

América Latina em ascensão
Como empresas da região se tornam líderes globais



Sumário executivo

A América Latina e suas empresas estão se tornando parte cada vez mais importante da economia global. Este relatório apresenta uma análise aprofundada da trajetória para o crescimento internacional das corporações latino-americanas – de empresas locais a potências globais – e oferece novas e detalhadas informações sobre como as organizações podem ampliar sua presença internacional. Em particular, examina muitos dos principais desafios enfrentados pelas empresas latino-americanas ao tentarem expandir-se além de suas fronteiras nacionais, destacando cinco fatores e competências fundamentais que as ajudam a se desenvolver em empreendimentos globais.

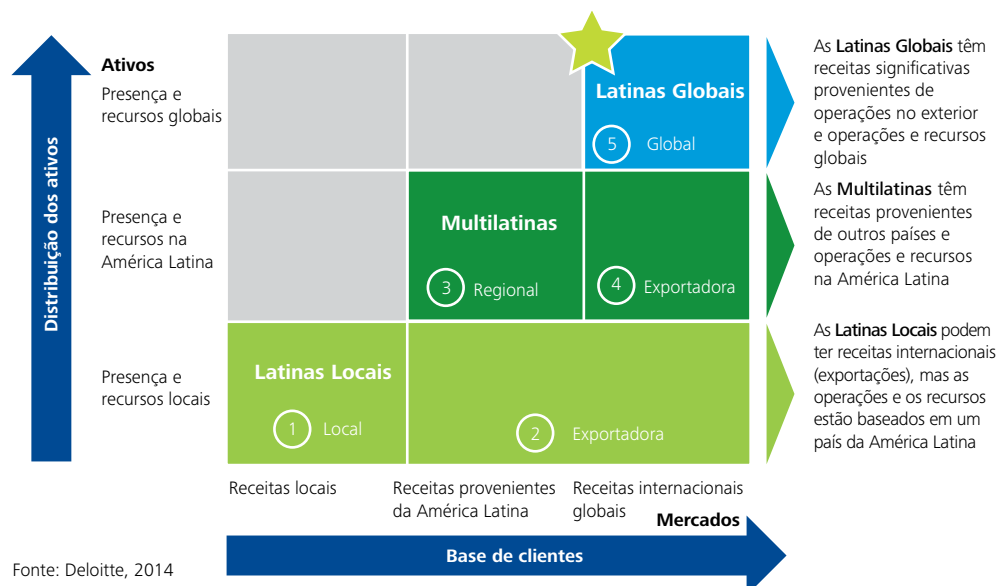
A atenção nos negócios locais da América Latina também é importante, uma vez que 70% da receita produzida pelas 500 maiores empresas na América Latina é gerada por empresas com sede na região – e não por grandes multinacionais de outras regiões ou empresas internacionais que atuam localmente – fato que contradiz o mito popular de que as multinacionais globais são os atores dominantes no mercado latino-americano.

Nosso estudo examina as principais práticas gerenciais, as competências organizacionais e os fatores de crescimento para empresas latino-americanas bem-sucedidas. Esta é uma grande diferença em relação a outros estudos de empresas da região, que se concentraram mais em tópicos como fusões e aquisições (*mergers and acquisitions*; M&A na sigla em inglês), finanças corporativas e responsabilidade e desenvolvimento social. Além disso, os poucos relatórios que trataram dos tópicos mais amplos de competências gerenciais e crescimento internacional são, em geral, de natureza descritiva e não fornecem a diretores de empresas e responsáveis pela elaboração das políticas nacionais as informações práticas necessárias para que suas organizações progridam e amadureçam na curva de crescimento global.

Para este relatório, realizamos uma ampla análise que teve início com todas as empresas presentes no ranking das 500 maiores empresas da América Latina da revista Latin Trade, conhecido como Latin Trade Top 500. Também analisamos os ambientes empresariais nas seis principais economias latino-americanas: Brasil, México, Argentina, Colômbia, Chile e Peru.

Um resultado fundamental da nossa análise geral é um modelo que descreve o ecossistema em que atuam as empresas latino-americanas e os caminhos de maturidade que seguem em busca da liderança global (veja Figura 1).

Figura 1: Matriz da evolução da maturidade

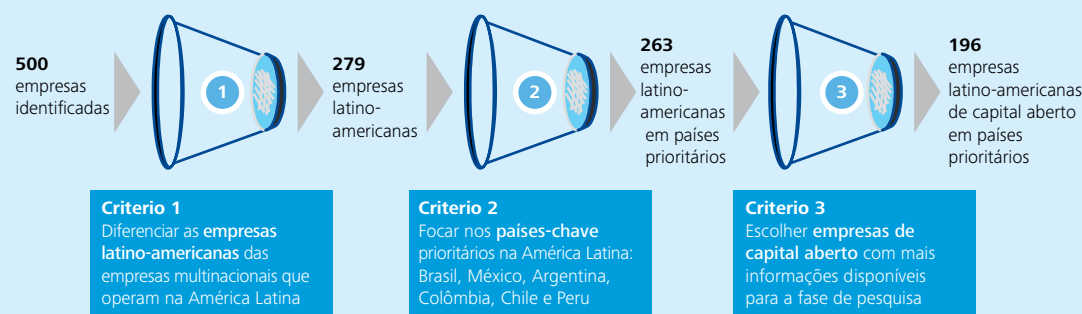


Quadro A: Sobre o estudo

Este estudo fornece uma análise aprofundada sobre o que é necessário para as empresas latino-americanas prosperarem e crescerem em escala global. Nossa análise concentrou-se em empresas do ranking Latin Trade Top 500, que classifica as empresas com base nas receitas que geram na América Latina. Também concentrou-se nas seis principais economias da região – Brasil, México, Argentina, Colômbia, Chile e Peru – que, juntas, representam 86% do Produto Interno Bruto (PIB) da América Latina.

Realizamos depois um processo de seleção rigoroso e estruturado para escolher um subconjunto das 500 maiores empresas para uma análise detalhada (veja Figura 2). O primeiro passo foi destacar empresas com sede na América Latina entre as maiores economias da região para as quais havia informações precisas e abrangentes disponíveis publicamente. Isso reduziu a relação para 196 empresas.

Figura 2: Seleção e segmentação das empresas para análise detalhada



Fonte: Latin Trade; websites das empresas; OneSource; Deloitte

A partir daí, escolhemos criteriosamente 57 empresas que forneceram um corte transversal representativo das empresas de toda a América Latina, de modo que (1) o número de empresas de cada país fosse proporcional ao tamanho da participação do país no PIB da região e (2) o número de empresas em vários níveis de maturidade fosse proporcional ao conjunto de níveis de maturidade em todas as 500 maiores empresas.

Nossas conclusões quantitativas foram complementadas com entrevistas com executivos que ajudaram a validar essas conclusões e forneceram informações mais aprofundadas e práticas que podem ser usadas pelas empresas para melhorar a eficácia de seus esforços de expansão internacional.

Realizamos depois um processo de seleção rigoroso para escolher um subconjunto de empresas entre as 500¹ maiores que fornecesse um corte transversal representativo do mercado latino-americano em termos de países, setores e níveis de maturidade (veja Quadro A). Além disso, nossa análise detalhada das 57 empresas resultantes revelou cinco fatores e competências essenciais que são importantes para que uma empresa latino-americana se expanda de empresa local a líder global:

- Disponibilidade e retenção de **altos executivos** qualificados para conduzir expansões e operações internacionais;
- Acesso a **mercados de capitais e financiamento**;
- Posição na **liderança de mercado** no país de origem;
- Capacidade de realizar **aquisições internacionais e joint ventures**;
- Uso das principais **práticas de governança corporativa**.

De acordo com a nossa análise, esses cinco fatores são indicadores essenciais para saber se uma empresa latino-americana pode concorrer de maneira eficaz e manter o desempenho em âmbito global. Os últimos três são competências sobre as quais uma empresa tem controle direto. Em contraposição, os dois primeiros fatores são de natureza estrutural – o que significa que são, em grande parte, inerentes ao país onde a empresa está sediada. Mais especificamente, as empresas sediadas no Brasil têm uma nítida vantagem ao buscar suas aspirações globais pelo forte e ativo apoio do país à expansão internacional. Isso não quer dizer que as empresas de outros países não possam ter sucesso em âmbito global; certamente podem. Mas, para isso, provavelmente precisarão buscar de maneira mais agressiva estratégias alternativas às limitações inerentes de seus países de origem ou aspirar que seus governos nacionais adotem reformas estruturais que as tornem mais propícias à expansão e ao crescimento empresariais em âmbito global.

¹ O ranking Latin Trade Top 500, assim como a nossa análise, não inclui empresas do setor de serviços financeiros; o modelo ativos-clientes-geografia usado neste estudo não pode ser aplicado de maneira adequada ao setor bancário.

Introdução: América Latina em ascensão

A América Latina é um grande mercado, com alto potencial de crescimento e cada vez mais importante para a economia mundial. O PIB de US\$ 7,4 trilhões da região já representa 8,5% do PIB global, e, até 2017, a taxa de crescimento real do PIB deve superar a de todas as demais regiões, exceto Oriente Médio e Norte da África². A abertura econômica, combinada com investimentos substanciais em infraestrutura e uma classe média em expansão, está criando enormes oportunidades de negócio em toda a região.

