

A stylized world map in shades of blue, overlaid with a grid of latitude and longitude lines. The map is partially obscured by a large, 3D-style blue geometric shape on the right side of the page.

Ranking  
FDC das  
Multinacionais  
Brasileiras

**2016**





---

Ranking  
FDC das  
Multinacionais  
Brasileiras

---

**2016**

## **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016**

11ª Edição – 2016

### **Co-Fundador & Presidente da Diretoria Estatutária**

Professor Emerson de Almeida

### **Presidente Executivo**

Antonio Batista da Silva Junior

### **Diretor Executivo de Desenvolvimento de Executivos, Professores, Educação e Inovação**

Professor Aldemir Drummond Junior

### **Autores**

Professora Lívia Lopes Barakat

Professor Sherban Leonardo Cretoiu

Flávia Pedrosa Costa

Tereza Gonçalves da Silva

Professora Flávia de Magalhães Alvim

Vanessa Sousa Freitas

### **Diagramação**

Doismiledoze . Comunicação e Marketing Digital

### **Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais**

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) / [atendimento@fdc.org.br](mailto:atendimento@fdc.org.br)

4005-9200 (Capitais) / 0800 941 9200 (demais localidades)

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760 - Alphaville (Lagoa dos Ingleses)

34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Tel.: +55 (31) 3589-7200

As informações utilizadas para a composição dos dados apresentados são de total responsabilidade das empresas participantes.

Direito de imagem:

É permitida a reprodução dos dados publicados, desde que citada a devida fonte.

# Sumário

<b>EQUIPE RESPONSÁVEL</b> .....	9
<b>CARTA DO COORDENADOR</b> .....	11
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	15
<b>FUNDAÇÃO DOM CABRAL</b> .....	19
O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais .....	20
A parceria com o INDEG-ISCTE Executive Education .....	22
Equipe INDEG-ISCTE Executive Education .....	23
Saiba mais sobre o INDEG-ISCTE Executive Education.....	24
<b>A PESQUISA</b> .....	27
O Ranking FDC das Multinationais Brasileiras.....	27
Metodologia da pesquisa.....	30
Amostra .....	32
<b>GRAU DE AUTONOMIA E DESCENTRALIZAÇÃO</b> .....	37
O processo decisório no âmbito das multinacionais brasileiras .....	38
O processo decisório no âmbito das franquias.....	44

<b>RESULTADOS</b> .....	53
O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016.....	53
As 10+: empresas com faturamento de até 1 bilhão de reais .....	55
Ranking por número de países onde as empresas possuem subsidiárias .....	56
Ranking por índice de receitas.....	56
Ranking por índice de ativos.....	57
Ranking por índice de funcionários .....	58
Destaques .....	58
Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2016 .....	62
Ranking por número de países onde as empresas possuem franquias .....	62
Ranking por índice de unidades franqueadas .....	63
Ranking por índice de receitas por taxas de <i>royalties</i> .....	64
Ranking por índice de receitas de venda de produtos no exterior.....	65
Destaques .....	66
<b>DO BRASIL PARA O MUNDO</b> .....	69
Distribuição das sedes das multinacionais brasileiras no país .....	69
A presença das empresas brasileiras no exterior .....	70
Entrada e saída de países.....	75
Primeira subsidiária ou franquia internacional .....	78
Linha do tempo da internacionalização das empresas brasileiras .....	81
<b>O IMPACTO DO CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS</b> .....	85
Contexto político-econômico do Brasil.....	85
<b>SATISFAÇÃO E EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO</b> .....	89
Satisfação com o desempenho.....	89
Expectativas de desempenho para 2016.....	90

<b>EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS</b> .....	93
Evolução dos índices de internacionalização nos últimos três anos.....	93
Planos de expansão internacional em 2016.....	94
Sobre a participação no Ranking .....	99
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	103
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01</b> Área de atuação das multinacionais participantes.....	33
<b>GRÁFICO 02</b> Área de atuação das franquias participantes .....	34
<b>GRÁFICO 03</b> Autonomia na tomada de decisão das multinacionais brasileiras .....	38
<b>GRÁFICO 04</b> Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões estratégicas.....	39
<b>GRÁFICO 05</b> Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões táticas.....	40
<b>GRÁFICO 06</b> Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões operacionais ....	41
<b>GRÁFICO 07</b> Variação do grau de autonomia das subsidiárias internacionais nos últimos três anos.....	43
<b>GRÁFICO 08</b> Impacto gerado pelo aumento da autonomia das subsidiárias internacionais nos últimos três anos.....	44
<b>GRÁFICO 09</b> Autonomia na tomada de decisões das franquias brasileiras.....	45
<b>GRÁFICO 10</b> Nível de autonomia das franquias brasileiras: decisões estratégicas .....	46
<b>GRÁFICO 11</b> Nível de autonomia das franquias brasileiras: decisões táticas .....	46
<b>GRÁFICO 12</b> Nível de autonomia das franquias brasileiras: decisões operacionais.....	47
<b>GRÁFICO 13</b> Modelos de tomada de decisão no mercado internacional .....	48
<b>GRÁFICO 14</b> Variação do grau de autonomia das franqueadas internacionais nos últimos três anos.....	49
<b>GRÁFICO 15</b> Impacto gerado pelo aumento da autonomia das franqueadas internacionais nos últimos três anos.....	50

<b>GRÁFICO 16</b>	Estados onde as sedes das multinacionais estão localizadas .....	70
<b>GRÁFICO 17</b>	Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras no mundo .....	74
<b>GRÁFICO 18</b>	Dispersão geográfica das franquias brasileiras no mundo .....	75
<b>GRÁFICO 19</b>	Regiões da primeira subsidiária no exterior .....	78
<b>GRÁFICO 20</b>	Regiões da primeira franquia no exterior .....	79
<b>GRÁFICO 21</b>	Países das primeiras subsidiárias e franquias no mercado internacional.....	80
<b>GRÁFICO 22</b>	O impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização .....	85
<b>GRÁFICO 23</b>	Mudança nas estratégias das multinacionais e franquias brasileiras frente ao atual contexto político-econômico brasileiro.....	86
<b>GRÁFICO 24</b>	Satisfação com o desempenho das multinacionais brasileiras.....	89
<b>GRÁFICO 25</b>	Expectativas de desempenho das multinacionais brasileiras.....	91
<b>GRÁFICO 26</b>	Evolução dos índices médios de internacionalização das multinacionais brasileiras.....	93
<b>GRÁFICO 27</b>	Planejamento das multinacionais para entrada em novos países em 2016.....	94
<b>GRÁFICO 28</b>	Planejamento das multinacionais para 2016 nos mercados em que já atuam .....	95
<b>GRÁFICO 29</b>	Destinos alvo para entrada em novos países pelas multinacionais .....	96
<b>GRÁFICO 30</b>	Planejamento das franquias para entrada em novos países em 2016 .....	97
<b>GRÁFICO 31</b>	Destinos alvo para entrada em novos países pelas franquias .....	98
<b>GRÁFICO 32</b>	Planejamento das franquias para 2016 nos mercados em que já atuam .....	99

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01</b>	Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016 .....	53
<b>TABELA 02</b>	Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras com faturamento total de até R\$ 1 bilhão.....	55
<b>TABELA 03</b>	Multinacionais classificadas pelo número de países .....	56
<b>TABELA 04</b>	Multinacionais classificadas pelo índice de receitas.....	57



<b>TABELA 05</b>	Multinacionais classificadas pelo índice de ativos .....	57
<b>TABELA 06</b>	Multinacionais classificadas pelo índice de funcionários .....	58
<b>TABELA 07</b>	Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2016 .....	62
<b>TABELA 08</b>	Franquias classificadas pelo número de países.....	63
<b>TABELA 09</b>	Franquias classificadas pelo índice de unidades franqueadas.....	64
<b>TABELA 10</b>	Franquias classificadas pelo índice de receitas de taxas e <i>royalties</i> .....	65
<b>TABELA 11</b>	Franquias classificadas pelo índice de receitas de venda de produtos.....	65
<b>TABELA 12</b>	Países com maior presença de empresas brasileiras .....	71
<b>TABELA 13</b>	Localização das empresas brasileiras no exterior, por região e forma de atuação.....	73

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01</b>	Dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras .....	69
<b>FIGURA 02</b>	A presença das multinacionais brasileiras no exterior .....	71
<b>FIGURA 03</b>	Entrada das empresas no mercado internacional em 2015/por países .....	76
<b>FIGURA 04</b>	Saída das empresas do mercado internacional em 2015/por países.....	77
<b>FIGURA 05</b>	Linha do tempo da internacionalização das empresas brasileiras .....	81
<b>FIGURA 05</b>	Benefícios com a participação no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras.....	100
<b>FIGURA 06</b>	Benefícios com a participação no Ranking FDC de Internacionalização de Franquias .....	101



# Equipe responsável



**LÍVIA LOPES BARAKAT**

*Professora e Gerente de Projetos da Fundação Dom Cabral*  
liviabarakat@fdc.org.br



**SHERBAN LEONARDO CRETOIU**

*Professor Associado da Fundação Dom Cabral*  
sherban.associado@fdc.org.br



**FLÁVIA PEDROSA COSTA**

*Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC*  
flavia.costa@fdc.org.br



**TEREZA GONÇALVES DA SILVA**

*Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC*  
tereza.silva@fdc.org.br



**FLÁVIA DE MAGALHÃES ALVIM**

*Professora Associada da Fundação Dom Cabral*  
flavia.associado@fdc.org.br



**VANESSA SOUSA FREITAS**

*Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC*  
vanessa.menezes@fdc.org.br

ACESSE A FUNDAÇÃO DOM CABRAL NA WEB  
E FIQUE POR DENTRO DE TUDO O QUE ACONTECE  
NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.

WEBSITE

[WWW.FDC.ORG.BR](http://WWW.FDC.ORG.BR)

MÍDIAS SOCIAIS

[WWW.FACEBOOK.COM/FUNDACAO DOM CABRAL](http://WWW.FACEBOOK.COM/FUNDACAO DOM CABRAL)

[WWW.TWITTER.COM/DOMCABRAL](http://WWW.TWITTER.COM/DOMCABRAL)

[WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/FUNDACAO-DOM-CABRAL](http://WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/FUNDACAO-DOM-CABRAL)

[WWW.SLIDESHARE.NET/FUNDACAO DOM CABRAL](http://WWW.SLIDESHARE.NET/FUNDACAO DOM CABRAL)

[WWW.YOUTUBE.COM/USER/FDCIDEAS](http://WWW.YOUTUBE.COM/USER/FDCIDEAS)



# Carta do Coordenador

Ao longo das últimas décadas, a Fundação Dom Cabral tem acompanhado o movimento crescente de internacionalização de empresas brasileiras a partir de investimento direto no exterior e, mais recentemente, a expansão internacional via franquias. O Brasil, tradicionalmente exportador de *commodities*, começa a figurar no cenário mundial como provedor de serviços e produtos de maior valor agregado, como por exemplo produtos alimentícios industrializados, tecidos e não-tecidos, maquinário para indústria, software, consultoria, entre outros. Por outro lado, nosso país vem sistematicamente perdendo competitividade, como evidenciado no estudo feito pela Fundação Dom Cabral para o World Economic Forum, no qual o Brasil figura no 75º lugar, tendo chegado em sua pior posição competitiva nos últimos 20 anos.

É, portanto, de interesse do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC entender como a internacionalização tem contribuído para a competitividade das empresas brasileiras e como elas têm lidado com os desafios do mercado internacional para sustentar sua vantagem competitiva no exterior. Por esse motivo, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras aborda

todos os anos questões concernentes à estratégia, operação e resultados das empresas brasileiras em outros países.

Este ano, a partir de conversas com diversas empresas, identificamos que um tema crítico é o equilíbrio entre a eficiência global e a adaptação local. Isso tem implicações no grau de autonomia a ser concedido para subsidiárias ou franquias no exterior para a tomada de uma série de decisões importantes, tais como: em quais mercados penetrar, com quais produtos e/ou serviços, a forma de entrada, como financiar a internacionalização, a contratação e preparação de executivos chave, dentre outras. Cada decisão, por sua vez, demanda sua implementação e tem um impacto nos resultados globais da empresa. Certamente, o aprendizado ao longo desse processo é fator fundamental para a adaptação a outros mercados e para o sucesso da empreitada.

Estamos apresentando os resultados da 11ª. edição anual do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras cujo tema específico é justamente o grau de autonomia na interação entre matriz e subsidiárias para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais. Ao longo dos anos, a pesquisa se tornou importante fonte de consulta sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras e esperamos que o conhecimento gerado nessa edição seja útil não apenas para as próprias multinacionais, mas também para a academia e para instituições governamentais e multilaterais que apoiam este importante movimento estratégico das empresas brasileiras.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho, em especial aos gesto-

res das empresas que participaram desta edição e à equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC.

Desejo uma excelente leitura a todos!

**Prof. Aldemir Drummond Junior**

*Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais  
Diretor Executivo de Desenvolvimento de Executivos, Professores,  
Educação e Inovação*







# Apresentação

É com grande satisfação que o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral apresenta o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016. Desde 2006, temos traçado um panorama da internacionalização das empresas brasileiras buscando entender seus desafios, benefícios e perspectivas. Ao longo dos anos, percebemos que a atuação no exterior vem contribuindo de forma relevante para a competitividade e sustentabilidade das nossas empresas.

Em sua 11ª edição, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras traz como tema específico de pesquisa o processo de tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais na internacionalização das empresas brasileiras. Consultamos as empresas respondentes sobre o *locus* de tomada de decisão dentro de sua estrutura organizacional. Para tal, identificamos quais tipos de decisões são tomadas na matriz da empresa, quais são tomadas nas subsidiárias ou nas franqueadas no exterior e quais são tomadas após consulta prévia da matriz ou da subsidiária. É de fundamental importância refletir sobre o grau de autonomia de que usufruem as subsidiárias das empresas no exterior, considerando que esse é um fator crítico para a velocidade e adaptação aos diversos mercados.

Além do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, em que classificamos as empresas que se expandem por meio de investimentos diretos no exterior utilizando o índice de transnacionalidade criado pela UNCTAD, o estudo apresenta uma classificação de empresas que se expandem por meio de redes de franqueadas no exterior. Assim, o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras se utiliza de um índice desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC e tem como foco os aspectos específicos da expansão internacional por meio do sistema de *franchising*.

A pesquisa também apresenta uma análise atualizada sobre as geografias de atuação das empresas brasileiras, os principais movimentos de entrada e saída de países, dados sobre desempenho e tendências de expansão, além de uma análise do quanto o contexto político-econômico atual tem afetado as estratégias de internacionalização das empresas.

Esperamos que os conteúdos disponibilizados nesse relatório possam contribuir para uma melhor compreensão, nos meios empresarial, governamental e acadêmico, do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Desejamos uma ótima leitura!

**Equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios  
Internacionais da FDC**





FDC  
CENTRO ALFA



# Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral (FDC) é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos e há 40 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática.

A FDC acredita que as soluções para o desenvolvimento das empresas podem ser encontradas dentro das próprias organizações. Sendo uma instituição autônoma, sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, a FDC é orientada para a geração e disseminação de conhecimento aplicado e aplicável em prol do desenvolvimento sustentável em nível mundial.

