

## 브라질 신자유주의 경제개혁과 국내대기업 부문의 대응전략\*

강경희(제주대 평화연구소)\*\*

- I. 서론
- II. 기업의 경영전략 유형
- III. 브라질 신자유주의 경제개혁과 국내기업의 정치적 대응
- IV. 브라질 국내 대기업부문의 경영전략 변화
- V. 결론

### I. 서론

1980년대 이후 라틴아메리카 전역으로 확산된 신자유주의 경제개혁은 무역개방, 국영기업의 민영화, 시장 및 기업활동에 대한 탈규제, 금융시장 개방 및 자유화, 재정개혁 등을 포함하고 있다. 이에 따라 국내경제 성장 및 세계경제로의 진입에 있어서 국가의 역할은 상대적으로 감소하고, 대신에 민간기업이 주도적 경제주체로 등장하고 있어 주목된다. 더욱이 1990년대 이후 심화된 신자유주의 경제개혁은 라틴아메리카 국내기업들에게 새로운 기회이자 동시에 도전의 상황을 제공하고 있다. 이 기업들이 신자유주의 경제개혁에 얼마나 잘 적응하느냐의 여부는 한 국가경제의 성패를 좌우할 수 있는 중요한

\* 이 논문은 2002년 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2002-072-BM2085).

\*\* Kyeong-Hee Kang(Cheju National University, The Institute of Peace Studies, Department of Political Science & Diplomacy, khkang625@cheju.ac.kr), "Reforma económica neoliberal y estrategias de grandes empresas de propiedad privada nacional en Brasil".

사안으로 부각되고 있는 것이다.

본 논문의 목적은 라틴아메리카의 민간기업들이 1990년대 심화된 신자유주의 경제개혁에 대해 어떠한 전략으로 대응하는가를 이해하고자 하는 것이다. 이와 관련해 멕시코는 1982년부터 IMF 주도에 의해 신자유주의 구조조정 프로그램을 비교적 철저하게 수행하였고, 이후 지속되는 경제위기에도 불구하고 라틴아메리카에서 가장 모범적으로 이 경제개혁을 추진해 왔다. 또한 멕시코의 국내 대기업부문은 브라질, 아르헨티나, 칠레 등 다른 라틴아메리카 국가들에 비해 신자유주의 경쟁패턴에 비교적 성공적으로 적응하고, 해외직접투자 실적 면에서도 두드러진 성과를 보여주었다. 특히, 1990년대 들어 Cemex, Bimbo, Telmex 등 멕시코의 주요 그룹들은 정부의 다각적 기업지원 정책에 힘입어 외국기업들과의 전략적 제휴나 초국적 인수합병 등을 통해 적극적인 국제화 전략을 실현하기도 했다(강경희 2004).

본 논문은 이와 같은 신자유주의 경제개혁과 국내 대기업부문의 전략에 대한 멕시코의 경험이 브라질에서는 어떻게 나타나는가를 살펴보는 데 관심이 있다. 브라질과 멕시코는 경제발전의 과정 및 단계에 있어 유사성을 갖고 있을 뿐 아니라, 라틴아메리카 지역 내 지정학적 역할과 경제적 비중이 높기 때문에 비교분석의 가치가 충분하다고 보인다. 더욱이 멕시코와 브라질은 각각 북미자유무역협정(NAFTA)과 남미공동시장(Mercosur)이라는 두 개의 주요 지역경제통합기구를 이끌고 있으므로 양국의 경제상황을 비교하는 것은 두 지역경제통합의 향후 전망과도 밀접한 관련이 있을 것이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 우선 2장에서는 기업의 경영전략 유형에 대한 개략적인 설명을 하고, 3장에서는 브라질 신자유주의 경제개혁을 둘러싼 정부와 기업의 관계 및 국내기업의 정치적 대응에 대해 살펴볼 것이다. 4장에서는 브라질 국내 대기업부문의 경영전략 사례를 설명하고, 마지막으로 결론에서는 브라질의 신자유주의 경제개혁과 국내 대기업부문의 대응전략이 갖는 함의를 살펴볼 것이다.

## II. 기업의 경영전략 유형

기업전략은 기술혁신, 경제의 세계화 등과 같은 새로운 주변상황에 대한 불안을 극복하고, 이 새로운 상황에 대한 정밀한 분석을 바탕으로 각 기업들이 새로운 전략을 탐색하는 것을 말한다. 따라서 기업전략은 시간 및 역사적 맥락에 좌우될 뿐 아니라, 전략의 결정과정 당시의 상황적 특징이나 기업 자체의 조직형태 등에 대해서도 크게 의존한다(Chudnovsky et al. 1994, 51). 자동화, 정보화, 과학기술의 수준이 높은 선도기업들(leader firms)은 주로 '혁신'을 통해 새로운 경영환경에 적응하고자 한다. 그러나 이 기업들은 전체 산업이나 기업들을 대표하지는 않으며, 오히려 지체된 기업들(lagging firms)이 수적으로는 훨씬 많다. 지체된 기업들은 새로운 과학기술에 대한 경험이 없거나 부족하며 조직적 효율성도 뒤쳐져 있어서, 혁신적인 선도기업들과의 경쟁에서 심한 압박을 받을 수 있다. 지체된 기업들은 적절한 기업전략과 구조조정의 결과, 기술적 도전을 상대적으로 덜 받는 장소(secure niches)에서는 간혹 선도기업으로 발전할 수도 있다(Ferraz et al. 1992, 35-37).

경제와 시장의 세계화 경향은 기업활동의 국제화를 촉진하는 경영환경을 초래한다. 기업들은 전기통신과 컴퓨터 부문에서 새로운 과학기술 발전, 금융활동에 대한 규제 부재, 지속되는 국제무역의 확대, 국가들 간의 무역장벽 제거를 위한 협정 등으로 인해 전세계적 차원에서의 경쟁적 환경에 참여할 필요성을 절감하게 된다. 이에 따라 기업들은 국제화를 위한 특정한 전략적 수단을 선택하게 된다. 기업의 국제화는 경영조직의 변화를 포함하기도 하는데, 기업들은 외국에서의 현지경영을 통해 외국 경영패턴의 국내적 수용, 세계적 전략, 기업조직의 변화 등과 같은 도전적 상황에 적응하려고 노력한다. 세계화에 따라 초래되는 새로운 경영환경에 따라 기업들은 생존을 보장받기 위해 근본적인 체제 변화를 계속 시도한다. 따라서 기업의 경영조직 변화는 항상성을 갖게 된다(Machado-da-Silva et al. 2001, 62).

개발도상국의 경우, 대부분 선진적 사회경제구조와 전통적 사회경

체구조가 혼재되어 있다. 개발도상국의 대기업들<sup>1)</sup>은 시장의 지속적 우위를 유지하고 확대하기 위해 전략을 수립하고 적용하는 능력을 갖고 있다. 그러나 그 방법은 ‘혁신’에 의해서라기보다는, 과거에 축적된 경영능력에 의존하는 경향이 있다. 이러한 의미에서 이 대기업들은 선도기업보다는 경쟁적 기업(competitive firms)이라 표현하는 것이 정확하다(Ferraz et al. 1996, 146). 이 경쟁적 기업들은 가장 최근의 과학기술을 개발하지는 못하더라도, 적절히 훈련된 경영패턴과 기술을 통해 새로운 경쟁환경에서 나름대로의 생존전략을 모색한다. 경제의 국제화 및 세계화 과정에서 이 기업들은 증대되는 외부적 경쟁압력으로 인해 심한 압박을 받지만, 기존의 경쟁우위를 적절히 이용하면서 적극적인 국제화 전략을 채택하고 시장을 확대하는 것이 중요하다는 점을 잘 인식하고 있다(Machado-da-Silva et al. 2001, 64-65).

그러나 개발도상국과 같은 이질적 경제(heterogeneous economy)에서는 지체된 기업(lagging firms)들이 종속적이고 주변적인 지위로 전략하는 경향이 매우 두드러진다(Ferraz et al. 1992, 35-37). 루이스(Ruiz 1997, 172-175)는 브라질을 중심으로 개발도상국 기업활동의 지속성에 영향을 주는 가정과 조건들을 고려하면서 기업전략을 ‘비일관적 전략’과 ‘일관적 전략’으로 구분한다.

우선, 비일관적 전략(estrategias no coherentes)은 주로 방어적-투기적 전략(estrategias defensivas-especulativas)의 특징을 보이는데, 일관성이 거의 없는 기업들이 경제 불안정에 대응하여 유동자금을 방어하기 위해 다양한 활동을 지원하는 것을 말한다. 이 전략의 두드러진 특징은 기존 가격을 유지하기 위해 이미 시장에 잘 자리 잡아 금융 안정성을 누리는 기업들을 인수하는 것이다. 또 다른 특징은 광산 또는 도시 및 지방의 부동산을 주요 자산으로 하는 기업들을 인

1) 라틴아메리카의 대기업들은 그룹(grupos)이라 불린다. 그룹은 가족 구성원에 의해 소유되고 경영되는 기업집단으로 라틴아메리카 전역을 통해 거대 민간기업 조직들을 지배하는 전형적 형태이다. 이 때문에 그룹은 라틴아메리카의 기업문화를 대표하기도 한다. 그룹은 하나의 지주회사 내에서 조직된 거대하고 다양한 기업집단이면서 동시에 정부 정책결정자와 밀접한 관계를 유지하며 조정 행위에 개입하는 능동적 로비를 행하기도 하고, 가족 및 친족 구성원을 CEO로 활용하거나 기업의 고위직에 앉히기도 한다(Santiago-Castro and Baek 2003, 6-7).

