

A stylized world map in shades of blue and white, overlaid with a network of glowing white and green lines and nodes, representing global connectivity and data flow.

RANKING FDC DAS
MULTINACIONAIS
BRASILEIRAS

2017

FDC
Para ser relevante.

**GESTÃO DO
CONHECIMENTO
NA INTERNACIONALIZAÇÃO**

RANKING FDC DAS

MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

2017

**GESTÃO DO
CONHECIMENTO**
NA INTERNACIONALIZAÇÃO



Para ser relevante.

Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017

12ª Edição – 2017

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Co-fundador e Presidente da Diretoria Estatutária

Emerson de Almeida

Presidente Executivo

Antonio Batista da Silva Junior

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

Aldemir Drummond Junior

Autores

Professora Livia Lopes Barakat

Professor Sherban Leonardo Cretoiu

Larissa Giardini Simões

Larissa Vieira Resende

Professora Flávia de Magalhães Alvim

Professor Aldemir Drummond Junior

Professor Torben Pedersen

Projeto Gráfico e Diagramação

Célula de Edição de Documentos – FDC

Imagem da Capa: *Adobe Stock*

Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

www.fdc.org.br / atendimento@fdc.org.br

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

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

É permitida a reprodução dos dados publicados, desde que citada a devida fonte: BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; SIMÕES, L. G.; RESENDE, L. V.; ALVIM, F. M. Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017. 12ª edição, Fundação Dom Cabral, 2017.

SUMÁRIO

EQUIPE RESPONSÁVEL	5
APRESENTAÇÃO	7
A FUNDAÇÃO DOM CABRAL	11
O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais	14
A parceria com o INDEG-ISCTE Executive Education	15
Equipe INDEG-ISCTE Executive Education	16
Saiba mais sobre o INDEG-ISCTE Executive Education	18
A PESQUISA	21
O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras	21
Edições Anteriores	22
Metodologia da Pesquisa	24
GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MULTINACIONAIS E FRANQUIAS	31
Geração de ideias, melhorias e inovações nas subsidiárias e franquias internacionais	31
Mecanismos de transferência do conhecimento	36
Absorção do conhecimento	42
RANKINGS	47
O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017	47
As 10+: Empresas com faturamento anual de até R\$ 1 bilhão	49
Ranking por número de países onde as empresas possuem subsidiárias comerciais e/ou produtivas	50
Ranking por Índice de Receitas	50
Ranking por Índice de Ativos	51
Ranking por Índice de Funcionários	51
Ranking FDC de Internacionalização das Franquias	54

Ranking da atuação das franquias por unidades próprias	54
Ranking por número de países onde as empresas possuem franquias ou unidades próprias	55
Ranking por Índice de Unidades	56
Franqueadas brasileiras.....	56
Ranking por Índice de Receitas por Taxas e <i>Royalties</i>	56
Ranking por Índice de Receita de Venda de Produtos para Franqueados no Exterior	57
Destaques	58
DO BRASIL PARA O MUNDO	63
A presença das empresas e franquias brasileiras no exterior	63
Movimentos de abertura e fechamento de operações no exterior	67
Destaques	69
Destinos de Exportação	71
Primeira subsidiária ou franquia internacional	72
Linha do tempo	74
O IMPACTO DO CONTEXTO POLÍTICO- ECONÔMICO MUNDIAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS	79
Destaques	81
SATISFAÇÃO E EXPECTATIVA DE DESEMPENHO	85
Desempenho e satisfação nas multinacionais	85
Expectativas de desempenho das multinacionais	88
Satisfação das franquias com o desempenho	89
Expectativas de desempenho das franquias brasileiras	90
EVOLUÇÃO E TENDÊNCIA	93
Evolução dos índices de internacionalização nos últimos três anos	93
Planos de expansão em 2017 e 2018	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
AGRADECIMENTOS	104

EQUIPE RESPONSÁVEL



Lívia Lopes Barakat

liviabarakat@fdc.org.br

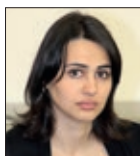
- . Professora da Fundação Dom Cabral
- . Doutoranda em Negócios Internacionais, pela Copenhagen Business School
- . Mestre em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais
- . Bacharel em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais



Sherban Leonardo Cretoiu

sherban.associado@fdc.org.br

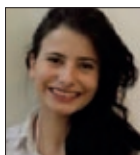
- . Professor Associado da Fundação Dom Cabral
- . Doutorando em Gestão, pelo ISCTE
- . Mestre em Relações Internacionais, pela PUC Minas
- . Bacharel em Administração de Comércio Exterior, pela UNA



Larissa Giardini Simões

larissa.simoes@fdc.org.br

- . Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC
- . Mestre em Economia, pela Universidade Federal de Minas Gerais
- . Bacharel em Ciências Econômicas, pela Universidade Federal de Viçosa



Larissa Vieira Resende

larissa.resende@fdc.org.br

- . Estagiária de Programas Internacionais na Fundação Dom Cabral
- . Bolsista na Universidade Federal de Minas Gerais
- . Graduada em Relações Econômicas Internacionais, pela Universidade Federal de Minas Gerais



Flávia de Magalhães Alvim

flavia.associado@fdc.org.br

. Professora Associada da Fundação Dom Cabral

. Mestre em Development Management pela London School of Economics and Political Science

. Especialista em Gestão Social, pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro

. Bacharel em Relações Internacionais, pela PUC Minas

. Bacharel em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais



Aldemir Drummond Junior

aldemir@fdc.org.br

. Professor Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

. Diretor Executivo de Desenvolvimento

. Ph.D. em Administração, pela Universidade de Cambridge, Inglaterra

. Bacharel em Economia, pela Universidade Federal de Minas Gerais



Torben Pedersen

tp.smg@cbs.dk

. Professor da Bocconi University

. Professor Convidado da Copenhagen Business School

. Ph.D. em Negócios Internacionais, pela Copenhagen Business School

. Mestre em Ciência Política pela Universidade de Roskilde

APRESENTAÇÃO



A Fundação Dom Cabral (FDC) tem a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. Há 41 anos, a FDC alia conhecimento acadêmico à experiência empresarial, trabalhando em conjunto com as organizações.

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC acompanha de perto o movimento de internacionalização das empresas brasileiras e, por meio de diversas pesquisas, gera conhecimento relevante e aplicável para auxiliar as empresas na elaboração e avaliação de suas estratégias de entrada e operação em mercados internacionais.

Apresentamos neste relatório a edição 2017 do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras. Temos a satisfação de mais uma vez contribuir para a construção do panorama da internacionalização das empresas brasileiras, que fazemos desde 2006, ano da primeira edição desse Ranking. Os estágios da internacionalização das empresas brasileiras têm sido retratados, assim como os desafios e benefícios desse processo, tendo sempre em vista a contribuição da atuação internacional para o desempenho e competitividade das empresas.

O grau de internacionalização das empresas, medido pelo índice de transnacionalidade, desenvolvido pela *United Nations Conference on Trade and Development* – UNCTAD, é a base para a classificação das empresas, compondo o Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017. Além disso, apresentamos o Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras 2017, que lista as franquias brasileiras com maior atuação internacional,

com base em um índice desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, já que o *franchising* é também uma importante modalidade de expansão internacional.

Além dos Rankings de Multinacionais e Franquias de 2017, são feitas outras análises sobre a atuação internacional de nossas empresas, como os países e regiões de maior atuação, os novos investimentos e as retrações, o desempenho das multinacionais e as expectativas para a atuação internacional futura. Também apresentamos um panorama do impacto de acontecimentos recentes no contexto global, tais como o Brexit e a eleição de Donald Trump, na estratégia de expansão internacional das empresas.

A gestão do conhecimento é o tema específico da 12ª edição do Ranking FDC das Multinacionais. Acompanhe como as ideias, melhores práticas e inovações em processos, produtos e serviços têm sido geradas e compartilhadas entre matriz e subsidiárias das empresas brasileiras no exterior. Analisamos também a capacidade das multinacionais em reconhecer, assimilar e aplicar esses novos conhecimentos para alavancar as inovações.

Estamos seguros de que a internacionalização contribui para o desenvolvimento organizacional, gerando competitividade para as empresas brasileiras e para o país. Esperamos que a pesquisa contribua para as suas reflexões e o avanço no debate sobre as estratégias internacionais, seja no meio empresarial, acadêmico ou governamental.

Desejamos a todos uma ótima leitura!

Equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC

FDC DE NOVO
NO TOPO:
12º DO MUNDO,
1º DA AMÉRICA
LATINA.

A Fundação Dom Cabral está, mais uma vez, entre as melhores escolas de negócios do mundo, segundo o *ranking* de educação executiva do *Financial Times* 2017.

www.fdc.org.br
atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200

FDC
Para ser relevante.



A FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2017, consagrou-se, pela décima segunda vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o *ranking* de educação executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em 41 anos de trabalho realizado junto às empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

Para melhor analisar e compreender o ambiente de negócios, a Fundação Dom Cabral mantém núcleos de pesquisa para antecipar tendências e rumos em diversas áreas da gestão. A FDC dispõe, hoje, de núcleos de conhecimento de Estratégia e Negócios Internacionais; Sustentabilidade; Desenvolvimento de Pessoas e Liderança; Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura; e Inovação e Empreendedorismo.

Atuação global

Por meio de alianças e parcerias estratégicas com empresas e escolas em todo o mundo, a Fundação Dom Cabral desenvolve conteúdo de valor para as organizações, valendo-se de sua expertise global aplicada à realidade empresarial brasileira. Na prática, essa atuação internacional é vivenciada em atividades como capacitação e intercâmbio de professores, pesquisa-

dores e participantes; acesso, compartilhamento e desenvolvimento de pesquisa e estudos de casos; desenvolvimento de programas de educação executiva e parcerias empresariais; transferência de conhecimento e criação de networking entre empresas e executivos.

A FDC é certificada internacionalmente pelo *European Quality Improvement System (EQUIS)* e pela *The Association of MBAs (AMBA)*, e participa de diversas associações no exterior, entre elas *The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International)*, *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA)*, *International University Consortium (UNICON)*, *European Foundation for Management Development (EFMD)* e *Global Business School Network (GBSN)*.

Além das certificações, a FDC possui acordos de cooperação com diversas instituições internacionais de ensino executivo, como a recém-criada Rede Latinoamericana de Escolas de Negócios (ENLACES), composta pela Universidad de San Andrés (Argentina), Universidad de Chile (Chile), Universidad de Los Andes (Colômbia) e Centrum Centro de Negócios – Universidad Católica del Peru (Peru); a ESADE Business School (Espanha); a Olin School of Business da Washington University (EUA); o Instituto Tecnológico Autónomo de México – ITAM (México); a Escola de Gestão do Porto (Portugal); INDEG-ISCTE (Portugal); a Skema Business School (França); e a Rede BRICs, composta pelas escolas Skolkovo (Rússia), ISB (Índia) e Cheung Kong (China).

Expansão nacional

Para contribuir com a formação de novas lideranças empresariais e o desenvolvimento econômico e competitivo do Brasil, a Fundação Dom Cabral investe em sua expansão no território nacional. Com sedes em Nova Lima, Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, o projeto prevê a ampliação do número de associados locais – 24 atualmente –, além da criação de unidade própria também em Brasília.

Soluções educacionais

As soluções educacionais oferecidas pela FDC abrangem diversas áreas, como Gestão de Pessoas, Gestão, Inovação, Finanças, Gestão Sustentável, Marketing, Internacionalização, Desenvolvimento Estratégico, Projetos, Empresas Familiares, Gestão Pública e outros.

Nos programas de educação continuada, a FDC oferece a Especialização em Gestão com ênfase em Marketing, Pessoas, Negócios, Projetos e Finanças e o Executive MBA. Oferece também o Pós-MBA, em parceria com a Kellogg School of Management, com módulo nos Estados Unidos.

Para as empresas são também oferecidas soluções sob medida, de acordo com a identidade, os níveis de competência, os planos e objetivos de cada organização. A construção do programa leva em conta a análise das necessidades e desafios estratégicos do cliente e, com base nessas informações, são apresentadas metodologias e soluções que serão implantadas, ajustadas e acompanhadas.

Já nas Parcerias Empresariais, modelo pioneiro no mundo, a FDC se une a empresas com objetivos comuns e atua como indutora de um processo de aprimoramento e capacitação, buscando soluções diferenciadas para problemas comuns. A troca de experiências entre as empresas possibilita a aprendizagem coletiva e a construção de soluções práticas e efetivas.

Atuação social

A Fundação Dom Cabral tem em sua missão o compromisso de colaborar para o desenvolvimento sustentável do País, trazendo resultados não apenas para os ambientes corporativos, mas para a sociedade de maneira geral. Com projetos sociais direcionados a comunidades, a FDC promove a disseminação do saber, distribui oportunidades e contribui para a capacitação e crescimento de negócios, projetos e empreendedores sociais.

Entre os principais projetos de cunho social estão o Programa Dignidade, que estimula e desenvolve empreendedores que buscam a redução da desigualdade no País, via projetos inovadores; 10,000 Women – Mulheres Empre-

dedoras, idealizado pelo Banco Goldman Sachs e voltado para o desenvolvimento do talento empreendedor de mulheres em mercados emergentes, realizado no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte; o Programa Raízes, programa de desenvolvimento pessoal para jovens colaboradores da FDC, que os ajuda a ampliar sua visão de mundo e construir o senso de cidadania; e a Parceria com Organizações Sociais, a POS, que capacita as organizações sociais com ferramentas de gestão, para que, mais organizadas e com objetivos definidos, possam galgar mais e melhores resultados sociais.

Para mais informações acesse www.fdc.org.br.

O NÚCLEO DE ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

A FDC investe na geração de conhecimento como forma de compreender e contribuir com a evolução dos ambientes de negócio através de seus núcleos de pesquisa e desenvolvimento. O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais é um dos núcleos de geração de conhecimento da FDC responsável por elaborar pesquisas, metodologias e artigos sobre temas de impacto no mundo corporativo.

O Núcleo tem como missão contribuir para o desenvolvimento das organizações por meio da geração e do compartilhamento de conhecimentos 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 conhecimentos 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.

Assim, realizamos pesquisas empíricas e estudos de caso para ampliar o conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, além da construção e disponibilização de conhecimentos por meio de parcerias com empresas, escolas de negócios, centros de estudos, universidades, órgãos governamentais e instituições multilaterais, no Brasil e no exterior.