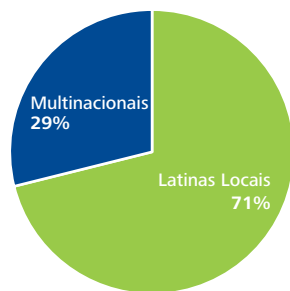
Este relatório examina a trajetória do crescimento internacional de empresas com sede na América Latina e oferece novas informações sobre como elas podem se desenvolver em atores regionais e globais. Também fornece informações úteis e práticas para multinacionais e empresas internacionais de outras regiões que queiram aprender como atuar de maneira mais eficaz no mercado latino-americano.

Embora as corporações multinacionais de fora da América Latina tenham uma presença altamente visível e obtenham muita atenção, as empresas latino-americanas são de fato responsáveis pela maioria dos negócios da região. Na verdade, segundo nossa análise do ranking Latin Trade Top 500, as empresas latino-americanas compreendem 70% das 500 maiores e captam 71% das receitas totais (veja Figura 3).

Figura 3: Multinacionais vs. Latinas no Latin Trade 500³

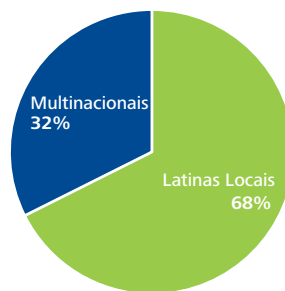
Multinacionais vs. Latinas

(% de receitas totais; do ranking Latin Trade 2013)



Multinacionais vs. Latinas

(% do número de empresas; do ranking Latin Trade 2013)



Fonte: Deloitte, 2014

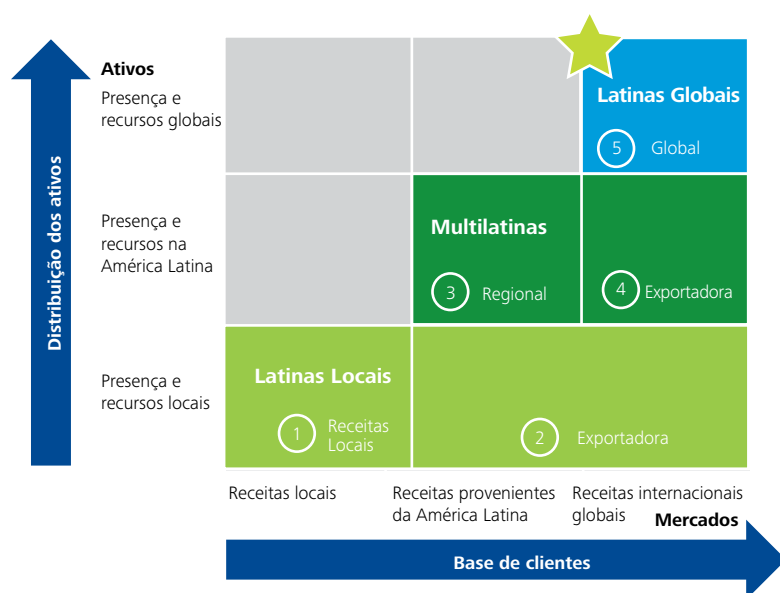
² PIB regional estimado com base em dados do CIA World Factbook para Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Paraguai, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

³ Empresas totalmente estatais foram excluídas da análise.

O ecossistema de negócios e as fases de crescimento para empresas latino-americanas

As empresas latino-americanas podem ser divididas em cinco categorias com base na distribuição geográfica de seus ativos e sua base de clientes (veja Figura 4).

Figura 4: Ecossistema e modelo de maturidade para empresas latino-americanas



Fonte: Deloitte, 2014

As **Latinas Locais** são empresas cujas operações estão restritas a um único país latino-americano. Aquelas que não exportam ou exportam pouco são designadas **Latinas Locais**. Aquelas que fazem exportações significativas (na América Latina ou além da região) são as **Exportadoras Latinas**.

As **Multilatinas** são empresas que atuam em vários países latino-americanos, mas não têm operações significativas fora da região. Aquelas que não exportam muito além da América Latina são designadas **Multilatinas Regionais**. Aquelas que exportam são as **Exportadoras Multilatinas**.

As **Latinas Globais** são empresas que atuam em vários países – na América Latina e além da região – e geram receitas significativas fora da região.

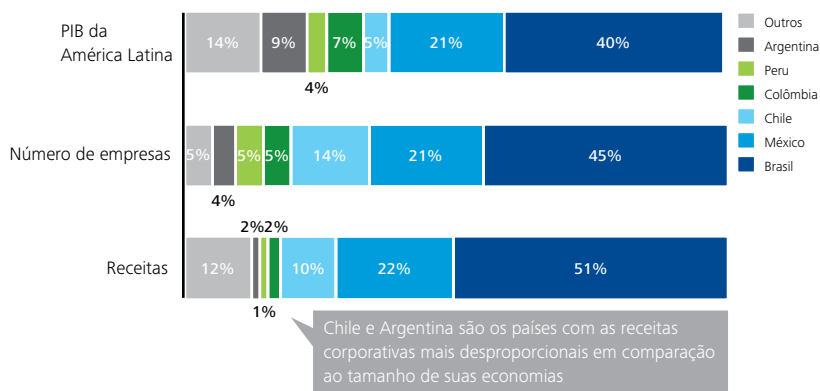
Nossa análise constatou que cada uma dessas categorias tem exigências diferentes que apresentam seus próprios desafios empresariais, em especial para as empresas que querem subir e progredir para o próximo nível. E mais: o caminho para se tornar uma Latina Global não é linear nem predefinido; as empresas latino-americanas que querem amadurecer e crescer têm diversas opções de rotas e destinos para escolher ou seguir.

Um olhar mais atento sobre o mercado latino-americano

A América Latina deve ser vista como um conjunto de mercados individuais diversos e não como um único mercado regional homogêneo, uma vez que cada país tem suas características próprias que podem ajudar ou prejudicar uma empresa local em sua busca por crescimento regional e global.

As empresas de alguns países têm um impacto comercial muito maior do que as empresas de outros países, e seu impacto conjunto nem sempre é proporcional ao tamanho da economia do país (veja Figura 5).

Figura 5: Importância relativa das empresas locais de cada país⁴ (% do total, do ranking Latin Trade 2013)



Fonte: Deloitte, 2014

O Brasil é a maior economia individual da América Latina, sendo responsável por 40% do PIB total da região. As empresas do Brasil são ainda mais dominantes, compreendendo 45% das empresas da região e captando 51% da receita gerada pelas empresas do ranking Latin Trade Top 500.

O México é a segunda maior economia individual da região, representando 21% do PIB – e abrigando a mesma porcentagem das empresas (21%), que captam uma parcela similar das receitas (22%).

A Argentina é a terceira maior economia da América Latina, com 9% do PIB total da região. No entanto, as empresas argentinas compreendem apenas 4% das empresas da região e captam apenas 2% das receitas da região. Esses números mostram como o ambiente empresarial local de um país pode ter grande influência na capacidade de suas empresas competirem e crescerem.

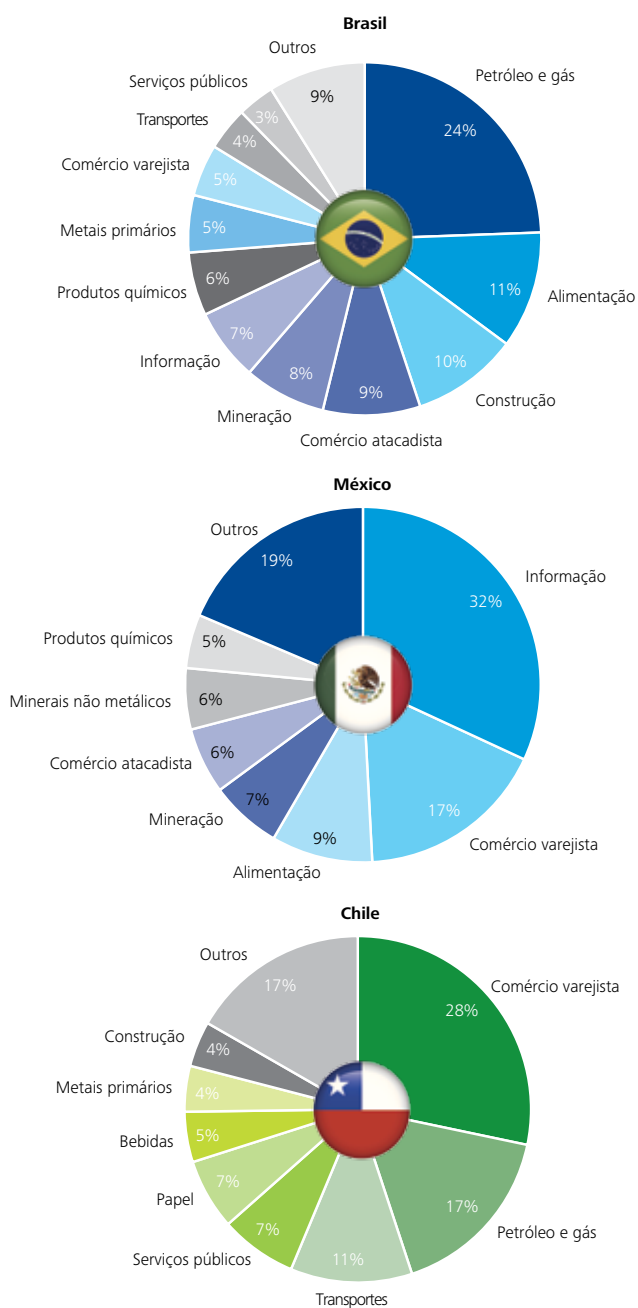
Caso em questão: embora o Chile seja apenas a quinta economia da América Latina em termos de PIB (5%), o país tem o terceiro maior número de empresas (14%) e uma participação desproporcional nas receitas da região (10%). Mais adiante neste relatório, analisamos mais de perto alguns dos fatores que possibilitam às empresas do Chile ter um desempenho tão bom.