수하는 것이다. 이는 후에 투기자본으로 발전할 수 있다. 이 경우 새로운 회사를 인수하기 위한 평가기준은 타 회사들과의 경쟁관계 보다는, 상대적으로 낮은 가격, 높은 유동성, 낮은 위험성 등이 중요한 고려대상이 된다. 비일관적 전략은 높은 정도의 다양성을 지닌 기업 구조를 만들어 복합기업을 형성하는 경향이 있다. 그러나 복합기업 내 사업들 간 일관성 정도가 낮기 때문에 시너지 효과는 제한적이다. 이에 따라 경기침체나 무역개방과 같은 선택적 상황에서 이 복합기업의 구조는 위기 극복의 걸림돌이 될 수 있으며, 이후 특화된 몇몇 산업에 집중하는 전략으로 선회하는 경향이 나타날 수 있다.

일관적 전략(*estrategias coherentes*)은 이미 축적된 경쟁우위를 신중히 활용하여 인수나 경영확장을 통해 새로운 사업영역으로 진출하는 것으로서, 다음의 네 가지 전략으로 분류될 수 있다. 첫째, 시너지적 다양화 전략(*estrategias de diversificación sinérgica*)은 주로 과학기술의 습득을 통해 전략적 사업을 보유하게 된 기업이나 그룹에게서 나타난다. 이 전략은 신제품을 고안하고, 분배망을 통제하고 확장하며, 생산 효율성을 증대시키는 등과 같은 능력배양을 통해 투자기회를 창출한다. 이와 같은 전략을 통해 기업이나 그룹은 새로운 사업분야로 진출할 수 있는 능력도 갖게 되어, 향후 일관성을 갖춘 다양한 경영구조를 형성하게 된다. 시너지적 다양화 전략은 다시 공격적 전략(*estrategias ofensivas*)과 방어적 전략(*estrategias defensivas*)<sup>2)</sup>으로 구분될 수 있는데, 공격적 전략이 더 일반적인 경향을 갖는다. 왜냐하면 공격적 전략은 생산, 기술, 조직, 재정, 무역 등에서의 높은 경영능력을 기반으로 신제품을 도입하고 새로운 시장에 진출하는 것을 목표로 하기 때문이다.

둘째, 특화전략(*estrategias de especialización*)은 제한적 사업분야에 기업이나 그룹의 활동을 집중하는 것으로, 핵심적 산업활동에서 기

2) R&D를 개념화할 때, 공격적 전략(*first-to market strategy*)은 새로운 제품의 생산에 가장 첫 번째로 도달하는 것을 말하고, 방어적 전략(*follow-the leader strategy*)은 새로운 제품 생산에 대한 관심이 낮아 선도기업의 경험을 따르는 것을 말한다. 이러한 가운데 라이선싱(*licensing*)은 새로운 기술을 특허 받음으로써 또 다른 R&D 시도에 대해 선점할 수 있는 전략으로 이용된다(Frame 1983, 57-59).

업의 위상을 공고히 하는 것을 목표로 한다. 이 전략은 몇몇 산업에 투자를 집중하고 수익성이 낮은 사업을 포기함으로써 규모의 경제, 기업 현대화, 과학기술력의 확보, 경쟁우위의 유지, 해외시장으로의 진출 등을 추구한다. 특화전략은 기존의 능력을 유지하기 위해 수평적 통합(integración horizontal)을 시도하거나, 또는 전략적 기본소비재를 독점적으로 통제하기 위해 수직적 통합(integración vertical)을 시도한다. 수평적 통합은 생산의 증대와 통제를 통해 기존의 시장을 보호하고, 가격과 과학기술에서의 경쟁압력을 가능한 한 제한하려고 노력한다는 측면에서 방어적 전략이라 볼 수 있다. 그러나 규모의 경제를 확립할 때, 수평적 통합은 경영비용을 절약할 수 있고 과학기술의 효율성을 극대화할 수 있으므로 공격적 전략으로도 볼 수 있다. 수직적 통합은 1차산품이나 부품의 공급선을 통제함으로써 새로운 경쟁업체의 진입을 막는다는 점에서 방어적 전략이라 할 수 있으나, 경영비용을 절약하고 품질을 향상시키며 기본소비재를 제공한다는 측면에서 공격적 전략이라고도 할 수 있다.

셋째, 집약적 특화전략(estrategias de especialización intensiva)은 극소수의 전략 산업이나 관련부문의 생산라인에 기업활동을 집중시키는 경우를 말한다. 일반적으로 집약적 특화전략은 부문 내 집중(concentración intra-sectorial)을 통해 고도로 특화된 기업을 창출하는 경향이 있다.

넷째, 다양화 전략(estrategias de diversificación)은 시너지적 다양화 전략과는 달리 새로운 시장으로의 진입하려는 목적으로, 기업이나 그룹이 기존에 진출한 사업들과는 직접적 연관성이 없는 기업이나 사업을 합병하는 것을 목표로 한다. 이와 같은 전략을 추진하게 되는 요인들로는 수요의 정체 및 감소, 금융자원의 가용성 증대, 진출 가능한 시장의 존재, 타 산업의 높은 수익성 등을 들 수 있다. 다양화 전략은 기업이나 그룹이 경쟁을 위한 비용을 감당할 수 있고, 고객을 유치할 수 있으며, 과학기술의 진전에도 불구하고 가격을 유지할 수 있을 때 추진된다. 이 전략은 다양한 사업분야에 종사하는 기업이나 산업들로 이루어져 있어서 낮은 정도의 일관성을 갖고 있기

때문에 복합기업을 형성할 수도 있다. 그럼에도 불구하고 방어적-투기적 전략의 비일관성과는 달리, 다양화 전략은 새로운 영역으로의 지속적인 진출을 유지하는 경향이 있다.

### III. 브라질 신자유주의 경제개혁과 국내기업의 정치적 대응

#### III.1. 신자유주의 경제개혁의 요구단계에서 국내기업의 대응 (1985 ~ 1989)

브라질의 신자유주의 경제개혁은 콜로르(Fernando Collor de Mello) 정부의 등장과 함께 시작되어 프랑꼬(Itamar Franco) 정부를 거쳐 카르도주(Fernando Henrique Cardoso) 정부를 통해 심화되었다. 이에 따라 브라질 국내시장이 급속도로 세계무역과 자본의 흐름에 개방되고 국가산업과 공공사업들이 빠른 속도로 민영화되었다.

신자유주의 경제개혁의 도입에 앞서 브라질은 라틴아메리카 국가들 중 가장 오랜 기간인 50여 년 동안 수입대체산업화(1937 ~ 1985)를 추진했다. 다른 국가들과 마찬가지로 브라질의 수입대체산업화 정책도 자체적 기술개발보다는 다국적기업들의 기술을 도입해서 국내기업 및 국내산업을 확립하는 것을 목표로 했다. 그러나 1960년대 초반까지의 고전적 수입대체산업화 단계를 거쳐 1970년대 수입대체산업화의 심화단계에 접어들면서, 국제적 경쟁을 위해 중간재 및 자본재 수입대체 프로그램을 통해 국가의 기술능력을 증대시키면서 수출 다양화를 모색하였다. 이 단계의 대표적인 프로젝트로는 앙글라 두스 레이스(Angra dos Reis)에 핵에너지복합단지를 건설하는 것, 브라질 심해의 석유탐사프로그램, 대체에너지 개발을 위한 전국알코올프로그램(PROÁLCOOL: Programa Nacional do Alcool) 등이 있었다 (Amann and Baer 2002, 7, 24-25).

브라질 기업들은 대부분 고전적 수입대체산업화 단계인 1940년대와 1950년대에 가족기업의 형태로 출현하여 정부의 보호 아래 ‘편리

하계' 성숙단계로 접어들었다. 이미 19세기 말에 브라질에 도착한 유럽이민자들이 직물, 음료, 식료품 등을 중심으로 초기 기업을 주도했고, 1920~1929년에 4천여 개 이상의 국내기업들이 출현하기도 했지만, 실질적인 제조업체들의 형성과 성장은 1937년에 출현한 바르가스(Getulio Vargas)의 신국가(Estado Nôvo) 전략과 함께 시작되었다. 당시 신국가 정부는 '수입대체산업화-조합주의'(ISI-corporatist) 모델을 추진하였는데, 이는 경제에 대한 국가의 적극적 개입과 참여, 경제와 사회에 대한 강력한 보호주의 정책, 정치·사회 세력들에 대한 후견주의(clientelist)와 조합주의적 통제 등을 기본 틀로 하였다. 이 모델을 통해 브라질 정부는 국내기업들의 강력한 후원자로 등장했다(Kirschner 1999, 22-25).