A PARCERIA COM O INDEG-ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

Traçar um comparativo entre as multinacionais brasileiras e seu processo de internacionalização é útil para a compreensão da internacionalização das nossas empresas. Assim, com o objetivo de ampliar o escopo da atuação do Núcleo, desenvolvemos pesquisas em parcerias com instituições de ensino de outros países.

A internacionalização de empresas indianas e russas já foi tema de edições anteriores e, a partir de 2014, foi estabelecida uma parceria entre o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral e o INDEG-ISCTE Executive Education para a realização do Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP).

Um intercâmbio valioso de conhecimento sobre as empresas multinacionais é fruto dessa parceria, que também contribui para o aprimoramento da pesquisa. Refletir sobre as similaridades e diferenças das empresas brasileiras e portuguesas em seus processos de internacionalização é ainda mais relevante quando se leva em consideração os aspectos de formação da sociedade brasileira e os traços históricos e culturais que esses países compartilham.

Na edição de 2016 do Ranking das Multinationais, foram levantadas informações sobre o processo decisório das empresas e o grau de autonomia concedido pelas empresas brasileiras e portuguesas a suas subsidiárias no exterior. Na edição de 2015, foi investigado o grau de adaptabilidade das multinacionais a contextos culturais diferentes. Na edição de 2014, com-

paramos a percepção das empresas brasileiras e portuguesas em relação às oportunidades de negócio nos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa). Para ter acesso a esses conteúdos, entre em contato com a equipe pelo e-mail rankingmultinacionais@fdc.org.br

Equipe INDEG-ISCTE Executive Education



Paulo Bento | paulo.bento@iscte-iul.pt

- . *Presidente do INDEG-ISCTE*
- . *Administrador da TRANSCOM (Moçambique)*
- . *Diretor do Executive MBA do INDEG-ISCTE*
- . *Doutorado pela University of Manchester (Reino Unido)*



Marcio Amaral | marcio.amaral@iscte-iul.pt

- . *Membro da Comissão Executiva do INDEG-ISCTE*
- . *Professor do ISCTE-IUL e do INDEG-ISCTE*
- . *Investigador do Centro de Estudos Internacionais do ISCTE-IUL*
- . *Doutorado em Administração de Empresas, pela PUC- Rio de Janeiro (Brasil)*



Rogério Serrasqueiro | rogerio.serrasqueiro@iscte-iul.pt

- . *Membro da Comissão Executiva do INDEG-ISCTE*
- . *Diretor do Departamento de Contabilidade do ISCTE-IUL*
- . *Diretor do Mestrado Executivo de Controlo de Gestão e Performance do INDEG-ISCTE*
- . *Professor da Área Científica de Contabilidade do ISCTE-IUL*
- . *Membro do Conselho Geral do ISCTE-IUL*
- . *Doutorado em Contabilidade e Organização de Empresas, pela Universidade Autónoma de Madrid*



Álvaro Augusto da Rosa | alvaro.rosa@iscte-iul.pt

- . *Professor do ISCTE-IUL*
- . *Diretor do Mestrado em Gestão, ISCTE Business School do ISCTE-IUL*
- . *Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL*
- . *Doutorado em Gestão Estratégica pelo ISCTE-IUL*



Vera Carvalho | vlsc@iscte-iul.pt

- . *Gerente de Comunicação do INDEG-ISCTE*
- . *Mestrado em International Management, pelo ISCTE-IUL*
- . *Pós-Graduação em Marketing, pela Católica Porto Business School*
- . *Licenciatura em Relações Internacionais, pela Universidade de Coimbra*



Catarina Rogado | catarina.rogado@iscte-iul.pt

- . *Técnica Superior do INDEG-ISCTE*
- . *Pós-Graduação em Gestão Empresarial, pelo INDEG-ISCTE*
- . *Mestrado em Políticas Europeias, pela Universidade de Lisboa*

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

Saiba mais sobre o 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, IAP-MEI, Metro de Lisboa, Millennium BCP, PT, TAP, Unisys e Ordem dos Engenheiros

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 é marcado pela 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 quatro 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 Robialac.

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 organizações e da investigação aplicada.

Paulo Bento

Presidente do INDEG-ISCTE



A PESQUISA

O RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Realizado anualmente desde 2006, o Ranking FDC das Multinationais Brasileiras vem explorando temas relevantes relacionados ao processo de internacionalização das empresas. Além do levantamento anual sobre o grau de internacionalização, a pesquisa traz reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras, suas estratégias internacionais e os resultados alcançados.

Os principais objetivos do Ranking são:

- conhecer aspectos particulares das estratégias globais das transnacionais brasileiras e ordená-las de acordo com o grau de internacionalização.
- explorar, a cada ano, novas questões de pesquisa, abrangendo temas de interesse da comunidade empresarial e acadêmica.
- expandir a compreensão do processo de internacionalização e entender as principais demandas e desafios das empresas.
- traçar tendências de internacionalização das empresas brasileiras.

O conhecimento gerado pelo Ranking FDC das Multinationais Brasileiras é disponibilizado anualmente para as empresas, empresários, executivos, instituições governamentais e a comunidade acadêmica.

A edição 2017 do Ranking FDC de Multinationais Brasileiras busca compreender o quanto ideias e inovações em processos, produtos e serviços são geradas nas subsidiárias/franqueadas de empresas brasileiras e como se dá a transferência e absorção desse conhecimento por parte das multinacionais. A gestão do conhecimento é um tema de grande relevância tanto para as empresas quanto para o país, já que estudos apontam que multinacionais de países emergentes tendem a se internacionalizar não

apenas para ter acesso a novos mercados e recursos, mas também em busca de aprendizado e novos conhecimentos que fortalecerão suas vantagens competitivas globais¹.

Edições Anteriores

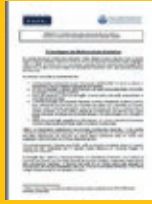
O Ranking das Multinacionais Brasileiras é desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC e, desde 2006, acompanha a trajetória da internacionalização das empresas brasileiras. A linha do tempo abaixo apresenta as edições anteriores da pesquisa. Entre os temas específicos que já foram pesquisados se encontram: impacto da política externa na internacionalização das empresas, em 2013; o efeito da “marca Brasil” na internacionalização das empresas brasileiras, em 2014; a adaptação da gestão de multinacionais brasileiras a ambientes culturalmente diversos, em 2015; e a autonomia para tomada de decisões, em 2016.

Para ter acesso às edições anteriores, favor entrar em contato com a equipe de pesquisa. Envie um e-mail para rankingmultinacionais@fdc.org.br.

¹ Awate, S., Larsen, M. M., Mudambi, R. 2014. Accessing vs sourcing knowledge: a comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. *Journal of International Business Studies*, 46: 63-86.



2006



2007



2008



2009



2010



2011



2012



2013



2014



2015



2016



2017

Metodologia da Pesquisa

Critérios de participação na pesquisa

Participam do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras empresas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros e com atuação internacional por meio de escritórios de vendas, depósitos, centrais de distribuição, manufatura, montagem, prestação de serviço, agências bancárias / serviços financeiros, pesquisa e desenvolvimento ou franquias.

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.

Apresentamos, separadamente, o Ranking das Multinacionais Brasileiras o Ranking de Internacionalização das Franquias Brasileiras, já que a natureza da internacionalização de empresas que atuam no exterior por unidades próprias é bem diferente das que atuam por franquias, exigindo outras métricas para avaliar o grau de internacionalização. A seguir, explicamos cada um dos índices utilizados.

Índices de internacionalização

- Empresas que atuam no exterior por meio de unidade própria (baseado na metodologia desenvolvida pela *United Nations Conference on Trade and Development* – UNCTAD):

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

Esse índice combina indicadores que contemplam diferentes dimensões da internacionalização da empresa, equalizando formas diversas de atuação no exterior para empresas de diferentes setores.

Além da facilidade de aplicação e compreensão, esse índice tem como vantagem a possibilidade de comparação da internacionalização das empresas brasileiras com empresas de outros países, já que o índice é utilizado em pesquisas por todo o mundo.

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

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

3

Tendo em vista a importância de investigar a internacionalização das franquias brasileiras e que o *franchising* não requer necessariamente investimento de capital próprio da franqueadora para abertura da nova unidade, novas métricas são necessárias para calcular o grau de internacionalização dessas empresas. Considerando que a internacionalização das franquias se dá através de transferência de ativos intangíveis, como a marca, o *know-how* e o sistema de negócios para um terceiro, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC desenvolveu uma metodologia para medir a internacionalização dessas empresas. O grau de internacionalização de franquias é medido através da proporção de unidades franqueadas, receitas de taxas e *royalties* e receita de vendas de produtos no exterior, em relação ao total.

Tendo em vista que algumas empresas atuam tanto como franqueadoras como através de unidades próprias no exterior, e para não deixar de destacar essa atuação múltipla, consideramos também a proporção de ativos, receitas e funcionários no exterior das Franquias que se enquadram nessa situação.

Esta edição considera as informações referentes ao ano de 2016.

Amostra

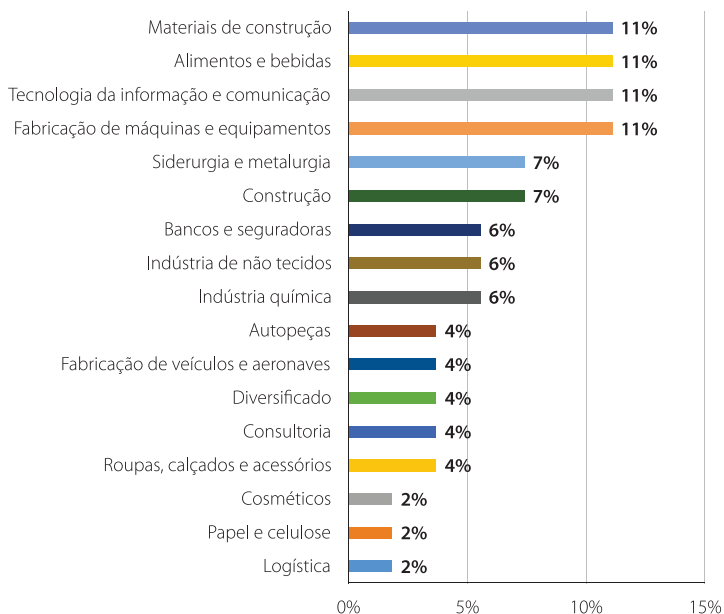
O Ranking FDC de Internacionalização das Multinationais Brasileiras 2017 conta com participação de 65 empresas, sendo:

- 54 empresas multinacionais brasileiras atuando no exterior, principalmente por meio de subsidiárias próprias;
- 11 empresas brasileiras atuando no exterior, principalmente, por meio de franquias.

Os dados utilizados para o Ranking FDC das Multinationais Brasileiras e o Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras se referem ao fechamento do ano de 2016. Os dados da pesquisa são coletados por meio de questionários e são fornecidos pelas empresas participantes, que são responsáveis pela veracidade das informações.

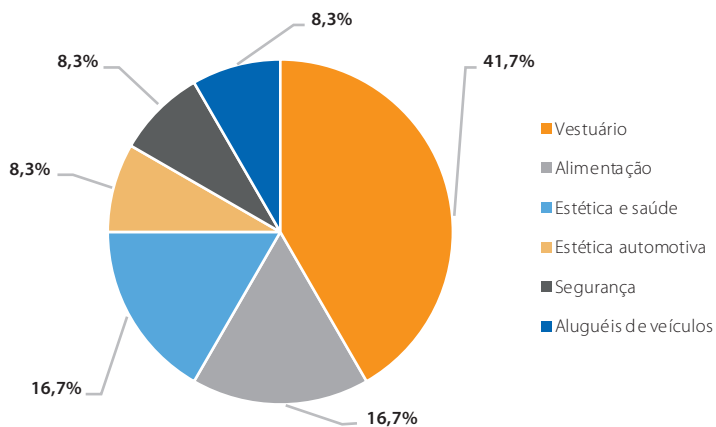
Participaram da pesquisa empresas de diferentes setores, como mostra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 1 – Área de atuação das multinacionais participantes



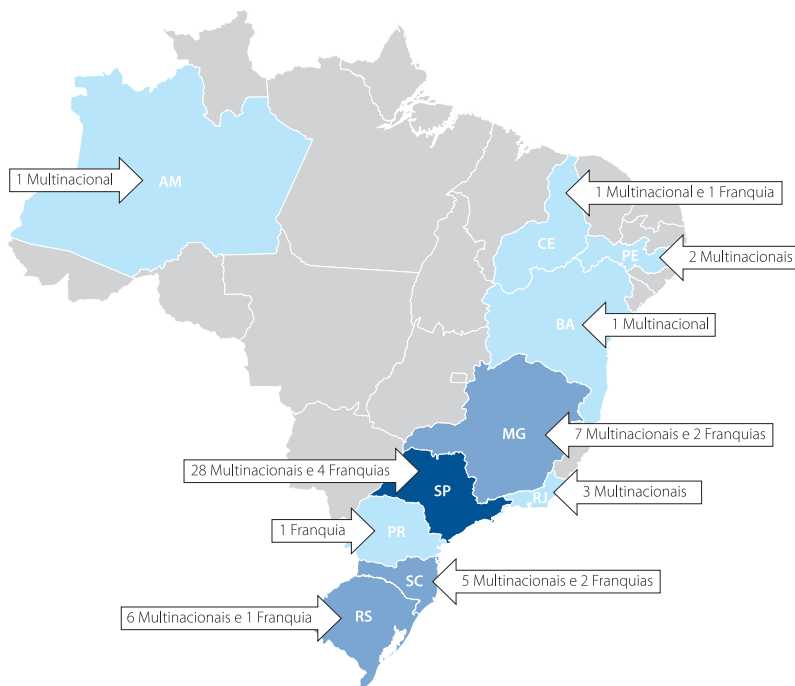
Já entre as franquias, o setor de vestuário foi o mais representado entre os participantes, seguido de alimentação, conforme mostra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 2 – Área de atuação das franquias participantes



As empresas participantes dos Rankings FDC das Multinacionais Brasileiras e de Internacionalização das Franquias Brasileiras estão sediadas em onze estados brasileiros das várias regiões do país, como podem ser vistas no mapa a seguir:

FIGURA 1 – Dispersão geográfica das sedes das multinacionais e franquias brasileiras



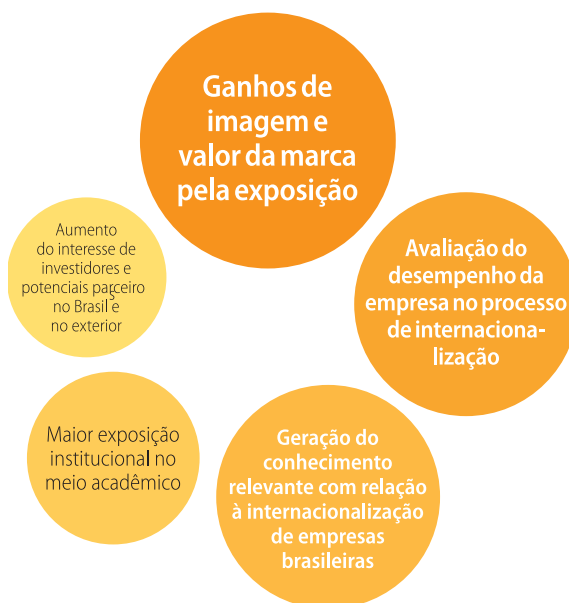
São Paulo sedia a grande maioria das empresas, 28 multinacionais e 4 franquias. Em segundo lugar está Minas Gerais e, na sequência, o Rio Grande do Sul. Pode-se perceber que as empresas com atuação internacional estão concentradas especialmente em estados do Sudeste e Sul do Brasil.