Se limitarmos o foco de todas as empresas latino-americanas apenas para as Latinas Globais, as diferenças entre os países são ainda mais impressionantes – com 80% de todas as empresas desta categoria sediadas no Brasil (48%) ou no México (32%). As Latinas Globais desses dois países são responsáveis por 95% das receitas de todas as organizações deste tipo na região (70% e 25% para as brasileiras e mexicanas, respectivamente).

De acordo com a nossa análise, setores diferentes tendem a prosperar em países diferentes. A Figura 6 ilustra essa composição para os três países que abrangem a parcela maior da receita na nossa análise: Brasil, México e Chile.

⁴ Empresas totalmente estatais foram excluídas desta análise.

Figura 6: Principais setores para empresas latino-americanas no Brasil, Chile e México⁵
(% das receitas, do ranking Latin Trade 2013)



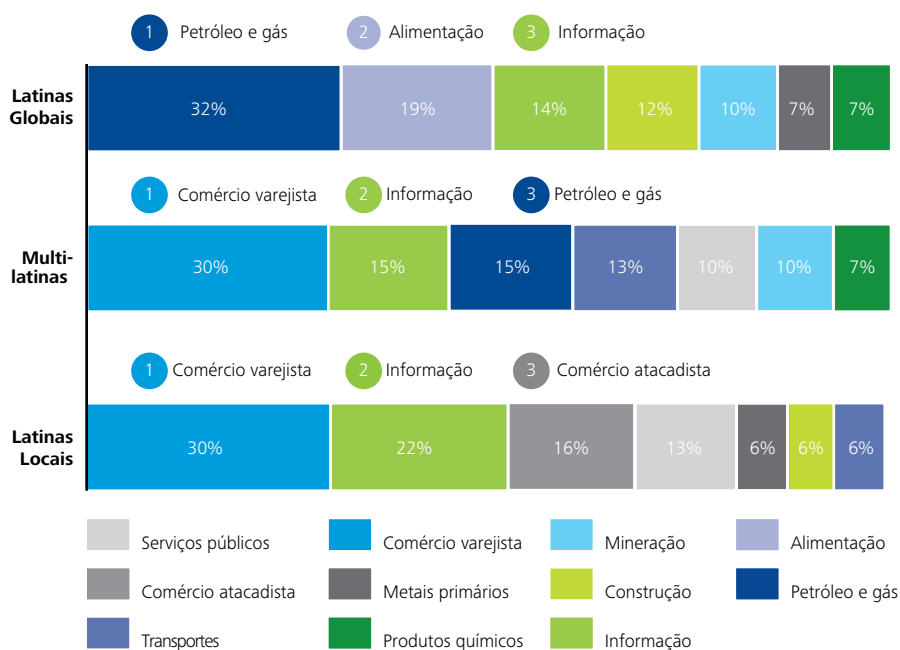
No Brasil, os três principais setores para as empresas latino-americanas, como porcentagem da receita total, são petróleo e gás (24%), alimentação (11%) e construção (10%). Se limitarmos o foco de todas as empresas latino-americanas apenas para as Latinas Globais, os principais setores continuam os mesmos, mas as porcentagens das receitas mudam: petróleo e gás (36%; veja o Quadro B), alimentação (14%) e construção (12%).

No México, os três principais setores para as empresas latino-americanas são informação (32%), comércio varejista (17%) e alimentação (9%). No entanto, se nos concentrarmos apenas nas Latinas Globais, os três principais setores são informação (36% – de uma única empresa, América Móvil), alimentação (16%) e minerais não metálicos (10%).

No Chile, os três principais setores para as empresas latino-americanas são comércio varejista (28%), petróleo e gás (17%) e transportes (11%). No entanto, se analisarmos apenas as Latinas Globais, os três principais setores são muito diferentes: transportes (30%), papel (22%) e produtos químicos (19%). O ambiente empresarial do Chile é altamente favorável à criação de Multilatinas, mas carece de alguns elementos estruturais que ajudem a construir Latinas Globais. O resultado é que apenas um pequeno número de empresas chilenas alcançou aquele pico mais alto de desenvolvimento empresarial na América Latina e, portanto, estatisticamente, a distribuição dos setores nas Latinas Globais do Chile não se alinha com a da economia como um todo do país.

⁵ Empresas totalmente estatais foram excluídas dessa análise; os setores são definidos de acordo com o Sistema de Classificação Industrial da América do Norte (Naics).

Figura 7: Estágios de maturidade em determinados setores⁶
(receitas em dólares americanos, do ranking Latin Trade 2013)



Fonte: Deloitte, 2014

Ao estudar todos os países latino-americanos, nossa análise constatou que alguns setores são mais propícios à criação e manutenção de empresas que crescem para um estágio avançado de maturidade (veja Figura 7).

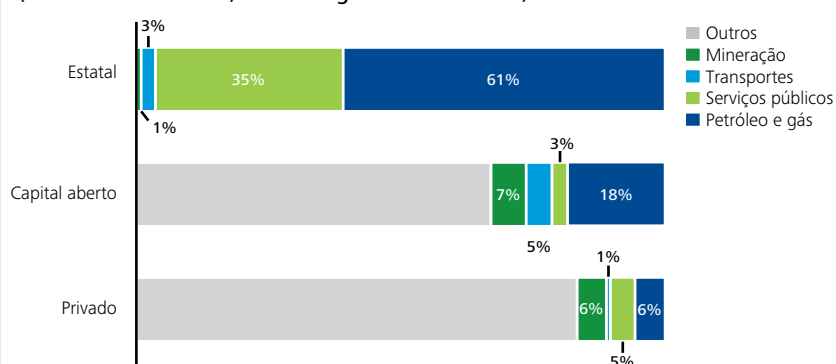
Em toda a América Latina, os três principais setores para as Latinas Globais são petróleo e gás (32% – dominadas pela companhia petrolífera brasileira Petrobras, que, de certa forma, distorce os resultados), alimentação (19%) e informação (14%). Para as Multilatinas, os três principais setores são comércio varejista (30%), informação (15%) e petróleo e gás (15%). Os principais setores para as Latinas Locais são comércio varejista (30%), informação (22%) e comércio atacadista (16%).

Mais adiante neste relatório, examinamos os fatores que tornam um setor mais ou menos favorável à expansão internacional e às exportações.

Quadro B: Presença do Estado nos principais setores

Para muitos países da América Latina, as empresas estatais representam uma parcela significativa da economia (veja Figura 8). Essas empresas tendem a se concentrar nos setores de petróleo e gás e serviços públicos, tornando esses segmentos menos atrativos para empresas privadas ou de capital aberto.

Figura 8: Controle da empresa em determinados setores
(% das receitas totais, do ranking Latin Trade 2013)



Fonte: Deloitte, 2014

⁶ Empresas totalmente estatais foram excluídas desta análise.

Modelo para avaliar a maturidade global

Para entender como as empresas se tornam Latinas Globais, desenvolvemos um modelo de avaliação construído em torno de quatro impulsionadores principais (veja Figura 9).

Figura 9: Avaliação dos impulsionadores de maturidade potenciais



Fonte: Deloitte

Esses quatro impulsionadores fornecem informações aprofundadas sobre o potencial de uma empresa para se tornar Latina Global e dicas sobre como chegar lá.

- **Motivações:** as razões ou os impulsionadores que motivam uma empresa a se expandir internacionalmente.
- **Capacitações:** capacitações internas e externas que ajudam uma empresa a ter sucesso além de seu mercado original.
- **Estratégia:** a estratégia de negócios central de uma empresa e como ela se relaciona com a expansão internacional.
- **Ambiente de negócios:** vantagens e desafios específicos do país que ajudam ou prejudicam os esforços internacionais de uma empresa.

Motivações

As empresas têm diversas razões para se expandir internacionalmente. Muitas procuram negócios em mercados estrangeiros para impulsionar diretamente o crescimento. No entanto, esta é apenas a motivação mais óbvia. Segue uma relação de alguns dos fatores mais comuns que as empresas almejam quando buscam negócios no exterior:

- **Expansão de mercados:** busca de novos clientes e novas fontes de receita.
- **Eficiência:** busca de capacitações de mão de obra e produção mais baratas, além de zonas isentas de tributação e outros incentivos para reduzir custos e melhorar a eficiência.
- **Recursos:** busca de insumos para compensar recursos naturais inexistentes ou mais caros no mercado interno.
- **Ativos intelectuais:** busca de fontes externas de capacitação e talento nas áreas de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento.
- **Vantagem competitiva:** busca de conhecimento e especialização para impulsionar os resultados dos negócios e obter vantagem sobre a concorrência.
- **Capital:** busca de capital mais barato em mercados de ações e dívida mais desenvolvidos ou mais eficientes.

Capacitações

Toda empresa tem um conjunto único de capacitações que determina com que eficácia ela atua e atende a seus clientes. Essas capacitações estão profundamente incorporadas na organização e não são transferíveis.