Em seu portfólio é possível encontrar uma ampla gama de programas que abrangem as mais diversas áreas da gestão. Os temas podem ser estudados em diferentes formatos, que vão desde programas curtos e intensivos, no Brasil e no exterior, até soluções customizadas ou parcerias, que estabelecem um relacionamento de longa duração para o desenvolvimento mais estruturado das empresas.

Desde sua criação, em 1976, a Fundação Dom Cabral vem participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento empresarial brasileiro. Atualmente, a FDC é referência nacional e internacional em seu setor, tendo sido classificada, em 2016, pelo 11º ano consecutivo, a melhor escola de negócios da América Latina segundo o Ranking de Educação Executiva do Financial Times 2016.

A vocação para o trabalho em conjunto orientou sua articulação internacional, firmando as alianças estratégicas com importantes escolas de negócios, como a Kellogg School of Management (EUA) e o INSEAD (Europa). Além disso, a FDC coordena a Rede Latino-americana de Escolas de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (Enlaces), composta pela Universidad de San Andrés (Argentina), Universidad de Chile (Chile), Universidad de Los Andes (Colômbia), IESA (Venezuela) e ESAN (Peru) e possui acordos de cooperação com diversas instituições internacionais de educação executiva, como a University of Cambridge (Reino Unido); o IMD (Suíça); a ESADE Business School (Espanha); o Smith College Executive Education (EUA), a Olin School of Business da Washington University (EUA); o HEC (França), a SKEMA Business School (França), a Griffith University (Austrália), o Instituto Tecnológico Autónomo de México – ITAM (México), o INDEG-ISCTE (Portugal), Católica-Lisbon (Portugal), a Escola de Gestão do Porto (Portugal), a Cornell University (EUA) e a Rede BRICS, composta pelas escolas Skolkovo (Rússia), Cheung Kong (China) e a University of Cape Town (África do Sul).

## O NÚCLEO DE ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais é um dos diver-

Os núcleos de geração de conhecimento da FDC nos quais são desenvolvidos estudos, pesquisas e soluções educacionais sobre temas relevantes relacionados aos desafios da gestão empresarial, dando sustentação aos programas desenvolvidos pela FDC e traduzindo seus avanços como instituição geradora de conhecimento. O Núcleo tem como missão contribuir para o desenvolvimento das organizações por meio da geração e do compartilhamento de conhecimento sobre seu processo estratégico, incluindo a formulação, o desdobramento, a execução, o controle e a aprendizagem das estratégias corporativas e de negócios.

Os objetivos do Núcleo são:

- *Gerar e disseminar conhecimento sobre estratégia, internacionalização e gestão empresarial.*
- *Desenvolver conteúdos e metodologias educacionais nas áreas de estratégia, internacionalização e gestão empresarial.*
- *Ampliar seu escopo de competências e de atuação por meio de redes de parcerias com profissionais e centros de estudos nacionais e internacionais.*

Buscamos ampliar o conhecimento sobre a estratégia nacional e internacional de empresas por meio de pesquisas empíricas e estudos de casos, assim como a geração e disponibilização de conhecimentos por meio de parcerias com empresas, escolas de negócios, centros de estudos, órgãos governamentais e instituições multilaterais, no Brasil e no exterior.

Desenvolvemos conteúdo, metodologias e soluções customizadas

que atendem a empresas em processos de reflexão e implementação estratégica. Dentre essas iniciativas, destacamos o Centro de Referência em Criação de Valor Internacional (CRCVI), que reúne empresas multinacionais para debater temas específicos sobre a internacionalização.

## A PARCERIA COM O INDEG-ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

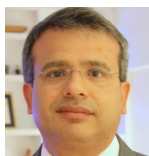
Visando ampliar o escopo de atuação do Núcleo e a compreensão do processo de internacionalização de empresas ao redor do mundo, desenvolvemos pesquisas em conjunto com instituições de ensino de outros países que nos permitam traçar um comparativo da atuação das multinacionais brasileiras em relação a multinacionais de outros países. Em edições anteriores, já investigamos a internacionalização de empresas indianas e russas e, desde 2014, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral estabeleceu uma parceria como INDEG-ISCTE Executive Education para a realização do Ranking de Internacionalização das empresas portuguesas. A parceria possibilita, além de um intercâmbio valioso de conhecimento sobre a internacionalização de empresas e melhores práticas em pesquisa executiva, uma reflexão sobre as peculiaridades da atuação internacional de multinacionais brasileiras e portuguesas, possibilitando uma maior compreensão das similaridades e diferenças desse processo entre os países que têm traços históricos tão marcantes. Na edição de 2014, comparamos a percepção das empresas brasileiras e portuguesas em relação às oportunidades de negócio nos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) e, na edição de 2015, o grau de adaptabilidade das multinacionais brasileiras e portuguesas a contextos culturais diferentes. Em 2016, esperamos lograr sucesso nas investigações concernentes ao processo decisório nas empresas.



## EQUIPE INDEG-ISCTE EXECUTIVE EDUCATION



- PAULO BENTO | [paulo.bento@iscte.pt](mailto:paulo.bento@iscte.pt)
- Presidente do INDEG-ISCTE
  - Administrador da TRANSCOM (Moçambique)
  - Diretor do Executive MBA do INDEG-ISCTE
  - Editor-in-chief da *Global Economics and Management Review*
  - Doutorado pela University of Manchester (Reino Unido)



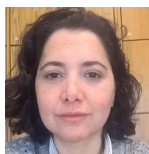
- MARCIO AMARAL | [marcio.amaral@iscte.pt](mailto:marcio.amaral@iscte.pt)
- Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios do INDEG-ISCTE
  - Professor do ISCTE-IUL e do INDEG-ISCTE
  - Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
  - Doutorado em Gestão pela PUC-Rio de Janeiro (Brasil)



- ÁLVARO AUGUSTO DA ROSA | [alvaro.rosa@iscte.pt](mailto:alvaro.rosa@iscte.pt)
- Professor do ISCTE-IUL
  - Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL
  - Doutorado em Gestão Estratégica pelo ISCTE-IUL



- VERA CARVALHEIRA | [vlsc@iscte.pt](mailto:vlsc@iscte.pt)
- Gerente de Comunicação do INDEG-ISCTE
  - Mestre em International Management pelo ISCTE-IUL
  - Pós-Graduada em Marketing pela Católica Porto Business School
  - Licenciada em Relações Internacionais pela Universidade de Coimbra



- SÍLVIA ANCIÃES | [sljas@iscte.pt](mailto:sljas@iscte.pt)
- Consultora do INDEG-ISCTE
  - Doutoranda em Política Comparada (Universidade de Lisboa)
  - Mestre em Relações Internacionais pela PUC-Rio de Janeiro (Brasil)

Para ter acesso ao artigo comparativo “Atuação das multinacionais brasileiras e portuguesas nos mercados da CPLP” e ao Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas, contate-nos: [rankingmultinacionais@fdc.org.br](mailto:rankingmultinacionais@fdc.org.br)

## SAIBA MAIS SOBRE O INDEG-ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

### INDEG-ISCTE Executive Education

O INDEG-ISCTE é uma associação sem fins lucrativos, de utilidade pública, fundada em novembro de 1988, naquilo que à época foi um passo relevante na relação entre a universidade e as empresas. Aquela que foi a primeira Escola de Negócios em Portugal tem como fundadores, para além do ISCTE-IUL, as seguintes entidades: CGD, CTT, EDP, Grupo Auchan, IAPMEI, Metro de Lisboa, Millennium BCP, Portucel Soporcel, PT, TAP e Unisys.

A reputação conquistada pelo INDEG-ISCTE ao longo dos anos permitiu-lhe alcançar um papel marcante na qualificação de milhares de executivos, mais do que qualquer outra entidade em Portugal. Por isso, tem razões de sobra para sentir orgulho do seu passado; contudo, são os desígnios futuros que relevam e que fizeram com que em 2013 tenha iniciado um projeto de reestruturação e reposicionamento ambicioso, em linha com a matriz inicial, de inovação e de liderança.

Efetuada a reconfiguração dos meios técnicos, materiais e humanos, sem esquecer a necessidade de repensar o papel dos programas existentes e do desenvolvimento de novos, intensificou-se a realização de eventos impactantes e a busca de novas parcerias

com entidades altamente reputadas. É neste contexto que surge o RIEP, uma iniciativa do INDEG-ISCTE e da FDC, com o apoio institucional da AICEP.

Uma vez concluída a reestruturação interna, o INDEG-ISCTE intensificou o seu processo de expansão, com destaque para a aquisição de uma participação numa importante instituição do ensino superior moçambicana, cujo desenvolvimento recente será marcado pela conclusão da construção de um campo em Maputo (2018). Em Portugal, ao nível dos programas de portfólio, destaca-se o lançamento de novos programas com parceiros locais (Leiria, Açores e Madeira); contudo, o desenvolvimento tem ocorrido sobretudo ao nível dos programas corporate, que em quatro anos aumentaram a sua importância relativa de menos de 5% para quase 50%. Neste âmbito, nos últimos três anos iniciou e mantém atividade com algumas das mais importantes organizações em Portugal, tais como Infraestruturas de Portugal, Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, Banco de Portugal, ANA Aeroportos, Galp, Fidelidade e Robbialac.

Uma vez consumada a refundação e tendo como mote a busca da excelência, o INDEG-ISCTE tem todas as condições para contribuir de forma ainda mais relevante para o desenvolvimento sustentável da sociedade, através da formação de executivos, do desenvolvimento de empresários e da investigação aplicada.

**Paulo Bento**

*Presidente do INDEG-ISCTE*



Category	Value 1	Value 2	Value 3
Category 1	100,000	200,000	400,000
Category 2	150,000	300,000	600,000
Category 3	200,000	400,000	800,000
Category 4	250,000	500,000	1,000,000



# A pesquisa

## O RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Realizado anualmente, desde 2006, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras tem explorado diversos temas relacionados à internacionalização de empresas e disponibilizado dados e reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras, os desafios enfrentados por elas, assim como as tendências da gestão internacional.

Seus principais objetivos são:

- monitorar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização;
- compreender os desafios enfrentados pelas multinacionais brasileiras, suas vantagens competitivas e tendências de expansão no mercado global.

A pesquisa permite entender as estratégias internacionais adotadas e os resultados alcançados, gerando conhecimento relevante para as empresas, empresários, executivos, instituições governamentais e a comunidade acadêmica.

## Tema do ano 2016

A edição 2016 do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras busca compreender o locus de tomada de decisão por parte das empresas brasileiras, considerando decisões estratégicas, táticas e operacionais. Buscamos, com o tema específico, entender qual o grau de autonomia concedido pelas empresas brasileiras a suas subsidiárias no exterior em relação a diversos tipos de decisão.



Edição 2006



Edição 2008



Edição 2010

Edição 2007



Edição 2009



Edição 2011



## Edições anteriores

A primeira edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras foi em 2006. O projeto é uma iniciativa do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais com o objetivo de conhecer a trajetória internacional das empresas brasileiras.

Vide, na linha do tempo abaixo, todas as edições da pesquisa.



Edição 2012



Edição 2014



Edição 2016

Edição 2013



Edição 2015



Para ter acesso às edições anteriores, favor entrar em contato com a equipe da pesquisa. Envie um e-mail para [rankingmultinacionais@fdc.org.br](mailto:rankingmultinacionais@fdc.org.br)

## METODOLOGIA DA PESQUISA

### **CrITÉRIOS de participação na pesquisa**

Empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro que desenvolvam atividades internacionais de manufatura, montagem e prestação de serviços ou que possuam centros de pesquisa e desenvolvimento, agências bancárias, franquias, escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição no exterior.

Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente por meio de representantes comerciais não são foco específico desta pesquisa.

### **Unidades próprias x franquias**

As empresas brasileiras têm usado diferentes modalidades de atuação no exterior. Algumas delas possuem um escritório comercial para dar suporte às vendas que partem do Brasil, enquanto outras enviam produtos desmontados (CKD e SKD) e os finalizam nos mercados de atuação. Já outras realizam todas as etapas da cadeia de valor no país de destino. Empresas do setor de serviços, como bancos, construtoras e consultorias, geralmente, possuem subsidiárias para atender seus clientes ou deslocam parte de seu pessoal para realizarem os trabalhos diretamente no local contratado.

Uma modalidade de internacionalização que vem atraindo a atenção de empresas brasileiras é a de franquias, principalmente as que já atuam com esse modelo no Brasil. Tendo em vista que o *franchising* não requer necessariamente o investimento de capital próprio para a abertura da franquia e sim a transferência



de ativos intangíveis, como a marca, o *know-how* e o sistema de negócios para um terceiro, novas métricas são necessárias para calcular o grau de internacionalização de empresas franqueadoras.

Dessa forma, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC desenvolveu e aplica, desde 2011, uma metodologia específica para calcular o grau de internacionalização de franquias e compor o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras, agora em sua quinta edição.

### Índices utilizados na pesquisa

- Empresas que atuam no exterior por meio de unidades próprias (baseado na metodologia da UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*):

$$\text{Índice de internacionalização de multinacionais} = \frac{\frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}}{3}$$

A multidimensionalidade do índice é adequada para realizar comparações entre empresas de setores distintos, uma vez que cada setor demanda diferentes formas de inserção no exterior.

A utilização da metodologia da UNCTAD também facilita a comparação do grau de internacionalização de empresas brasileiras com empresas de origens diversas, a partir de estudos semelhantes realizados em outros países.

- Empresas que atuam no exterior por meio de franquias (metodologia desenvolvida pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC):

$$\begin{array}{c}
 \text{Índice de internacionalização de franquias} = \\
 \left[ \begin{array}{ccc}
 \frac{\text{Unidades franqueadas no exterior}}{\text{Unidades franqueadas totais}} + \frac{\text{Receitas de royalties e taxas no exterior}}{\text{Receitas de royalties e taxas totais}} + \frac{\text{Receitas de venda de produtos para franqueados no exterior}}{\text{Receitas totais de venda de produtos para franqueados}} \\
 \hline
 3
 \end{array} \right] \times 100
 \end{array}$$

Para a classificação no Ranking, os índices descritos acima são levados em consideração até a casa decimal que for necessária para diferenciar valores próximos.

## AMOSTRA

Na edição de 2016, a amostra foi composta por 64 empresas, sendo:

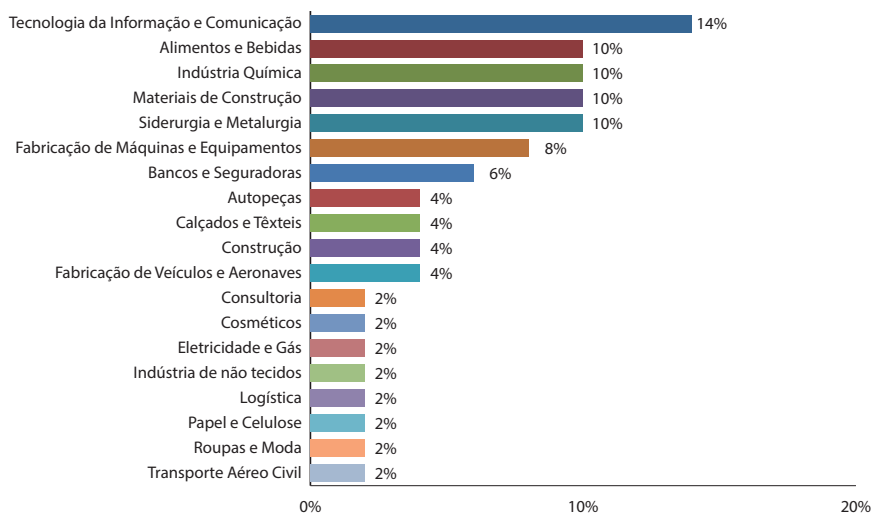
- 50 multinacionais brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de unidades próprias;
- 14 empresas brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de franquias.