Participação no Ranking

Com o objetivo de gerar conhecimento relevante e aplicável, temos acompanhado os benefícios percebidos pelas empresas participantes do Ranking FDC de Multinacionais Brasileiras e do Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras.

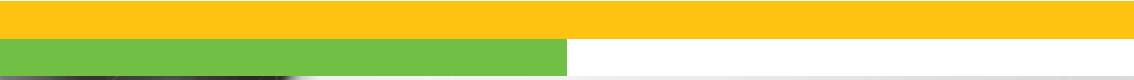
Das empresas participantes desta edição, aproximadamente 80% perceberam impactos positivos com a participação na pesquisa. A figura abaixo ilustra os principais benefícios apontados pelas empresas.

FIGURA 2 – Benefícios com a participação no Ranking FDC de Multinationais Brasileiras e Ranking FDC de Internacionalização de Franquias



O principal benefício percebido pelas empresas com a participação na pesquisa são os ganhos de imagem e valor da marca através da exposição na mídia pela divulgação dos resultados. Isso é possível devido à tradição da pesquisa, já em sua 12ª edição, em apontar os estágios de internacionalização das empresas do país, e à sua grande repercussão, com aproximadamente 300 notícias publicadas na mídia executiva todos os anos.

Outro benefício apontado pelas empresas é a possibilidade de avaliação do processo de internacionalização da empresa frente às tendências identificadas nas demais empresas do mesmo segmento. Geração de conhecimento, exposição no meio acadêmico e aumento do interesse de investidores e potenciais parceiros no Brasil e no exterior também foram percebidos após a participação na pesquisa. Assim, além da utilidade acadêmica de identificação dos padrões de internacionalização, benefícios estratégicos também são percebidos pelas empresas participantes.



GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MULTINACIONAIS E FRANQUIAS

GERAÇÃO DE IDEIAS, MELHORIAS E INOVAÇÕES NAS SUBSIDIÁRIAS E FRANQUIAS INTERNACIONAIS

O Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017 investigou como a internacionalização contribui para a inovação nas empresas brasileiras, tanto nas subsidiárias quanto na matriz, e como se dá a transferência e disseminação de ideias, melhores práticas e inovações em processos, produtos e serviços entre as várias unidades que compõem as empresas internacionalizadas.

A gestão do conhecimento é essencial para empresas multinacionais, pois impacta diretamente na sua capacidade inovadora bem como na sua competitividade global². Entretanto, as diferenças culturais e a pressão por resultados de curto prazo muitas vezes impõem desafios para o pleno funcionamento dos mecanismos de transferência de conhecimento e para a absorção e disseminação das ideias e inovações geradas pelas diversas unidades e empresas que compõem as multinacionais.

Por isso, é de grande importância ampliar a compreensão sobre como as multinacionais brasileiras têm conduzido sua gestão internacional de conhe-

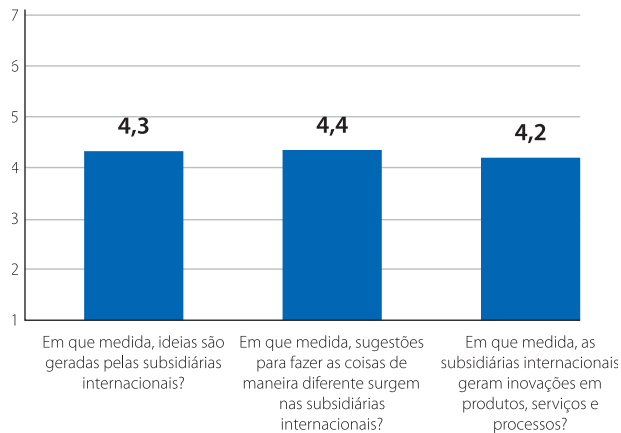
2 Mudambi, R. 2002. Knowledge management in multinational firms. *Journal of International Management*, 8: 1-9.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473.

cimento. Compreender os contextos locais, se adaptar e estar aberto ao novo aumentam as possibilidades de responder às demandas do ambiente global e estar à frente das tendências de inovação.

Em primeiro lugar, avaliamos em que medida ideias, sugestões de melhoria e inovações em produtos, serviços e processos são geradas nas subsidiárias internacionais das empresas brasileiras. O gráfico a seguir apresenta os resultados, avaliados numa escala de 1 a 7:

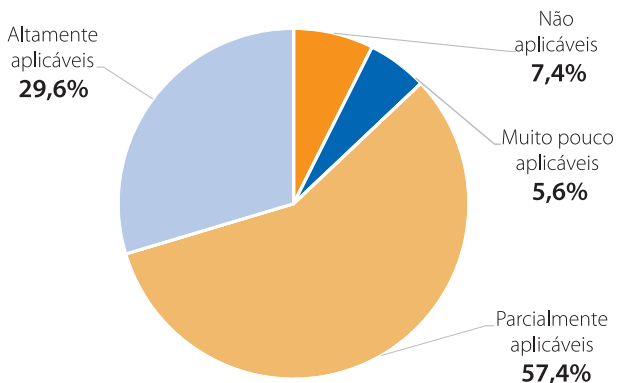
GRÁFICO 3 – Geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações nas subsidiárias internacionais



O conjunto das multinacionais brasileiras pesquisadas apresenta um patamar mediano em termos de geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações. O índice de inovações é ligeiramente menor do que o de geração de ideias e sugestões de melhoria, indicando que nem sempre elas são convertidas em novos produtos, serviços e processos.

Entretanto, nem sempre as ideias, sugestões de melhoria e inovações geradas nas subsidiárias são aplicáveis aos negócios da empresa como um todo (4,3 em 7), seja por questões de contexto local ou por atuação em segmentos diferentes em outros países. Dessa forma, perguntamos às empresas o quanto aplicável é esse conhecimento, conforme mostra o gráfico a seguir:

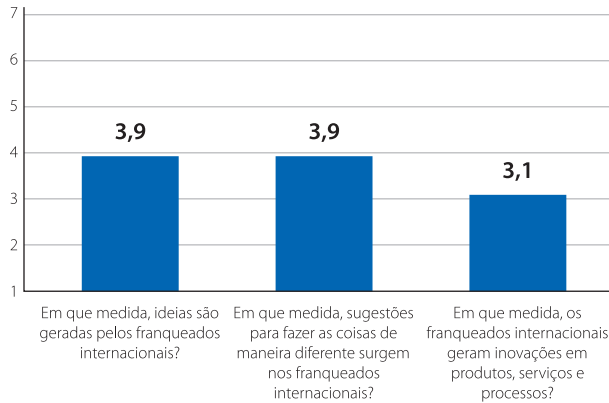
GRÁFICO 4 – Aplicabilidade das ideias, sugestões de melhoria e inovações geradas nas subsidiárias internacionais



Para grande parte das multinacionais, as ideias, sugestões de melhoria e inovações geradas nas subsidiárias são parcialmente aplicáveis aos negócios da empresa e um terço considera que são altamente aplicáveis. Esse dado sugere que 87% do conhecimento gerado pelas subsidiárias internacionais podem de alguma forma ser aproveitados pelas empresas para alavancar sua inovação em produtos, serviços e processos. Apenas quatro empresas (7,4%) alegam que o conhecimento gerado no exterior não é aplicável aos negócios da multinacional como um todo. Nesses casos, as empresas informaram que as subsidiárias contribuem pouco com ideias, sugestões e inovações. Isso pode ser devido ao setor da empresa ou ao caráter da subsidiária (ex.: montagem de produtos padronizados, conforme feito no Brasil).

Investigamos também o grau em que sugestões de melhoria e inovações em produtos, serviços e processos são geradas nas franquias internacionais das empresas brasileiras entre as participantes do Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras. O gráfico a seguir mostra os resultados:

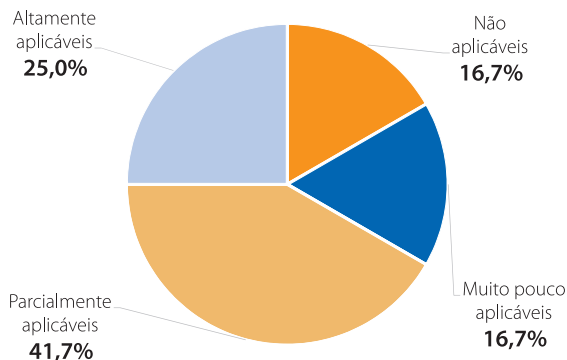
GRÁFICO 5 – Geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações nos franqueados internacionais



Assim como as multinacionais, as franquias brasileiras apresentam nível médio de geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações em suas unidades internacionais. Entretanto, as médias apresentadas pelas franquias são menores, em especial no que diz respeito à inovação em produtos, serviços e processos. Isso pode ser devido à necessária padronização global do modelo de negócios da franquia para garantir sua replicação em outros países, se comparado às empresas que atuam por unidades próprias.

Perguntamos também às franqueadoras o quão aplicável é esse conhecimento, conforme mostra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 6 – Aplicabilidade das ideias, sugestões de melhoria e inovações geradas nas franquias internacionais



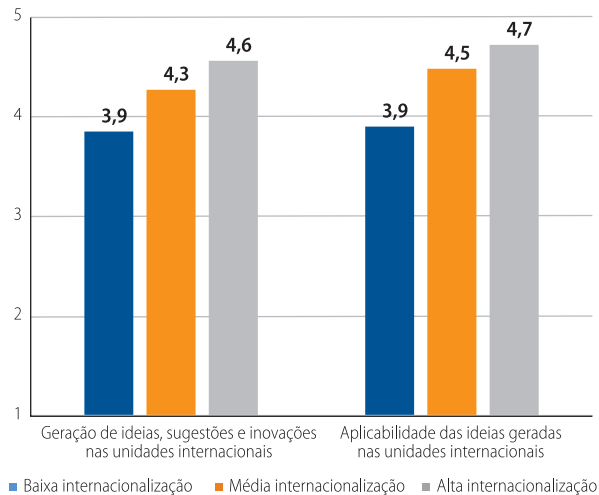
Nota-se que as respostas variam bastante, sendo que grande parte das franqueadoras considera que as ideias de produtos, serviços e processos geradas pelas franqueadas internacionais são parcialmente aplicáveis aos negócios da empresa. Um terço das franqueadoras, entretanto, considera esse conhecimento muito pouco ou não aplicável, possivelmente em função das adaptações serem muito específicas às preferências do consumidor local e devido ao baixo número de unidades no exterior, o que torna o conhecimento restrito às localidades em que atuam. Nesses casos, há também um baixo nível de ideias, sugestões e inovações geradas pelas unidades internacionais.

Mas será que as empresas mais internacionalizadas são também as que geram mais conhecimento no exterior?

Para responder a essa questão, analisamos o grau de geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações nas subsidiárias e franqueados internacionais em relação ao seu grau de internacionalização³. O gráfico a seguir mostra os resultados:

3 A amostra foi dividida em tercios, ou seja, foram criados três grupos de igual tamanho, utilizando os valores do índice de internacionalização como critério.

GRÁFICO 7 – Grau de internacionalização x Grau de geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações nas subsidiárias internacionais



Em geral, há uma tendência⁴ de que as empresas mais internacionalizadas também possuam maior grau de geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações nas unidades internacionais, sendo que elas também apresentam maior aplicabilidade dessas ideias, possivelmente pelo caráter global de suas operações.

MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

As unidades internacionais têm o papel fundamental de contribuir para a adaptação local da multinacional ao mesmo tempo em que podem compartilhar práticas, experiências e ideias para alavancar os negócios numa perspectiva global⁵. Para absorver as ideias, sugestões de melhoria e inovações de produtos, serviços e processos gerados nas diversas unidades que compõem uma empresa internacionalizada, existem diversos mecanismos de transferência de conhecimento.

4 Correlação significante entre o grau de internacionalização e geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações (0,206) e entre o grau de internacionalização e aplicabilidade delas (0,161).

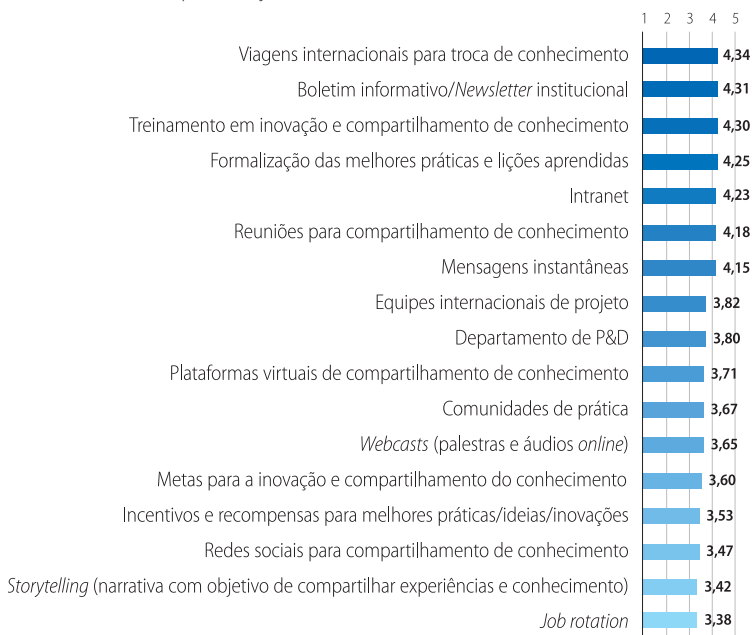
5 Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. 2010. Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies* (1): 5.