Figura 10: Capacitações que impulsionam a expansão global



As capacitações internas (*back office*) relacionadas com a expansão internacional encaixam-se em quatro categorias amplas: pessoas, operações, finanças e organização. As capacitações externas (*front office*) relacionadas com a expansão internacional encaixam-se em duas categorias amplas – redes de relacionamento e desenvolvimento de mercado – que se concentram no aperfeiçoamento da posição da empresa com entidades externas, como mercados, clientes e parceiros (veja Figura 10).

Figura 11: Quatro estratégias empresariais primordiais



Fonte: Deloitte, 2014

Estratégia

Em linhas gerais, as empresas são impulsionadas por uma de quatro grandes estratégias, cada uma delas com um impacto diferente em seus esforços de ampliação no mercado internacional. Para empresas privadas e de capital aberto na América Latina, a liderança em custos – não em diferenciação – é atualmente a estratégia mais comum para o sucesso global. Por outro lado, as empresas estatais tendem a seguir uma estratégia de crescimento apoiada no governo, em grande parte, impulsionada pelo poder do monopólio e dos fortes subsídios governamentais (veja Figura 11).

Ambiente de negócios local

Todos os países da América Latina têm um ambiente de negócios único, com atributos únicos que podem ajudar ou prejudicar os esforços de expansão das empresas para além das fronteiras do país. Entre os principais indicadores da nossa análise estão: liberdade econômica (conforme medido pelo Índice da Fundação Heritage, que considera fatores como direitos de propriedade, corrupção, normas trabalhistas e eficiência dos serviços bancários); e facilidade de fazer negócios (conforme medido pelo ranking de países do Banco Mundial, que avalia em que medida os ambientes regulatórios são propícios aos negócios). Outros indicadores importantes incluem riqueza, produtividade e o histórico econômico recente do país.

Nossas análises específicas de cada país forneceram informações detalhadas quanto aos desafios e às oportunidades únicos enfrentados pelas empresas locais ao tentar fazer negócios no exterior. Traçamos o perfil dos três principais países para as Latinas Globais: Brasil, México e Chile (veja Quadros C, D e E).

Quadro C: Perfil do país – Brasil^{7,8}

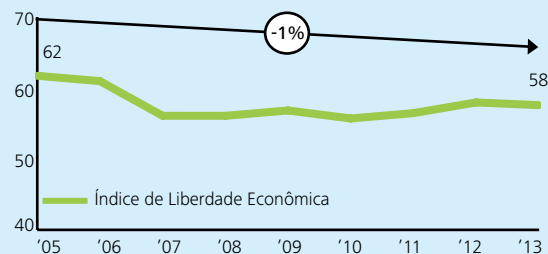
Apesar de ser a maior economia da América Latina, o Brasil tem obstáculos a superar para tornar o mercado ainda mais atraente aos negócios.

Visão geral do país

- O Brasil é a **maior economia da América Latina** e a **sétima maior economia do mundo** em termos de PIB.
- Depois de um longo período de **ditadura militar** caracterizado por significativa dose de **intervenção e protecionismo governamental**, um processo de **privatização e liberalização** teve início na **década de 1990**.
- Um período subsequente de **crescimento da renda** resultou no **crescimento da classe média**, apesar de **desigualdades significativas**.
- Em **capitalização de mercado**, o Brasil é o **10º maior país do mundo** e o **maior da América Latina**.
- O País é o **2º maior exportador da América Latina**, atrás do México.

Liberdade econômica

- O Brasil ficou classificado em **114º em liberdade econômica no mundo, entre 179 países**.
 - O País teve uma classificação semelhante no ranking do Banco Mundial, ficando em **116º**.



- Entre os principais fatores do declínio do índice do País estão:
 - **Aumento da carga tributária**
 - **Crescimento dos gastos governamentais**
 - **Mais dificuldade para abrir, operar e fechar empresas**
 - **Aumento da legislação trabalhista**



Tamanho do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • O Brasil é o maior país da América Latina em termos de população e PIB, com uma grande base de consumidores. • A classe média cresceu de maneira significativa nos últimos anos, favorecendo o crescimento interno de empresas locais. • O mercado consumidor em expansão atraiu um grande número de empresas estrangeiras nos últimos anos. 	<p>Distribuição da renda (2007-2011; % da população total, em milhões de pessoas)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Total (milhões)</th> <th>A/B (%)</th> <th>C (%)</th> <th>D/E (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2007</td><td>184</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td></tr> <tr><td>2008</td><td>188</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td></tr> <tr><td>2009</td><td>188</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td></tr> <tr><td>2010</td><td>188</td><td>15%</td><td>46%</td><td>39%</td></tr> <tr><td>2011</td><td>192</td><td>22%</td><td>54%</td><td>24%</td></tr> </tbody> </table>	Ano	Total (milhões)	A/B (%)	C (%)	D/E (%)	2007	184	15%	46%	39%	2008	188	15%	46%	39%	2009	188	15%	46%	39%	2010	188	15%	46%	39%	2011	192	22%	54%	24%
Ano	Total (milhões)	A/B (%)	C (%)	D/E (%)																												
2007	184	15%	46%	39%																												
2008	188	15%	46%	39%																												
2009	188	15%	46%	39%																												
2010	188	15%	46%	39%																												
2011	192	22%	54%	24%																												
Mercados de capitais	<ul style="list-style-type: none"> • O ranking de 2011 da Latin Trade referente aos 100 maiores bancos da América Latina incluiu 33 bancos brasileiros que controlavam dois terços do total de ativos dos 100 maiores; 7 desses 33 estavam entre os 10 maiores. • O crescimento do crédito para o consumo de bens duráveis e habitação devido ao crescimento da classe média impulsionou o setor de crédito e bancário como um todo, mas é visto no mercado como uma provável bolha. 	<p>Composição do crédito de consumo (2011; % do crédito de consumo total)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Bens duráveis (incluindo veículos)</td><td>24%</td></tr> <tr><td>Habitação</td><td>21%</td></tr> <tr><td>Crédito pessoal</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Outros</td><td>27%</td></tr> <tr><td>Rural/Agrícola</td><td>11%</td></tr> </tbody> </table>	Categoria	Porcentagem	Bens duráveis (incluindo veículos)	24%	Habitação	21%	Crédito pessoal	17%	Outros	27%	Rural/Agrícola	11%																		
Categoria	Porcentagem																															
Bens duráveis (incluindo veículos)	24%																															
Habitação	21%																															
Crédito pessoal	17%																															
Outros	27%																															
Rural/Agrícola	11%																															
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • O Brasil tem um sistema educacional fraco, classificado em 118º entre 195 países pela ONU em média de anos de escolarização, resultando na grande quantidade de trabalhadores sem qualificação. • Por outro lado, o País é o 15º mais influente em termos de publicações científicas, de acordo com o SCImago Journal Rank. • O Brasil também tem um grande número de Chief Executive Officers (CEOs); segundo a lista de 2012 da Insead referente aos 50 CEOs de melhor desempenho na América Latina, 26 deles são brasileiros. 																															

7 "2014 Index of Economic Freedom." *Index of Economic Freedom: Promoting Economic Opportunity and Prosperity by Country*. Janeiro de 2014.

8 "Doing Business – Measuring Business Regulations – World Bank Group". Janeiro de 2014.

Quadro D: Perfil do país – México^{7,8}

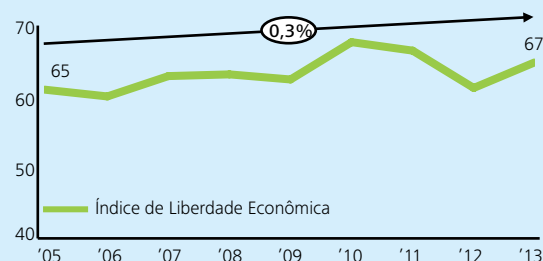
O México tem uma grande base de consumidores, mas enfrenta desafios na educação e nas leis trabalhistas.

Visão geral do país

- O México tem o **2º maior PIB**, atrás do Brasil, e o **2º maior PIB per capita**, atrás do Chile.
- O país passou **70 anos governado de fato por um único partido político até 1997**; o período foi marcado por políticas expansionistas, governo autoritário e substituição de importações.
- O México **depende fortemente das exportações para os EUA**, bem como da **remessa de dinheiro de trabalhadores imigrantes** para o país.
- A **diferença de renda** no México é evidenciada pelo **grande número de trabalhadores imigrantes** que procuram emprego nos EUA.
 - O país está em **12º lugar entre 17 países da América Latina** pelo índice Gini do Banco Mundial, que mede a igualdade de renda.

Liberdade econômica

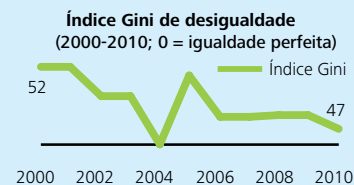
- O México ficou classificado em **55º em liberdade econômica** no mundo, entre 179 países.
 - O país teve uma classificação semelhante no ranking do Banco Mundial, ficando em **53º**.
- O país **melhorou de maneira significativa em taxas de impostos, facilidade para fazer negócios, tarifas comerciais e redução de restrições ao fluxo de capital**.
- A **eficiência bancária** e a **corrupção**, no entanto, **pioraram** desde 2005.



Risco soberano	Risco cambial	Risco bancário	Risco político	Risco econômico	Risco-país
BBB	BBB	BBB	BB	BB	BBB

Tamanho do mercado

- Com uma população de aproximadamente **120 milhões de habitantes**, o México é o **segundo maior país da América Latina**.
- A **desigualdade de renda diminuiu** ao longo do mesmo período, com uma **redução do índice Gini**, de 51,9 para 47,2.
- Nos últimos anos, o **mercado consumidor em expansão** fomentou o **crescimento de empresas estrangeiras e locais** (17% de crescimento na classe média).