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016 e o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras 2016 consideram dados da atuação no exterior do ano de 2015.

## Multinacionais

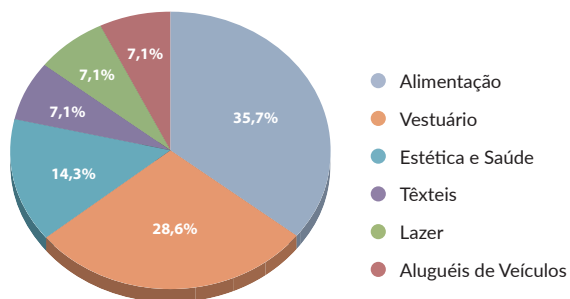
Em relação às multinacionais, percebe-se que as empresas que atuam na área de tecnologia da informação e comunicação (14%) são predominantes na participação da pesquisa.

**GRÁFICO 01** - Área de atuação das multinacionais participantes



## Franquias

A maior parte das empresas participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras 2016 atua na área de alimentação: 35,7%. Além disso, 28,6% atuam na área de vestuário, seguidas por 14,3% em estética e saúde, como mostra o gráfico a seguir.

**GRÁFICO 02** - Área de atuação das franquias participantes

Os dados e destaques divulgados neste documento foram fornecidos e são de total responsabilidade das empresas participantes da pesquisa.





# Grau de autonomia e descentralização

## O processo decisório na internacionalização das multinacionais brasileiras

O dinamismo do mundo globalizado, a velocidade na realização de negócios e a crescente interdependência entre os países impõem às empresas o grande desafio de tomar decisões que contemplem vários cenários e culturas, considerando diversas variáveis que possam afetar o desempenho de seus negócios.

Frente à crescente internacionalização de suas operações, as empresas precisam equilibrar a necessidade de serem eficientes globalmente e relevantes localmente, o que requer integração e adaptação aos diferentes contextos e demandas de gestão local.

Dessa forma, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016 buscou entender o processo de tomada de decisão das empresas brasileiras em relação às suas subsidiárias ou franquias internacionais de forma a avaliarmos o grau de autonomia e descentralização nas operações internacionais.

A partir da literatura nacional e internacional, elaboramos questões para entender as interações entre matrizes e subsidiárias (no caso das multinacionais) e entre franqueadores e franqueados (no

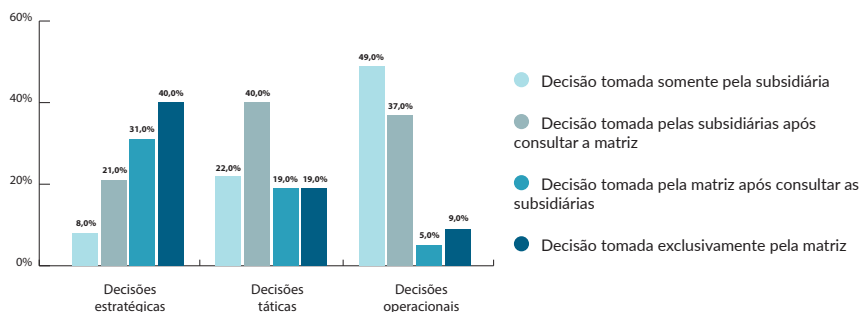
caso das franquias) no que concerne à tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Como a dinâmica relativa a essas empresas se difere no que tange ao tipo de decisão a ser tomada, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais abordou de forma distinta o processo na tomada de decisão no âmbito das multinacionais e no âmbito das franquias.

## O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Apresentamos 39 tipos de decisões (10 estratégicas, 20 táticas e 9 operacionais) para que as empresas multinacionais identificassem o *locus* de tomada de decisão e para que pudéssemos avaliar o grau de autonomia das subsidiárias em relação às suas matrizes. O gráfico a seguir mostra os resultados consolidados para decisões estratégicas, táticas e operacionais.

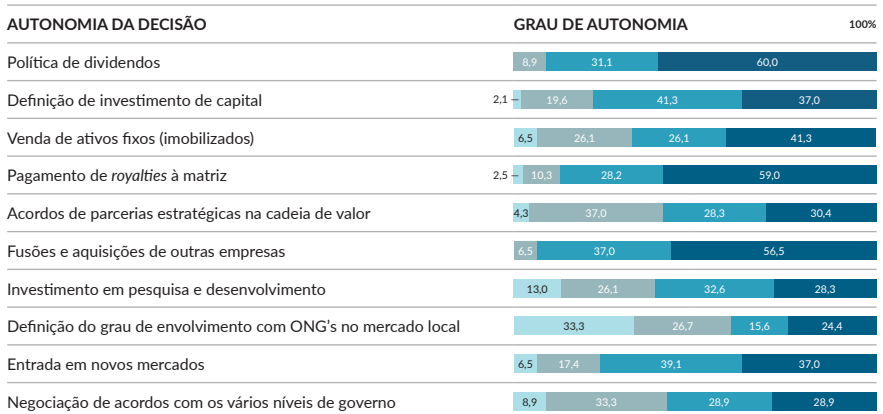
**GRÁFICO 03** - Autonomia na tomada de decisão das multinacionais brasileiras



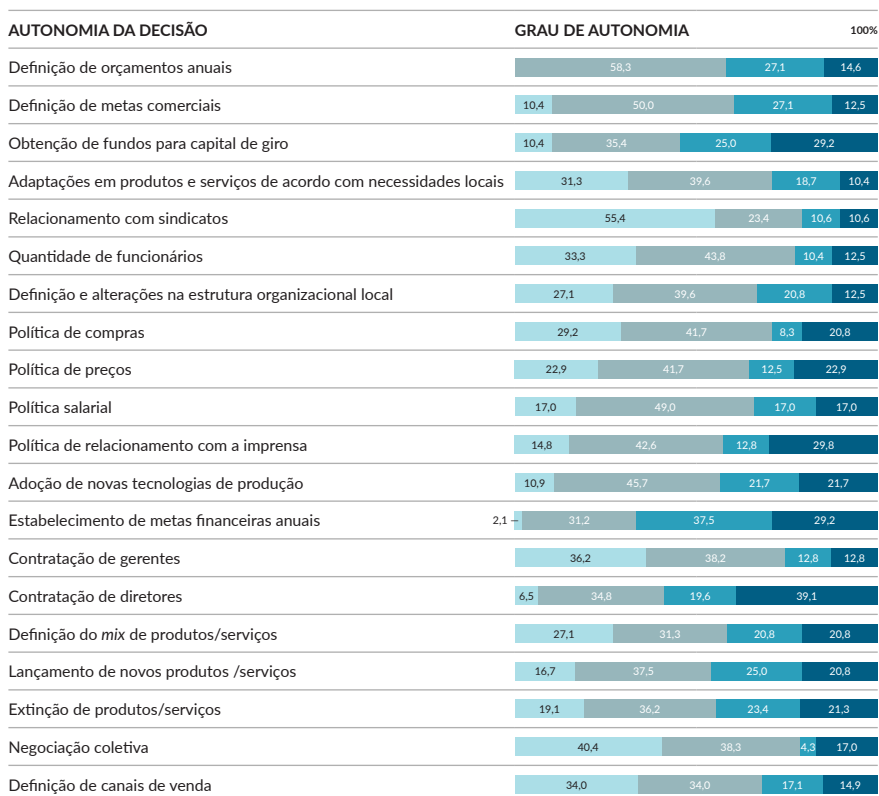


É interessante notar que o *locus* de tomada de decisão pelas multinacionais brasileiras varia dependendo do tipo de decisão. Grande parte das multinacionais concentra decisões estratégicas exclusivamente na matriz (40,0% das decisões) ou na matriz após consultar subsidiárias (31,0% das decisões). Já para decisões táticas, a tendência é que seja feita pela subsidiária após consultar a matriz (40,0% das decisões). No caso de decisões de cunho operacional, a maior parte das empresas concede autonomia total ou parcial para a subsidiária: em 49,0% essas decisões são tomadas exclusivamente pela subsidiária e em 37% pela subsidiária após consultar a matriz. As figuras abaixo ilustram o resultado para cada tipo de decisão:

**GRÁFICO 04** - Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões estratégicas

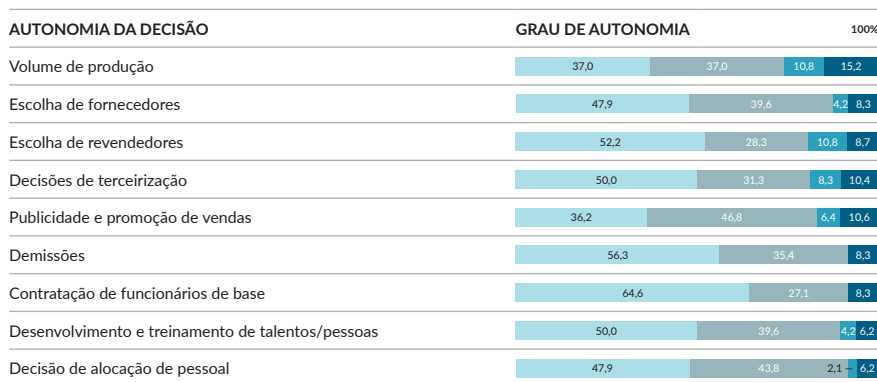


- Decisão tomada somente pela subsidiária.
- Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz.
- Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias.
- Decisão tomada exclusivamente pela matriz

**GRÁFICO 05 - Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões táticas**

- Decisão tomada somente pela subsidiária.
- Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz.
- Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias.
- Decisão tomada exclusivamente pela matriz

**GRÁFICO 06** - *Nível de autonomia das multinacionais brasileiras: decisões operacionais*



- Decisão tomada somente pela subsidiária.
- Decisão tomada pelas subsidiárias após consultar a matriz.
- Decisão tomada pela matriz após consultar as subsidiárias.
- Decisão tomada exclusivamente pela matriz

Na esfera estratégica, a maioria absoluta das multinacionais centraliza na matriz as decisões referentes à política de dividendos (60,0%) e aos movimentos de fusões e aquisições de outras empresas (56,5%). A decisão estratégica com maior nível de autonomia total das subsidiárias é a definição do grau de envolvimento com organizações não governamentais (ONGs) no mercado local (33,3%), o que pode ser explicado pela necessidade de conhecimento da realidade específica dos países nesses casos.

Seguindo a mesma lógica das ONGs, a decisão tática com maior autonomia dada às subsidiárias é o relacionamento com sindicatos (55,4%). De um modo geral, são poucas as decisões táticas com decisão exclusiva da matriz. A contratação de diretores é concentrada na matriz em 39,1% das multinacionais, mas a tomada de decisão da subsidiária após consulta à matriz é igualmente alta nesse quesito (34,8%).

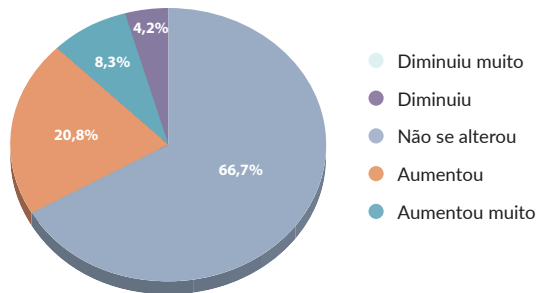
Também é interessante notar que as subsidiárias contam com maior participação da matriz em decisões táticas financeiras: os orçamentos anuais são definidos pela subsidiária após consultar a matriz em 58,3% das empresas, as decisões tomadas pela subsidiária após consulta à matriz e pela matriz após consulta às subsidiárias somam 68,7% no estabelecimento das metas financeiras anuais e 60,4% na obtenção de fundos para capital de giro.

Já as decisões operacionais estão predominantemente concentradas nas subsidiárias. A maior autonomia local parece estar nas decisões referentes à gestão de pessoas: 64,6% de decisão exclusiva das subsidiárias na contratação de funcionários de base e 56,3% nas demissões. E as decisões operacionais com maior grau de consulta à matriz são aquelas relacionadas à publicidade e promoção de vendas (46,8%), provavelmente como forma de garantir algum nível de identidade corporativa e integração global, além de alinhamento com a estratégia corporativa.

Analisando o conjunto das decisões, observamos que há, portanto, uma tendência das multinacionais brasileiras em descentralizar suas decisões mais operacionais, passando a participar mais do processo decisório à medida que as decisões se tornam mais estratégicas.

Perguntamos também às empresas o quanto o grau de autonomia das subsidiárias se alterou nos últimos três anos. O gráfico abaixo mostra os resultados.

**GRÁFICO 07** - *Variação do grau de autonomia das subsidiárias internacionais nos últimos três anos*

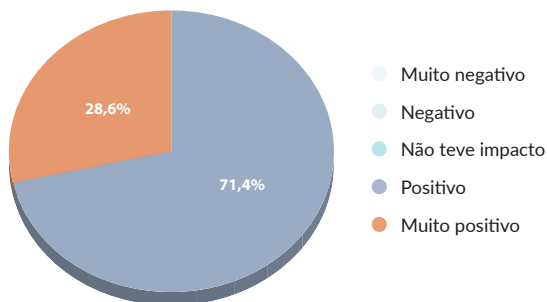


Nota-se que o grau de autonomia se manteve estável para a maior parte das multinacionais (66,7%), enquanto aumentou (20,8%) ou aumentou muito (8,3%) para grande parcela, tendo diminuído apenas para 4,2% da amostra.

Os resultados indicam, portanto, que as multinacionais brasileiras têm, aos poucos, descentralizado suas decisões, passando parte das mesmas para as subsidiárias.

Dentre as multinacionais que concederam maior autonomia para suas subsidiárias nos últimos três anos, 71,4% alegam que essa alteração teve impacto positivo e 28,6% muito positivo no desempenho internacional da empresa.

**GRÁFICO 08** - *Impacto gerado pelo aumento da autonomia das subsidiárias internacionais nos últimos três anos*

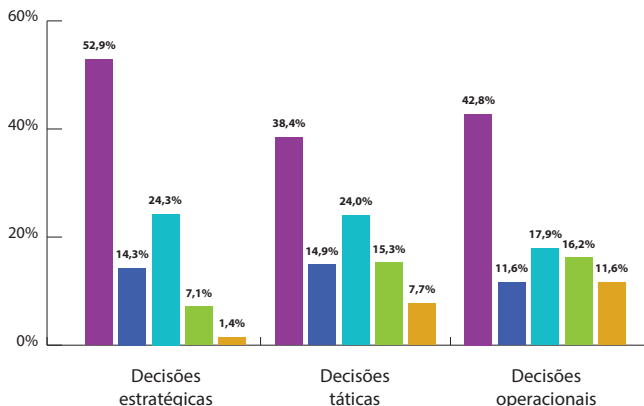


Concluimos que, apesar das decisões estratégicas estarem bastante concentradas na matriz, as multinacionais brasileiras conferem certa autonomia para suas subsidiárias na tomada de decisões táticas e grande autonomia para decisões operacionais visando maior eficiência e responsividade local. Essa tendência à descentralização tende a aumentar gradualmente à medida em que a empresa adquire mais experiência internacional e adapta seus processos e rotinas às localidades em que atua. Com isso, nota-se que o processo de descentralização das decisões tende a melhorar o desempenho internacional das empresas.