Esses mecanismos são os recursos organizacionais que irão facilitar a geração e o compartilhamento de conhecimento entre matriz e subsidiárias, em diversas direções: da matriz para as unidades internacionais, das unidades internacionais para a matriz ou entre as diversas unidades que compõe a rede da multinacional⁶.

Para avaliar os mecanismos de transferência de conhecimento utilizados pelas multinacionais brasileiras em sua atuação internacional, apresentamos uma lista de 17 mecanismos e perguntamos às empresas em que grau eles são utilizados globalmente pela multinacional ou franqueadora.

O gráfico a seguir mostra os mecanismos mais utilizados pelo grau de implementação global:

GRÁFICO 8 - Implementação do mecanismo de transferência do conhecimento



Considerando: 1 = A empresa atualmente não utiliza; 2 = Está em desenvolvimento; 3 = Apenas a matriz franqueadora utiliza/Apenas as subsidiárias/franquias internacionais utilizam; 4 = A matriz e algumas subsidiárias/franquias internacionais utilizam; 5 = A matriz e todas as subsidiárias/franquias internacionais utilizam.

6 Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge Flows within Multinational Corporations. Strategic Management Journal, 21(4): 473.

Os mecanismos mais utilizados globalmente para transferência de conhecimento são as viagens internacionais, com objetivo específico de troca de conhecimento entre unidades e os boletins informativos ou *newsletter* institucional. Os gráficos a seguir detalham a utilização desses mecanismos:

GRÁFICO 9 – Utilização de viagens internacionais para troca de conhecimento

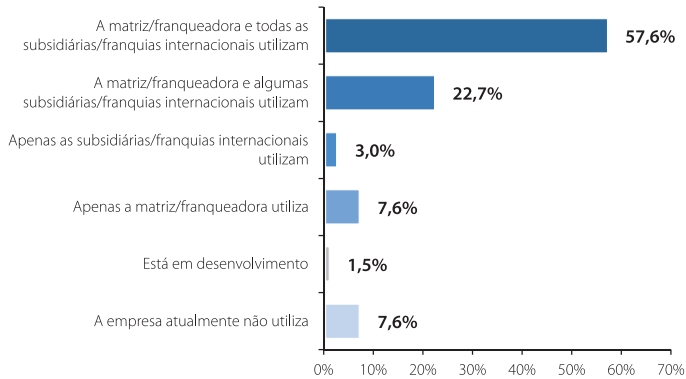
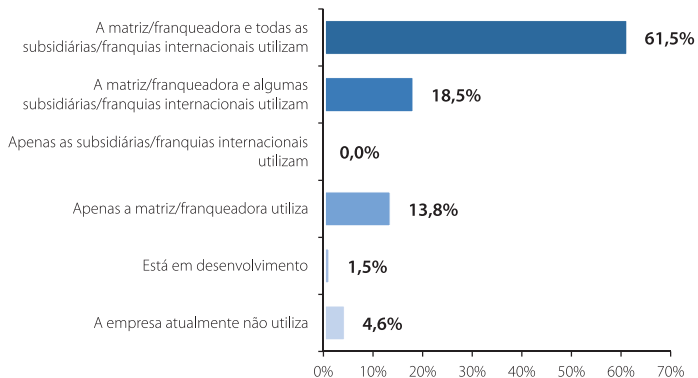


GRÁFICO 10 – Utilização de Boletim informativo / Newsletter institucional para trocas de conhecimento

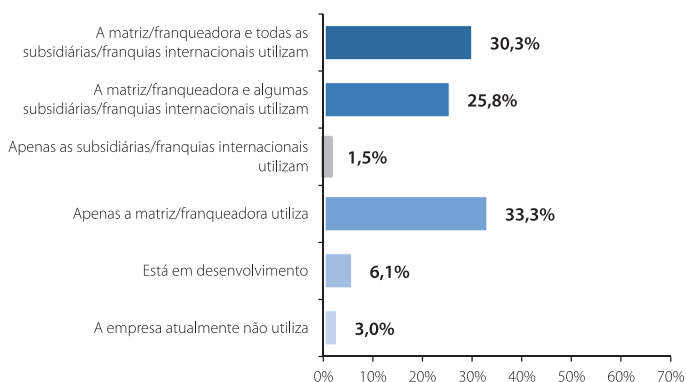


Outras ferramentas muito utilizadas em nível global pelas multinacionais e franquadoras são a formalização das melhores práticas e lições aprendidas, reuniões para compartilhamento de conhecimento, mensagens instantâneas e Intranet. Já os mecanismos de transferência de conhecimento

menos utilizados pelas multinacionais e franqueadoras em nível global são *o storytelling* e *o job rotation*.

Em cada um dos mecanismos analisados, a maior parte das empresas respondeu que tanto a matriz / franqueadora quanto as subsidiárias / franquias internacionais o utilizam. O único caso onde o mecanismo é mais utilizado apenas pela matriz é o do Departamento de P&D. O gráfico a seguir detalha as respostas a essa questão:

GRÁFICO 11 – Utilização de departamentos de P&D para troca de conhecimento



Para um terço das empresas, o Departamento de P&D está centralizado na matriz ou franqueadora, porém mais da metade das empresas já possui uma área destinada à pesquisa e ao desenvolvimento em uma ou mais subsidiárias / franquias internacionais.

Em estudos mundiais⁷ e escutas próximas com empresas em processos de internacionalização, identificamos também que acompanhar de perto e estimular o compartilhamento do conhecimento é de suma importância para o processo de inovação em nível global. Dessa forma, destacamos nos próximos gráficos o quanto as empresas brasileiras têm utilizado metas, treinamentos, incentivos e recompensas como forma de gerir o conhecimento gerado na matriz e subsidiárias / franquias internacionais.

7 Por exemplo: Cabrera, E.F. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5): 720-735.

GRÁFICO 12 – Utilização de metas para a inovação
e compartilhamento do conhecimento

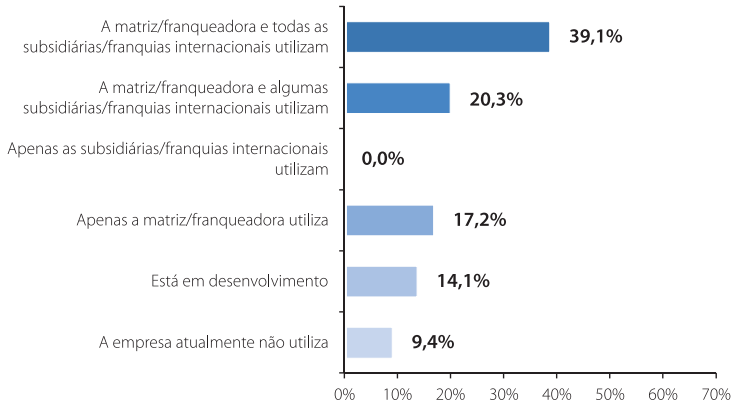


GRÁFICO 13 – Utilização de treinamento em inovação
e compartilhamento de conhecimento

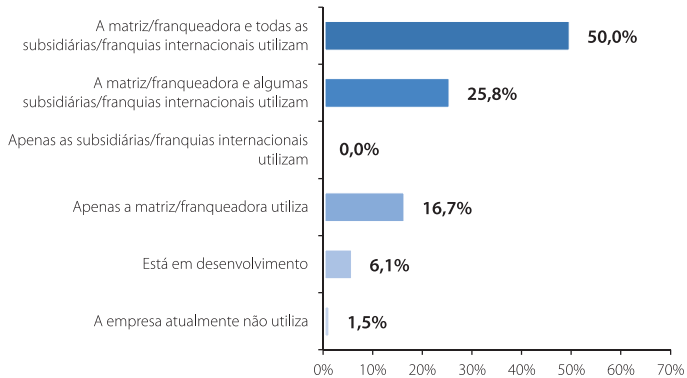
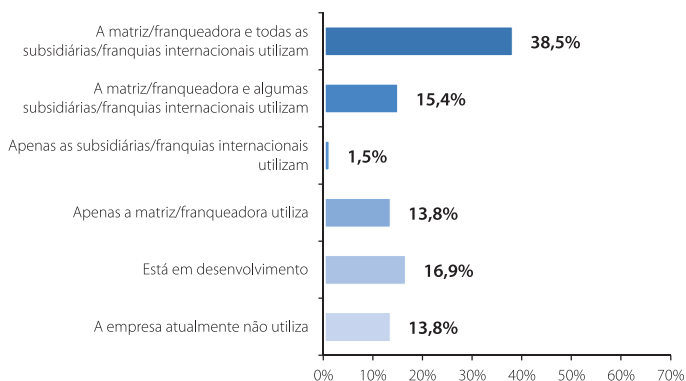


GRÁFICO 14 – Utilização de incentivos e recompensas para melhores práticas / ideias / inovações



Algumas empresas participantes do Ranking FDC de Multinacionais Brasileiras também apontaram outros mecanismos de transferência do conhecimento utilizados para além dessa listagem inicial. A **Artecola**, por exemplo, informou que realiza programas de intercâmbio internacional na sua matriz e em todas as subsidiárias internacionais, e a **InterCement** possui em sua matriz e algumas subsidiárias internacionais parcerias com Universidades e Instituições de Pesquisa.

É importante comentar que a análise dos mecanismos de transferência de conhecimento apresentada considerou tanto as multinacionais quanto as franquias participantes da pesquisa. Se analisadas separadamente, observamos algumas diferenças no grau de utilização desses mecanismos. Em geral, as franquias adotam os mecanismos analisados em menor grau do que as multinacionais. Em especial, seus departamentos de P&D e os treinamentos em compartilhamento do conhecimento e inovação estão mais centralizados na franqueadora do que nos franqueados. As franqueadoras também utilizam viagens internacionais para compartilhamento do conhecimento em menor grau do que as multinacionais. Em contrapartida, lançam mão com maior intensidade das redes sociais e das plataformas virtuais para compartilhamento do conhecimento.

ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO

Transferir o conhecimento gerado nas diversas unidades internacionais das empresas é uma das etapas fundamentais para o processo de aprendizado e inovação internacional. Entretanto, seus resultados só serão de fato efetivos se as empresas tiverem capacidade de absorver esses novos conhecimentos, transformando-os em oportunidades e integrando-os às estratégias e processos. A capacidade de absorção se refere, portanto, à habilidade de adquirir, assimilar, transformar e implementar novos conhecimentos externos⁸.

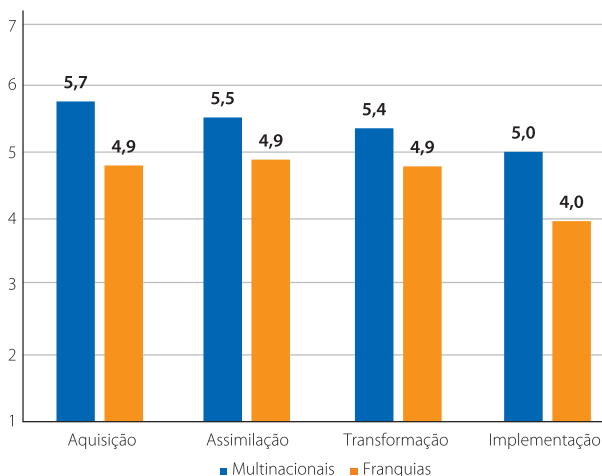
Investigamos junto às empresas o quanto elas são capazes de absorver as ideias, sugestões de melhoria e inovações de produtos, serviços e processos gerados pelas suas subsidiárias ou franquias internacionais. Analisamos 14 itens, entre eles como é feito o acompanhamento das unidades no exterior para adquirir conhecimentos; como a empresa analisa e interpreta oportunidades do mercado internacional identificadas pelas subsidiárias / franquias; como os colaboradores interagem e compartilham experiências e o quanto facilmente a empresa implementa novos produtos e serviços gerados pelas subsidiárias internacionais. Esses e outros aspectos foram agrupados em 4 dimensões: aquisição, assimilação, transformação e implementação do conhecimento.

O gráfico a seguir mostra as médias das respostas para as multinacionais e franquias:

8 Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.

Zahra, S. A., & George, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension: 185: *Academy of Management*.

GRÁFICO 15 – Capacidade de absorção do conhecimento



Percebe-se nitidamente o esforço das empresas brasileiras internacionalizadas em absorver conhecimento do exterior. As etapas de aquisição, assimilação e transformação do conhecimento podem ser consideradas bem desenvolvidas, com alguns espaços para aprimoramento. A *aquisição* diz respeito ao contato da matriz com a franquia ou subsidiária no exterior visando obter novos conhecimentos; a *assimilação* aponta o quanto a matriz recorre à subsidiária ou franquia para entender o cenário internacional; e a *transformação* diz respeito a como aproveitar os conhecimentos gerados nas subsidiárias internacionais.

A etapa de *implementação* do conhecimento, que diz respeito a como a empresa converte o conhecimento gerado no exterior em oportunidades de negócio, é, entretanto, a mais baixa. Isso indica que parte do conhecimento gerado pelas unidades internacionais é perdida, ou por ser pouco aplicável em nível global ou por limitações financeiras e operacionais para sua completa implementação na empresa.

É interessante notar que as multinacionais apresentam níveis de absorção maiores em todos os quesitos da pesquisa quando comparadas às

franquias, sendo que a maior diferença está na etapa de implementação do conhecimento. A origem dessa diferença pode estar na estrutura relativamente padronizada das franquias, que faz com que o grau de geração de inovações locais seja menor e que as eventuais adaptações sejam bem específicas ao contexto de cada país, dificultando a implementação na rede franqueadora como um todo. Além disso, conforme já mencionado, as franquias utilizam menos os mecanismos de transferência de conhecimento se comparado às multinacionais, o que também contribui para que implementem as eventuais inovações locais em menor grau.

Um destaque é o **Grupo Serpa**, que aponta que as trocas de conhecimento são mais desenvolvidas entre as unidades em si do que entre a matriz e as subsidiárias. A interação entre as subsidiárias presentes no Estados Unidos e na China é entendida como positiva em termos de troca de conhecimento, existindo inovações criadas por uma subsidiária que foram aplicadas na outra. A interação entre elas é mais fácil, pois as unidades internacionais são menores em termos de pessoas e estrutura e, assim, possuem mais flexibilidade e rapidez de decisão.