Mercados de capitais

- O país está em **30º lugar no mundo** em termos de **solidez de seus bancos**, de acordo com o Relatório de Competitividade Global, e empatado em **2º na América Latina** em termos de **eficiência e independência do sistema bancário**, de acordo com o Índice de Liberdade Econômica.
- O **desenvolvimento do mercado financeiro** como um todo mostra que o país ocupa a **59ª posição no mundo**, de acordo com o Relatório de Competitividade Global.
- Apesar disso, o país ainda **precisa desenvolver mercados de capitais** para financiar os investimentos necessários em infraestrutura e oferecer uma saída para os fundos de pensão em crescimento.

Força de trabalho

- Um grande desafio para o México é a **qualidade da educação**, particularmente em matemática e ciências (classificado em **124º** pelos executivos no Relatório Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial), dificultando a inovação e a qualidade da força de trabalho do país.
- As **leis trabalhistas** são um **grande obstáculo aos negócios**, devido à dificuldade para contratar e demitir trabalhadores.
- O México está **atrás do Brasil na lista de 2012 da Insead** referente aos 50 CEOs de melhor desempenho na América Latina, com **10 dos 50 CEOs listados**.

Quadro E: Perfil do país – Chile^{7,8}

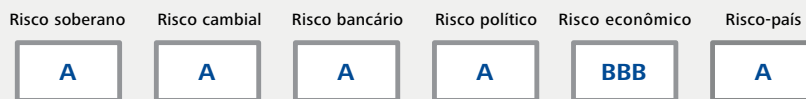
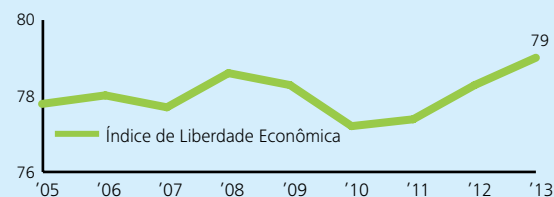
A economia chilena é amplamente considerada a mais desenvolvida e estável da América Latina.

Visão geral do país

- Apesar de ter registrado o **6º maior PIB em 2012**, o Chile é a **mais rica das nações latino-americanas**, com um PIB per capita de mais de US\$ 15 mil.
- Em 2010, o Chile se tornou o **primeiro país sul-americano a fazer parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)** e possui acordos comerciais com vários parceiros, incluindo União Europeia, China, Coreia do Sul, Mercosul e México.
- O Chile passou por uma **grande onda de privatizações**, sendo o único país da América Latina com abastecimento de água e saneamento urbanos totalmente privatizados.
 - O país tem alguns dos melhores níveis de cobertura e qualidade nas áreas urbanas, onde vivem 85% da população.
- Apesar da longa série de privatizações, uma **importante fonte de receitas do governo continua sendo o cobre**.

Liberdade econômica

- O Chile ficou classificado em **7º em liberdade econômica** no mundo, entre 179 países, e em 1º na América Latina.
 - O país ficou classificado em 34º no ranking do Banco Mundial, mas foi o primeiro entre as economias latino-americanas.
- Entre os pontos principais que contribuem para o elevado índice do país estão:
 - **Direitos de propriedade** (2º no mundo)
 - **Baixa corrupção** (22º no mundo)
 - **Baixa inflação e controle dos preços** (7º no mundo)
 - **Restrições reduzidas ao fluxo de capitais** (2º no mundo)
 - **Bancos eficientes e independentes** (19º no mundo)



Tamanho do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de o Chile ter o maior PIB per capita na América Latina, a desigualdade de renda está classificada como a pior entre os membros da OCDE, de acordo com o índice Gini. • Os níveis de desemprego estão entre os mais baixos do grupo de países da OCDE, contribuindo para uma grande base de consumidores. 	<p>Taxa de desemprego (2011; % da força de trabalho total)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Taxa de desemprego (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Chile</td><td>5%</td></tr> <tr><td>Média da OCDE</td><td>7%</td></tr> </tbody> </table>	País	Taxa de desemprego (%)	Chile	5%	Média da OCDE	7%
País	Taxa de desemprego (%)							
Chile	5%							
Média da OCDE	7%							
Mercados de capitais	<ul style="list-style-type: none"> • O Chile promove ativamente influxos de Investimento Estrangeiro Direto (IED) para o país, através do Comitê de Investimento Estrangeiro (CIE), o que levou ao crescimento do IED de quase sete vezes entre 2002 e 2010. • Dois dos principais motivadores para fazer negócios no Chile, de acordo com o Índice de Liberdade Econômica, são suas limitações reduzidas para fluxo de capitais (classificado em 2º no mundo) e a eficiência e independência do governo em relação ao setor bancário (19º no mundo). • Mais da metade dos bancos é do exterior e tem acesso significativo aos mercados de capitais externos • O desenvolvimento do mercado financeiro é considerado uma qualidade fundamental do país por executivos pesquisados pelo Relatório de Competitividade Global do FEM, estando classificado entre os 20% melhores países em 6 de 8 indicadores. 							
Força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Embora a diferença educacional entre gerações tenha sido reduzida nos últimos anos, o acesso à educação de qualidade continuou sendo um problema, devido à distribuição desigual da renda. • Ao mesmo tempo que, em 2005, 37,4% dos trabalhadores do Chile estavam excessivamente qualificados para seus empregos (contra a média de 25% da OCDE), um importante ponto de preocupação dos executivos no Relatório de Competitividade Global é o baixo nível educacional da força de trabalho. 							

Ao analisar o quanto o ambiente de negócios local afeta empresas sediadas no Brasil, no México e no Chile, duas tendências são particularmente dignas de nota. Em primeiro lugar, o elevado grau de liberdade econômica do Chile deu origem a um número desproporcionalmente grande de Latinas

Locais e Multilatinas. Em segundo lugar, e como mostrado mais adiante neste relatório, a predominância do Brasil no nível das Latinas Globais pode ser largamente atribuída a vantagens estruturais, como acesso ao melhor capital humano e financeiro e, em alguns casos, apoio governamental direto.

Cinco determinantes para se tornar uma Latina Global

Para entender como as empresas latino-americanas sobem na curva de maturidade global, usamos nosso modelo de avaliação para estudar um conjunto de 57 empresas criteriosamente selecionadas que, coletivamente, representam o ranking Latin Trade Top 500, em termos de distribuição geográfica e tipo de empresa (Latina Local, Exportadora Latina, Multilatina Regional, Exportadora Multilatina e Latina Global).

Nossa análise revelou cinco pontos fundamentais que, em grande parte, determinam a capacidade de uma empresa latino-americana subir na curva de maturidade e tornar-se uma Latina Global:

1. Disponibilidade e retenção de **altos executivos** qualificados para conduzir expansões e operações internacionais;
2. Acesso a **mercados de capitais e financiamento**;
3. Posição na **liderança de mercado** no país de origem;
4. Capacidade de realizar **aquisições internacionais e joint ventures**;
5. Uso das principais **práticas de governança corporativa**.

As limitações em qualquer dessas áreas podem tornar muito difícil para uma empresa expandir-se internacionalmente ou tornar-se uma empresa global.

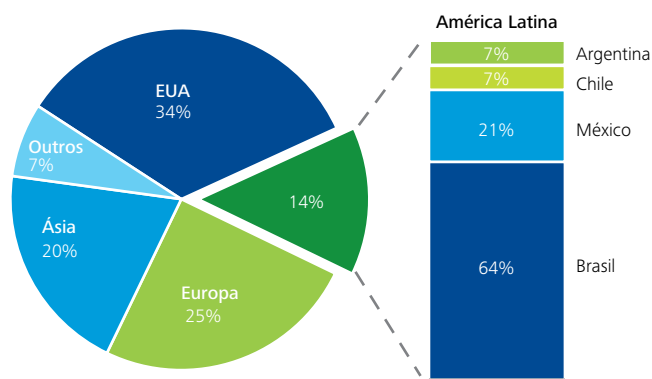
Os dois primeiros fatores são de natureza mais estrutural, o que significa que são, em grande parte, predeterminados por onde a empresa está sediada e podem não estar sob o controle direto da empresa. As empresas que enfrentam essas limitações estruturais precisam desenvolver estratégias explícitas para contornar os desafios. Os três últimos fatores são competências que estão mais sob o controle da empresa.

1. Altos executivos

O ambiente de negócios local de um país desempenha papel importante na disponibilidade e na retenção de altos executivos, afetando diretamente a capacidade da empresa de encontrar líderes que estejam preparados para orientar as operações e a expansão no exterior.