## O PROCESSO DECISÓRIO NO ÂMBITO DAS FRANQUIAS

O mesmo tema foi abordado também com as empresas participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias, porém, com tipos de decisão adequados a essa modalidade. O gráfico a seguir resume os resultados:

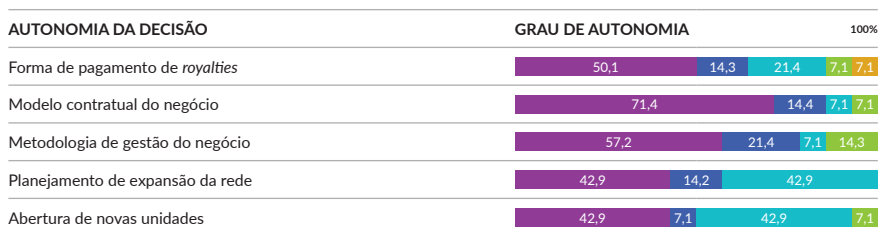
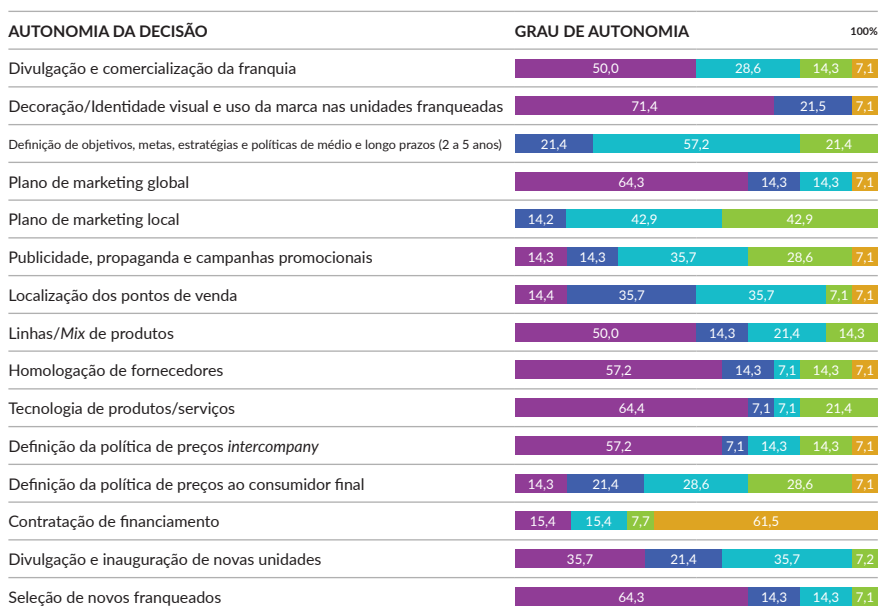
**GRÁFICO 09** - Autonomia na tomada de decisão das franquias brasileiras



- Decisão tomada integralmente pela empresa franqueadora
- Decisão tomada pela empresa franqueadora após consulta à franqueada
- Decisão tomada em comum acordo entre empresa franqueadora e franqueada
- Decisão tomada pela empresa franqueada seguindo parâmetros da empresa franqueadora
- Decisão tomada integralmente pela empresa franqueada

A maioria das franquias participantes aponta que as decisões são integralmente tomadas pela empresa franqueadora, tanto para decisões estratégicas, quanto para táticas e operacionais. Esse resultado reflete bem a modalidade de atuação por franquia, que visa reproduzir em grande parte o modelo de negócios do franqueador.

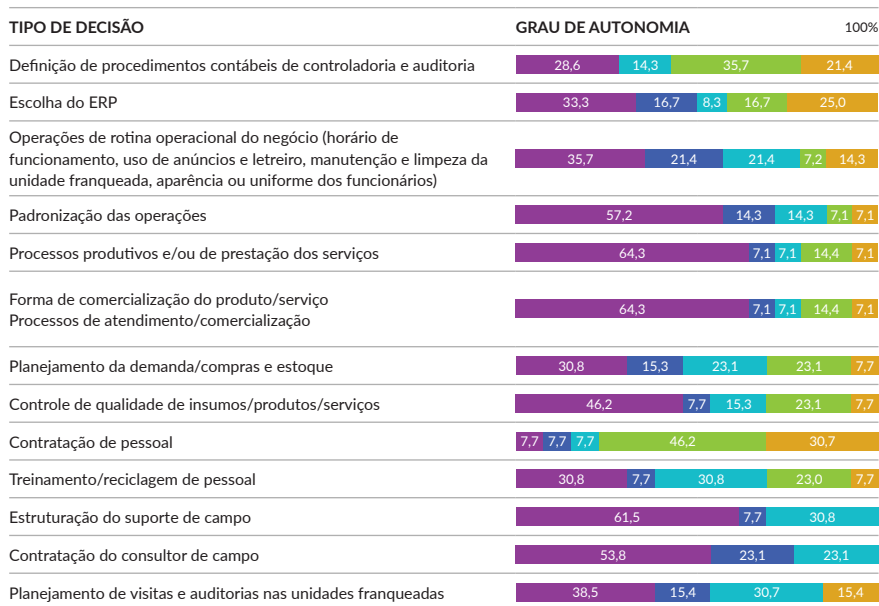
A seguir o detalhamento por cada tipo de decisão:

**GRÁFICO 10 - Nível de autonomia das franquias brasileiras: decisões estratégicas****GRÁFICO 11 - Nível de autonomia das franquias brasileiras: decisões táticas**

- Decisão tomada integralmente pela empresa franqueadora.
- Decisão tomada pela empresa franqueadora após consulta à franqueada.
- Decisão tomada em comum acordo entre empresa franqueadora e franqueada.
- Decisão tomada pela empresa franqueada seguindo parâmetros da empresa franqueadora.
- Decisão tomada integralmente pela empresa franqueada.



**GRÁFICO 12 - Nível de autonomia das franquias brasileiras: decisões operacionais**



- Decisão tomada integralmente pela empresa franqueadora.
- Decisão tomada pela empresa franqueadora após consulta à franqueada.
- Decisão tomada em comum acordo entre empresa franqueadora e franqueada.
- Decisão tomada pela empresa franqueada seguindo parâmetros da empresa franqueadora.
- Decisão tomada integralmente pela empresa franqueada.

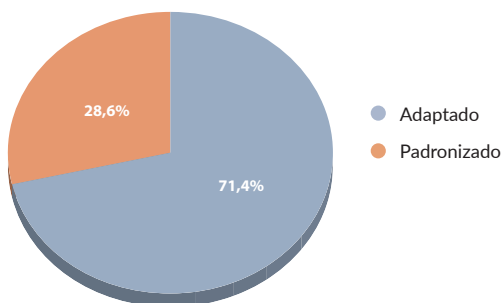
As decisões estratégicas contam com quase nenhuma participação das empresas franqueadas. Dentre as decisões táticas, cabe destacar algumas exceções: 61,5% das franqueadas possuem total autonomia para a contratação de financiamento e 42,9% definem o plano de marketing local seguindo parâmetros da franqueadora. Outras decisões táticas que têm percentual expressivo de tomada de decisão sob parâmetros da franqueadora ou integralmente pela

franqueada são<sup>1</sup>: publicidade, propaganda e campanhas promocionais (35,7%); definição da política de preços ao consumidor final (35,7%). Já as decisões operacionais estão bastante concentradas nas empresas franqueadoras, tendência bem diferente das multinacionais. A contratação de pessoal é o item no qual as franqueadas mais tomam decisões integralmente (30,7%) ou de acordo com parâmetros da franqueadora (46,2%).

Interessante notar, portanto, que no caso das franquias o maior grau de participação das empresas locais é na tomada de decisões táticas, tendo em vista que, muitas vezes, as decisões operacionais são padronizadas pela franqueadora como forma de garantir a reprodução de seu modelo de negócios.

Perguntamos, também, às franquias o quanto o modelo de tomada de decisão é padronizado ou adaptado para os diferentes países em que atuam. O gráfico abaixo mostra os resultados:

**GRÁFICO 13** - Modelos de tomada de decisão no mercado internacional

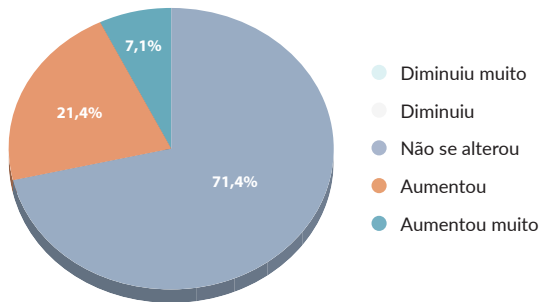


1 Soma de "Decisão da empresa franqueada seguindo parâmetros da empresa franqueadora" e "Decisão tomada integralmente pela franqueada".

Nota-se que 71,4% das franquias respondentes considera que os modelos de decisão variam em função do país em que a franqueada está localizada. Segundo as empresas respondentes, essa adaptação ocorre principalmente quando a cultura do país do franqueado é muito diferente da cultura brasileira, ou quando há grande instabilidade econômica/política ou quando a legislação do país é favorável ao modelo de negócios da franquia no exterior.

As franquias também nos informaram se houve alterações no grau de autonomia das franqueadas internacionais nos últimos três anos. O gráfico a seguir ilustra os resultados:

**GRÁFICO 14** - *Variação do grau de autonomia das franqueadas internacionais nos últimos três anos*

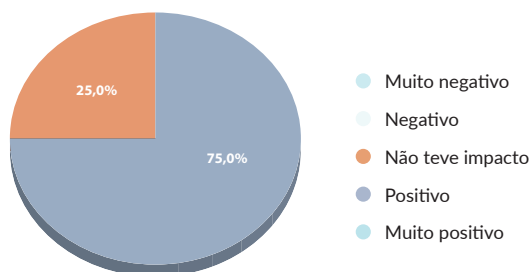


A maior parte das franquias respondentes não promoveu alterações significativas na autonomia das franqueadas no exterior nos últimos três anos (71,4%), enquanto algumas (28,5%) afirmam que a autonomia de suas franqueadas aumentou ou aumentou muito.

Dentre as franquias que alegam mais autonomia para suas fran-

queadas nos últimos três anos, 75,0% enxergam como positivo o impacto dessa alteração, como mostra o gráfico a seguir.

**GRÁFICO 15** - *Impacto gerado pelo aumento da autonomia das franqueadas internacionais nos últimos três anos*



Podemos concluir, portanto, que apesar de concederem menos autonomia às suas franqueadas internacionais se comparadas às multinacionais, as franqueadoras brasileiras aos poucos também têm aumentado o grau de descentralização das decisões. Essa delegação gradual pode ser entendida como resultado do amadurecimento da relação entre os franqueadores e suas franqueadas, e quando isso ocorre o impacto é visivelmente positivo para as franquias.

### **Destaques**

A iGui Piscinas cita a importância da adaptação em função da cultura e da legislação: “O direito de decisão no exterior, em alguns aspectos, é determinado pela franqueadora e em outros em comum acordo com o franqueado (preços, por exemplo). A padronização é controlada diretamente pela franqueadora, se adaptando às diferentes culturas, leis e normas dos diferentes lugares.”

A Carmen Steffens também ressaltou: *“De maneira geral, a forma de negócio (mix de produtos, treinamento, varejo, marketing) é pensado pela franqueadora e estendida a cada país, porém respeitando obviamente a singularidade e particularidades de cada região, a fim de se adaptar à realidade de cada loja/país.”*



# Resultados

## O RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2016

A Tabela 01 apresenta os resultados gerais do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016:

**TABELA 01** - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016

Posição	Empresa	Índice de internacionalização	Variação do Índice 16/15
1	Fitesa	0,739	▲
2	lochpe-Maxion	0,665	▲
3	CZM	0,637	▲
4	Intercement	0,624	▲
5	Stefanini	0,619	▲
6	Artecola	0,607	▲
7	Gerdau	0,578	▲
8	JBS	0,576	▲
9	Metalfrío	0,555	▲
10	Grupo Alumini	0,480	▲
11	Tupy	0,457	▲
12	Magnesita	0,413	▼
13	Marfrig	0,377	▼
14	Votorantim	0,369	▬
15	Tigre	0,357	▲

16	Camil Alimentos	0,346	▲
17	Indusparquet	0,322	▲
18	Vale	0,310	▲
19	Marcopolo	0,298	▲
20	WEG	0,297	▲
21	Vicunha Têxtil	0,265	▲
22	Construtora Camargo Corrêa	0,251	▲
23	Alpargatas	0,246	▲
24	Embraer	0,238	▬
25	Gol Linhas Aéreas	0,234	▲
26	Minerva Foods	0,216	▲
27	Neogrid	0,206	▲
28	Expor Manequins	0,185	▲
29	Indústrias Romi	0,177	▬
30	Natura	0,174	▼
31	Braskem	0,161	▲
32	Itaú-Unibanco	0,153	▲
33	CI&T Software	0,131	▼
34	Blanver	0,125	▲
35	Grupo Serpa	0,119	▲
36	Randon	0,078	▲
37	MV	0,071	▲
38	Duratex	0,071	▲
39	Banco Bradesco	0,053	▲
40	BRQ	0,042	▲
41	TOTVS	0,041	▲
42	Klabin	0,040	▬
43	M.Cassab	0,037	▲
44	Ultrapar / Grupo Ultra	0,033	▼
45	Instituto Aquila	0,027	▲



46	BRF*	0,017	▲
47	Algar Tech	0,016	▬
48	Eliane	0,010	▼
49	Cemig	0,004	▲
50	Banco do Brasil**	0,002	▬

Em comparação a 2015: ▲ Índice aumentou ▬ Índice se manteve ▼ Índice diminuiu

\*Informações de ativos e receitas no exterior não fornecidas pela empresa.

\*\*Informações de ativos e receitas não fornecidas pela empresa.

## AS 10+: EMPRESAS COM FATURAMENTO DE ATÉ 1 BILHÃO DE REAIS

As 10 empresas com faturamento anual de até R\$ 1 bilhão que possuem maiores índices de internacionalização são a CZM, Artecola e Indusparquet. Essas empresas têm índice de internacionalização significativamente superior à média das demais de porte similar, já que cerca da metade de suas operações encontra-se no exterior.

**TABELA 02** - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras com faturamento total de até R\$ 1 bilhão

Posição	Empresa	Índice de internacionalização
1	CZM	0,637
2	Artecola	0,607
3	Indusparquet	0,322
4	Neogrid	0,206
5	Indústrias Romi	0,177
6	CI&T	0,131
7	Blanver	0,125
8	Grupo Serpa	0,119
9	MV	0,071
10	BRQ	0,042

## RANKING POR NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM SUBSIDIÁRIAS

A Tabela 03 mostra a classificação das 10 empresas com maior número de países nos quais possuem subsidiárias:

**TABELA 03** – *Multinacionais classificadas pelo número de países*

Posição	Empresa	Nº de países em que possuem subsidiárias
1	Stefanini	38
2	Weg	29
3	Magnesita	25
3	Marcopolo	25
3	Vale	25
4	BRF	23
4	Banco do Brasil	23
5	Votorantim	21
6	Itaú-Unibanco	18
7	lochpe-Maxion	15
8	Gerdau	14
9	Gol Linhas Aéreas	12
10	Metalfrio	11

## RANKING POR ÍNDICE DE RECEITAS

A Tabela 04 mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de receitas. Por esse índice, obtém-se o percentual de receitas auferidas pela empresa, a partir de suas subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior:

**TABELA 04** - *Multinacionais classificadas pelo índice de receitas*

Posição	Empresa	Índice de receitas
1	JBS	0,842
2	lochpe-Maxion	0,814
3	Fitesa	0,758
4	CZM	0,731
5	Intercement	0,673
6	Indusparquet	0,625
7	Stefanini	0,593
8	Marfrig	0,590
9	Gerdau	0,585
10	Artecola	0,579

## RANKING POR ÍNDICE DE ATIVOS

A Tabela 05 mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de ativos, que evidencia o quanto dos ativos das empresas estão localizados no exterior em relação ao ativo total.