1982년 외채위기와 1985년 군사정권의 퇴진 이후 재민주화 과정의 최초 대통령인 사르네이(José Sarney)는 집권 후인 1986년 2월에 안정화 정책의 일환으로 크루자두 계획(Plano Cruzado)을 발표했다. 이 계획은 크루제이루(Cruzeiros)를 대체할 새로운 통화(Cruzado) 구축, 일시적인 임금 및 가격 동결, 계약 시 물가연동제의 일시적 금지, 법령에 의한 8%의 임금인상 등을 포함했다. 이에 따라 20%에 육박하던 인플레이가 3월에는 1% 이하로 떨어졌다. 또한 임금인상으로 근로자들의 높은 구매력 증가를 가져와 소비붐이 초래되었다. 그 결과 정부 여당인 브라질민주운동당(PMDB: Partido do Movimento Democrático Brasileiro)은 1986년 12월 의원선거에서 압승을 거두었다(Kingstone 2000, 188). 이후 사르네이 정부는 제2차 크루자두(Cruzado II) 계획을 통해 수요를 억제하고 세금과 가격을 인상하는 조치를 실시했다. 또한 다음 해 2월 정부는 총외채의 2/3을 차지하는 외국 상업은행들에 대한 외채이자 지불중지를 선언했다. 그러나 이 선언은 국내경제의 전례 없는 혼란과 더불어 브라질에 대한 외국 채권은행들의 신용이 급격히 감축되고 기존의 외채 재협상이 중지되는 결과를 초래했고, 신규외채의 유입도 차단되는 결과를 가져왔다. 1987년 말에 들어 사르네이 정부는 긴축재정과 외채상환 재개를 위해 정통적 통화정책을 실시하겠다고 발표했지만, 국제신용은 증가하지 않았고 인플레이도 급

증했다. 이에 따라 1982년 이후 정부개입을 통한 수출지향 정책과 고인플레이가 결합된 경제정책은 더 이상 유지할 수 없게 되었다 (Maddison 1993, 56-58).

브라질 기업들은 1987년 헌법논쟁과 이듬해 신헌법 공포를 계기로 신자유주의에 대한 지지입장을 처음으로 표명하기 시작했다. 왜냐하면 이 신헌법에는 개발도상국의 실정에 맞지 않다고 여겨지는 새로운 노동법의 제정, 기업경영에 대한 국가개입의 합법적 범위 확대, 재정문제를 악화시킬 수 있는 몇 가지 조치 등이 포함되어 있었기 때문이다. 기업인들은 실질적 이익대표기구인 상파울루주산업연맹 (FIESP: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo)이 1987년 헌법 논쟁에서 기업의 이익을 제대로 방어하지 못했다고 평가하면서, 이 연맹의 조합주의적, 후원주의적 관행에 대해 비난했다(Kingstone 1994, 35-36). 특히 중소기업인들은 이 연맹에 대한 반발로 1987년 전국기업기준구상(PNBE: Pensamento Nacional das Bases Empresariais)을 확립하였다. 이 단체는 FIESP 내 대기업 중심의 독과점화를 비판하는 한편, FIESP와 정부 간의 밀접한 관계, 관료주의, 보수주의적 성격 등을 비판하였다(Weyland 1998, 84-85). 이외에도 대기업 주도의 산업발전연구소(IEDI: Instituto de Estudos Para o Desenvolvimento Industrial)가 창설되기도 했다(Gomes and Guimarães 1999, 68-71; Kingstone 1999, 9).

그러나 새롭게 출현한 기업가단체들은 브라질 민간기업 부문의 오랜 특징인 조직적 분열을 극복하지는 못했다. 국가조합주의에 따른 기업부문의 분열의 역사는 기업들이 다양한 정치적 입장을 효율적으로 조정할 수 있는 전국적 규모의 대표기구를 창설하는 데 장애물이 되어왔다. 1980년대 후반에도 지속된 기업단체들 간 분열은 정부의 경제정책 및 공공정책에 대한 기업의 영향력을 크게 제한했다(Weyland 1998, 89). 이와 같이 브라질 국내 민간기업 부문이 최고 대표기구 창설에 실패한 이유는 다음과 같다. 첫째, 브라질 기업들은 거대한 규모와 내부적 이질성으로 인해 그들의 공동이익이나 목표를 통일된 형태로 표출하기가 어렵다. 둘째, 새롭게 출현한 기업가단체

들은 자기 조직의 자율성을 지나치게 강조했고 하나의 조직적 권위에 귀속되기를 거절했다. 셋째, 국가나 노동자계급 또는 여타 계급으로부터 기업이익에 반하는 중요한 위협이 없었기 때문에 조직적 통일성을 확보할 수 있는 동기가 적었다(Weyland 1998, 80-81). 이와 같은 이유로 인해 브라질 국내기업 부문은 1985년 이후 민간정권 하에서 경제정책의 주도권을 장악할 수 있는 기회를 잃었다. 1980년대 말 신헌법과 관련해 기업공동체가 활발한 정치적 행동을 보여주었음에도 불구하고, 브라질 국내기업 부문은 점진적 개혁주의를 기반으로 한 자체적인 경제정책 대안을 제시하기 보다는 기존의 신자유주의적 대안을 가장 현실적이라 여겼다. 그 이유는 신자유주의가 무책임하고 비효율적이며 경제과탄의 주범인 개입주의 국가에 대응할 수 있는 유일한 대안으로 여겼기 때문이다(Kingstone 1994, 66-67).

그러나 브라질의 국내기업들은 신자유주의가 경제에 대한 보호주의 장벽을 걷어냄으로써 기업에게 어려운 구조조정을 요구할 것이라는 점을 알고 있었다. 또한 칠레와 아르헨티나의 급진적인 신자유주의 프로그램이 양 국가의 국내기업들을 도산시켰다는 점도 잘 알고 있었다. 그럼에도 불구하고 브라질 기업들은 신자유주의를 수입대체 산업화 이후 대혼란과 위기를 해결하기 위한 전술적 해결책으로 보았다. 그리고 만일 신뢰할만한 정부가 신자유주의 개혁을 점진적으로 추진한다면, 브라질 기업들은 관세가 너무 낮은 수준에 도달하기 전에 구조조정을 달성할 수 있는 충분한 시간을 갖고 있다고 보았다. 이에 따라 칠레와 아르헨티나와는 달리 브라질 기업들은 세계경제에서 경쟁할 수 있는 충분한 능력을 확보할 수 있다고 여겼다(Kingstone 1994, 36).

1980년대 말에 들어 정부의 고위 정책결정자와 기업 지도자들 간에 브라질 경제의 향후 대안이 실용적 신자유주의라는 인식이 공유되기 시작했다. 전국경제사회발전은행(BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)은 이러한 실용적 신자유주의의 길을 ‘경쟁적 통합’(competitive integration)이라고 명명했다. 경쟁적 통합은 신자유주의 개혁처럼 민영화와 무역자유화를 수반하지만, 국

내기업의 경쟁력 증진에 더 초점을 두었다. 이 정책방향은 1989년 대통령선거에서 주요 쟁점으로 등장했다(Kingstone 2000, 190).

### III.2. 꼴로르 정부와 신자유주의 경제개혁의 등장(1989~1992)

1989년 12월 꼴로르는 30여년 만에 처음으로 실시된 직접선거를 통해 대통령에 당선되었다. 브라질 국내기업 부문은 정치적 기반은 취약하지만 신자유주의를 적극 추진할 것으로 보이는 꼴로르 후보를 지지했다. 꼴로르 후보의 취약한 정치적 기반에도 불구하고 국내기업 부문이 그를 지지한 이유는 무엇보다도 사르네이 정부의 경제정책에 대한 불만과 좌파후보의 당선가능성에 대한 우려 때문이었다. 선거 당시 꼴로르 후보의 지지세력은 비공식부문의 노동자와 기업공동체였다. 비조직화된 비공식부문 노동자들은 사회의 빈곤층으로서 꼴로르 정부가 실시할 신자유주의 개혁의 주요 항목에 대해서는 무지했다. 기업 측은 이전의 수입대체산업화 모델의 붕괴로 초래된 심각한 경제문제를 해결하기 위한 수단으로서 신자유주의를 지지했다. 꼴로르 후보는 이들을 자신의 지지층을 이끌기 위해 반엘리트, 반특권, 신자유주의 프로젝트 등의 단어를 적절히 조합한 정치적 전술과 미사여구를 잘 활용했다.

꼴로르 정부의 신자유주의 경제개혁은 엄격한 정통적 신자유주의와는 다소 차이가 있었다. 꼴로르 정부는 경제에 대한 지속적인 국가개입 필요성을 인식하고 있었다. 이러한 인식은 다음의 몇 가지 영역에 반영되었다. 첫째, 꼴로르 정부의 경제정책장관인 칸디르(Antônio Kandir)는 BNDES의 경쟁적 통합(competitive integration) 구상에 기초한 산업정책을 수립했다. 이 구상의 목표는 브라질의 지속적 성장을 위한 결정적 사업분야들을 확인하고 장려하기 위한 것이었다. 둘째, 정부는 품질과 생산성향상 프로그램(PBQP: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade)을 개시하여, 산업협회들에게 품질기준을 개발하고 보급하도록 요청했다. 이 프로그램은 당시 여건상 제한적으로 실시될 수밖에 없었으나, 정부 주도로 새로운 산업

정책을 기획하여 기업경쟁력 향상을 지원함으로써 기업경영의 동기를 부여하고 브라질 산업의 질적 수준을 향상시키려 했다는 점에서 의의가 있었다(Carvalho 1998, 210).

또한 꼴로르 정부의 국영기업 민영화 정책은 국가의 재정문제를 완화하기 위한 것이 아니라 국내투자를 재건하고 경쟁적 구조조정을 장려하기 위한 것이었다. 결과적으로 브라질의 민영화 과정은 아르헨티나나 멕시코보다 훨씬 느린 속도로 진행되었다. 민영화 이후 몇몇 회사들은 신속히 경쟁력을 회복했다. 예컨대, 1991년에 첫 번째 주요 민영화 기업이었던 Usiminas社는 1997년에 최고수익을 기록했고, 이 기업의 대표인 수아레스(Rinaldo Campos Soares)는 같은 해 올해의 기업인으로 선출되기도 했다(Kingstone 2000, 193).