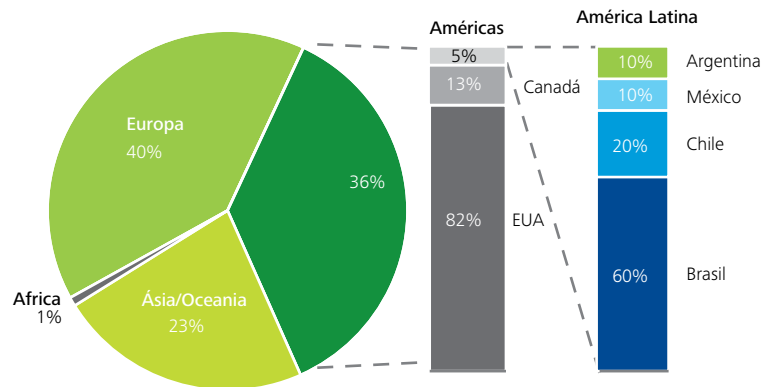
A lista dos 100 CEOs de melhor desempenho no mundo da Harvard Business Review avaliou uma amostra de 3.143 CEOs em todo o mundo⁹. Entre os 100 melhores CEOs, nove são brasileiros, três são mexicanos e um é chileno. Os CEOs brasileiros representam apenas 4,5% do total da amostra, mas 9% deles fazem parte dos 100 melhores. Da mesma forma, em média, os CEOs mexicanos se classificaram 108 lugares acima dos CEOs dos EUA. Esses números ajudam a explicar por que 80% de todas as Latinas Globais são do Brasil ou do México (veja Figura 12).

Figura 12: Os 100 CEOs de melhor desempenho no mundo¹⁰
(% por nacionalidade da empresa em 2013)



Fonte: Harvard Business Review

Figura 13: As 500 melhores universidades em todo o mundo
(% das universidades por localização em 2013)



Fonte: Academic Ranking of World Universities

⁹ "The Best-Performing CEOs in the World." Harvard Business Review. Internet. Janeiro de 2013.

¹⁰ Apenas uma empresa latino-americana participante do estudo tem um CEO estrangeiro; outras empresas têm CEOs locais; os latino-americanos somente aparecem em empresas latino-americanas entre as 100 melhores listadas; o ARWU considera todas as universidades que têm algum ganhador do Prêmio Nobel, a Medalha Fields, pesquisadores altamente citados ou com artigos publicados nas revistas Nature ou Science.

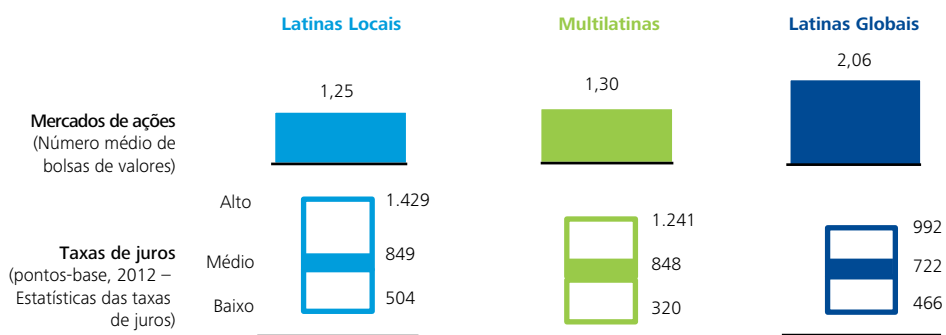
Obviamente, os melhores talentos de liderança não se materializam sem investimentos; são resultado de educação de alto nível. O Academic Ranking of World Universities (ARWU) relaciona as 500 melhores universidades de um universo de mais de 2 mil instituições de ensino superior em todo o mundo. Dado o tamanho de suas economias, parece razoável esperar que todos os seis países com o maior PIB na América Latina tenham pelo menos uma instituição de ensino superior no ranking (veja Figura 13). No entanto, os únicos países latino-americanos com universidades classificadas entre as 500 melhores são Brasil (6), Chile (2), México (1) e Argentina (1).

Dada a excepcional presença do Brasil nas listas dos melhores CEOs e das melhores universidades, não é surpreendente que o país seja sede de quase metade (48%) de todas as Latinas Globais e tenha uma elevada necessidade de altos executivos de talento.

2. Mercados de capitais e financiamento

Para financiar a expansão internacional, as empresas precisam de pronto acesso a capital relativamente barato. Isso é especialmente importante para empresas sediadas na América Latina, onde a obtenção de crédito pode ser um grande desafio (veja Quadro F). Em média, as Latinas Globais são cotadas em 2,06 bolsas de valores, em comparação com somente 1,30 e 1,25 para Latinas Regionais e Locais, respectivamente. Isso dá às Latinas Globais mais opções e fontes para levantar capital perante investidores. As Latinas Globais também têm acesso a taxas de juros menores (veja Figura 14).

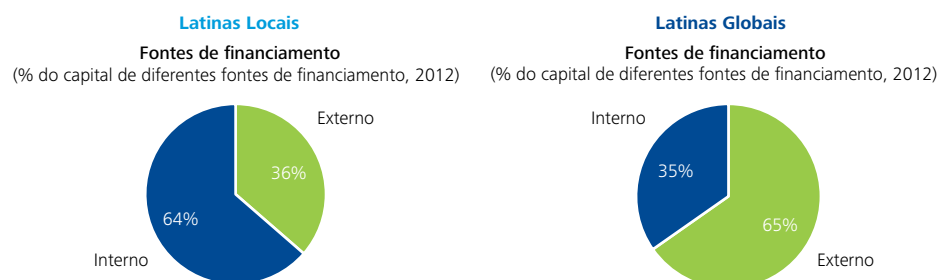
Figura 14: Cotações de ações e taxas de juros



Fonte: Deloitte, 2014

Além disso, as Latinas Globais conseguem a maior parte de seu financiamento de fontes internacionais (veja Figura 15), o que reduz custos e riscos – e as ajuda a superar todas as limitações estruturais relacionadas ao capital que possam existir em seus países de origem.

Figura 15: Fontes de financiamento



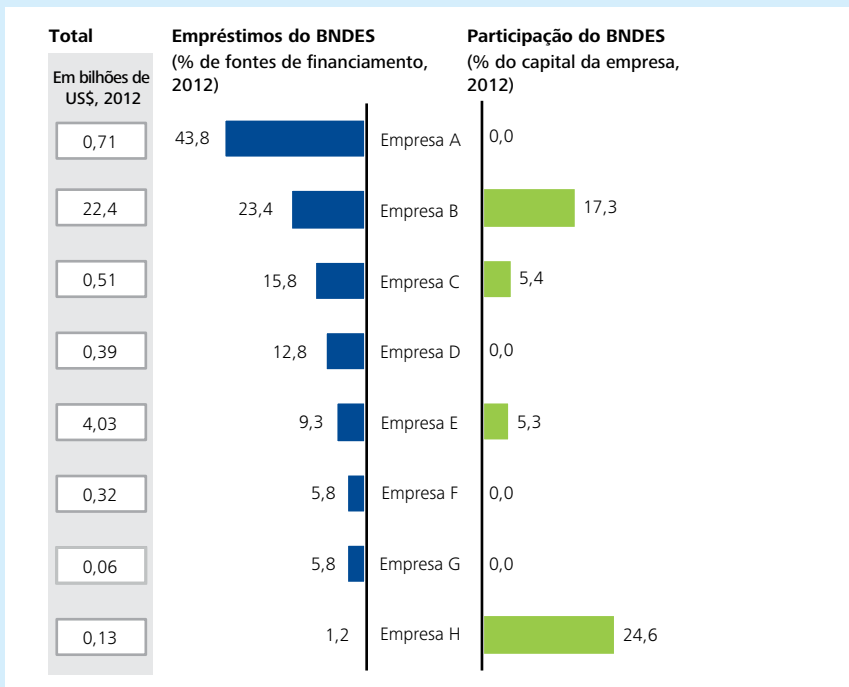
Fonte: Deloitte, 2014

Quadro F: O financiamento dado pelo governo proporciona às empresas brasileiras uma grande vantagem

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) concede financiamento do governo a empresas brasileiras, o que as ajuda a crescer internacionalmente e se constitui em uma vantagem significativa sobre as empresas de outros países latino-americanos. Nesse aspecto, o Brasil é semelhante a outras economias de crescimento rápido, como a Rússia e a China, que também têm bancos nacionais que ajudam a estimular o desenvolvimento econômico no país e no exterior.

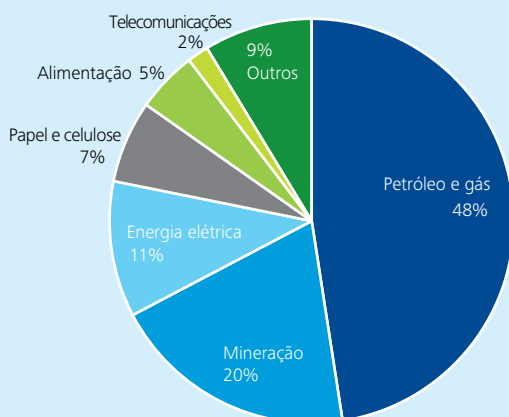
O BNDES oferece a empresas brasileiras uma combinação de empréstimo e capital adaptada às suas necessidades exclusivas (veja Figura 16).

Figura 16: Exemplos de financiamentos do BNDES a Latinas Globais para determinadas empresas



O BNDES oferece financiamento de capital para uma ampla gama de setores, com uma presença particularmente forte no setor de petróleo e gás (veja Figura 17).

Figura 17: Carteira de participações do BNDES (% do valor patrimonial por setor, 2012)



Fonte: Deloitte, 2014

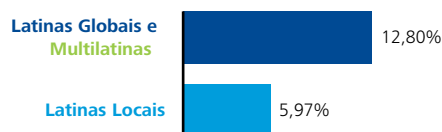
Em outros países da América Latina estão presentes diferentes tipos de financiamento institucional, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Banco de Desenvolvimento da China, e têm crescido de maneira significativa nos últimos cinco anos. O financiamento da China, é claro, é feito primeiramente visando interesses nacionais chineses.