**TABELA 05** - *Multinacionais classificadas pelo índice de ativos*

Posição	Empresa	Índice de ativos
1	Stefanini	0,759
2	Fitesa	0,741
3	Tupy	0,688
4	Gerdau	0,675
5	Artecola	0,662
6	CZM	0,631

7	Metalfrio	0,623
8	Gol Linhas Aéreas	0,567
8	lochpe-Maxion	0,567
10	Intercement	0,533

## RANKING POR ÍNDICE DE FUNCIONÁRIOS

A Tabela 06 mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de funcionários no exterior:

**TABELA 06** - Multinacionais classificadas pelo índice de funcionários

Posição	Empresa	Índice de funcionários
1	Grupo Alumini	0,851
2	Fitesa	0,718
3	Intercement	0,665
4	lochpe-Maxion	0,616
5	Artecola	0,581
6	Metalfrio	0,571
7	CZM	0,548
8	Marfrig	0,540
9	Stefanini	0,504
10	Gerdau	0,475

## DESTAQUES\*

A lochpe-Maxion definiu 2015 como um ano muito desafiador para a indústria de autopeças no Brasil. A empresa optou por ajus-

\* Informações disponibilizadas e de responsabilidade das empresas participantes.

tes para se adequar ao nível de demanda que, até o início de 2016, ainda não demonstrava sinais de recuperação. As operações no NAFTA e Europa mostraram um bom resultado para a empresa, em linha com a recuperação de produção nessas regiões.

A estratégia da Stefanini se manteve focada na consolidação das aquisições internacionais, na redução dos encargos sociais da mão de obra exportadora, e no aumento dos investimentos estrangeiros no país. Adicionalmente, a empresa está ampliando os esforços de internacionalização e reforçando sua marca.

Para a Metalfrío, o mercado mexicano continuou sendo muito promissor em 2015, com um aumento de 49,4% na receita durante o ano e um aumento de 25,5% no quarto trimestre. As operações da empresa na Europa tiveram um forte desempenho, com um aumento de 30,8% nas receitas do ano. A receita média por unidade aumentou 23% no ano, devido a um melhor mix de produtos.

Em 2015, a Weg adquiriu as empresas: Zest WEG Manufacturing (Pty) Ltd., localizada na África do Sul, a Antriebstechnik KATT Hessen GmbH, localizada na Alemanha, a FTC Energy Group S.A., localizada na Colômbia e a Transformadores Suntec S.A.S., localizada na Colômbia.

A Embraer iniciou o fornecimento do Super Tucano para a Força Aérea Americana, com montagem nos EUA através de *joint venture*. O Phenom 300 foi o jato executivo mais entregue no mundo em 2015, pelo 3º ano consecutivo. Ainda em 2015, a empresa migrou a fábrica de Aviação Executiva para os Estados Unidos.

A Natura, estimulada pelo aprendizado e pelo sucesso em suas operações na América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru), planeja uma internacionalização cada vez mais intensa. Responsáveis por quase um terço da receita líquida da Natura, as Operações Internacionais (OIs) experimentaram um crescimento expressivo nos últimos cinco anos, com média de 47% de avanço ao ano. A Argentina é a maior operação da empresa fora do Brasil e sede das OIs. A rede de vendas no país tem mais de 140 mil Consultoras Natura (CNs) argentinas, um crescimento de 130% em cinco anos. No México, onde a Natura tem produção própria, um quarto dos produtos vendidos tem origem local. A empresa é líder em venda direta no Chile, com mais de 73 mil CNs e Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), e a quarta maior empresa do mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene.

O Itaú-Unibanco busca ser reconhecido como o “Banco da América Latina”. Em 2015, a fusão entre Banco Itaú Chile com o CorpBanca foi aprovada no Chile, e finalizada no dia 1º de abril de 2016. Essa operação é parte importante da estratégia da empresa de expandir sua presença na América Latina, consolidando a posição de destaque no Chile e na Colômbia, bem como diversificando a atuação na região. Com a concretização da operação, o Itaú-Unibanco passa da 7ª para a 4ª posição no ranking de maiores bancos privados do Chile em termos de empréstimos. A entrada no mercado colombiano de varejo financeiro por meio do Banco CorpBanca Colombia S.A., 5º maior banco local em termos de empréstimos e que também passa a operar sob a marca “Itaú”, foi outro destaque do ano de 2015.

Em 2015, a CI&T aumentou suas receitas internacionais em 93% (51% em dólares americanos), e adicionou clientes importantes à carteira, como Motorola, GE, e Google.

Para a farmacêutica Blanver, o mercado externo continua sendo o maior destino das vendas da empresa, respondendo por aproximadamente 70% do faturamento da unidade de negócios, sendo, portanto, um dos importantes focos na promoção de seus produtos.

A MV, líder no mercado de software de gestão da área de saúde, expandiu sua atuação no Peru, com o fechamento de contrato com três hospitais da rede adventista. Conquistou seu primeiro cliente no mercado uruguaio, o Hospital Círculo Católico, e iniciou as prospecções no Paraguai e na Argentina. A empresa conquistou, ainda, mais um cliente na República Dominicana, o Hospital General Las Colinas e começou a operar no Panamá. Após ser apontada como a fornecedora de prontuário eletrônico com maior market share na América Latina e Caribe, a MV recebeu o prêmio 2015/2016 KLAS Category Leader for Global Acute EMR – Latin America.

Nos últimos três anos, a BRF intensificou o processo de globalização com a formação de joint ventures, abertura de escritórios comerciais e aquisições de fábricas, marcas e distribuidores. No total, foram mais de 15 grandes movimentos, em quatro regiões distintas: Oriente Médio, Ásia, Europa e América Latina. A empresa investe nessas regiões porque acredita no grande potencial de mercados que elas oferecem. A BRF afirma, ainda, que esses movimentos estão integralmente alinhados com a estratégia de crescimento internacional, a fim de avançar na cadeia de valor, expandir as marcas, conquistar novos mercados e diversificar a base produtiva, de forma a reduzir cada vez mais a exposição à volatilidade dos ciclos e trazer mais estabilidade nos resultados.

## RANKING FDC DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS 2016

Os resultados da sexta edição do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras são apresentados a seguir:

**TABELA 07** - Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2016

Posição	Franquia	Índice de internacionalização	Variação do Índice 16/15
1	Localiza	19,2%	▲
2	iGui Piscinas	17,9%	▼
3	Dudalina	13,6%	▲
4	Fábrica di Chocolate	7,7%	▼
5	Giraffas	4,7%	▲
6	Carmen Steffens	3,5%	▲
7	Magrass	2,3%	▼
8	Puket	2,2%	▲
9	Hering	2,1%	▲
10	Vivenda do Camarão	1,5%	▼
11	DepylAction	1,0%	▼
12	Spoletto <sup>1</sup>	0,8%	
13	Bob's	0,6%	▲
14	FirstClass	0,3%	▲

Em comparação a 2015: ▲ Índice aumentou    ▬ Índice se manteve    ▼ Índice diminuiu

## RANKING POR NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM FRANQUIAS

As empresas brasileiras participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias estão presentes em 54 países ao todo.

<sup>1</sup> Informações de 2014 não fornecidas pela empresa.



A tabela a seguir mostra a classificação das franquias brasileiras pelo número de países em que atuam por meio de franquias:

**TABELA 08** – *Franquias classificadas pelo número de países*

Posição	Franquia	Nº de países onde as empresas possuem franquias
1	iGUi Piscinas	38
2	Carmen Steffens	12
3	Localiza	7
4	Fábrica di Chocolate	6
4	Puket	6
6	Dudalina	5
7	Hering	3
8	Bob's	2
9	Spoletto	2
9	Vivenda do Camarão	2
11	DepylAction	1
11	FirstClass	1
11	Giraffas	1
11	Magrass	1

A iGUi Piscinas é a franquia com atuação em maior número de países, tendo aumentado sua presença de 23 para 38 países de 2015 para 2016. A empresa abriu novas unidades principalmente na América Central e no Caribe, e tem a Argentina como seu principal mercado.

## RANKING POR ÍNDICE DE UNIDADES FRANQUEADAS

A tabela a seguir mostra a classificação das empresas pelo índice de unidades franqueadas, que representa a proporção de unidades franqueadas no exterior em relação ao total de unidades franque-

adas. Nota-se que as franquias brasileiras possuem forte atuação no mercado doméstico, com um índice médio de 9,2%, sendo o maior índice da Dudalina, com 40,0% de unidades franqueadas no exterior.

**TABELA 09** – *Franquias classificadas pelo índice de unidades franqueadas*

Posição	Franquias	Índice de unidades franqueadas
1	Dudalina	40,0%
2	Localiza	28,6%
3	iGui Piscinas	21,9%
4	Fábrica di Chocolate	12,5%
5	Carmen Steffens	7,0%
6	Puket	4,6%
7	Spoletto	2,5%
8	Magrass	2,5%
8	Vivenda do Camarão	2,5%
10	DepylAction	2,1%
11	Hering	2,0%
12	Giraffas	1,6%
13	FirstClass	0,6%
13	Bob's	0,6%

## RANKING POR ÍNDICE DE RECEITAS POR TAXAS DE ROYALTIES

A tabela a seguir mostra a classificação das franquias pelo índice de receitas de taxas e *royalties*, que permite visualizar o quanto desse tipo de receita é proveniente das operações das franquias no exterior em relação ao total de receitas da empresa. Foram incluídas somente as empresas que utilizam essa modalidade como fonte de receita. As operações internacionais da iGui Piscinas são responsáveis por 16,0% das receitas provenientes de *royalties* e taxas da empresa,

seguida pela Localiza, cujas operações internacionais respondem por 9,8% dessa modalidade de receita da empresa. O índice médio de receitas de taxas e *royalties* das franquias brasileiras é 5,6%.

**TABELA 10** – *Franquias classificadas pelo índice de receitas de taxas e royalties*

Posição	Franquias	Índice de receitas de taxas e <i>royalties</i>
1	iGui Piscinas	16,0%
2	Localiza	9,8%
3	Giraffas	7,8%
4	Fábrica di Chocolate	3,0%
5	Magrass	2,1%
6	Bob's	0,5%
7	FirstClass	0,2%

## RANKING POR ÍNDICE DE RECEITAS DE VENDA DE PRODUTOS NO EXTERIOR

A tabela a seguir mostra a classificação das franquias pelo índice de receitas de venda de produtos no exterior. Foram incluídas somente as empresas que utilizam essa modalidade de receita no exterior e o índice médio das franquias participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016 é de 5,5%.

**TABELA 11** – *Franquias classificadas pelo índice de receitas de venda de produtos*

Posição	Franquias	Índice de receitas de venda de produtos no exterior R\$
1	iGui Piscinas	16,0%
2	Dudalina	7,8%
3	Hering	2,2%
4	Puket	2,1%
5	Vivenda do Camarão	0,6%

## DESTAQUES\*

Para a iGUi Piscinas, 2015 foi um ano positivo em termos da internacionalização, já que foi verificado um aumento considerável no número de países onde a franquia está presente, de 23 para 38 países. A empresa está hoje presente na maioria dos países da América do Sul e Central e grande parte das ilhas menores do Caribe. A fabricante de piscinas também iniciou a exportação para a Tailândia a partir de sua unidade produtiva em Portugal. Já no início de 2016, a empresa estabeleceu novos franqueados na Índia, Jordânia e Turquia. O objetivo da empresa é oferecer sua linha de produtos para o mundo por meio de uma logística eficiente, e para tal ingressam em novos mercados por meio de fábricas no exterior (Master Franquias) em parceria com franqueados locais de diferentes regiões, buscando acordos de longo prazo e reduzindo custos para os franqueados unitários. A iGUi Piscinas pretende também crescer e se consolidar no mercado da América do Norte, onde está presente atualmente com três franquias.

A Dudalina teve um aumento de 50,0% em seu índice de internacionalização em 2016 em relação ao ano anterior. Para a empresa, a internacionalização faz parte da estratégia de crescimento com foco no posicionamento e fortalecimento da sua marca. A Dudalina afirma que a diversificação de mercados é uma importante estratégia para reduzir riscos e aproveitar variáveis cambiais, garantindo assim competitividade no mercado internacional e sustentabilidade do negócio.

A Puket teve um aumento de 67,3% em seu índice de interna-

---

\* Informações disponibilizadas e de responsabilidade das empresas participantes.

cionalização em 2016 em relação a 2015. A franquia, do setor de vestuário, entrou em quatro novos mercados na América do Sul em 2016 e aponta o Oriente Médio como seu principal mercado. A Puket busca a expansão no mercado internacional de forma que sua sustentabilidade e viabilidade não dependam exclusivamente do mercado interno.



# Do Brasil para o mundo

## DISTRIBUIÇÃO DAS SEDES DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO PAÍS

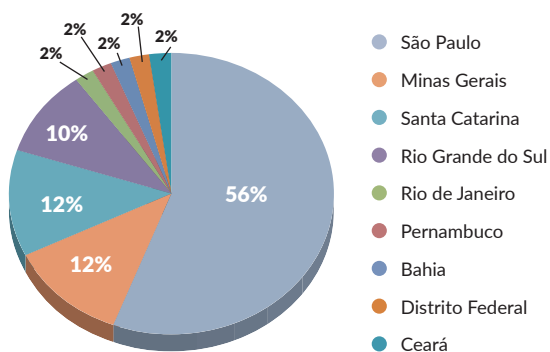
As empresas participantes do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2016 estão sediadas em oito estados do Brasil mais o Distrito Federal, em três regiões: Nordeste, Sudeste e Sul. O mapa a seguir mostra a dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras:

**FIGURA 01** - Dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras



O gráfico abaixo mostra a localização das sedes das multinacionais brasileiras em porcentagem, por estado.