As análises apontam ainda que, em geral, as empresas mais internacionalizadas geram mais inovações em suas subsidiárias, mas não necessariamente mais ideias e sugestões de melhoria. Elas também tendem a utilizar mais os mecanismos de transferência de conhecimento em nível global e possuem maior capacidade de absorver as ideias e inovações geradas em suas subsidiárias internacionais. Esse resultado reforça que o processo de internacionalização contribui para o aprendizado organizacional e para a geração de inovações para maior competitividade internacional da empresa, tanto que as empresas mais internacionalizadas e com maior capacidade de absorver o conhecimento de fora também se mostram mais satisfeitas com o seu desempenho internacional. Empresas menos internacionalizadas podem adotar medidas para ampliar a transferência e absorção do conhecimento gerado pelas unidades internacionais, em especial por meio de comunidades de prática, formalização de melhores práticas e lições aprendidas, metas e incentivos para inovação

e compartilhamento do conhecimento, além de missões internacionais destinadas a trocas de conhecimentos entre as unidades. Acelerar o processo de aprendizado por meio dessas trocas pode ser uma boa estratégia de criação de valor nas empresas em processo de internacionalização.



RANKINGS

Além da classificação tradicional, que utiliza o índice de internacionalização da UNCTAD, foram geradas classificações específicas que ranqueiam as empresas levando em consideração outros critérios de avaliação. Ao final, apresentamos os resultados referentes às franquias que, como demonstrado anteriormente, seguem metodologia própria do Núcleo FDC de Estratégia e Negócios Internacionais.

O RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2017

Os resultados do 12º Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras estão apresentados abaixo.

TABELA 1 – *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017*

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 17/16
1	Fitesa ^a	0,737	▼
2	Odebrecht ^a	0,737	▼
3	InterCement	0,649	▲
4	lochpe-Maxion	0,629	▲
5	Stefanini	0,623	▲
6	Artecola	0,619	▲
7	Metalfrio	0,607	▲
8	CZM	0,584	▲
9	DMS	0,570	▲
10	Marfrig	0,539	▲
11	JBS	0,536	▲
12	Grupo Alumini	0,518	▲
13	Tupy	0,512	▲
14	Minerva Foods	0,494	▲
15	Marcopolo	0,407	▲

16	Magnesita	0,387	▲
17	Votorantim	0,383	▲
18	Camargo Corrêa	0,355	▲
19	Tigre	0,347	▼
20	Gerdau ^b	0,328	▼
21	Weg	0,302	▲
22	Vale	0,274	▼
23	Spoletto	0,271	▲
24	Camil	0,264	▲
25	Embraer	0,252	▲
26	Expor Manequins	0,239	▲
27	Natura	0,232	▲
28	CI&T	0,220	▲
29	Alpargatas	0,219	▼
30	Vicunha Têxtil	0,214	▼
31	Indusparquet	0,196	▼
32	Itaú Unibanco	0,194	▲
33	Romi	0,183	▼
34	Blanver	0,128	▲
35	Falconi	0,120	▲
36	Andrade Gutierrez ^{cd}	0,107	▼
37	Grupo Serpa	0,102	▼
38	Braskem	0,073AB	▲
39	Duratex	0,070	▼
40	Randon	0,070	▼
41	BRF	0,062AB	▲
42	BRQ	0,050	▲
43	Instituto Aquila	0,048	▲
44	Baterias Moura	0,045	▲
45	Klabin	0,039	▼
46	Bradesco	0,035	▼
47	Ultrapar	0,033	■
48	Totvs	0,031	▼
49	Mv Sistemas ^c	0,022	▲

50	Eliane	0,022	▲
51	Algar Tech	0,017	▲
52	Seculus	0,013	▼
53	Porto Seguro	0,012	▼
54	Cinex ^c	0,003	■

Em comparação a 2016: ▲ Índice aumentou, ■ Índice se manteve e ▼ Índice diminuiu. Comparação realizada com base nos dados fornecidos pelas empresas participantes em 2017 em relação à sua atuação internacional no ano anterior.

a) O desempate se deu na comparação do índice com quatro casas decimais: 0,7374, Fitesa e 0,7366, Odebrecht

b) Informações necessárias para o cálculo do índice de receitas não fornecidas pela empresa

c) Informações necessárias para o cálculo do índice de ativos não fornecidas pela empresa

d) Informações necessárias para o cálculo do índice de funcionários não fornecidas pela empresa

AS 10+: EMPRESAS COM FATURAMENTO ANUAL DE ATÉ R\$ 1 BILHÃO

O Ranking abaixo mostra a classificação das 10 empresas com faturamento anual de até R\$ 1 bilhão pelo índice de internacionalização.

TABELA 2 – Ranking FDC das Multinationais Brasileiras com faturamento total de até R\$ 1 bilhão

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO
1	Artecola	0,619
2	CZM	0,584
3	DMS	0,570
4	Grupo Alumini	0,518
5	Spoletto	0,271
6	CI&T	0,220
7	Indusparquet	0,196
8	Romi	0,183
9	Blanver	0,128
10	Falconi	0,120

É interessante notar que as quatro primeiras colocadas (Artecola, CZM, DMS e Grupo Alumini) têm índice de internacionalização significativamente superior à média das demais de porte similar, já que mais da metade das suas operações encontram-se no exterior.

RANKING POR NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM SUBSIDIÁRIAS COMERCIAIS E/OU PRODUTIVAS

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

TABELA 3 – *Multinationais classificadas pelo número de países*

POSICÃO	EMPRESA	Nº DE PAÍSES EM QUE POSSUEM SUBSIDIÁRIAS
1	Stefanini	39
2	WEG	29
3	Vale	25
4	BRF	24
5	Marcopolo	23
6	Votorantim	22
7	JBS	20
8	Magnesita	20
9	Itaú Unibanco	19
10	lochpe-Maxion	16

RANKING POR ÍNDICE DE RECEITAS

A tabela a seguir mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de receitas, que representa o percentual de receitas de subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior em relação às receitas totais da empresa:

TABELA 4 – *Multinationais classificadas pelo índice de receitas*

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE RECEITAS
1	lochpe-Maxion	0,804
2	Odebrecht	0,772
3	Fitesa	0,761
4	JBS	0,728
5	InterCement	0,716
6	CZM	0,702

7	Marfrig	0,642
8	Grupo Alumini	0,626
9	Artecola	0,623
10	Stefanini	0,612

RANKING POR ÍNDICE DE ATIVOS

A tabela a seguir mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de ativos, que representa o quanto dos ativos das empresas estão localizados no exterior em relação ao valor total dos ativos:

TABELA 5 – Multinacionais classificadas pelo índice de ativos

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE ATIVOS
1	Minerva Foods	0,911
2	Odebrecht	0,794
3	Stefanini	0,757
4	Metalfrio	0,726
5	Fitesa	0,720
6	Tupy	0,672
7	CZM	0,596
8	Artecola	0,594
9	Gerdau	0,556
10	lochpe-Maxion	0,535

RANKING POR ÍNDICE DE FUNCIONÁRIOS

A tabela a seguir mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de funcionários no exterior, que representa o percentual de funcionários de subsidiárias internacionais em relação ao total de funcionários da empresa:

TABELA 6 – Multinationais classificadas pelo Índice de funcionários

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE FUNCIONÁRIOS
1	Grupo Alumini	0,816
2	Fitesa	0,731
3	InterCement	0,716
4	Camargo Corrêa	0,696
5	DMS	0,657
6	Odebrecht	0,644
7	Artecola	0,641
8	Metalfrio	0,560
9	lochpe-Maxion	0,546
10	Marfrig	0,540

MULTINACIONAIS QUE PARTICIPARAM DO RANKING (POR ORDEM ALFABÉTICA)



RANKING FDC DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS BRASILEIRAS

Os resultados do Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras são apresentados a seguir:

TABELA 7 – Ranking FDC de Internacionalização das Franquias 2017

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 17/16
1	Localiza	20,0%	▲
2	Fábrica di Chocolate	9,0%	▼
3	Vivenda do Camarão	8,5%	▲
4	Chilli Beans	5,5%	▼
5	Sobrancelhas Design	5,2%	▲
6	Depyl Action	3,1%	▼
7	Hering	2,3%	▲
8	Puket ^a	2,2%	▼
9	Fast Açai ^b	1,1%	■
10	Inviolável	0,5%	▲
11	Arezzo ^a	0,5%	▼

Em comparação a 2016: ▲ Índice aumentou, ■ Índice se manteve e ▼ Índice diminuiu. Comparação realizada com base nos dados fornecidos pelas empresas participantes em 2017 em relação à sua atuação internacional no ano anterior.

a) Informações sobre receita de vendas para franqueados necessárias para o cálculo do índice não fornecidas pela empresa

b) Internacionalizou-se a partir de 2016

RANKING DA ATUAÇÃO DAS FRANQUIAS POR UNIDADES PRÓPRIAS

Algumas franqueadoras atuam no exterior também por meio de unidades próprias. O índice de internacionalização das participantes da pesquisa que utilizam essa modalidade está apresentado na tabela a seguir. Nesse caso, os dados que compõem o índice de internacionalização são os mesmos das multinacionais, ou seja, uma média dos índices de receitas, ativos e funcionários.

TABELA 8 – Franquias classificadas pelo índice de internacionalização de suas unidades próprias

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 17/16
1	Sobancelhas Design	21,3%	▲
2	Chilli Beans	8,6%	▼
3	Arezzo ^{ab}	1,5%	▼

Em comparação a 2016: ▲ Índice aumentou, ■ Índice se manteve e ▼ Índice diminuiu. Comparação realizada com base nos dados fornecidos pelas empresas participantes em 2017 em relação à sua atuação internacional no ano anterior.

a) Informações necessárias para o cálculo do índice de receitas não fornecidas pela empresa

b) Informações necessárias para o cálculo do índice de funcionários não fornecidas pela empresa

RANKING POR NÚMERO DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM FRANQUIAS OU UNIDADES PRÓPRIAS

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

TABELA 9 – Franquias classificadas pelo número de países

POSICÃO	FRANQUIA	Nº DE PAÍSES QUE POSSUEM FRANQUIAS
1	Chilli Beans	6
1	Fábrica di Chocolate	6
1	Localiza	6
1	Puket	6
2	Arezzo	3
2	Hering	3
3	Sobancelhas Design	2
3	Vivenda do Camarão	2
4	Depyl Action	1
4	DryWash	1
4	Fast Açaí	1
4	Inviolável	1

RANKING POR ÍNDICE DE UNIDADES FRANQUEADAS BRASILEIRAS

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 franqueadas:

TABELA 10 – *Franquias classificadas pelo índice de unidades franqueadas*

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE UNIDADES FRANQUEADAS
1	Localiza	30,7%
2	Vivenda do Camarão	15,4%
3	Fábrica di Chocolate	9,0%
4	Chilli Beans	7,4%
5	Sobrancelhas Design	5,6%
6	Puket	4,4%
7	Hering	2,2%
8	Depyl Action	2,2%
9	Arezzo	1,0%
10	Fast Açaí	0,7%
11	Inviolável	0,5%

RANKING POR ÍNDICE DE RECEITAS POR TAXAS E ROYALTIES

A tabela a seguir mostra a classificação das franquias pelo índice de receitas de taxas e *royalties* para as empresas que utilizam essa modalidade como fonte de receita na internacionalização. Esse índice mostra o quanto das receitas de taxas e *royalties* é proveniente dos franqueados no exterior em relação ao total.

TABELA 11 – *Franquias classificadas pelo índice de receitas de taxas e royalties*

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE RECEITAS DE TAXAS E ROYALTIES
1	Localiza	9,3%
2	Fábrica di Chocolate	9,0%
3	Sobrancelhas Design	4,9%

4	Depyl Action	4,0%
5	Fast Açaí	2,3%
6	Inviolável	0,5%

RANKING POR ÍNDICE DE RECEITA DE VENDA DE PRODUTOS PARA FRANQUEADOS NO EXTERIOR

A tabela a seguir mostra a classificação das franquias pelo índice de receitas de venda de produtos para franqueados no exterior para as empresas que utilizam essa modalidade como fonte de receita na internacionalização:

TABELA 12 – *Franquias classificadas pelo índice de receitas de venda de produtos para franqueados no exterior*

POSICÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE RECEITAS DE VENDA DE PRODUTOS NO EXTERIOR
1	Sobrançelas Design	5,0%
2	Chilli Beans	3,6%
3	Hering	2,4%
4	Vivenda do Camarão	1,6%
5	Fast Açaí	0,3%

FRANQUIAS QUE PARTICIPARAM DO RANKING



DESTAQUES⁹

- A **Fitesa**, empresa mais internacionalizada do Ranking FDC de Multinationais Brasileiras 2017, planeja continuar aproveitando oportunidades de expansão, já que sua visão é ser reconhecida no mercado global de descartáveis higiênicos. Em 2016, foram instaladas novas máquinas no México e esse ano a capacidade de produção será expandida na Alemanha e nos Estados Unidos. Em 2017, a Fitesa anunciou também a aquisição da Pantex International, uma empresa que produz especialidades para o mercado de higiênicos.
- Intensificando a internacionalização através do mercado mexicano, a **Algar Tech** destinou seu diretor de negócios internacionais para estar fisicamente presente no país, ao invés de estar próximo à matriz no Brasil. A empresa aponta também a resposta do mercado colombiano como uma experiência positiva em seu processo de internacionalização.
- Para a **InterCement**, o destaque da operação internacional é o Egito, já que entrou em funcionamento no país o Moinho de Carvão. Assim, desde setembro de 2016 a empresa pode usar tanto carvão quanto combustível de petróleo (Petcoke), além de combustíveis alternativos, na produção de clínquer, a matéria-prima do cimento. Isso permitiu a eliminação do uso de gás e óleo num processo produtivo mais sustentável.
- A **Weg**, que em 2015 adquiriu 4 empresas ao redor do mundo, continuou esse processo de expansão internacional em 2016, quando adquiriu a empresa Bluffton Motor Works, fabricante de motores elétricos com sede na cidade de Bluffton, Indiana, EUA.
- O **Itaú Unibanco** destaca a constituição do Itaú CorpBanca como um acontecimento importante no processo de internacionalização da companhia em 2016. Essa empresa é fruto da fusão entre o Banco Itaú Chile e CorpBanca.
- A **BRF**, nos últimos dois anos, continuou seu processo de internacionalização principalmente por meio da aquisição de fábricas na Malásia e Turquia e na instituição da subsidiária OneFoods, para atender à demanda do mercado halal (alimentos autorizados de acordo com a Xariá, ou lei islâmica), além da participação na COFCO Meat Holdings, produtora de alimentos de origem

⁹ Informações fornecidas e de responsabilidade das empresas participantes.

suína chinesa. A empresa continua intensificando o processo de globalização através de formação de *joint-ventures*, abertura de escritórios comerciais e aquisições de fábricas, marcas e distribuidores, em quatro regiões distintas: Oriente Médio, Ásia, Europa e América Latina. A BRF investe nessas regiões porque acredita no grande potencial de mercados que elas oferecem. Esses movimentos estão alinhados com a estratégia da empresa de crescer internacionalmente, avançar na cadeia de valor, expandir suas 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 aos resultados.