3. Liderança de mercado

As Latinas Globais e as Multilatinas são empresas saudáveis, com fortes perspectivas de crescimento e que, em geral, apresentavam bom desempenho e eram líderes de mercado em seus países de origem antes de se expandirem para o exterior. Por exemplo, no setor alimentício brasileiro, uma Latina Global, a BRF, controla 71% do mercado nacional de carnes processadas congeladas, em comparação com uma bem-sucedida Latina Local que controla apenas 14% do mercado nacional de biscoitos e massas.

A posição de liderança dominante das Latinas Globais e das Multilatinas em seu mercado interno é refletida na enorme vantagem de crescimento das vendas que desfrutam sobre as Latinas Locais em seus respectivos setores (veja Figura 18).

Figura 18: Vantagem do crescimento das vendas sobre o setor (%; CAGR* de 5 anos 2008-12)¹¹



De acordo com a nossa pesquisa, a eficiência de custos é a fonte mais comum de liderança de mercado das Latinas Globais. Muitas das empresas de maior sucesso na região conseguiram alavancar com eficiência uma posição de liderança no custo local em uma vantagem competitiva e sustentável no mercado global.

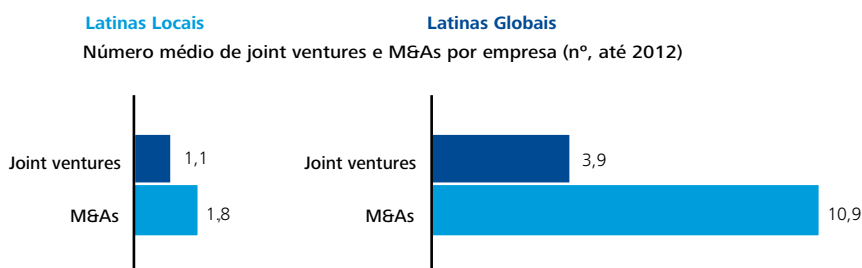
4. Aquisições e joint ventures

Muitas empresas supõem erroneamente que uma expansão internacional eficiente requer uma estratégia inteiramente nova, de cima a baixo, para estabelecer suas operações locais em um país estrangeiro. No entanto, nossa pesquisa mostra que a estratégia de expansão internacional das Latinas Globais provavelmente dependerá mais de crescimento inorgânico por meio de aquisições e *joint ventures* (veja Figura 19). Na verdade, considerando aquisições no exterior, em comparação com as Latinas Locais, as Latinas Globais fazem em média quase quatro vezes mais operações de *joint venture* – e seis vezes mais negócios de M&A.

¹¹ Diferença média entre o crescimento das vendas da empresa e o crescimento das vendas do setor.

* Taxa de crescimento anual composta

Figura 19: As Latinas Globais dependem de joint ventures e M&A



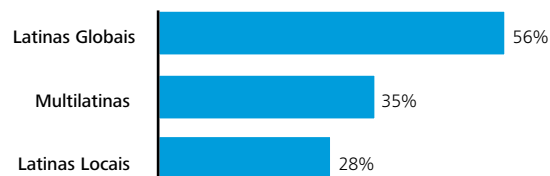
A Cemex, uma Latina Global mexicana, desenvolveu um modelo rigoroso de M&A usado para fazer 15 ou mais negócios de fusões e aquisições somente em 2012. O modelo baseia-se em uma plataforma de capacidade global que abrange todos os aspectos do negócio e é implementada por uma equipe experiente de profissionais de M&A.

5. Práticas de governança

A adoção das principais práticas de governança corporativa internacional ajuda as Latinas Globais a operar de maneira mais eficaz em escala global. Além disso, ajuda-as a ter acesso ao capital de fundos de pensão e fundos soberanos estatais, que geralmente possuem diretrizes rígidas sobre o tipo de empresas em que investem. Esse entendimento é importante para todas as empresas que aspiram tornar-se Latinas Globais; no entanto, é especialmente importante para as empresas que são atualmente controladas por um único dono ou família, dado que, para operar com eficiência no nível global, outros investidores e partes interessadas podem exigir certo controle.

Mais de dois terços das Latinas Globais têm ações negociadas em bolsas de valores estrangeiras, enquanto menos da metade das Latinas Locais tem ações negociadas fora de seu país de origem. Com ações cotadas em bolsas de valores estrangeiras, as Latinas Globais estão mais propensas a adotar normas internacionais e as principais práticas de governança corporativa. Por exemplo, em comparação às Latinas Locais, as Latinas Globais têm em média o dobro de conselheiros independentes em seus conselhos (veja Figura 20).

Figura 20: Independência dos Conselhos de Administração (% de conselheiros independentes; média por fase de expansão)



Fonte: Deloitte, 2014

Além disso, as Latinas Globais são mais propensas a emitir somente ações ordinárias, dando direito de voto a todos os investidores (veja Figura 21).

Figura 21: Direito de voto dos acionistas (% de empresas somente com ações com direito a voto)



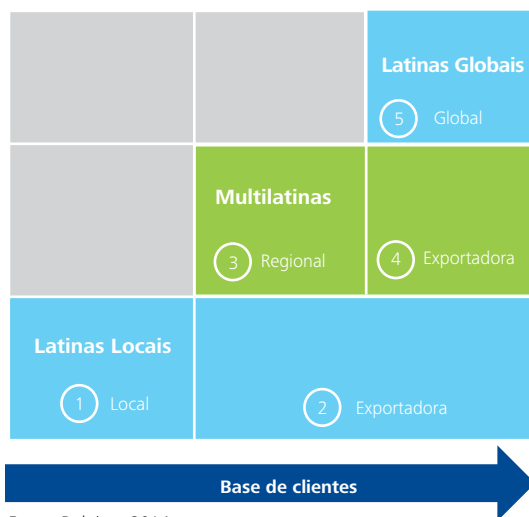
Fonte: Deloitte, 2014

Nossa análise sugere que os cinco fatores listados anteriormente são indicadores essenciais para a capacidade de uma empresa latino-americana se tornar uma Latina Global. As empresas com aspirações globais devem se certificar de que todos os cinco fatores estão sendo abordados – mesmo que isso signifique atravessar as fronteiras de seu país de origem para obter recursos essenciais, como executivos de talento e capital para investimentos. Além disso, a compreensão dos cinco fatores pode ajudar empresas de fora da América Latina a ganhar posição e operar de forma mais eficaz na região.

Ampliação horizontal visando exportações

Tornar-se uma Latina Global não é a única maneira de capitalizar oportunidades de negócios internacionais. As Latinas Locais e as Multilatinas Regionais também têm a opção de expandir-se internacionalmente pela ampliação horizontal no caminho da maturidade, tornando-se exportadoras. Isso implica que a empresa continue a basear todas as suas operações em seu país de origem, mas busque novas fontes de receita com a venda de produtos e serviços em mercados estrangeiros – tanto dentro quanto fora da América Latina (veja Figura 22).

Figura 22: Expansão horizontal visando à exportação



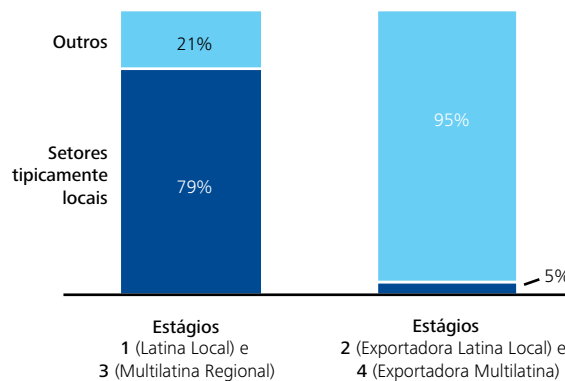
Fonte: Deloitte, 2014

Esse movimento horizontal pode ser uma etapa intermediária útil no caminho para se tornar uma Latina Global; no entanto, em vez dos cinco fatores fundamentais descritos anteriormente, existem três outros fatores associados com o sucesso nas exportações:

- Fazer negócios em um **setor de exportação amigável**.
- Desenvolver uma **estratégia diferenciada** convincente internacionalmente.
- Estabelecer **parcerias estratégicas** para vendas e distribuição no exterior.

Para tornar-se uma exportadora de sucesso, é bom operar em um setor em que os produtos e serviços tenham demanda global e sejam relativamente fáceis de exportar – setores como alimentação, construção e transporte aéreo – ao invés de setores tipicamente locais, como varejo, serviços públicos, transporte terrestre e telecomunicações, em que bens e serviços são difíceis ou impossíveis de serem exportados. Entre as empresas analisadas, somente 5% das Exportadoras Latinas e Multilatinas são de setores tipicamente locais. Por outro lado, 79% das Latinas Locais e das Multilatinas Regionais são de setores tipicamente locais, o que poderia criar dificuldades fundamentais para que se voltem à exportação (veja Figura 23).

Figura 23: Empresas em setores tipicamente locais¹²
(% do total dentro do grupo; ranking Latin Trade 2013)



¹² Nossa amostra baseia-se em 19 empresas nos estágios 1 (Latina Local) e 3 (Multilatina Regional) e 21 outras empresas nos estágios 2 (Exportadora Latina Local) e 4 (Exportadora Multilatina).

Conclusão

A América Latina é uma estrela em ascensão na economia global. As informações apresentadas aqui podem ajudar as empresas latino-americanas a capitalizar as oportunidades de crescimento dentro e fora da região. Também podem ajudar as empresas de fora da região a estabelecer posições sólidas e operar de forma mais eficaz no mercado latino-americano.