그러나 재임 중인 꼴로르 대통령의 탄핵은 신자유주의 경제개혁의 지속적 전개를 가로막았다. 1992년 초반에 꼴로르 정부의 신자유주의 안정화 프로그램은 의회와 행정부의 강한 반발에 부딪쳐 더디게 진행되었고, 기존의 지지세력인 비공식부문 노동자들과 기업의 지지도 약화되었다. 기업부문은 정치엘리트들이 서로 대립하는 동안 높은 구조조정 비용을 감당해야 한다는 사실을 인식하면서 꼴로르 정부에 대한 지지입장을 거두었다. 경제는 또 다시 최악의 경기후퇴를 거듭했고 재발하는 인플레이, 부정부패 스캔들 등으로 정부에 대한 민중적 지지도 감소하였다(Kingstone 1994, 4-5). 1992년 8월 꼴로르의 대통령 자격정지에 이은 12월의 탄핵으로 부통령이었던 프랑코가 대통령직을 맡았다. 프랑코 대행체제 하인 1993년과 1994년에 인플레이는 1,928%, 2,050%라는 높은 수치를 기록했다(Loyola 2003, 875). 국내기업들도 프랑코 정권의 과도기적 성격으로 인해 투자를 줄이고 경쟁적 구조조정을 지연시키고 있었다(Kingstone 2000, 193-194).

요약하면, 멕시코, 아르헨티나, 칠레 등 다른 라틴아메리카 국가에 비해서 브라질의 신자유주의 경제개혁은 점진적인 방식으로 개시되고 진행되었다. 브라질의 무역자유화는 1990년대 초에 들어서야 본격적으로 시작되어 1994년에 마무리되었다. 50여 년 간 국가의 보호 아래 성장하던 브라질의 국내기업들은 정부의 신자유주의 개혁과정

에 대해서 때로는 적극적 지지입장을 때로는 적극적 반대 입장을 표명하였다. 예컨대, 1980년대 말에는 신자유주의 경제개혁에 찬성하는 기업들이 증가하여 정치적 동원을 활발히 진행하다가, 1991~1992년에는 신자유주의 경제개혁을 적극 수행하던 콜로르 대통령의 재직 중 탄핵을 강력히 지원하기도 했다.

### III.3. 헤알 플랜과 신자유주의 경제개혁의 심화(1994~1998)

신자유주의 경제개혁은 까르도주가 1994년 대통령 후보로 선출될 때까지 계속 지연되었다. 프랑코 정부는 정통적 경제개혁 방법을 포기하고 민영화 속도를 늦추는 한편 실제로 어떠한 전략도 능동적으로 추진하려 하지 않았다. 이러한 가운데 까르도주는 재정부장관에 임명되었고 실질적으로 정부의 경제정책 주도권을 넘겨받았다. 무엇보다도 우선 까르도주는 헌법개정을 통해 정부의 재정문제를 해결하려고 노력했다. 헌법의 6개 개정조항 중 1개가 경제개혁을 위해 결정적인 역할을 했다. 이 조항은 긴급사회자금(FSE: Fundo Social de Emergência)이라는 특별기금을 마련해 국가와 지방자치단체에 2년 동안 지급한다는 것이었다. FSE는 재정체계를 실질적으로 개혁하기 보다는 임시적인 재정조정 기능을 수행하였다. 즉, 이 기금은 재정적자를 충당하고 정부가 경제 안정화를 위해 전념할 수 있도록 하기 위한 단기적인 조치였다. 이 조치는 까르도주가 비교적 성공적인 안정화 계획인 헤알 플랜(Plano Real)을 도입할 수 있는 기반을 마련했다. 또한 헤알 플랜의 성공은 1994년 10월 대통령선거에서 까르도주에게 압도적 승리를 안겨주었다(Kingstone 2000, 194-195).

이 플랜은 재정 및 통화부문의 근본적 개혁을 통해 브라질의 고질적인 인플레이 문제를 해결한다는 목표 하에, 통화가치의 탄력적 적용을 기반으로 경제의 안정화를 달성함으로써 소비증대를 모색하고 기업의 가격형성을 용이하게 한다는 내용을 포함하고 있었다(Carvalho 1998, 165). 이 플랜의 또 다른 주요 목표는 인플레이 억제를 통해 매력적인 투자환경을 조성하여 외국인투자가 브라질에 유입될 수 있도록

록 하며, 이를 통해 국내경제 성장의 기반을 확립한다는 것이었다. 또한 외국인직접투자는 브라질 정부의 재정적자 해소, 국내산업구조의 현대화, 선진기술 도입, 생산성 증진, 브라질 수출품의 국제경쟁력 향상 등에 기여할 수 있다고 보았다. 그 일환으로 브라질 지하자원의 채굴과 관련된 외국기업들의 규제를 철폐하고, 국내인프라 부문 등 전략적 국영기업의 민영화에 대한 다국적기업의 참여를 허용하는 조치를 실시했다(Rocha 2002, 6-7).

헤알 플랜은 이전의 안정화 프로그램과는 다음 몇 가지 측면에서 결정적 차이가 있었다. 첫째, 까르도주 팀은 이 플랜이 투명하고 예측 가능하며 점진적으로 시행될 수 있도록 그 실행의 3개월 전인 1993년 12월에 즉각적 실행계획을 의회에 전달했다. 1994년 2월에 까르도주 팀은 새로운 인플레이 지표와 통화의 실질가치단위를 소개했다. 이 가치단위는 환율에 연동되어 매일 조정되도록 했다. 1994년 7월에는 실질가치단위를 새로운 통화단위인 헤알(Real)로 전환하였다. 또한 까르도주 팀은 수입감소스케줄이 종결됨에 따라 가격안정화를 누릴 수 있었다. 즉, 브라질 국내기업들은 제품가격을 투기적으로 증대시키려 하였지만, 수입품들의 엄격한 가격기준에 직면하여 불가능하게 되었다. 이 플랜은 또한 플로르 정부의 초기 재정구조조정과 FSE의 영향으로 비교적 건전한 연방재정을 갖고 시작했다 점도 이전 계획들과 달랐다.

헤알 플랜은 경제적, 정치적 성공을 동시에 거두었다. 1994년 10월 대통령선거는 인플레이가 매달 2% 이하인 때 치러졌다. 인플레이는 1995년 15%, 1996년 10%, 1997년 7.5%로 계속 저하되었다. 인플레이 감소와 함께 자본은 자유화된 브라질 경제로 빠르게 유입되었다. 외국인 직접투자는 1993년 10억 달러에서 1997년 16억 달러로 증가했고, 포트폴리오투자는 1996년에 240억 달러로 증가했다. 전체적으로 브라질은 1996년 말에 외국인투자자와 무역에서 거의 800억 달러를 끌어들이었다. 자본흐름의 실제적 증가와 함께 GDP는 1994년에 6% 증가했고, 1995년에는 4.2%, 1996년에는 2.8%, 1997년에는 3% 증가했다. 헤알 플랜의 정치적 성공은 까르도주가 대통령에 당선된 후인 1995년

에 재정구조조정을 시행하고 헤알의 장기적 생존을 위한 헌법개정을 추진할 수 있도록 했다.

그러나 헤알 플랜은 통화의 안정성이 과잉 평가된 환율과 높은 실질이자율에 의존했다는 결점을 갖고 있었다. 이 두 요소는 외국인 투자자들이나 수입업자들에게는 매우 매력적인 것이었으나 수출업자들이나 국내 제조업체들에게는 불리한 것이었다. 또한 외국자본의 지나친 유입, 정부차관의 증대, 그리고 높은 수준의 실질이자율은 모두 브라질의 외채와 외채 이자비용을 증대시키는 결과를 초래했다(Kingstone 2000, 194-196).

까르도주 정부에 의해 추진된 산업정책 가운데 주목할만한 측면은 1995년 12월 28일 공포된 ‘자동차제도’(Régimen Automotriz)였다. 이 제도는 자동차산업의 육성을 위한 임시조치로서 자동차 수입품 관세를 70%까지 유지하고 2000년까지를 관세 유예기간으로 두며, 국내생산에 참여하는 자동차부품 조립업체 및 생산업체의 투자를 지원하는 한편, 1999년까지 일정한 투자총액을 약속하는 기업들에 대해서는 기본소비재와 장비 수입에 대한 인센티브를 제공한다는 조치들을 포함하고 있었다. 또한, 자동차 수입에 대해서는 35%의 특혜 관세를 적용하였고, 국내 생산업체들은 지정된 수출량을 달성할 것을 약속했다. 이와 같은 점들은 무역개방 및 정부의 탈규제 등을 주요 내용으로 하는 신자유주의 경제개혁이 실시되는 과정에서 브라질의 자동차산업은 정부 산업정책의 가장 핵심적 육성부문이었다는 점을 예증하고 있다. 이외에도 1996년에는 섬유 및 장난감 부문에 대한 정부의 보호조치들이 실시되었다(Posthuma 1997, 628-629; Carvalho 1998, 166).