- O **Grupo Serpa**, que presta serviços em comércio exterior, aponta um crescimento significativo em termos financeiros e de *market-share* das unidades dos Estados Unidos e da China. Nesse último país, o foco de atuação ainda é o comércio com o Brasil. Em 2018, a empresa planeja aumentar as vendas para o próprio mercado americano e chinês.
- A **Totvs** destaca como marcos importantes na internacionalização da empresa em 2016 a abertura de unidade própria em Bogotá para atendimento da Região Andina (Colômbia, Equador e Peru), que antes era atendida pelo México, para obter maior proximidade com esses mercados. Além disso, a empresa aponta a abertura de canal de venda na Flórida como estratégia de entrada no mercado americano e formação de uma *joint-venture* com uma empresa russa de tecnologia para atendimento de grandes corporações no segmento de manufatura. Além de se destacar pela própria internacionalização, a Totvs possui um volume crescente de clientes no Brasil em processo de internacionalização e a empresa os acompanha nesse processo, na chamada estratégia “*follow the client*”.
- Algumas empresas destacaram o cenário de instabilidade nacional como influência importante no processo de internacionalização. A **Natura** teve seu desempenho em 2016 influenciado pela queda de receita no Brasil, especialmente no terceiro trimestre, e pelas oscilações cambiais na América Latina, que reduziram o crescimento das operações internacionais. Além disso, a Rede Natura (plataforma de comércio eletrônico) completou o primeiro ano de implantação no Chile com grande receptividade e já está em expansão para a Argentina. Com a demanda crescente no segmento de comércio eletrônico, a empresa de cosméticos pretende avançar de forma acelerada

para as demais operações. Para a marca Aesop, incorporada à Natura em 2016, foram abertas 41 novas lojas exclusivas da marca no mundo, totalizando 176, em 20 países da América, Ásia, Europa e Oceania. Seus produtos também estão à venda em 85 lojas de departamento. Desde o início da integração com a Natura, a Aesop aumentou seu tamanho cerca de quatro vezes. Em 2017, a Natura deu um passo decisivo para a internacionalização de seus negócios ao anunciar a aquisição da empresa de cosméticos britânica The Body Shop. A The Body Shop atua em 66 países, tem mais de 3 mil pontos de venda, sendo 109 deles no Brasil, e fechou 2016 com receita líquida de 920,8 milhões de euros.

- Em 2016, a **JBS** buscou consolidar as aquisições feitas nos últimos anos e manteve o foco na estratégia de gerar valor por meio da expansão de seu portfólio de produtos de alto valor agregado e da evolução no reconhecimento de suas marcas em cada um dos segmentos e regiões onde atua. Em 2017, a empresa foca no crescimento, amparada por seu modelo de segurança alimentar e qualidade em todos os mercados e regiões em que está presente.
- A **Braskem** adota como principal estratégia a diversificação geográfica. Com unidades industriais no Brasil, Estados Unidos, Alemanha e México e atuação em mais de 70 países, a empresa tem procurado mitigar os efeitos da dependência regional e concentração de resultados.
- A **Baterias Moura** aponta maior maturidade de sua subsidiária da Argentina, com investimentos voltados para o aumento da capacidade de produção local e adequação da equipe de exportação para ampliação das vendas e foco em novos mercados.

Algumas empresas destacam fatos relevantes sobre seu desempenho internacional:

- A **Blanver** aponta o mercado externo como o maior destino de suas vendas, respondendo por 70% do faturamento da unidade de negócios de Excipientes & Ingredientes (e 35% do faturamento total da companhia).
- A **Camil** ressalta a recuperação dos volumes exportados pela unidade do Uruguai em relação ao ano anterior.
- A **Votorantim** aponta um bom desempenho operacional das empresas de cimento no exterior e de mineração, alcançando resultados bastante relevantes

para a empresa. Segundo a **Metalfrio**, o crescimento nas subsidiárias internacionais foi fundamental para o crescimento consolidado de 2016. Em 2017, estão planejados significantes investimentos nas subsidiárias internacionais com a finalidade de aumento de capacidade.

- A **Randon** afirma que continua com esforços para manter a representatividade do mercado externo nas suas receitas e busca novas oportunidades nos diferentes mercados em que atua.
- Em termos de ofertas, a **CI&T** destaca que está levando o Lean Digital Transformation para as grandes empresas do mundo. A DMS implementou uma plataforma 100% *online* (DMSYS) capaz de gerenciar toda a cadeia logística, desde o início da demanda de compra ou venda, passando pelo gerenciamento de todos os fornecedores da cadeia logística, até a avaliação de KPI's de toda operação, o que inclui vários *players* (fornecedores, *customer service*, equipes de colaboradores) em qualquer parte do mundo.
- A **Stefanini** destaca o foco de sua estratégia internacional em consolidar as aquisições no exterior, reduzir os encargos sociais da mão de obra exportadora e aumentar os investimentos estrangeiros no país.
- A **Embraer** se destaca entre as 50 melhores empresas da América Latina - *Great Place to Work* e o Phenom 300 foi reconhecido pela General Aviation Manufacturers Association como o jato mais entregue em 2016, fato ocorrido por quatro anos consecutivos.
- Entre as franquias, a **Arezzo** destaca que em 2016 a marca Schutz recebeu o prêmio *Brand of The Year* pela FootWear New, maior veículo de publicidade de calçados no mercado norte americano. Nesse mesmo ano, a empresa inaugurou a segunda loja própria da Schutz no exterior, em Los Angeles.
- A **Dry Wash**, rede de limpeza e conservação automotiva, iniciou a sua internacionalização em 2010 na Índia, e hoje, além dessa franquia, exporta seus produtos para Europa, Ásia, países do Oriente Médio e América Latina.
- A **Chilli Beans** aponta que, nos últimos dois anos, ganhou experiência e conhecimento mais detalhado das operações internacionais. Estiveram mais perto do franqueado, analisando o relatório de lucros e perdas, formação de equipe, marketing regional e outros detalhes regionais. Isso permitiu à empresa ter maior assertividade nas ações.



DO BRASIL PARA O MUNDO

A PRESENÇA DAS EMPRESAS E FRANQUIAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

As empresas participantes do **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras** e do **Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras 2017** estão presentes em 87 países, distribuídos em cada um dos continentes, por meio de subsidiárias próprias e/ou franquias. O mapa a seguir mostra como estão distribuídas globalmente essas unidades internacionais e, em destaque, estão os 10 países com maior presença de empresas brasileiras.

Mais uma vez, o país que concentra maior número de empresas brasileiras são os Estados Unidos, com 44 empresas. A América Latina também é um alvo frequente no processo de internacionalização de empresas brasileiras pela proximidade geográfica e cultural. Dos 10 países com maior presença de empresas brasileiras, 7 são latino americanos (6 países da América do Sul + México). O maior destaque nesse continente é a vizinha Argentina, onde 31 empresas possuem subsidiárias e franquias.

Completando a lista dos 10 países com mais subsidiárias e franquias brasileiras estão China, com 18 empresas, e o Reino Unido, com 15 empresas, sendo os principais destinos na Ásia e Europa, respectivamente.

FIGURA 3 – Concentração geográfica mundial das empresas brasileiras

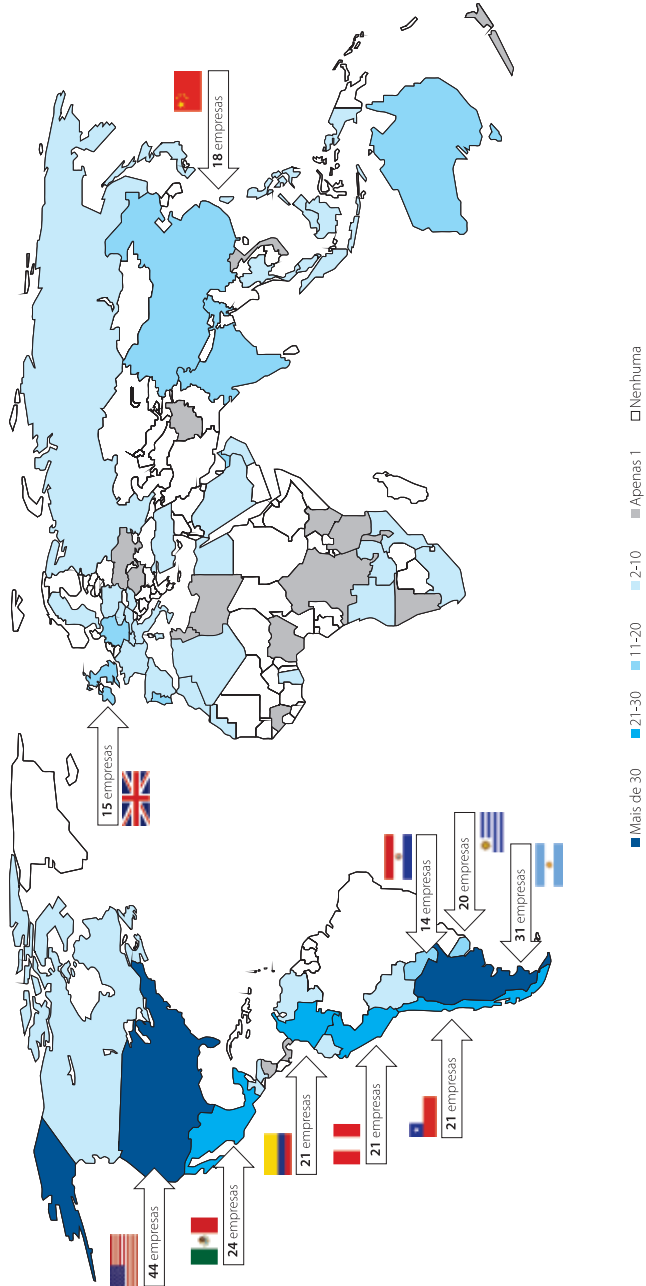
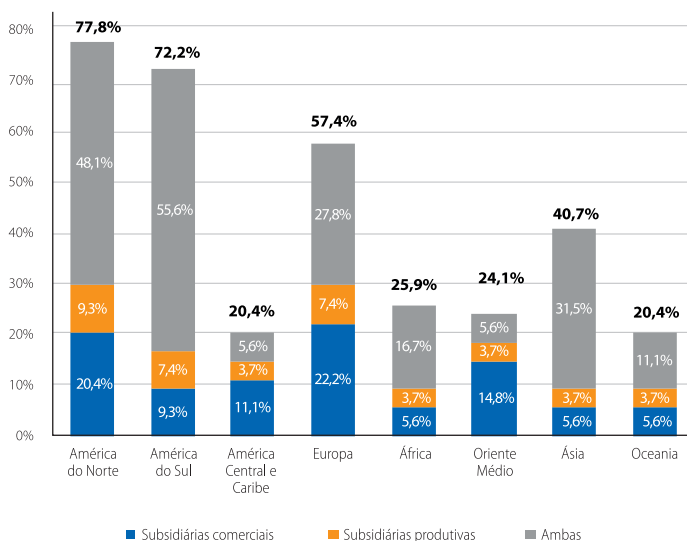


GRÁFICO 16 - *Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras por região e por tipo de subsidiária*



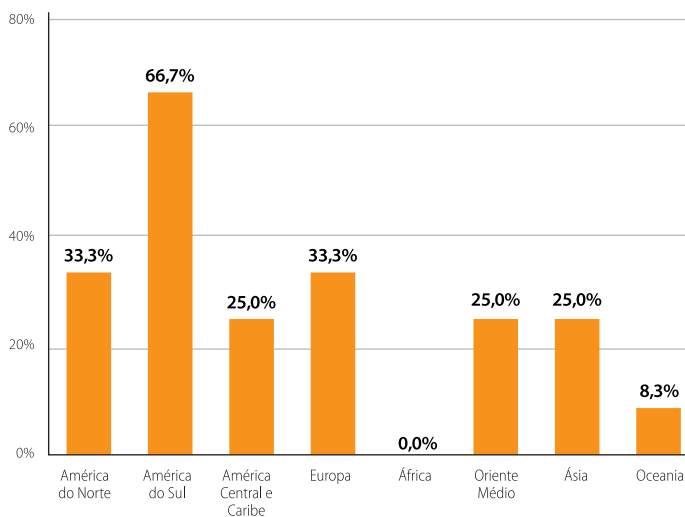
O gráfico 16 mostra a distribuição por continente das empresas multinacionais. Como já sugerido pelo mapa apresentado anteriormente, a América do Norte é o principal destino, seguida da América do Sul e Europa, onde mais da metade das empresas participantes possui subsidiárias.

Além da dispersão geográfica, o gráfico 16 mostra a forma de atuação internacional: subsidiárias comerciais, produtivas ou ambas. Das empresas participantes, 90% possui subsidiárias comerciais e 85% possui subsidiárias produtivas no exterior, ou seja, a maioria das empresas atua internacionalmente através de ambas as formas de internacionalização.

A atuação tanto por meio de subsidiárias comerciais quanto por subsidiárias produtivas é mais concentrada na América do Norte, América do Sul e Europa. Na África, Oriente Médio, Ásia e Oceania, o percentual de empresas que atuam somente por subsidiárias comerciais supera as que atuam somente por unidades produtivas. América Central e Caribe e Oriente Médio são as regiões com menor proporção de subsidiárias produtivas.

O gráfico a seguir mostra a dispersão geográfica das franquias brasileiras:

GRÁFICO 17 - Dispersão geográfica das franquias brasileiras por região



A dispersão geográfica das franquias brasileiras pelo mundo é um pouco diferente do padrão encontrado nas multinacionais; a América do Norte, principal destino das multinacionais, é alvo da expansão internacional de apenas 33,3% das franquias da amostra. O principal destino das franquias participantes da pesquisa é a América do Sul, seguida da Europa e América do Norte. A África é a única região onde não há atuação das franquias.