Para as Latinas Locais e as Multilatinas, existem cinco fatores fundamentais para expansão internacional e subida na curva de maturidade para se tornarem Latinas Globais. Três desses fatores são competências que as empresas têm a capacidade de adotar por suas próprias ações: (1) estabelecer uma posição de liderança no mercado interno, (2) desenvolver estratégias e capacitações que se concentrem em aquisições e *joint ventures* como principal meio para o crescimento internacional e (3) adoção de principais práticas de governança corporativa. As Latinas Globais tendem a ser muito fortes nessas três áreas, e qualquer empresa latino-americana que tenha a intenção de alcançar o mesmo sucesso global provavelmente vai querer seguir essa linha.

Os dois fatores restantes são de natureza mais estrutural, o que significa que são, em grande parte, determinados pelo ambiente de negócios da empresa em seu país. Esses fatores são: (1) disponibilidade e retenção de altos executivos qualificados para conduzir expansões e operações internacionais e (2) acesso a mercados de capitais e financiamento. Embora as empresas não tenham total controle direto sobre esses fatores, isso não significa que não possam ter sucesso internacionalmente. Elas apenas têm um caminho mais difícil a seguir e precisam fazer um esforço deliberado para encontrar estratégias alternativas. Naturalmente, a médio e longo prazos, o desenvolvimento de políticas governamentais e mudanças em talento e capital, se forem consideradas de

interesse nacional, podem oferecer mais paridade no mercado. Estratégias alternativas para contratação de executivos podem incluir programas de desenvolvimento de executivos patrocinados por empresas interessadas ou o recrutamento internacional de profissionais capacitados na região. Em relação ao investimento, os fundos de participação e o capital de risco, em particular os provenientes da região, podem promover investimento direto e controle acionário de empresas latino-americanas para acelerar o crescimento em estágios mais iniciais de desenvolvimento, tanto de uma Latina Local para uma Multilatina quanto de uma Multilatina para uma Latina Global. Esse modelo de investimento direto, dentro da região, dado o conhecimento dos mercados local e regional e a desenvoltura de funcionamento nesse ambiente, pode levar a uma consolidação e expansão mais agressivas em nível mundial. Também pode resultar em oportunidades de mudança de mercado em âmbito mundial originadas – e controladas – dentro de e por empresas latino-americanas.

Esses cinco fatores implementados darão à empresa uma vantagem efetiva na arena global. No entanto, isso não garante sucesso. Nossa análise mostra que não existe uma fórmula mágica única para expandir-se internacionalmente e tornar-se uma Latina Global. Empresas diferentes terão pela frente obstáculos e oportunidades distintas e seguirão caminhos diferentes. Algumas se tornarão Latinas Globais, outras não. No entanto, todas as empresas que fazem negócios na América Latina podem potencialmente melhorar o seu desempenho compreendendo e abordando os cinco fatores que ajudaram as Latinas Globais a estabelecer uma forte presença no mercado global. Esses mesmos fatores também podem servir como orientação para as empresas internacionais que operam ou querem operar na América Latina.

Autores



Omar Aguilar

Líder de Consultoria em Strategy & Operations na Deloitte EUA e ponto focal nas Américas para a área de Consultoria no Brasil

Deloitte Consulting LLP



Rafael Delatorre

Gerente sênior

Deloitte Consulting LLP

Omar Aguilar é líder de Consultoria em Strategy & Operations na Deloitte EUA e ponto focal nas Américas para a área de Consultoria no Brasil. É especializado em gestão de custos empresariais, melhoria de margem, reestruturação, reorganizações e transformações de modelos de negócios. Omar é autor de várias publicações sobre o tema da mudança sustentável e escalável e é citado pelo The Business Finance, The Journal of Cost Management e The Wall Street Journal, que também publicam seus artigos. É palestrante e professor convidado da Escola Wharton da Universidade da Pensilvânia, da Escola de Pós-graduação em Administração da Universidade de Stanford e da Escola de Administração Tepper da Universidade Carnegie Mellon. Tem bacharelado e mestrado em engenharia nuclear pela Universidade de Missouri-Rolla e mestrado em administração pela Universidade de Notre Dame.

Rafael Martín Delatorre é gerente sênior da Monitor Deloitte e atende a clientes nas Américas. Tem grande experiência em estratégia corporativa e competitiva, planejamento de cenários e estratégia organizacional em uma série de setores. Rafael obteve seu mestrado em administração pela Escola de Administração IESE de Barcelona, por meio de um programa de intercâmbio na Escola de Administração de Columbia em Nova York. Também é formado em administração de empresas pela Universidade de São Paulo.

Para obter mais informações, entre em contato:

Brasil

Anselmo Bonservizzi

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations no Brasil
Deloitte Touche Tohmatsu
abonservizzi@deloitte.com
+55 11 96398 1540

Omar Aguilar

Líder de Consultoria em Strategy & Operations na Deloitte EUA e ponto focal nas Américas para a área de Consultoria no Brasil
Deloitte Consulting LLP
oaguilar@deloitte.com
+1 215 870 0464

América Latina

Claudio Fiorillo

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations na Argentina e LATCO
Deloitte & Co S.A.
cfiorillo@deloitte.com
+54 11 4320 2700 Ext. 8138

Pablo Típic

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations no Chile
Deloitte Auditores y Consultores Ltda.
ptipic@deloitte.com
+ 56 2 2729 8020

Jorge Hernandez

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations na Colômbia
Deloitte & Touche Ltda.
jorgehernandez@deloitte.com
+57 315 347 7221

Federico Chavarria

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations na Costa Rica
Deloitte & Touche S.A.
fechavarria@deloitte.com
+506 883 56300

Salvador Hernandez

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations no México
Deloitte Consulting Group
shernandez@deloittemx.com
+52 55 5080 7126

Francisco Revelo

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations no Peru
Deloitte & Touche SRL
frevelo@deloitte.com
+51 1 211 8585

Fernando Oliva

Sócio-líder de Consultoria em Strategy & Operations no Uruguai
Deloitte SC
foliva@deloitte.com
+59 899 660 561

Referências

- Casanova, L. Latin American Multinationals at the Threshold of a Great Opportunity. RAE, 2010. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/42010_10.1590_S0034-75902010000400008.pdf
- Casanova, L.; Dumas, A.; Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business Issue? Universia Business Review. 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312280008.pdf>
- Costa, L.; Pigorini, P.; Ramos, A. Souza, I. Setting Out to Conquer The World: Business Model Challenges and Lessons Learned in the Internationalization of Latin American Companies. Booz&co, 2007. Disponível em: http://www.booz.com/media/uploads/Setting_Out_to_Conquer_the_World.pdf
- Cuervo-Cazurra, A. Multilatinas. Universia Business Review, 2010. Disponível em: http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-01.pdf
- Dakesian, L.C.; Feldmann, P.R. Multilatinas and Value Creation from Cross Border Acquisitions: An Event Study Approach. Anpad, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84128363006>
- Goldstein, Andrea. The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience. Universia Business Review, Nº 25, 2010. Disponível em: http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-05.pdf
- Olaya, Juanita C.; Cuéter, I.J. Internationalization Patterns of Multilatinas. Universidad EAFIT. 2012. Disponível em: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1726>
- Laidler, B.; Mateos, J.M.; Schumacher, F.; Machado, F. LatAm Equity Insights – Rise of the Multilatina. HSBC, 2013. Disponível em: <http://blogs.r.ftdata.co.uk/beyond-brics/files/2013/05/Multilatinas.pdf>
- Santiso, Javier. The Emergence of Latin Multinationals. Centro de Desenvolvimento da OCDE, 2007. Disponível em: <http://www.oecd.org/dev/40512615.pdf>
- Santiso, Javier. The Emergence of Latin Multinationals. Cepal Review, 2008. Disponível em: <http://www.oecd.org/dev/40512615.pdf>
- Vários. Time To Tune In – Latin American Companies Turn Up the Volume on Global Growth. Ernst & Young, 2013. Disponível em: [http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Latin_American_companies_turn_up_the_volume_on_global_growth/\\$FILE/Growing_Beyond_Latin_American_highlights.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Latin_American_companies_turn_up_the_volume_on_global_growth/$FILE/Growing_Beyond_Latin_American_highlights.pdf)
- Vários. The 2009 BCG Multilatinas. BCG, 2009. Disponível em: <https://www.bcg.com/documents/file27236.pdf>
- Vários. The Boyden Report: Latin America - Multi-latinas: Driving Latin America's Destiny. Boyden Global Executive Search, 2008. Disponível em: <http://www.boyden.com/mediafiles/attachments/782.pdf>
- Vários. Multilatinas Human Capital Practices Survey. Towers Watson, 2010. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media=%7BD58149EB-DAE0-4C48-A975-5E30C966FC37%7D>
- Vários. Multilatinas Poised for Growth. Towers Watson, 2013. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/07/Multilatinas-Poised-for-Growth>

Esta publicação contém apenas informações gerais e a Deloitte não está, por meio dela, prestando consultoria ou serviços profissionais em contabilidade, negócios, finanças, investimentos, assuntos jurídicos ou tributários. Esta publicação não é um substituto para tais consultorias ou serviços profissionais, nem deve ser usada como base para qualquer decisão ou ação que possa afetar o seu negócio. Antes de tomar qualquer decisão ou tomar qualquer ação que possa afetar o seu negócio, você deve procurar um consultor profissional qualificado. A Deloitte não se responsabiliza por qualquer perda sofrida por quem se baseie nesta publicação.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.