수출장려 정책은 그리 효율적이지 못했다. 1996년 까르도주 정부는 세계개혁을 할 수 없음이 명백해짐에 따라 브라질 내의 생산으로부터 소위 ‘브라질 비용’(Brazil cost)이라는 비경쟁적 세금 요소들을 제거하기 시작했고, 몇 가지 비헌법적 조치들을 단행했다. 가장 주요한 조치는 수출을 위한 상품과 서비스(ICMS: Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) 세금의 면제와 자본재 수입세의 인하였다. 그러나 이 조치가 수출을 급격히 증대시킬 것이라는 정부의 예측과

는 달리 오히려 재정적자를 심화시켰다. 또한 신자유주의 모델의 예측과는 반대로 브라질의 경제적 성공은 계속 국내시장의 이점에 의존했다. 브라질은 1996년 외국인직접투자에서 90억 달러를 유입했다. 그러나 그 투자의 대부분은 브라질의 국내시장을 겨냥한 것이었다. ICMS의 세금면제가 수출에서 긍정적인 결과를 초래했지만 브라질 시장을 겨냥해 진입한 경쟁적인 다국적기업의 활동까지 장려하는 결과를 초래했던 것이다. 결과적으로 무역적자는 1996년에 59억 달러를 초과했고 1997년에는 90억 달러에 이르렀다(Kingstone 2000, 198)

그러나 브라질 정부의 산업정책은 1999년 초 발생한 외환위기를 계기로 추진 가능성이 점차 희박해지고 있다. 까르도주는 외환위기와 헤알의 평가절하라는 상황에 직면하여 410억 달러의 신용을 받는 대가로 IMF가 요구하는 구조조정 프로그램을 수용하였다. 특히, IMF는 브라질의 금융부문에 대한 구조조정을 강력히 요구했다. 이 구조조정에는 민영화되지 않았거나 매각되지 않은 국영은행들에 대한 정부의 공적자금 지급을 중지하고, 고금리를 실시하며, 중앙은행의 금융시장 개입을 중지한다는 조항이 포함되어 있었다(Vidal 2001, 17, 36).

브라질 국내기업들은 1994 ~ 1995년에 까르도주를 대통령에 당선 시키기 위해 신자유주의 개혁을 요구하면서 정치적 동원화를 모색했다. 1996년 초에 이 기업들은 다시 정부의 신자유주의 개혁을 대해 비판을 하다가 까르도주 정부의 전술 변화로 1996말 이후 다시 지지 입장으로 바뀌었고, 1997년에 까르도주 대통령의 재선을 위해 정치적으로 동원하였다. 이 과정에서 브라질의 국내기업들은 신자유주의 개혁과정에 대한 수용의 정도를 강화했는데, 그 이유는 이 기업들이 이미 광범위한 구조조정 전략에 투자를 했으므로 다른 대안을 사실상 상실했기 때문이다(Kingstone 1999, 1-6).

#### IV. 브라질 국내 대기업부문의 경영전략 변화

##### IV.1. 특화전략을 통한 국제화의 사례

##### IV.1.1. Embraco社 : 집약적 특화전략을 통해 수출기업에서 다국적기업으로 전환

Embraco社는 브라질의 냉각압축기 산업에서 최대의 기업이며 1994년 기업잡지인 Exame에 ‘올해 최고의 기업’으로 선정되기도 했다. 이 기업은 해외시장을 개척하는 데에도 선구적이고 중요한 역할을 했다. 브라질 Santa Catarina주의 Joinville시에 위치해있고 110,096km<sup>2</sup>의 제조공장을 가지고 있는 Embraco社는 1971년 3월 10일 Springer, Consul, Refrigeração Paraná社에 의해 브라질 국내시장에 수입품과 동일한 품질의 압축기를 공급하려는 목적으로 창설되었다.

Embraco社는 국내 수출기업으로 출발하여 해외지사 설립을 통해 다국적기업으로 발전하였고 세계기업(empresa global)을 목표로 하는 기업이다. 이미 1977년에 수출을 시작하여 국제적 사업활동에 대한 경험이 풍부한 Embraco社는 1989년 이후 국제화 전략을 추진하였는데, 그 이유는 당시 브라질 대외무역에서 해외투자가 증가하고 국내 시장이 개방되기 시작했기 때문이다. Embraco社는 1991년에 해외영업소를 신설했고, 1994년 이후 두 개의 해외 제조공장 설립과 함께 해외투자를 본격적으로 실시했다. 현재 Embraco社 생산품의 70%가 60개국 이상으로 수출되고 있다.

Embraco社의 국제화 전략은 다음 세 단계로 추진되었다. 우선, 1989~1990년에는 수출활동에 활발히 참여했다. 높은 수출실적과 정부의 재정인센티브 활용은 기업 인프라에 대한 투자를 허용하는 데 필수적 자원이 되었다. 두 번째 단계인 1991~1993년에 Embraco社는 우루과이, 아르헨티나, 독일, 미국 등 4개국에 자회사를 확립하면서 해외투자를 시작했다. Embraco社는 1987년에 이미 미국에서 잘 알려진 기업이었지만, 미국에 ENA(Embraco North America)라는 영업소를 설립한 것은 1991년이 되어서였다. 같은 해 아르헨티나와 독일에도

이 회사의 영업소가 설립되었다. 세 번째 단계는 1994년 Embraco社가 이탈리아에서 합작투자를 통해 Whirlpool社를 인수한 후이다. 이듬해에 이 회사는 합작투자를 통해 중국에 진출했고, 1998년에는 외국인 직접투자를 통해 슬로바키아 시장으로 진입했다(Machado-da-Silva et al. 2001, 73-76).

#### IV.1.2. Gerdau 그룹 : 집약적 특화전략을 통한 국제화

이 그룹은 1995년 현재 순자산이 14억7천3백만 달러로 브라질 업체 중 18위를 기록했으며 12,000명의 직원을 두고 있었다. Gerdau 그룹은 1901년 못과 옷걸이 생산업체인 Pregos Pontas de Paris 공장을 인수하면서 가족기업의 형태로 출발하였다(Bonelli 1998, 267). 제철업에 특화되어 있는 이 그룹은 생산의 측면에서 브라질에서 가장 국제화된 기업 중 하나로 꼽힌다. Gerdau 그룹은 1980년에 우루과이의 소규모 제철회사인 Laisa社를 인수하여 국제화를 시작했다. 1989 ~ 1992년에 이 그룹은 캐나다의 Courtice Steel社, 칠레의 Indac e Aza社, 우루과이의 Inlasa社 등을 인수하여 본격적인 국제화 전략을 모색하였다. 1994년에는 브라질의 소규모 제철업체인 Pains社의 인수를 추진하였다. 이는 반트러스트법 때문에 2년이 소요되기는 했으나, Gerdau 그룹이 브라질의 제철시장을 장악할 수 있는 계기를 만들어 주었다. Gerdau 그룹은 1995년에 캐나다의 Manitoba Rolling Mills社를 9천2백5십만 달러로 인수했고, 1997년에는 2개의 아르헨티나 압연회사의 인수에 참여하기 위해 3천5백3십만 달러를 투자했다. 이 거래가 완료됨으로써 Gerdau 그룹은 국제화의 첫 단계를 마무리 지을 수 있었다.

1999년에 Gerdau 그룹의 2단계 국제화 과정은 미국의 제철업체인 AmeriSteel社 지분 75%를 인수하면서 시작되었다. 이 거래가 이전 단계의 국제화와 다른 점은 Gerdau 그룹이 4개의 공장을 소유할 수 있게 되었다는 점 이외에도 (1) AmeriSteel社의 생산능력이 이전에 인수된 8개 외국기업들의 총 1백만 톤보다 훨씬 많은 1백7십만 톤이었다는 점, (2) 이전의 8개 기업들의 인수에 소요된 액수인 1억9천6백5

십만 달러보다 훨씬 많은 2억6천2백만 달러가 AmeriSteel社의 인수에 투자되었다는 점, (3) 기존에 인수된 8개 기업들과는 달리 AmeriSteel社는 공장시설 전환이 필요 없었다는 점이였다(Mendes de Paula 2003, 36).

Gerdau 그룹은 국영기업의 민영화 과정에도 매우 역동적으로 참여하여 최근 민영화되는 제철업체들을 인수하기도 했다. 제철업체의 민영화를 통해 현재 브라질의 제철업은 Gerdau 그룹, Belgo-Mineira 그룹 등 5개 업체가 장악하고 있다. 또한 이 두 업체는 브라질 제강 능력의 87%를 소유하고 있다(Bonelli 1998, 277). 브라질 시장에서 Gerdau 그룹의 참여는 1973년과 1998년에 18%에서 51%로 증대되었고, 강철생산도 같은 시기 49만6천 톤에서 3십억5천6백1만 톤으로 증대되었다(Mendes de Paula 2003, 35-37).

#### IV.2. 다양화 전략을 통한 국내시장 확대의 사례

##### IV.2.1. Vicunha 그룹 : 특화전략에서 다양화 전략으로

Vicunha 그룹은 새로운 경제상황에 대응하기 위해 새로운 경영인 세대를 효율적으로 준비하는 가족그룹의 대표적 사례이다. 젊은 경영인 Benjamin Steinbruck은 전통적 사업 분야를 포기하고 국가경제의 미래에 근본적인 사업 분야에 과감히 투자하면서 국영기업의 인수와 함께 다양화전략을 모색했다. Vicunha 그룹의 다양화 전략은 경제적 논리와 정치적 논리간의 밀접한 관계 속에서 기업의 경영전략이 성공할 수 있음을 잘 보여주는 사례이다.

Vicunha 그룹의 기원은 1949년 Samuel Rabinovitch가 Elizabeth라는 방적공장을 설립할 때로 거슬러 올라간다. 1950~1960년대 이 공장은 Rabinovitch 가족 소유의 면방직회사인 Campo Belo社와 긴밀한 거래관계를 유지했다. 1966년에 Steinbruck과 Rabinovitch는 Têxtil Brasipel社를 설립했고, 이듬해에는 남아메리카 최대의 양모공장으로 당시 재정적 곤란에 빠져있었던 Iã Varam社를 인수했다. 이 회사는 후에 Vicunha 그룹으로 성장하였다.