Um ponto interessante é que além das franquias fora do Brasil, 25% das participantes apresentam também unidades próprias internacionais e 58,3% também são exportadoras de bens ou serviços. As unidades próprias das empresas franqueadoras estão presentes apenas na América do Norte, onde três das empresas entrevistadas atuam dessa forma. Na América do Sul, as empresas atuam por meio de exportação, mas principalmente por meio de unidades franqueadas.

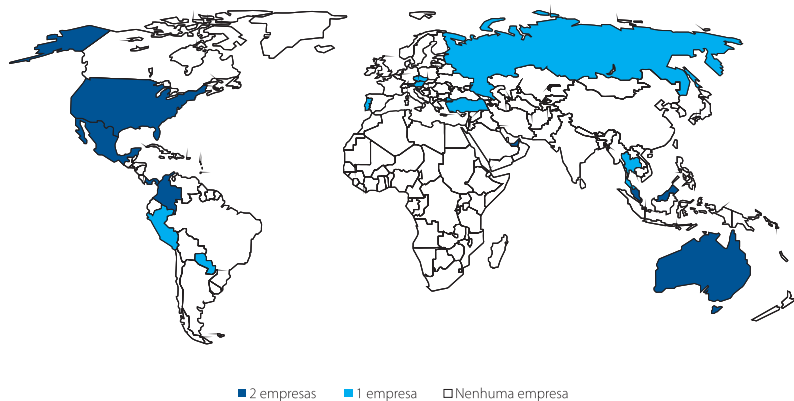
Movimentos de abertura e fechamento de operações no exterior

Investigamos também um aspecto mais dinâmico da atuação internacional das empresas brasileiras: o movimento de abertura ou fechamento de operações no exterior. Das empresas pesquisadas, 27,2% iniciaram operações em novos mercados no ano de 2016 e 21,2% fecharam operações nesse mesmo ano (subsidiárias próprias ou franquias).

A expansão entre as multinacionais se deu em 27,7% das empresas e, entre as franqueadoras, 25%. Além disso, quando comparamos com os valores da edição anterior da pesquisa, percebe-se que existe uma tendência de expansão internacional relativamente estável: em 2015, 28,1%, das multinacionais e franquias se expandiram no exterior.

Um total de 24 países atraíram as empresas brasileiras para a implantação da primeira subsidiária ou franquia. Os Estados Unidos e o Panamá foram os países que, individualmente, mais atraíram empresas para entrada em um novo mercado na modalidade de subsidiária própria. Em relação a continentes, a América do Sul foi o que mais atraiu empresas investindo em novos países, diferente do ano passado, quando a Europa foi o destino mais frequente de novos investimentos.

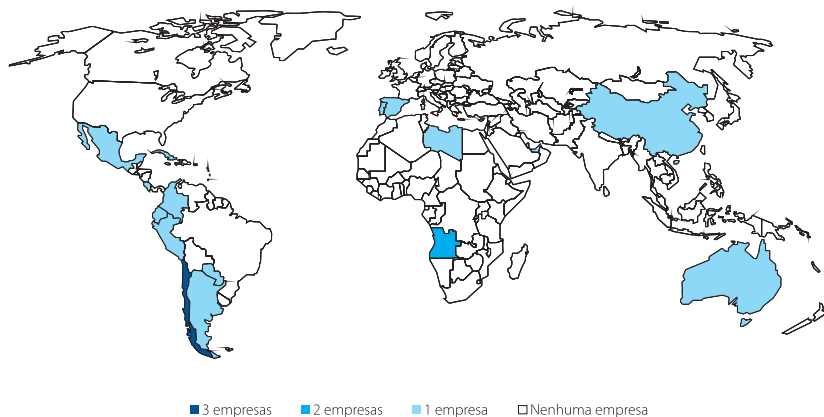
FIGURA 4 – Abertura de operações das empresas no mercado internacional em 2016, por país



AMÉRICA DO NORTE	AMÉRICA DO SUL	AMÉRICA CENTRAL E CARIBE	EUROPA	ÁFRICA	ORIENTE MÉDIO	ÁSIA	OCEANIA	TOTAL
4	4	2	4	1	3	4	2	24

A figura a seguir ilustra a decisão de sair ou interromper temporariamente operações nos mercados onde as empresas atuam no exterior:

FIGURA 5 – Fechamento de operações das empresas no mercado internacional em 2016, por país



AMÉRICA DO NORTE	AMÉRICA DO SUL	AMÉRICA CENTRAL E CARIBE	EUROPA	ÁFRICA	ORIENTE MÉDIO	ÁSIA	OCEANIA	TOTAL
1	8	4	2	3	1	1	1	21

As empresas participantes dessa edição da pesquisa encerraram suas atividades em 21 países, e a região mais atingida foi a América do Sul, onde 6 países tiveram negócios encerrados por empresas brasileiras. Em geral, 21% das empresas participantes responderam que saíram de algum país em 2016 e os países mais afetados foram Chile (3 empresas), Guatemala e Angola (2 empresas cada).

Tendo em vista que mais operações foram iniciadas em novos países do que interrompidas ou desativadas, percebe-se um padrão de expansão geográfica crescente das empresas brasileiras no exterior.

Destaques¹⁰

- A **BRF**, por meio de sua subsidiária BRF Foods GmbH obteve 70% das ações da FFM Further Processing SDN BHD, uma empresa processadora de alimentos baseada na Malásia. A **BRF** entrou também na Turquia, de forma definitiva em 2017, depois de concluir a aquisição da Banvit, maior produtora de aves e líder de mercado desse país. A aquisição foi concluída também pela TBQ Foods GmbH, uma Joint Venture formada pela OneFoods, subsidiária da BRF dedicada ao mercado halal (alimentos autorizados de acordo com a Xariá, ou lei islâmica), e a Qatar Investment Authority, fundo soberano do Catar. A **Fitesa**, primeira colocada no Ranking das Multinationais 2017, também expandiu sua atuação nos Emirados Árabes Unidos através de aquisição.
- A **Kabin**, a **Duratex** e a **Marcopolo** abriram subsidiárias para auxiliar nas atividades comerciais. A **Klabin** expandiu seus negócios para a Áustria, a **Duratex** inaugurou subsidiária no Peru e a **Marcopolo** nos Emirados Árabes Unidos e na Malásia. A **Minerva Foods** também inaugurou subsidiárias comerciais em um novo país, Austrália, com objetivo de prestar consultoria e assessoria na área de comércio ao exterior para ramos de atividade no setor alimentício.
- Subsidiárias produtivas também foram inauguradas em novos países. O **Instituto Águila**, por exemplo, expandiu sua presença física para Austrália e Colômbia, para fornecer suporte operacional para a prestação de serviços aos clientes da região. A **Braskem** ampliou o alcance de seus investimentos ao

¹⁰ Informações fornecidas e de responsabilidade das empresas participantes

produzir também no México, criando sinergias e complementariedades, e desenvolvendo produtos e mercados. Outra empresa que expandiu operações para o México é a **Algar Tech**, já que o país é o 2º maior mercado de IT Services da América Latina, atrás apenas do Brasil. Além disso, a base de clientes da Algar Tech é composta por diversas empresas com atuação na América Latina e, assim, possui demandas de contratação de serviços em outros países. O modelo de expansão para o México seguiu o modelo “follow the client”, para atender clientes do Brasil já internacionalizados. A **MV Sistema** abriu também uma filial produtiva no Panamá.

- Já o **Bradesco** afirma que ampliou os investimentos no mercado internacional e manteve sua estratégia no mercado doméstico, que é seu principal foco. A franqueadora **Vivenda do Camarão** inaugurou franquias em Portugal, caminhando em seus objetivos de expansão para a Europa. A rede atua em Portugal com a marca Shrimp House.
- Sobre o movimento de saída de países, a **Embraer** deixou de atuar na China, já que a produção por demanda específica chegou ao fim. Da mesma forma, a **Odebrecht** encerrou as obras na Colômbia, Líbia e Cuba. A **Falconi** não possui mais filiais na Guatemala, já que as operações nesse país foram estabelecidas exclusivamente para um contrato com o governo federal.
- A **Vale** vendeu seus ativos na Austrália e a **Marfrig** decidiu vender parte dos seus ativos da Argentina. A **Camargo Corrêa** encerrou atividades em Portugal, Angola, Equador e Paraguai, motivada por um projeto de reposicionamento da empresa no mercado internacional. A **Camil** encerrou atividades na Angola e a **Seculus** saiu dos Emirados Árabes Unidos, ambos por questões de inadimplência.
- A **Algar Tech** encerrou suas atividades no Chile, que era uma geografia operacional para atender poucos clientes com demandas em toda América Latina. O mercado nesse país é muito pequeno, maduro, com players consolidados e baixas oportunidades para expansão no mercado local, por isso a decisão da empresa de encerrar suas atividades no país. Além disso, a empresa atua também administrando parceiros de negócios em outros países, e decidiu atuar no Chile seguindo esse modelo e deixando de ter uma subsidiária.

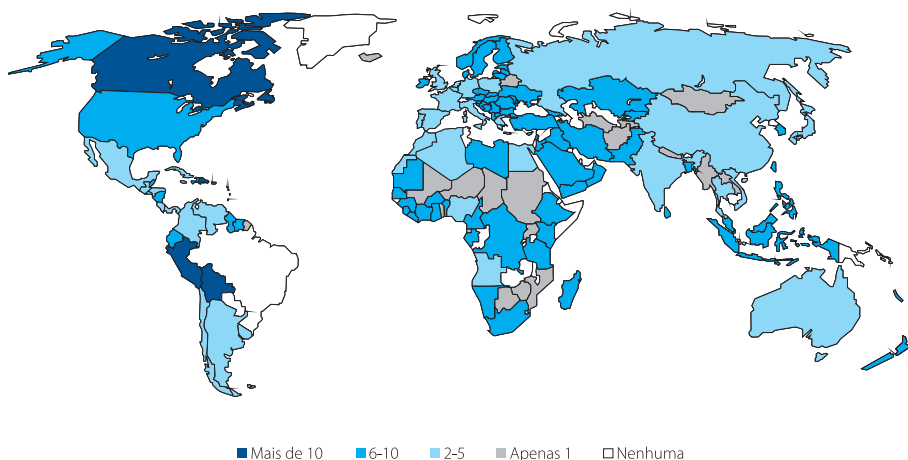
- Entre as franquias, a **Localiza** deixou de atuar no Peru, em virtude de falhas na operação e baixa performance. Falta de sinergia entre o franqueado e a marca foi o motivo que fez o **Chilli Beans** desativar seus acordos de franquia no Chile, já que os resultados não supriram as expectativas de ambas as partes. O **Spoleto** também interrompeu suas operações na Costa Rica e no México, devido ao desempenho dos operadores locais (Master Franqueados).

Destinos de Exportação

Apesar de não considerarmos exportações como critério de participação no Ranking FDC de Multinationais Brasileiras e no Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras, várias empresas utilizam essa modalidade em estágios iniciais de seu processo de internacionalização ou usam a exportação como uma estratégia complementar de acesso a mercados internacionais. O comércio exterior é importante não apenas sob o ponto de vista de produção e negócios para as empresas, mas também da perspectiva do balanço de pagamentos brasileiro.

A figura a seguir apresenta os países que são destino das exportações das empresas participantes da pesquisa. 189 países, ou seja, quase todos os países do mundo (86,3%) recebem exportações de multinacionais ou franquias brasileiras.

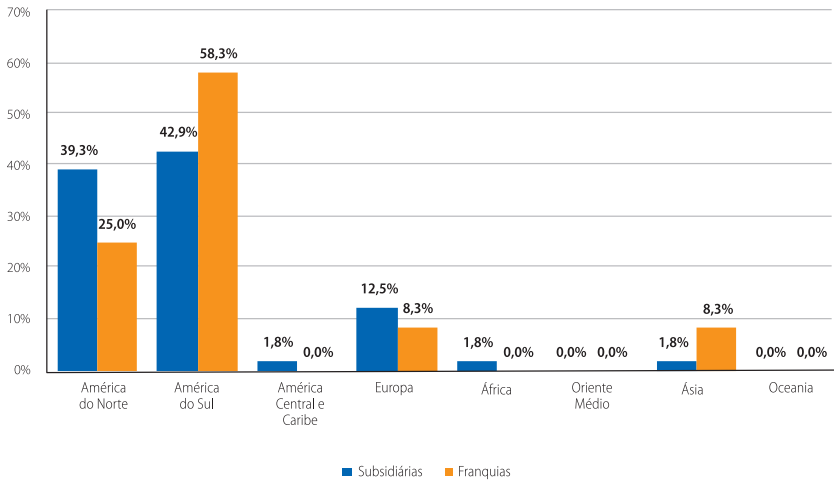
FIGURA 6 – Países destino de exportação de empresas brasileiras participantes no Ranking



Primeira subsidiária ou franquia internacional

O gráfico a seguir mostra as regiões em que as empresas participantes dos Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras e o Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras estabeleceram suas primeiras unidades no exterior¹¹:

GRÁFICO 18 - Regiões da primeira subsidiária ou franquia no exterior



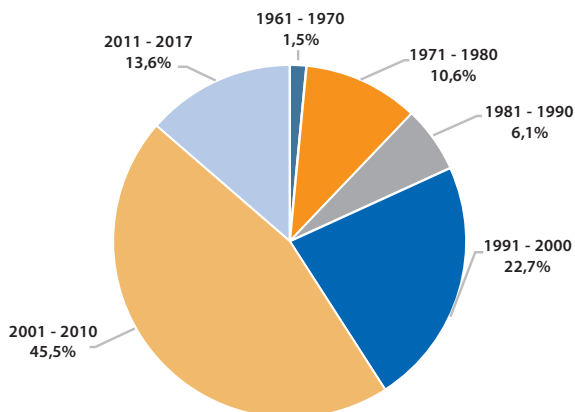
Grande parte das multinacionais e franquias participantes da pesquisa iniciou a internacionalização por meio da abertura de unidades em países geograficamente e culturalmente próximos ao Brasil, como é o caso da América do Sul. A América do Norte é a segunda região com maior índice de instalação da primeira subsidiária.

Em conjunto, Estados Unidos e Argentina foram os países onde mais da metade das empresas iniciaram o processo de internacionalização, sendo que o primeiro, apesar de mais distante geograficamente, é o mais frequente.

¹¹ Duas empresas estabeleceram a primeira subsidiária no exterior em dois países simultaneamente: Fitesa (Estados Unidos e México) e Falconi (Estados Unidos e Guatemala).