**GRÁFICO 16** - Estados onde as sedes das multinacionais estão localizadas



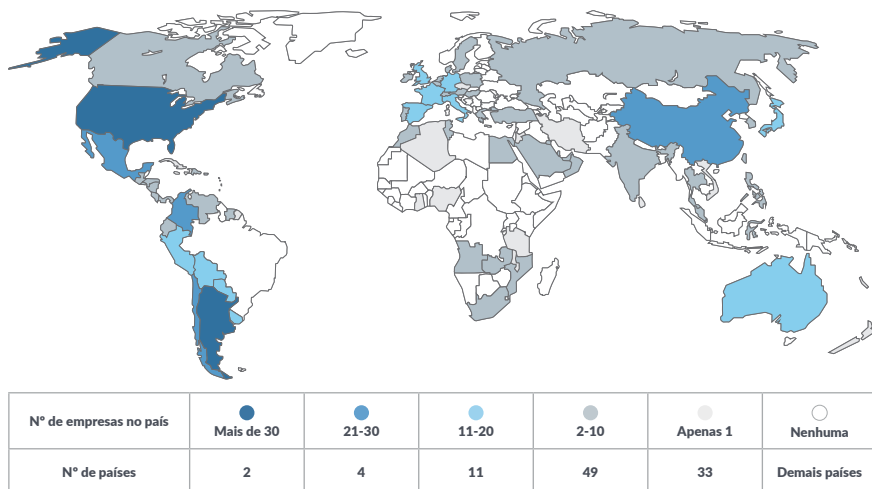
O Estado com maior concentração de sedes de multinacionais brasileiras é São Paulo, com 56%, em seguida Minas Gerais e Santa Catarina, ambos com 12%, e em terceiro o Rio Grande do Sul, com 10%.

## A PRESENÇA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

As empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016 estão presentes em 99 países, distribuídos entre todos os continentes. O mapa a seguir mostra todos os países onde as multinacionais brasileiras atuam, seja por meio de unidades próprias ou de franquias.



**FIGURA 02** – A presença das multinacionais brasileiras no exterior



A tabela a seguir mostra a classificação de países onde há o maior número de empresas respondentes presentes:

**TABELA 12** – Países com maior presença de empresas brasileiras

Posição	País	Número de empresas
1	Estados Unidos	40
2	Argentina	31
3	Chile	25
4	Colômbia	23
5	China	22
6	México	21
7	Peru	20

8	Uruguai	19
9	Reino Unido	16
10	Paraguai	15
11	Alemanha	12
11	Espanha	12
11	França	12
11	Japão	12

Os Estados Unidos, assim como nas edições anteriores da pesquisa, seguem sendo o país com a maior concentração de empresas brasileiras, com a presença de 40 empresas.

É nítida também a preferência pela América do Sul, em especial a Argentina, com a presença de 31 empresas. Nota-se que, dos dez principais países alvo das empresas brasileiras, seis estão na América do Sul.

A Ásia também aparece como um destino atrativo para as empresas brasileiras. A China é o principal mercado alvo fora das Américas, com a presença de 22 empresas. Já o Japão aparece como importante destino para 12 empresas brasileiras.

A tabela a seguir lista os países em que as multinacionais brasileiras atuam, separados por região geográfica, e por forma de atuação. Como pode ser visto na tabela, em 45 países há empresas que atuam somente por meio de unidades próprias. Já em 40 países há presença de empresas que atuam por unidades próprias ou por franquias e em 14 países estão presentes empresas que atuam somente por meio de franquias.

**TABELA 13 – Localização das empresas brasileiras no exterior, por região e forma de atuação**

América do Norte	América Central e Caribe	América do Sul	África	Europa	Ásia	Oriente Médio	Oceania
Canadá (7)	Ilhas Cayman (4) El Salvador (2) Caribe (2) Ilhas Bahamas (1) Barbados (1) Cuba (1)		Moçambique (3) Zâmbia (2) Malauí (1) Gana (1) Nigéria (1) Tanzânia (1) Cabo Verde (1) Argélia (1)	Reino Unido (16) Alemanha (12) Áustria (7) Países Baixos (7) Suíça (6) Hungria (3) Luxemburgo (3) Dinamarca (2) Irlanda (2) Polónia (2) Moldávia (1) Romênia (1) Tchéquia (1) Ucrânia (1)	China (22) Cingapura (5) Coreia do Sul (5) Taiwan (5) Malásia (4) Rússia (4) Hong Kong (3) Indonésia (2) Filipinas (2) Siri Lanka (1) Vietnã (1)	Omã (2) Irã (1) Libano (1)	Nova Caledónia (1) Nova Zelândia (1)
Estados Unidos (40) México (21)	Panamá (7) R. Dominicana (5) Guatemala (4) Costa Rica (3) Honduras (2) Nicarágua (2) Porto Rico (2)	Argentina (31) Chile (25) Colômbia (23) Peru (20) Uruguai (19) Paraguai (15) Bolívia (11) Venezuela (10) Equador (7) Suriname (2)	África do Sul (9) Angola (6) Marrocos (3) Egito (3) Tunísia (2)	Espanha (12) França (12) Itália (11) Portugal (8) Bélgica (7) Suécia (5) Turquia (5) Grécia (2)	Japão (12) Índia (10) Tailândia (7)	Emirados Árabes Unidos (10) Qatar (2) Arábia Saudita (2) Kuwait (2)	Austrália (11)
	Antig&Barbuda (1) Aruba (1) Bahamas (1) Barbados (1) Bonaire (1) Dominica (1) Granada (1) Ilhas Virgens (1) Jamaica (1) Martinica (1) S.Crist.&Neves (1) Trin.&Tobago (1)	G. Francesa (1)				Jordânia (1)	

**Presença de empresas brasileiras no exterior**

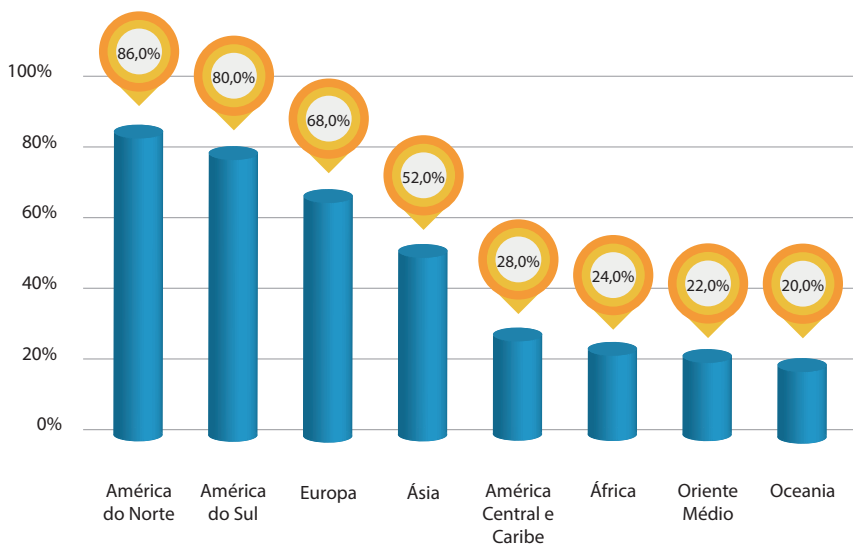
- Somente por meio de unidades próprias
- Por meio de unidades próprias e franquias
- Somente franquias

**Número de países**

- 45 países
- 40 países
- 14 países

O gráfico a seguir mostra a distribuição das multinacionais brasileiras por região.

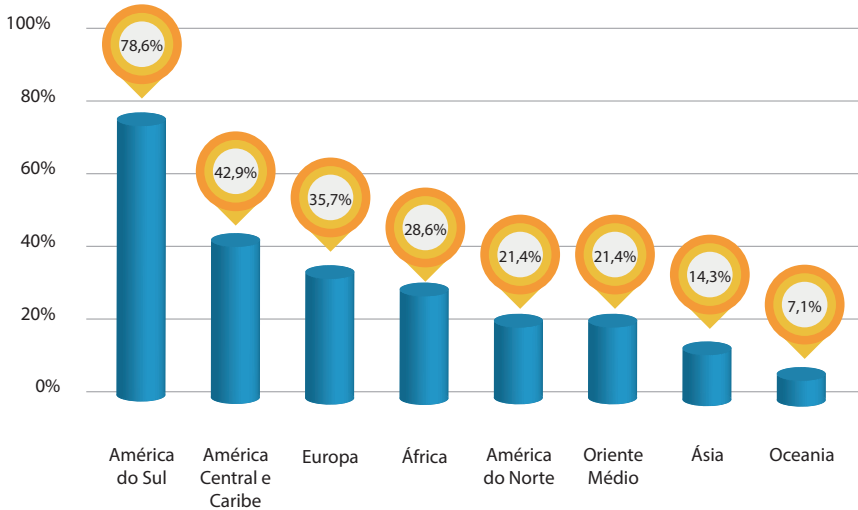
**GRÁFICO 17** – *Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras no mundo*



Verificamos que as principais regiões em que as empresas brasileiras estão presentes são América do Norte, América do Sul e Europa. Apesar de receber menor número de empresas, cada vez mais nossas multinacionais têm buscado diversificar suas geografias de atuação para Ásia, América Central e Caribe e África.

O gráfico a seguir mostra a dispersão geográfica das franquias:

**GRÁFICO 18** - Dispersão geográfica das franquias brasileiras no mundo



Nota-se que a presença das franquias brasileiras no exterior é muito forte na América do Sul e na América Central e Caribe, seguidas pela Europa. Nas demais regiões, as franquias atuam com porcentagens muito semelhantes, com exceção da Oceania, onde está presente apenas uma das franquias participantes da pesquisa.

## ENTRADA E SAÍDA DE PAÍSES

A pesquisa também analisou o movimento de entrada e saída de países das empresas participantes da pesquisa. A figura a seguir mostra os países em que as empresas iniciaram operações em 2015, por meio de franquias e subsidiárias próprias.

**FIGURA 03** – Entrada das empresas no mercado internacional em 2015/por países

● América do Norte	● América Central e Caribe	● América do Sul	● Europa	● África	● Ásia	Total
1	8	8	9	1	2	29

Das empresas respondentes, 28,1% entraram em novos mercados em 2015, o que evidencia a tendência de expansão da internacionalização das empresas brasileiras, conforme vem sendo verificado nas edições anteriores da pesquisa. As empresas brasileiras entraram em 29 novos países, seja por meio de subsidiárias ou franquias. Assim como na edição passada, a Europa continua sendo um destino bastante atrativo para as empresas brasileiras à procura de novos mercados, possivelmente pelo fato de grande parte já atuarem na América do Sul e do Norte.

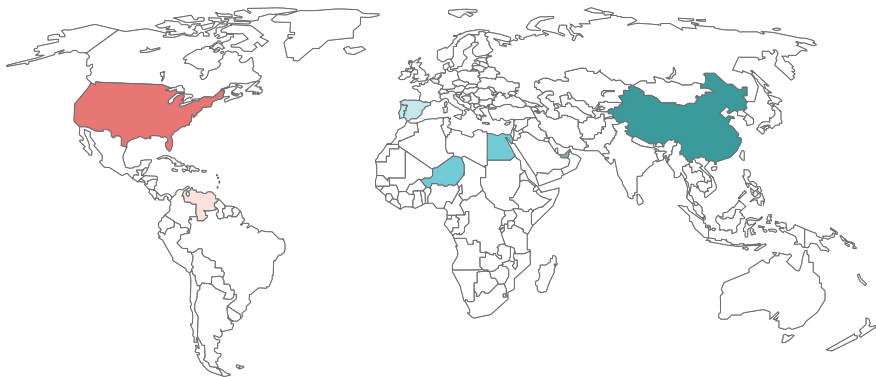
Além disso, a América Central e o Caribe também foram um importante alvo de novos investimentos e franquias. Esse mercado vem ganhando espaço no que diz respeito ao interesse das empresas

brasileiras, em especial das franquias, que possuem operações hoje em 22 países dessa região.

Os 29 países de entrada mencionados são: Antígua & Barbuda, Áustria, Bolívia, Chile, China, Colômbia, Costa Rica, Dominica, Equador, Estados Unidos, Etiópia, França, Granada, Grécia, Holanda, Hungria, Inglaterra, Irlanda, Irlanda do Norte, Moldova, Nicarágua, Paraguai, Peru, Porto Rico, República Dominicana, São Cristóvão, Suriname, Tailândia e Uruguai. Assim como nas edições anteriores, é possível visualizar uma tendência de diversificação de mercados.

Por outro lado, 14,1% das multinacionais e franquias interromperam suas atividades em algum país em 2015, conforme mostra a figura abaixo:

**FIGURA 04** - Saída das empresas do mercado internacional em 2015/por países



América do Norte	América do Sul	Europa	África	Oriente Médio	Ásia	Total
1	1	2	2	1	1	8

Ao todo, as empresas brasileiras encerraram atividades em 8 países em 2015, sendo eles: China, Dubai, Egito, Espanha, Estados Unidos, Nigéria, Portugal e Venezuela.

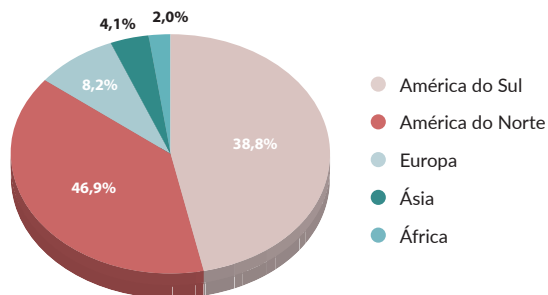
## PRIMEIRA SUBSIDIÁRIA OU FRANQUIA INTERNACIONAL

Da mesma forma que nos anos anteriores da pesquisa, perguntamos para as empresas participantes em quais países suas primeiras subsidiárias ou franquias foram estabelecidas.

### Primeira subsidiária das multinacionais no exterior

O gráfico a seguir mostra as regiões em que as multinacionais brasileiras estabeleceram suas primeiras atividades no exterior:

**GRÁFICO 19** – Regiões da primeira subsidiária no exterior



A preferência pela América do Sul e pela América do Norte como ponto de partida de internacionalização fica clara no gráfico anterior. Muito dessa escolha deve-se à similaridade cultural e à proximidade geográfica.

As regiões menos preferidas como primeiro destino das multina-



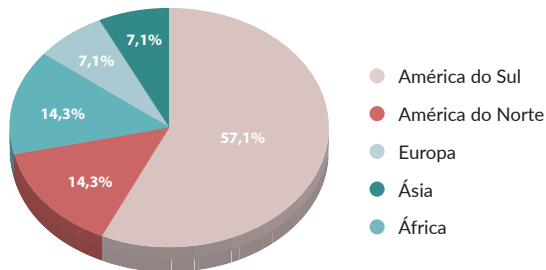
cionais são a Ásia e a África, com 4,1% e 2,0%, respectivamente. A Europa fica um pouco à frente, ainda que com uma baixa porcentagem se comparada às Américas do Sul e do Norte: 8,2%.

### Primeira unidade franqueada no exterior

Dentre as franquias participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2016, a primeira unidade franqueada no exterior foi aberta pela Localiza, em 1992, na Argentina. Nota-se que o processo de internacionalização das franquias brasileiras passa a ocorrer de maneira mais intensa a partir dos anos 2000, conforme consta na linha do tempo apresentada nesse relatório, nas páginas 79 a 81.

O gráfico a seguir mostra as regiões em que as franquias brasileiras estabeleceram suas primeiras atividades no exterior:

**GRÁFICO 20** – Regiões da primeira franquia no exterior

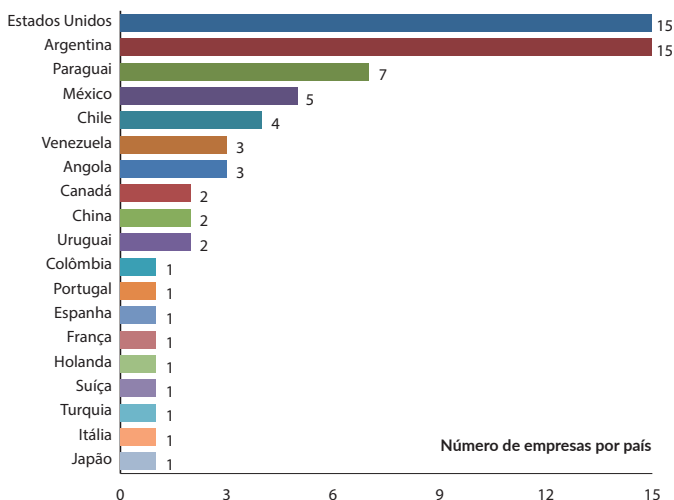


As franquias brasileiras participantes da pesquisa iniciaram o processo de internacionalização principalmente em países da América do Sul (57,1%). América do Norte e Europa foram o primeiro destino internacional de 14,3% das franquias, seguidas por Ásia e África (7,1% cada).