1960년대 이 그룹은 노동임금이 저렴하고 질 좋은 면화의 생산지이기도 한 브라질 북동부에 공장들을 설립한 후, 1980년대 이전까지 방직과 면방직 등 섬유부문의 다른 공장들을 인수하면서 확장했다. 1980년대 들어 이 그룹은 인조섬유와 합성섬유를 생산하기 시작했고, 1980년대 말에는 브라질의 10대 섬유업체 중 3위를 차지했다.

1990년대 무역자유화가 실시된 이후 Vicunha 그룹은 수입산 실, 직물, 의복 등의 과도한 유입으로 큰 타격을 입었다. 특히 아시아 직물의 수입은 라틴아메리카의 가장 중요한 섬유 중심지인 상파울루의 폴로섬유 생산의 60%를 감축시켰다. 단지 Vicunha 그룹의 소속사인 Fibra社가 1996년과 1997년에 폴로 생산에서 좋은 실적을 거두었다. 그러나 이 그룹은 Vale do Açu의 면화플랜테이션을 포기하였는데, 그 이유는 좋은 품질의 면화 생산에도 불구하고 수입면화에 비해 가격경쟁력을 잃었기 때문이다. 1990년대 말 현재 Vicunha 그룹은 40개 이상의 업체들과 27,000명의 직원으로 구성되어 있다. 이 중 두드러진 업체로는 Fibrasil Têxtil S. A., Fiação Nordeste do Brasil S.A., Campo Belo, Fibra, Elizabeth Têxtil, Vicunha S. A., Vicunha Nordeste, Lee Nordeste, Banco Fibra, Fibra Dupont Sudamérica S.A. 등이 있다. 또한 이 그룹은 북동부의 공장들과 면화생산지 이외에도 Rio Grande do Sur와 Mato Grosso에 목축을 위한 대농장(fazendas)을 소유하고 있다. 1995년에 이 그룹은 인조섬유와 합성실의 국내시장을 거의 40%나 포기했고, 세계 3위였던 인디고 생산도 40%를 감축했다.

1996년과 1997년에 이 그룹 경영전략은 섬유부문에서 제철 및 에너지 부문으로의 다양화를 목표로 했으며 다음 몇 가지 요소가 두드러졌다. 첫째, 1993년의 민영화 입찰에서 Bamerindus 은행과 공동으로 CSN을 인수하여 공동경영에 들어갔다. 둘째, CSN의 경영은 Metalic, Inal, Metalurgica Matarazzo, Cegas의 인수와 함께 신속한 다양화 전략을 실현하기 위해 이용되었다. 셋째, 1997년 7월에 Bahia y Sergipe 이동식 전화회사를 인수했다. 넷째, 1997년 5월에 Votorantim 그룹과의 입찰경쟁에서 CSN을 통해 Vale do Rio Doce의 지분을 25% 획득하였다. 다섯째, CSN을 통해서 Septiba항의 석탄채굴권을

양도받았다. 여섯째, 최근 민영화되는 6개의 철도 중 3개의 인수에 참여했다.

이와 같은 새로운 영역으로의 다양화 전략과는 별도로 Vicunha 그룹은 6개의 주요 전통적 사업분야를 중단했다. 그 사업분야들은 인조 및 합성섬유의 5개 공장, 면방직·방직·염색의 29개 공장과 2개의 가게, 소매업과 서비스의 4개 공장과 14개의 가게, 금융부문에서 Fibra 은행과 6개의 영업소, 농산업 및 목축업에서 15개의 대농장 등이었다.

당시 43세의 Benjamin Steinbruck은 이 그룹 다양화 전략의 책임자였다. 제철회사인 CSN의 인수 후, Benjamin은 공격적 방식으로 다양화 전략을 추진해나갔다. 이 사업이 구체화된 후 그는 브라질리아로 가서 CSN의 제휴파트너이자 Bamerindus 은행의 소유주이고 까르도주 정부의 전 농림부장관을 역임했던 José Eduardo de Andrade Vieira를 만났다. 그 목적은 CSN에 대해 이 은행이 추진하는 구조조정 프로그램에 동의하지 않는다는 의견을 전달하기 위해서였다. Benjamin은 당시 Bamerindus 은행 소유의 CSN 주식을 인수할 것을 제안했다. Benjamin의 집요함은 Vale do Rio Doce 인수의 경우 더욱 강해져 이 회사의 민영화 입찰에서 성공을 거두었다. 또한 Benjamin은 뛰어난 정치력을 유지하기 위해 Ceará에 공장들을 설립한 이후 주지사이자 정부 정당에 영향력 있는 인사인 Tasso Jereissati와 가까운 관계를 유지했다. Tasso Jereissati는 이후 전국석유국(Agência Nacional de Petróleo)의 국장과 상파울루주의 에너지 장관을 역임했고, 까르도주 대통령의 사위인 David Zilberstajn과도 교우관계가 있었다. 또한 Benjamin은 대통령의 아들인 Paulo Henrique Cardoso를 CSN의 고문으로 추대하기도. 이와 같은 정치적 관계는 Vacunha 그룹의 다양화 전략에 긍정적인 영향력을 행사했다고 평가된다(Kirschner 1999, 29-34; Bonelli 1998, 249-263).

#### IV.2.2. Votorantim 그룹 : 해외시장에서의 특화전략과 국내시장에서 다양화 전략

이 그룹은 1995년에도 순자산 60억 달러로 동종업체 1위를 차지했다. 가족기업의 형태를 지닌 이 그룹은 시멘트, 제지, 합성섬유, 금속, 농산업(곡과 설탕), 화학, 금융업 등에서 60여개의 업체를 보유하고 있다. 특히, 시멘트 분야에서는 브라질 1위의 생산업체이고 라틴아메리카에서 가장 큰 생산시설을 보유하고 있다. Votorantim 그룹의 기원은 제1차 세계대전 동안 섬유업체로 출발하여, 1930년대 정부의 수입대체산업화에 편승하여 1933년에 시멘트 업종에 진출했고, 1935년에는 Klabin 그룹과 제휴하여 인건생산에서 Matarazzo 그룹의 독점에 도전했다. 이와 같이 1980년대까지 이 그룹의 주요 전략은 주로 기본소비재 부문에서의 다양화였다. 1990년대 이후 이 그룹은 Votorantim 은행을 통해 소속 기업체들에게 지속적인 금융지원을 했다. 이 시기 정부의 무역개방 정책에 대한 이 그룹의 전략은 경쟁력이 낮은 섬유업 부문의 채권을 청산하여 생산성과 경쟁력 증진에 집중하는 것이었다.

1987~1988년 Votorantim 그룹은 알루미늄과 강철을 중심으로 해외시장 지향의 확장과 다양화 전략을 추진하기 시작했다. 결과, 이 그룹의 총매출액에서 수출의 비중은 증대되었지만, 1990년대 초 세계시장에서 다양한 상품의 과잉공급으로 인해 가격인하를 경험하기도 했다. 1994년 이 그룹의 수출구조는 금속(46%), 제지 및 합성섬유(34%), 화학(13%), 농업식료품(7%) 등으로 구성되었다. 또한 이 그룹의 주력산업인 시멘트 분야와 관련해서, Mercosur를 향한 전략이 추진되어 아르헨티나 업체들과의 제휴가 실현되었다. 1994~1995년에는 Votorantim 그룹이 새로운 국제화 단계에 접어들게 되어 중개업체들의 개입을 피하려는 목적으로 아시아, 유럽, 미국 등지에 자회사를 설립하였다. Votorantim 그룹은 또한 에너지 가격의 인상을 우려하며 에너지 부문의 국영기업의 민영화 프로그램에 참여하였고, 에너지 생산의 국제화에도 관심을 보였다. 이 그룹은 항만체계의 민영화 및 민간터미널 건설에 대한 수직적 통합의 증진뿐 아니라 전기통신 및

수송 등 공공서비스 부문에 대한 참여에도 큰 관심을 보였다. 이외에도 광업, 합성섬유, 알루미늄 등의 민영화 과정에 적극적으로 참여하였다(Bonelli 1998, 237-244).

#### IV.3. 비일관적 전략에 의한 기업규모의 축소 사례

##### IV.3.1. Lojas Americanas(LASA) : 전략적 제휴의 실패에 따른 집약적 특화 경영

Lojas Americanas(LASA)는 브라질 최대의 소매업체로 1929년에 미국 기업인에 의해 창립되었다. 1983년에 이 업체는 위기를 맞아 Garantia 그룹에 의해 인수되었다. 이 그룹의 인수 전략은 어려움에 처한 비관련 산업과 기업들은 인수하는 것이었다. 이에 따라 소매업체인 LASA, 맥주회사인 Brahma, 섬유업체인 Artex 등을 인수했다. 이 회사들은 시장을 선도할 잠재력이 있지만 가족의 소유 및 경영 문제로 경쟁력을 잃었다. Garantia 그룹의 소유 하에 LASA의 경우 대량생산, 낮은 경영비용, 저가의 상품 등을 바탕으로 새로운 경영전략을 수립했다.

LASA가 Garantia 그룹에게 인수되면서, Wal-Mart는 LASA를 브라질의 선도적인 소매업체로 만들기 위해 경영진에게 성공적인 소매업 경영방식을 가르치고 현대적인 소매업 개념과 기술을 브라질 시장에 이전하는 역할을 맡았다. 1994년 고인플레이 환경 하에서 LASA를 비롯한 모든 소매업체들이 어려움에 처하게 되자, Wal-Mart Brasil은 LASA 주식의 40%를 배당받으면서 설립되어 1995년 4월부터 영업을 개시했다. 1996년 3월말까지 Wal-Mart Brasil은 상파울루 주에 5개의 지사를 가졌고 1억천8백만 달러의 총투자를 달성했다. 이 가운데 LASA는 2천7백4십만 달러를 할당받았다. 그리고 초기 5년간 기업 경영을 위해서 15억 달러에 달하는 총투자액을 발표했다.

Wal-Mart와의 제휴는 LASA에게 많은 이득을 가져다주었다. 공급업체와의 협상력을 향상시킬 수 있었으며, 수입품에 대한 접근이 용이해졌고, 1995년 판매액의 15%를 차지했으며, 정교한 소매업 기술

에 대한 접근이 가능해졌고, 기업의 시장가치가 증대되었고, 거대 소매업체들과의 직접적 경쟁을 회피할 수 있었다. Wal-Mart가 거대도시 중심가에 집중된 반면, LASA는 소도시에 초점을 맞추어 판매가 이루어졌다. 또한 제휴 시 가격정책에 따라 두 기업이 함께 경영하는 시장에서 LASA는 Wal-Mart의 가격을 따라야 했다.

Wal-Mart Brasil은 경영방식 때문에 초기 1년 동안 브라질 국내시장에서 적지 않은 동요를 일으켰다. 시장의 경쟁가격보다 낮은 가격으로 판매되는 이 기업의 제품들은 지역시장의 경쟁업체 증가를 초래했다. Wal-Mart Brasil은 또한 브라질 소매업의 신속한 현대화 및 거대업체와 중간업체와의 자동화 시스템을 채택하도록 했다. 그러나 브라질의 제조업체들은 시장의 과점적 조건 하에서 기업을 경영하는 습성이 있었다. 따라서 Wal-Mart가 강요하는 경쟁압력을 받아들일 준비를 하지 못했다. 브라질 Nestlé의 경우 Wal-Mart가 Nestlé의 제품을 40% 할인가격으로 판매하는 것을 강하게 비판했다. 브라질의 거대 소매업체들은 제조업체들에게 월마트에 동일한 가격으로 판매하든가 아니면 월마트에게는 판매하지 말라고 압박하기 시작했다. 그러나 Wal-Mart는 이 같은 압력을 무시했고, 그 대신에 대체상품들을 수입하기 시작했다. 하지만 이는 외국으로부터 상품을 들여오기 위한 관료적 문제와 운영상 지체의 문제로 용이하지 않았다.

Wal-Mart Brasil의 정책은 저가의 상품판매라는 이미지를 확립하는 결과를 가져왔다. 또한 브라질의 공급센터 부족은 지사들의 적은 재고와 함께, 미국식 Just-in time 모델이 브라질에는 적용되기 어렵다는 인식을 확인하였다. 이 기업의 근본적 실수는 미국과 브라질의 계절의 차이나 문화적 차이가 상품의 판매에 영향을 미친다는 것을 이해하지 못했다는 점이다. 또한 동일한 경영시스템을 이용하려는 시도는 브라질 정부의 규제나 기업 관행 때문에 어렵거나 부적절하다는 것도 입증되었다. LASA로서는 Wal-Mart와의 합작투자의 손실 분담액을 지불해야 하는 상황에 직면했고, 1998년 1월에 Wal-Mart는 LASA 소유의 배당을 인수했다. 1999년에 Wal-Mart Brasil은 브라질의 6대 식료품 소매업체가 되었고 15개의 매장을 가지고 있지만,

LASA는 1998년에 매장을 Carrefour에게 매각했고 단지 할인매장으로만 운영되고 있었다(Da Rocha and Arkader 2001, 86-90).

#### IV.3.2. Alpargatas 그룹 : 노동력 감축을 통한 방어적 구조조정과 그룹합병

São Paulo Alpargatas 그룹은 1907년 영국인 Edward Ashworth & Co.에 의해 섬유업체로 창설되었다. 이 업체에는 1883년 아르헨티나에서 창설된 동명기업 Alpargatas의 창업주인 Robert Fraser가 주도하는 스코틀랜드 그룹도 참여하고 있었다. 1938년에 영국그룹은 브라질 Alpargatas로부터 떠났고, 그 주식은 아르헨티나 Alpargatas로 넘어갔다. 1970년대 들어 이 그룹은 신발, 섬유제조 등 전통부문 이외에도 진, 셔츠, 기성신발, 스포츠용품, 침대시트, 천막 등을 생산하기 시작했다. 1980년대 말에 들어 Alpargatas 그룹은 28개 공장에 34,000명의 직원을 고용하고 있었다. 1986~1988년 사르네이 정부의 크루제이루 플랜 이후 국내시장에서 소비가 급증하기 시작하자, 이 그룹은 국내시장을 향한 생산능력을 초과하기 시작했다. 1989년 말에는 스포츠신발 생산능력을 증대시킬 목적으로 Norcalca社를 인수하기도 했다. 그러나 1990년에 실시된 경제안정화 정책의 결과 국내시장에서 이 그룹의 매출액은 급속도로 감소하기 시작했다. 그 결과 이 그룹은 생산공장을 폐쇄하고 노동인력을 감축하는 구조조정을 실시했다. 이에 따라 Alpargatas 그룹은 1989~1994년 50%의 노동력을 감축하는 조치를 실시해 1989~1991년 34,000명에 이르던 사원수가 1994년에는 17,000명으로 감소했다(Bonelli 1998, 253-256, 275).

Mercosur 협상이 추진되는 과정에서 브라질의 Alpargatas 그룹은 아르헨티나의 Alpargatas 그룹과 합병을 실시했다. 1994년에는 합병된 Alpargatas 그룹과 아르헨티나의 Bunge y Born 그룹 소유의 Moinho Santista社와의 제휴가 성사되어 데님과 린넨 생산을 위한 새로운 회사인 Alpargatas Santista社가 창립되었다(Bonelli 1998, 276-277).

#### IV.3.3. Mesbla 그룹 : 비일관적, 전통적 경영전략에 따른 기업의 쇠퇴

Mesbla 그룹은 회장인 André De Botton의 경영능력 부족이 기업의 생존에 결정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 알려주는 사례이다. Mesbla는 80여년의 전통을 갖고 있는 주요 가족그룹 중 하나이다. 이 그룹은 1912년에 프랑스인인 Luiz La Saigne가 자동차의 전등과 부속품을 판매하는 작은 가게를 설립하면서 비롯되었다. 1932년에는 화제로 그 가게의 모든 재고품을 잃었다. La Saigne은 거리에서 조립판을 판매하면서 재기했고, 1935년에는 후에 La Saigne의 딸 Jacqueline와 결혼하게 되는 Henrique De Botton을 고용했다. 1961년 45년간 가게를 운영하던 La Saigne가 75세의 나이로 사망하자, 그의 후임자로 부사장인 Silvano dos Santos Cardoso가 지목되었다. Cardoso가 1968년에 사망하자 Henrique De Botton이 후임자가 되었다. 1970년대와 1980년대 동안 De Botton은 Mesbla를 30대 대기업으로 변모시켰고, 1980년대에는 소매업종 1위 기업으로 성장시켰다.

1980년대 말과 1990년대 초반의 경제위기는 모든 소비업체들에게 타격을 가했고, 1990년대 초반부터 Mesbla 그룹의 수익도 저하되기 시작했다. 1990~1994년에 Lojas de Departamentos Mesbla의 손실이 나타났으며, 소매업 중 1위의 자리를 Lojas Americanas(LASA)에게 내주었다. 실행 중인 성장전략이 고금리로 인해 효력을 보지 못하고 그룹의 부채도 급증함에 따라 그룹의 구조조정이 불가피하다는 인식이 확산되었다.

1994년 2월 Henrique De Botton이 사망하고 그룹 역사에서 가장 심각한 경제위기 상황에서 장남인 André La Saigne De Botton이 그룹 대표직에 올랐다. 취임 후 De Botton은 미국의 자문회사인 Booz/Allen과 계약을 체결했다. 이 회사는 Mesbla 그룹의 문제를 진단하고 높은 경쟁력을 갖추기 위해 더욱 공격적인 기업구조조정을 단행할 것을 제안했다. 이에 따라 De Botton은 그룹의 자산 일부를 매각하고 4명의 영업 및 마케팅 대표를 해고하는 한편, 미국에서 소매업 전공과정을 이수한 Cláudia Quaresma를 그룹의 부사장으로 임명하는 파격

적인 인사를 단행했다. 그러나 De Botton은 그룹 회생을 위해 기용한 Quaresma에게 자율성을 부여하지 않았다. 또한 기업권력의 소유에 대한 지나친 집착으로 De Botton은 Mesbla를 J. Penney 그룹에게 매각하기 위한 협상에서 자신이 회장직을 유지하는 것을 매각 조건을 내세우기도 했다. 이 협상은 실현되지 않았지만, De Botton의 행동은 가족그룹 대표의 비합리성이 그룹의 생사를 가늠할 수 있다는 좋은 사례를 제공해 준다(Kirschner 1999, 26-29).

## V. 결론

본 논문에서는 브라질 신자유주의 경제개혁의 추진과정에서 국내 대기업부문의 정치적 대응 양상 및 경영전략의 유형에 대해 살펴보았다. 브라질의 경우, 다른 라틴아메리카 국가들에 비해 상대적으로 오랜 수입대체산업화 역사에 따른 보호주의 경제의 전통에도 불구하고, 1990년대 들어 뒤늦게 시작된 신자유주의 경제개혁에 대해 국내 대기업부문은 다양한 전략으로 대응해 왔다. 비교적 짧은 기간 동안 추진된 신자유주의 경제개혁에서 브라질 대기업들은 다양한 요인들로 인해 경영전략의 성공과 실패를 경험하면서 심도 깊은 구조조정을 경험하고 있다.