## Países pelos quais as empresas brasileiras iniciaram sua internacionalização

O próximo gráfico mostra os países pelos quais as empresas brasileiras iniciaram seu processo de internacionalização, seja por meio de subsidiárias próprias ou franquias, e o número de empresas que iniciaram a internacionalização por cada um desses países.<sup>1</sup>

**GRÁFICO 21** – Países das primeiras subsidiárias e franquias no mercado internacional



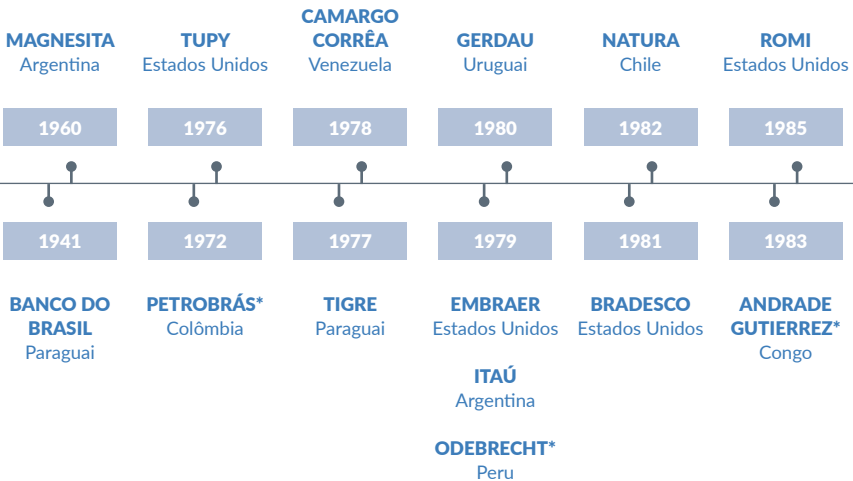
Grande parte das empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais 2016 iniciou suas atividades nos Estados Unidos (22,4%), na Argentina (22,4%) ou no Paraguai (10,4%), evidenciando a tendência de começar o processo de internacionalização por mercados geograficamente próximos.

<sup>1</sup> Algumas empresas iniciaram seu processo de internacionalização em mais de um país simultaneamente.

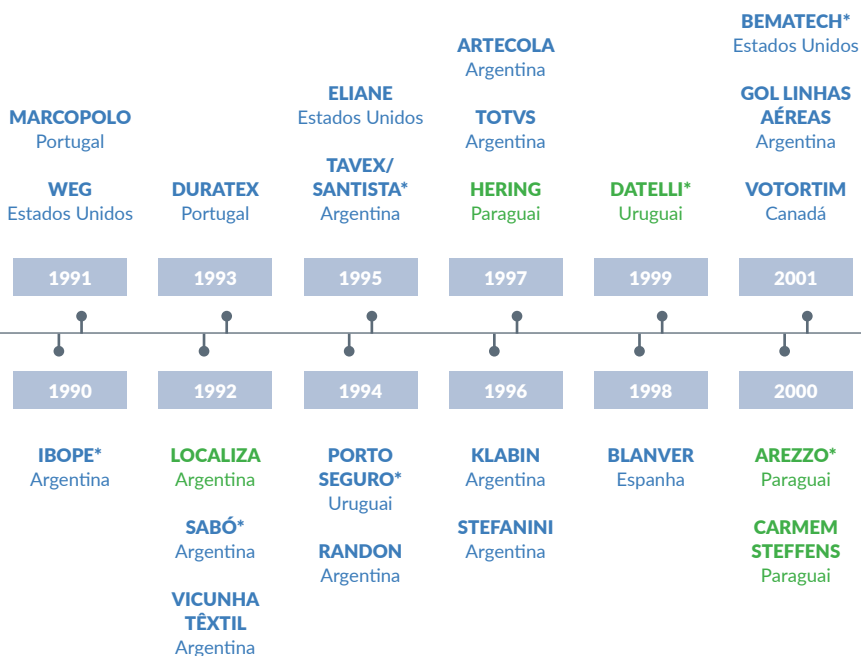
## LINHA DO TEMPO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A linha do tempo a seguir mostra em que ano e país todas as empresas brasileiras que participaram do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras até a 11ª edição e do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias até a 6ª edição abriram sua primeira subsidiária ou franquia.

**FIGURA 05** - Linha do tempo da internacionalização das empresas brasileiras



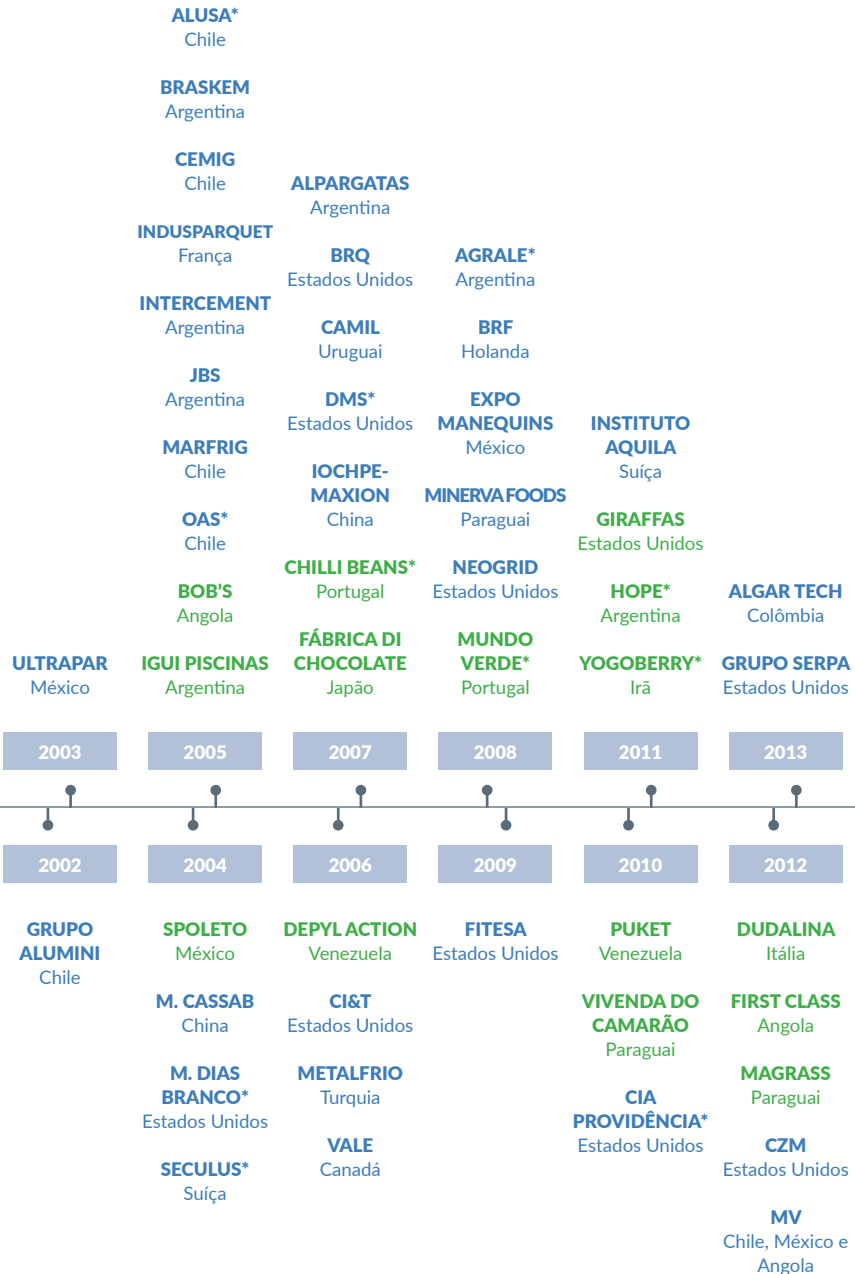
A primeira empresa brasileira a se internacionalizar foi o Banco do Brasil, para o Paraguai, em 1941. Entretanto, nesse período a atuação das empresas brasileiras no exterior ainda era tímida, em geral limitada aos mercados latino e norte-americanos. A partir da década de 1990, com a liberalização da economia e maior entrada de investimento externo, as empresas brasileiras intensificaram sua presença em outros países, principalmente por meio de *greenfield* ou fusões e aquisições.



● Internacionalização por meio de subsidiárias próprias

● Internacionalização por meio de franquias

\* Empresas participantes de edições anteriores do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras





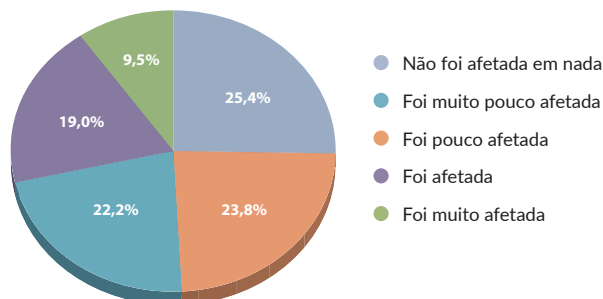
# O impacto do contexto político-econômico

na internacionalização das empresas brasileiras

## CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO DO BRASIL

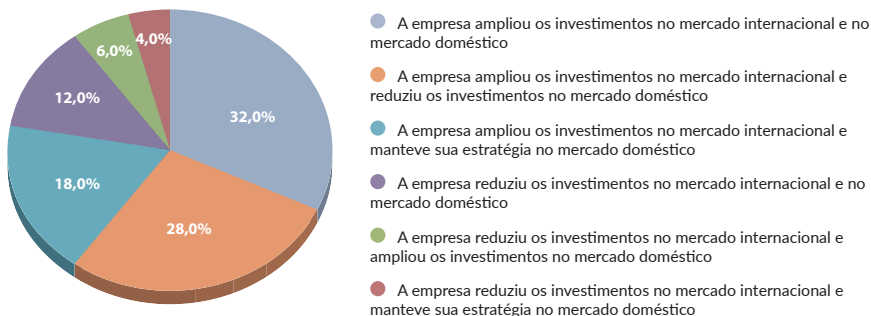
Perguntamos às multinacionais e às franquias brasileiras o quanto sua estratégia de internacionalização foi afetada pelo atual contexto político e econômico brasileiro. O gráfico a seguir mostra os resultados.

**GRÁFICO 22** - O impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização



É interessante notar que 25,4% das empresas consideram que sua estratégia internacional não foi afetada pelo atual contexto político-econômico do Brasil. Entretanto, 74,5% alegam que seus planos internacionais foram afetados de alguma forma, sendo que 28,5% afirmam que sua estratégia internacional foi afetada ou muito afetada pelo atual contexto. O gráfico a seguir mostra o que mudou na estratégia internacional das 74,5% que alegaram alguma alteração frente ao atual contexto.

**GRÁFICO 23** – *Mudança nas estratégias das multinacionais e franquias brasileiras frente ao atual contexto político-econômico brasileiro*



Nota-se que, independente da estratégia adotada no mercado doméstico, 78,0%, ampliaram seus investimentos no mercado internacional frente ao atual contexto político-econômico brasileiro. De acordo com as empresas entrevistadas, essa tendência tem por função, principalmente, diminuir a dependência do mercado brasileiro e reduzir os riscos operacionais.





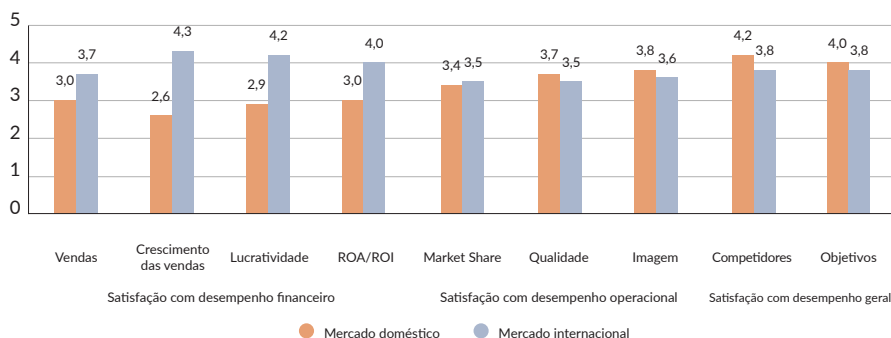


# Satisfação e expectativas de desempenho

## SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

Os respondentes da pesquisa classificaram sua satisfação com o desempenho de suas empresas nos âmbitos doméstico e internacional em uma escala de 1 a 5, sendo 1 = muito satisfeito e 5 = muito insatisfeito. A satisfação foi avaliada em relação às atividades apresentadas no gráfico que se segue, agrupadas em três tipos de desempenho: financeiro, operacional e geral.

**GRÁFICO 24** – Satisfação com o desempenho das multinacionais brasileiras



Em geral, a satisfação com o desempenho das multinacionais é média para alta. É interessante notar que, tratando-se de desempenho financeiro, as multinacionais brasileiras estão mais satisfeitas com o desempenho no mercado internacional do que no mercado doméstico. As diferenças percebidas são ainda maiores do que as verificadas em edições recentes do Ranking, o que permite inferir que o contexto econômico internacional está mais favorável para as empresas brasileiras do que o doméstico.

No desempenho financeiro, o crescimento das vendas e lucratividade merecem destaque devido à significativa diferença entre o grau de satisfação apontado no mercado internacional e no mercado doméstico.

Por outro lado, tratando-se de indicadores de desempenho operacional e geral, o índice de satisfação das multinacionais é muito similar comparando o mercado doméstico e internacional. A maior diferença verificada foi na 'satisfação com o desempenho em relação a competidores' que apresenta tendência inversa do desempenho financeiro. Nesse quesito, a média de satisfação no mercado doméstico é significativamente maior do que no mercado internacional, muito possivelmente em função da grande competição e 'desvantagem de ser estrangeira' que as multinacionais enfrentam ao atuarem no mercado internacional.

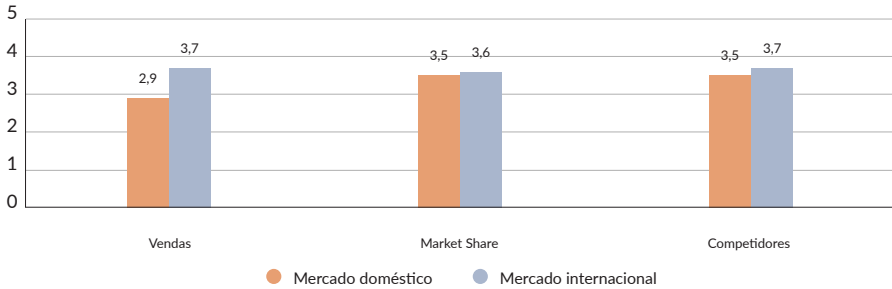
## EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO PARA 2016

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras avaliou também a expectativa de desempenho em relação a aspectos chave como vendas, *market share* e competidores, para o ano de 2016.

Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 = baixa expectativa de desempenho e 5 = elevada expectativa de desempenho, as empresas demonstraram expectativa mediana em relação ao desempenho desse ano, oscilando entre médias de 2,9 e 3,7. Os resultados apontam, portanto, para expectativas de desempenho relativamente mais otimistas em ambos os mercados de acordo com multinacionais participantes.

A maior diferença observada foi em relação à expectativa de desempenho das vendas. É interessante notar que as empresas esperam melhor desempenho das vendas no mercado internacional do que no doméstico.

**GRÁFICO 25** - Expectativas de desempenho das multinacionais brasileiras





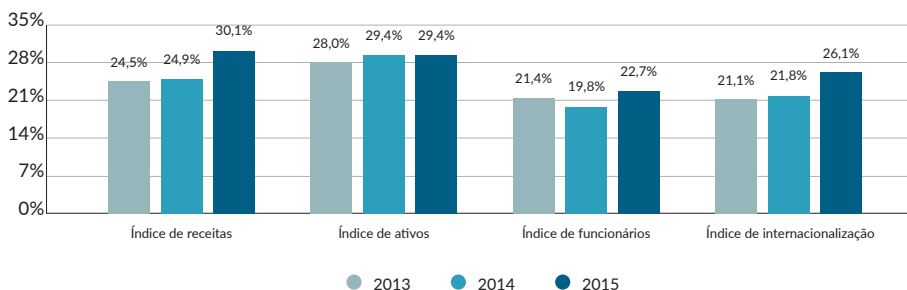
# Evolução e tendências

## EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE INTERNACIONALIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

Seguindo o padrão das edições anteriores do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, as multinacionais têm apresentado significativo crescimento de sua internacionalização.

O gráfico a seguir evidencia a evolução dos índices médios de internacionalização nos últimos 3 anos.

**GRÁFICO 26** - *Evolução dos índices médios de internacionalização das multinacionais brasileiras*



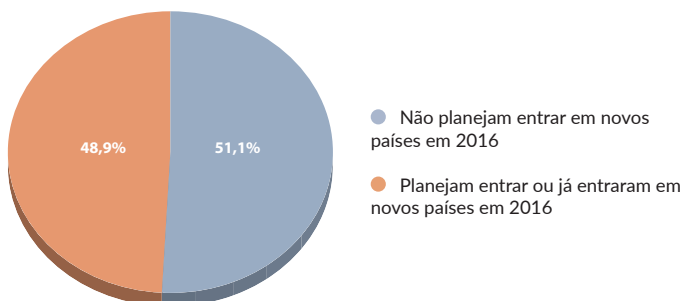
## PLANOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL EM 2016

Perguntamos às empresas participantes do Ranking das Multinacionais Brasileiras e do Ranking de Internacionalização de Franquias sobre seus planos de expansão internacional nos mercados em que já atuam e para novos mercados.

### Planos de expansão internacional das multinacionais

O gráfico a seguir mostra os planos de expansão das empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016 para países novos países.

**GRÁFICO 27** – Planejamento das multinacionais para entrada em novos países em 2016



Das empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016, praticamente metade (51,1%) pretende entrar ou já entrou em novos mercados em 2016.

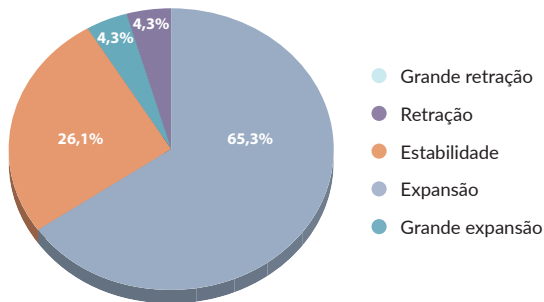
Em comparação à última edição da pesquisa, houve um aumento no número de multinacionais que pretendem entrar em novos mercados. Em 2015, 43,5% das empresas tinham a intenção de



expandir suas atividades para outros países. É possível que o aumento esteja relacionado à diversificação de riscos e aos efeitos do contexto político-econômico brasileiro.

O gráfico a seguir mostra os planos das multinacionais para os países em que já possuem operações.

**GRÁFICO 28** – Planejamento das multinacionais para 2016 nos mercados em que já atuam

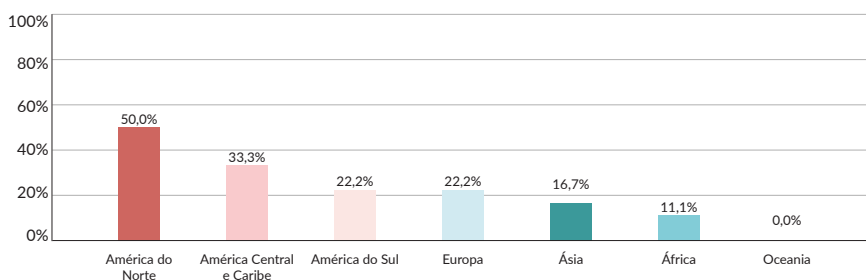


Para esse ano, a maior parte (65,3%) das multinacionais respondentes planeja expandir suas operações nos países em que já atuam. Já 26,1% das empresas pretendem adotar uma estratégia de estabilidade nos mercados onde já estão presentes.

É interessante notar que as opções de “retração” e “grande expansão” foram citadas por apenas 4,3% das empresas respondentes, e nenhuma empresa tem planos de grande retração, o que indica um possível aumento na internacionalização das empresas para os próximos anos.

O gráfico a seguir mostra os principais destinos apontados pelas multinacionais brasileiras que pretendem expandir sua atuação internacional em 2016.

**GRÁFICO 29** – *Destinos alvo para entrada em novos países pelas multinacionais*



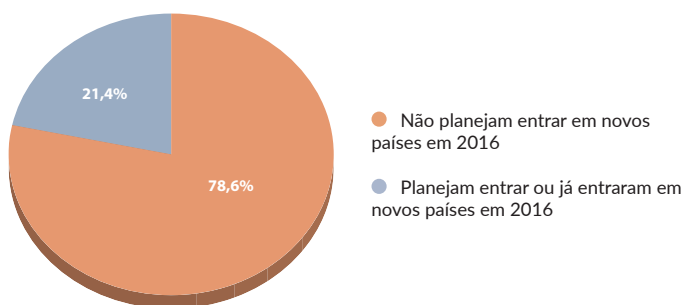
Os países para os quais as multinacionais pretendem expandir suas operações são: África do Sul, Angola, Argentina, Áustria, Canadá, Costa Rica, Equador, Estados Unidos, Japão, Luxemburgo, México, Nicarágua, Panamá e Peru.

Metade das multinacionais brasileiras que pretendem expandir suas atividades internacionais em 2016 tem a intenção de fazê-lo para países localizados na América do Norte. Já 33,3% pretendem expandir suas atividades para a América Central e Caribe, seguidas por Europa e América do Sul, ambas citadas por 22,2%.

## Planos de expansão internacional das franquias

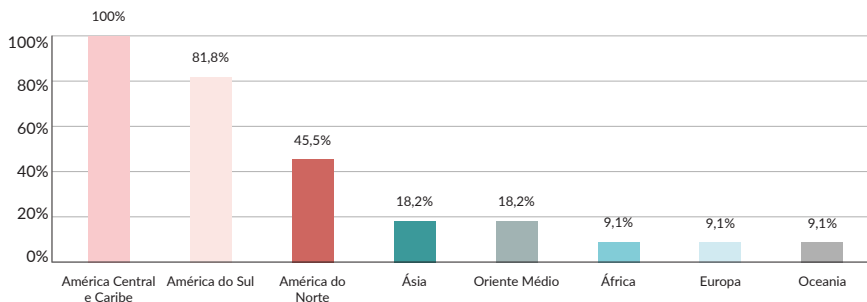
O gráfico a seguir mostra os planos de entrada em novos mercados por parte das empresas participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2016.

**GRÁFICO 30** - *Planejamento das franquias para entrada em novos países em 2016*



A maior parte das franquias participantes da pesquisa (78,6%) não planejam entrar em novos mercados em 2016. Apenas 21,4% das franquias participantes do Ranking FDC das Multinacionais 2016 planejavam entrar ou já haviam entrado em novos mercados em 2016.

Dentre as franquias participantes que têm intenção de entrar em novos países, todas indicam planos de expansão para a América Central e grande parte para a América do Sul e a América do Norte. O gráfico a seguir mostra os principais destinos apontados por elas:

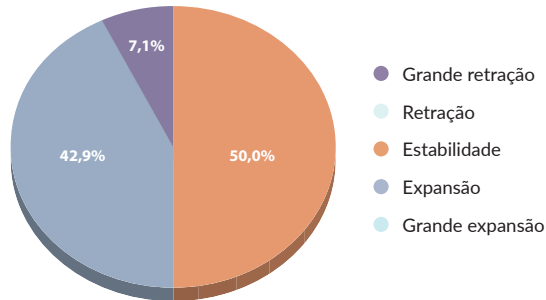
**GRÁFICO 31** – Destinos alvo para entrada em novos países pelas franquias

Os países citados pelas franquias como destinos alvo são: África do Sul, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Barbados, Belize, Bolívia, Canadá, Chile, Colômbia, Coreia do Sul, El Salvador, Emirados Árabes, Estados Unidos, Guadalupe, Guatemala, Guiana Francesa, Guiana Inglesa, Havaí, México, Peru, Porto Rico, Portugal, Qatar, República Dominicana e Uruguai.

A preferência pela América Central e Caribe e pela América do Sul é visível, no entanto nota-se também uma tendência de diversificação de mercados, principalmente em direção ao Oriente Médio e à Ásia.

O próximo gráfico mostra os planos de expansão das empresas participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2016 nos mercados em que já atuam.

**GRÁFICO 32** – Planejamento das franquias para 2016  
nos mercados em que já atuam



Nota-se que, para grande parte das franquias brasileiras (50,0%), os planos são de estabilidade. Já 42,9% pretendem expandir as operações nos mercados em que já atuam no exterior e apenas 7,1% retrair. As opções de “retração” e “grande expansão” não foram citadas por nenhuma das franquias respondentes.

## SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO RANKING

Ao longo dos anos, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras se tornou importante fonte de consulta sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Desta forma, é com grande satisfação que identificamos junto às empresas os benefícios percebidos com a participação na pesquisa

A figura a seguir ilustra os principais benefícios percebidos pelas multinacionais brasileiras:

**FIGURA 05** – Benefícios com a participação no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras

As empresas percebem cada vez mais benefícios resultantes da participação no Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Tanto no que diz respeito à geração de conhecimento acerca do processo de internacionalização das empresas brasileiras, quanto ao papel do Ranking como ferramenta para apontar tendências.

São percebidos também ganhos de imagem e de valor da marca, resultantes da exposição gerada pela publicação. Assim como maior exposição no meio acadêmico e aumento do interesse por parte de investidores.

A interação das empresas com o meio acadêmico, portanto, não só gera benefícios para ambos, mas também contribui para uma

melhor compreensão dos cenários e possibilita um planejamento estratégico mais embasado.

A figura a seguir mostra a percepção das franquias quanto aos benefícios da participação no Ranking:

**FIGURA 06** - *Benefícios com a participação no Ranking FDC de Internacionalização de Franquias*



A maior parte das empresas que participaram de edições passadas da pesquisa perceberam ganhos de imagem e valor e consideraram importante a geração de conhecimento relevante no que diz respeito ao franqueamento internacional.

Também é interessante notar que as franquias participantes de edições passadas notaram aumento do interesse de investidores e potenciais parceiros no Brasil e no exterior e consideram o Ranking uma ferramenta importante para a avaliação do desempenho da empresa no processo de franqueamento internacional (*benchmarking*).

A seguir o depoimento de uma das empresas participantes do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias:

*“O Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2015 foi um fato marcante para nossa empresa, pois estamos realizando um trabalho contínuo de internacionalização há mais de 10 anos e este foi o maior reconhecimento do nosso esforço neste aspecto. Este prêmio, por ter sido entregue por uma instituição reconhecida, veio auxiliar no processo de captação de novos franqueados no exterior, pois nos outorgou mais argumentos na hora de expor o modelo de negócios, a estrutura da empresa e a nossa atuação em nível mundial”. – iGUi Piscinas*



# Considerações finais

A 11ª. edição do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras demonstra que a internacionalização vem se tornando uma decisão de macro estratégia empresarial cada vez mais adotada por empresas de variados portes e setores da economia brasileira. A cada ano, novas empresas aceitam nosso convite para compartilhar seus resultados e experiências e cresce também o índice geral de internacionalização das empresas participantes. A decisão empresarial de expandir as atividades a outros países e continentes tem se revelado particularmente importante em períodos adversos da economia brasileira, oferecendo às empresas a possibilidade de garantir resultados, lucratividade e competitividade a partir das operações no exterior.

A escolha do tema específico desta edição, o processo decisório na internacionalização de multinacionais e franquias brasileiras, teve como objetivo lançar luz sobre uma questão ainda pouco explorada, mas que aborda um aspecto fundamental de estratégias bem sucedidas de expansão internacional. Decidir não apenas rapidamente, mas também “glocalmente” (global e localmente), tem sido a chave do êxito de diversas empresas que conquistam posições de liderança no mercado global. Ou seja, muitas vezes não é suficiente ter uma estratégia global, é preciso garantir que as

estruturas da empresa no exterior contribuam para a elaboração e execução dessa estratégia, considerando as particularidades locais de cada mercado no exterior.

Concluir que as empresas brasileiras desempenham uma gestão descentralizada em vários aspectos e que tem ampliado a autonomia dos gestores das unidades fora do país indica que elas podem seguir construindo e usufruindo de vantagens competitivas nos próximos anos. Estudos diversos demonstram vínculos inequívocos entre maior autonomia e inovação, melhor gestão das diferenças culturais e rapidez na elaboração de estratégias.

A equipe de Professores e Pesquisadores do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC continuará analisando e aprofundando esses resultados com as empresas participantes e outras interessadas com o objetivo de ampliar nossa contribuição ao desenvolvimento e competitividade das multinacionais e franquias brasileiras no exterior.



## AGRADECIMENTOS

A Fundação Dom Cabral agradece às empresas que participaram da pesquisa em 2016 e que, generosamente, disponibilizaram seus dados e compartilharam suas experiências internacionais, contribuindo, dessa maneira, para a geração de conhecimento relevante e aplicado à sua realidade. Esperamos que o conhecimento gerado pela pesquisa beneficie também outras empresas, a academia e as autoridades governamentais envolvidas no processo de internacionalização das empresas brasileiras.





*Para ser relevante.*

**CAMPUS ALOYSIO FARIA**

Av. Princesa Diana, 760 - Alphaville Lagoa dos Ingleses  
34000-000 – Nova Lima (MG)

**CAMPUS BELO HORIZONTE**

Rua Bernardo Guimarães, 3.071 - Santo Agostinho  
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

**CAMPUS SÃO PAULO**

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 – 15º andar - Vila Olímpia  
04548-004 – São Paulo (SP)

**CAMPUS RIO DE JANEIRO**

Av. Afranio de Melo Franco, 290 - 2º andar – Leblon  
22430-060 – Rio de Janeiro (RJ)