본 논문에서는 1990년대 브라질 국내대기업 부문의 경영전략을 특화전략을 통한 국제화 사례, 다양화 전략을 통한 국내시장 확대의 사례, 비일관적 전략에 의한 기업규모의 축소 사례로 나누어 살펴보았다. 특화전략을 통한 국제화 사례에서는 우선, 1970년대 수출기업으로 설립된 Embraco社가 오랜 국제적 영업활동의 경험을 활용해 해외투자를 점차 확대하면서 세계기업으로 성장해 가는 과정을 살펴보았다. 또한 제철업에 대한 특화를 통해 국제화를 모색하는 Gerdau 그룹의 사례를 통해 이 그룹이 남미와 북미의 동종업체들에 대한 인수활동 및 국내 동종업체의 민영화 과정에 대한 참여를 통해 지역기업으로 성장하였음을 살펴보았다.

다음으로 다양화 전략을 통한 국내시장 확대의 사례분석에서는 Vicunha 그룹의 젊은 경영인인 Benjamin Steinbruck의 전략적 선택이 새로운 신자유주의적 경제상황에 적절히 대응한 것으로 평가되며 기업의 경영활동에 긍정적 영향을 미쳤다는 점을 설명했다. 특히, 사냥산업인 전통산업을 축소하고 미래지향적 산업으로 다양화하는 전략을 선택하는 과정에서 이 젊은 경영인이 경제적 논리와 정치적 논리를 어떻게 활용했는가를 보여주었다. Votorantim 그룹의 사례는 금융 및 서비스를 포함한 여러 산업부문의 다양화 전략을 통해 남아메리카의 지역기업으로 성장하면서 세계기업으로의 발판을 마련하는 과정을 설명했다.

마지막으로 비일관적 전략에 의한 기업규모의 축소 사례로 우선 Lojas Americanas가 Wal-Mart와 전략적 제휴에 실패하면서 소규모의 할인매장으로 전략하는 과정을 설명했고, 다음으로 Alpargatas 그룹이 노동력 감축을 통한 방어적 구조조정 과정을 거치면서 아르헨티나 Alpargatas 그룹과 합병이 되는 사례를 살펴보았다. 그리고 Mesbla 그룹의 경우는 무능력한 경영주의 비일관적이고 전통적 경영전략이 기업의 쇠락을 결정적 영향을 미친다는 점을 보여주었다.

## Abstract

La reforma económica neoliberal que se ha expandido en la mayoría de los países latinoamericanos a partir de la década de los ochenta tiende a que se disminuya el papel del Estado en la economía nacional, mientras que las grandes empresas de propiedad nacional haya tomado la iniciativa en ella. En particular, a partir de la década de los noventa, esa política ha profundizado debido a la globalización y regionalización en la economía mundial. La tendencia ofrece a las grandes empresas de propiedad nacional nuevas oportunidades y desafíos. En este artículo se examinan el proceso y la consecuencia de la reforma económica neoliberal

y las estrategias de grandes empresas en Brasil a partir del año 1990. Adicionalmente, el presente artículo analiza la transformación del ambiente corporativo debido a la política económica neoliberal, la política gubernamental, la política de la privatización y la participación y aplicación de dichas empresas en las políticas gubernamentales mencionadas. En particular, en este artículo se examinan tres formas de las estrategias corporativas de Brasil, las cuales han mostrado diferentes resultados. Primero, como la estrategia de la internacionalización mediante la estrategia de especialización intensiva, se presentan dos casos: Embraco y Gerdau, los cuales tuvieron éxito para la internacionalización. Segundo, para presentar la estrategia de diversificación se consideran también dos casos: Vicunha y Votorantim que se encontraban más exitosamente en el mercado interno. Tercero, como los casos fracasados por varias razones se estudian tres casos: Lojas Americanas(LASA) que ha estado en una situación difícil por el fracaso de la alianza estratégica; Alpargatas que realizó recientemente una reestructuración defensiva mediante la disminución de la mano de obra; y Mesbla que se hundió por la equivocación de su estrategia no coherente y tradicional.

Key Words: Neoliberalism, Brazilian Economic Groups, Corporate Restructuring, Corporate Strategy, Corporate organization / 신자유주의, 브라질경제 집단, 기업구조조정, 기업전략, 기업조직

논문투고일자: 2005. 01. 13

심사완료일자: 2005. 01. 22

게재확정일자: 2005. 02. 18

### 참고문헌

- 강경희(2004), 「멕시코 신자유주의 경제정책과 국내 대기업부문의 대응 전략」, 라틴아메리카연구, Vol. 17, No. 2, pp. 145-178.
- Amann, Edmund and Werner Baer(2002), "The Development of Brazil's Technological Capabilities in the Post War Period: From Dependence to Self-Reliance?," *Latin American Business Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-30.
- Bonelli, Regis(1998), "Las estrategias de los grandes grupos económicos Brasileños", en Wilson Peres(coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México: Siglo XX/CEPAL, pp. 218-284.
- Carvalho Roberto Bernardes, Ruy de Quadros(1998), "Cambiando con la economía: la dinámica de empresas líderes en Brasil", en Wilson Peres(coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México.: Siglo XX/CEPAL, pp. 151-217.
- Chudnovsky, Daniel et al.(1994), "Industrias petroquímica y de máquinas herramientas: estrategias empresariales", *Revista de la CEPAL* 52, abril, pp. 49-70.
- Da Rocha, Angela and Rebecca Arkader(1998), "Horizontal Strategic Alliances and Company Behavior: An Analysis of Two Experiences in Brazil," *Latin American Business Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-22.
- 
- (2001), "Factors in Strategic Alliance Instability: A Study of Two Brazilian Cases," in Masaaki Kotabe and Ricardo P. C. Leal(eds.), *Market Revolution in Latin America: Beyond Mexico*, Amsterdam, London, New York, Oxford, Paris, Shannon, Tokyo: PERGAMON, Elsevier Science, pp. 79-102,
- Ferraz, João Carlos et al.(1992), *Development, Technology and*

*Flexibility - Brazil Faces the Industrial Divide*, London/New York: Routledge.

- \_\_\_\_\_ et al.(1996), “El desafío competitivo para la industria brasileña”, *Revista de la CEPAL*, No. 58, abril, pp. 145-173.
- Frame, J. Davidson(1983), *International Business and Global Technology*, Lexington, Massachusetts, Toronto: LexingtonBooks.
- Gomes, Eduardo R. and Fabrícia Corrêa Guimarães(1999), “Empresários, o Brasil en reformas e o corporativismo em transição: um estado sobre o PNBE - pensamento nacional das bases empresariais”, em Ana Maria Kirschner and Eduardo R. Gomes(org.), *Empresa, empresários e sociedade*, Rio de Janeiro: Sette Letras, pp. 67-83.
- Kirschner, Ana Maria(1999), “Empresários brasileiros dos anos 90: sucessão e mudança de mentalidade?”, em Ana Maria Kirschner and Eduardo R. Gomes(org.), *Empresa, empresários e sociedade*, Rio de Janeiro: Sette Letras, pp. 23-36.
- Kingstone, Peter R(1994), *Shaping Business Interests: The Politics of neo-liberalism in Brazil, 1985-1992*, Thesis of Ph. D. in the University of California, Berkeley.
- \_\_\_\_\_ (1999), *Crafting Coalitions for Reform: Business Preferences, Political Institutions, and Neoliberal Reform in Brazil*, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- \_\_\_\_\_ (2000), “Muddling Through Gridlock: Economic Policy Performance, Business Responses, and Democratic Sustainability,” in Peter R. Kingstone and Timothy J., *Power, Democratic Brazil: Actors, Institutions, and Processes*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, pp. 185-203.
- Loyola Campos, Alicia(2003), “¿Brasil para todos?”, *Comercio Exterior*, Vol. 53, No. 9, pp. 874-878.

- Machado-da-Silva, Clóvis et. al.(2001), "Internationalization and Organizational Change: A Multi Case Study of Brazilian Organizations," *Latin American Business Review*, Vol. 2, No. 3-4, 2001, pp. 61-96.
- Maddison, Angus(1993), *La economía política de la pobreza, la equidad y el crecimiento: Brasil y México*, México: Fondo de Cultura Económica/Economía Latinoamericana.
- Mendes de Paula, Germano(2003), *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*, <http://www.eclac.cl>.
- Posthuma, Anne Caroline(1997), "Liberlización y expansión del complejo automovilístico brasileño", *Comercio Exterior*, Vol. 47, No. 8, pp. 625-633.
- Procianoy, Jairo Laser and José Osvaldo Fontoura de Carvalho Sobrinho (2001), "Does the Privatization of State Companies Improve Their Performance?: Evidence from the Brazil Case," *Latin American Business Review*, Vol. 2, No. 3-4, pp. 5-36.
- Rocha, Geisa Maria(2002), "Neo-Dependency in Brazil", *New Left Review*, No. 16, July-Aug., pp. 5-33.
- Ruiz, Ricardo M.(1997), "Reestructuración de los grupos industriales brasileños entre 1980-1993", *Revista de la CEPAL*, No. 61, abril, pp. 167-186.
- Santiago-Castro, Marisela and H. Young Baek(2003), "Board Composition and Firm Performance of Large Latin American Firms: An Exploratory View," *Latin American Business Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 1-19.
- Vidal, Gregorio(2001), *Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en América Latina*, España: Anthropos Editorial, UAM-Iztapalapa.
- Weyland, Kurt(1998), "The Fragmentation of Business in Brazil," in

Francisco Durand and Eduardo Silva(eds.), *Organized Business, Economic Change, and Democracy in Latin America*, Miami: North-South Center Press, University of Miami, pp. 73-98.