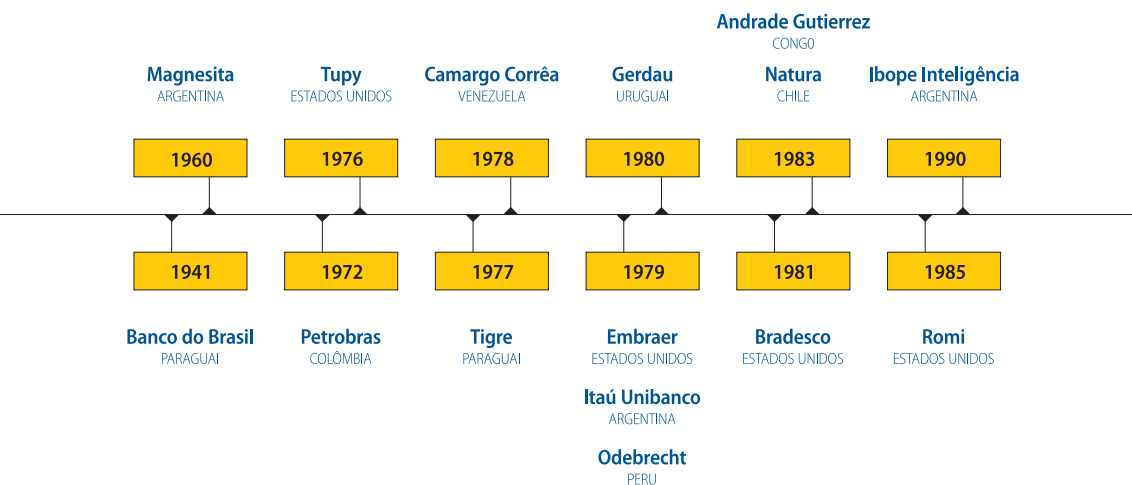
Dentre as franquias participantes, a Localiza foi a primeira a iniciar a sua internacionalização, em 1992, e entre as multinacionais participantes dessa edição a precursora foi a Magnesita, em 1960, sendo que ambas iniciaram o processo pela Argentina. O gráfico a seguir mostra que a maior parte das empresas iniciou a expansão ao exterior na primeira década dos anos 2000. Maiores detalhes sobre o início do processo de internacionalização das empresas podem ser vistos também na linha do tempo apresentada nas páginas seguintes.

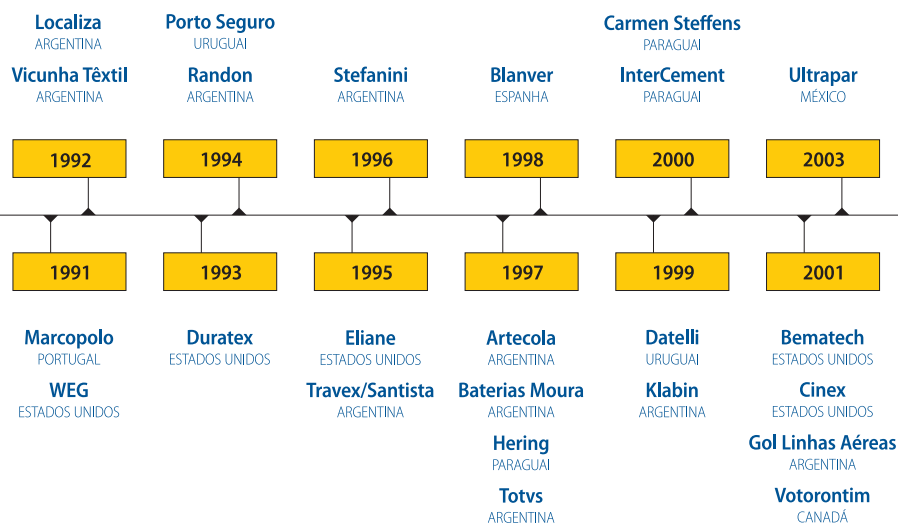
GRÁFICO 19 – Ano da primeira subsidiária ou franquia internacional



Linha do tempo

Apresentamos a seguir a linha do tempo da internacionalização das empresas participantes do Ranking FDC de Multinacionais Brasileiras e Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras desde a 1ª até a 12ª edição. Nela mostramos o ano e o país da primeira subsidiária ou franquia instalada no exterior. Dentre as empresas brasileiras, a primeira a se internacionalizar foi o Banco do Brasil, em 1941, que começou com uma unidade no Paraguai.





Arezzo
PARAGUAI

Bob's
ANGOLA

Braskem
ARGENTINA

Cemig
CHILE

Chilli Beans
PORTUGAL

DMS
ESTADOS UNIDOS

Grupo Alumini
ARGENTINA

Igui Piscinas
ARGENTINA

Indusparquet
FRANÇA

JBS
ARGENTINA

OAS
CHILE

Alpargatas
ESTADOS UNIDOS

BRQ
ESTADOS UNIDOS

Camil
URUGUAI

Fábrica di Chocolate
MÉXICO

lochpe-Maxion
CHINA

Seculus
SUÍÇA

Fitesa
ESTADOS UNIDOS/
MÉXICO

Giraffas
ESTADOS UNIDOS

Hope
ARGENTINA

Instituto Aquila
SUÍÇA

Inviolável
PARAGUAI

Yogoberry
IRÃ

Falconi
ESTADOS UNIDOS/
GUATEMALA

Fast Açai
ESTADOS UNIDOS

2005

2007

2009

2011

2013

2016

2004

2006

2008

2010

2012

2015

M. Cassab
CHINA

Depyl Action
VENEZUELA

Marfrig
ARGENTINA

Metalfrío
TURQUIA

Vale
CANADÁ

Agrale
ARGENTINA

BRF
HOLANDA

Cl&T
ESTADOS UNIDOS

Expor Manequins
MÉXICO

Minerva Foods
PARAGUAI

Mundo Verde
PORTUGAL

Neogrid
ESTADOS UNIDOS

Vivenda do Camarão
PARAGUAI

Cia Providência
ESTADOS UNIDOS

CZM
ESTADOS UNIDOS

DryWash
ÍNDIA

Puket
VENEZUELA

Dudalina
ITÁLIA

First Class
ANGOLA

Grupo Serpa
ESTADOS UNIDOS

Magrass
PARAGUAI

MV Sistemas
CHILE

Sobrancelhas Design
ESTADOS UNIDOS

Spoletto
ESTADOS UNIDOS

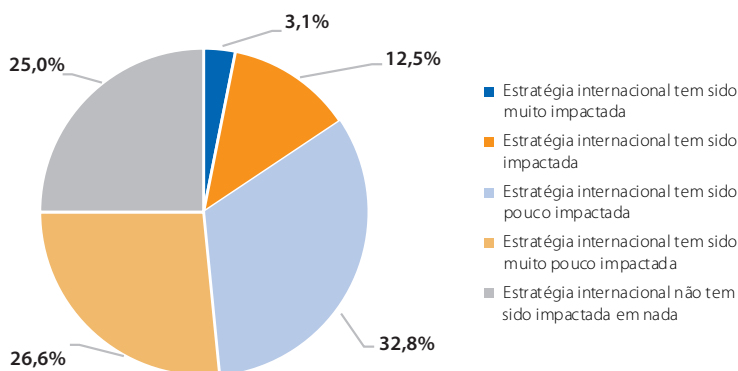




O IMPACTO DO CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO MUNDIAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Buscamos entender junto às multinacionais e franquias brasileiras o quanto o atual contexto político e econômico mundial e alguns fatores específicos, como a eleição de Donald Trump para a presidência dos Estados Unidos e a saída do Reino Unido da União Europeia (*Brexit*), têm impactado suas estratégias internacionais. O gráfico a seguir mostra os resultados.

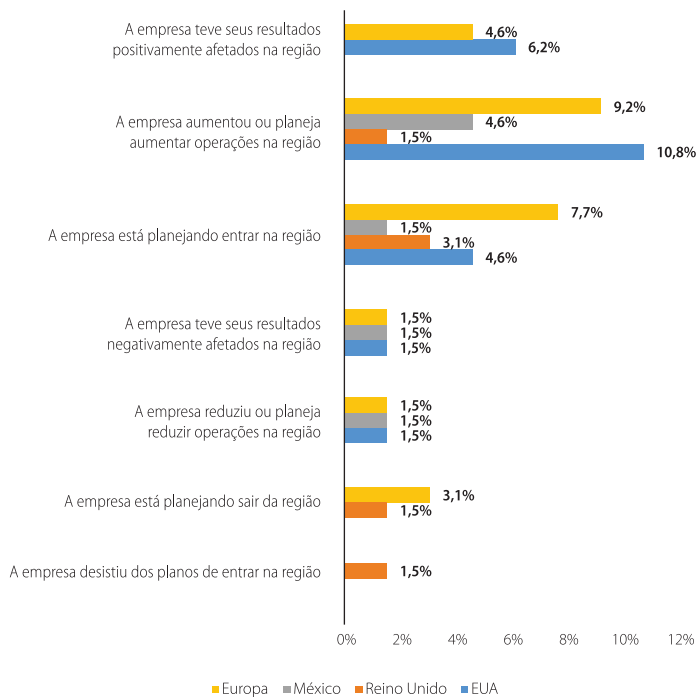
GRÁFICO 20 - O impacto do contexto político-econômico mundial na estratégia de internacionalização (ex: Trump e Brexit)



Grande parte das empresas, 74,2%, afirma que suas estratégias internacionais foram impactadas de alguma forma pelo contexto mundial, sendo que apenas 15,6% alega um impacto considerável. Entretanto, como muitas empresas participantes da pesquisa estão presentes em diversos países, com diversificação de riscos, e nem todas estão presentes no mercado norte-americano ou inglês, o impacto relativo das políticas Trump e *Brexit* é percebido como pequeno, muito pequeno ou inexistente para a grande maioria (84,4%).

Perguntamos também às empresas o que mudou na sua estratégia internacional em função do impacto das políticas Trump e *Brexit*. O gráfico a seguir mostra o resultado:

GRÁFICO 21 - *Mudanças nas estratégias internacionais das multinacionais e franquias brasileiras frente ao cenário político-econômico mundial*



Destaques¹²

- Dois efeitos principais das mudanças políticas no Estados Unidos com o início do Governo Trump foram destacados pelas empresas participantes. De um lado, a **Gerdau** informou que identifica um potencial aumento de vendas nos Estados Unidos diante de um cenário futuro de redução de produtos importados naquele país. Por outro, empresas como Grupo Serpa, Algar Tech, Expor Manequins, Indusparquet, Fast Açaí e lochpe-Maxion identificam redirecionamento de estratégias em outros países devido ao “Efeito Trump”, conforme abaixo:
- O **Grupo Serpa** tem como plano reforçar ainda mais os investimentos diretos na China, pois, com o Governo Trump buscando a centralização para os EUA, há chances de abrir novas oportunidades naquele país.
- A **Algar Tech** destaca o grande impacto no mercado mexicano, indicando a alteração na capacidade da empresa de gerar novos negócios no vizinho americano.
- A **Expor Manequins** relata que houve um adiamento de produção local no México em função das medidas do presidente republicano.
- A **Indusparquet** informa que o governo americano fortaleceu os controles para entrada no país de produtos de origens florestais, fazendo com que a matriz tenha que se estruturar para atender as demandas, gerando dessa forma mais custos e despesas operacionais.
- A rede de franquias **Fast Açaí** destaca que a mudança na política de concessão de vistos para os EUA afetou negativamente seus planos de expansão. Como alternativa, a empresa procura parceiro máster como estratégia de expansão nesse país. Também aponta a África como importante destino para a superação dos desafios que o fechamento de grandes economias como os Estados Unidos, e também o Reino Unido, representam.
- Para a **lochpe-Maxion**, os impactos sentidos pelo efeito “Trump” no NAFTA estão mais relacionados a riscos do mercado. A estratégia utilizada

12 Informações fornecidas e de responsabilidade das empresas participantes.

pela empresa foi observar junto com os clientes o possível resultado das políticas para depois tomar alguma decisão de mudança estratégica e, assim, manter as operações normalmente e sem impactos nos resultados.

- Os efeitos de outro grande acontecimento político mundial, a saída do Reino Unido da União Europeia, também foram sentidos pelas empresas. A **BRF** declarou que adota como estratégia focar em inovação e aprimorar os serviços prestados na região da Europa para compensar os impactos gerados pela depreciação da Libra Esterlina em função ao Brexit. A **Camil** ressaltou a importância de estar preparada para as oportunidades de atender determinado país que, por questões políticas, poderá sofrer alguma restrição.
- Outras empresas também citaram a questão cambial como um desafio nos países onde estão suas subsidiárias. Segundo a **Falconi**, algumas políticas internacionais e outras de caráter nacional têm influenciado fortemente a taxa de câmbio, favorecendo ganhos com contratos internacionais e, paralelamente, a competitividade externa. Isso tem produzido ações no sentido de expansão comercial e de infraestrutura de apoio em mercados internacionais. Já a **Baterias Moura** relata que exercem um controle rigoroso de atualização de preços para o mercado externo com o objetivo de minimizar os efeitos das oscilações cambiais. A **Indusparquet** destaca também a flutuação cambial como um desafio, já que em alguns momentos foram impactados positivamente pelas variações da taxa de câmbio e em outros momentos negativamente pelos mesmos motivos. A **Natura** declarou que as oscilações cambiais na América Latina foram responsáveis por reduzir o crescimento das operações internacionais da empresa.
- Além dos acontecimentos no contexto internacional já destacados (Trump e Brexit), a **InterCement** informou que o cenário político-econômico de países da África tem incentivado a empresa buscar processos internos cada vez mais robustos e práticas comerciais para mitigar efeitos de conjuntura. Segundo a empresa, o aprendizado com a atuação na Argentina ajuda a lidar com tais condições.

- As dificuldades políticas e econômicas da América do Sul foram destacadas pela **Localiza**. Com orientação estratégica focada na América do Sul, seu negócio de aluguel de carros busca alcançar os níveis de maturidade de mercados como Estados Unidos e Europa. A Localiza acredita em um longo período de expansão que só não é maior em virtude das dificuldades marcantes da região.
- A **Fabrica di Chocolate** aponta também as dificuldades encontradas com a instabilidade política do Brasil, que causa danos à visão dos investidores internacionais sobre as marcas brasileiras. Outro fator apontado como prejudicial à expansão da franquia é a falta de suporte para as pequenas marcas, seja ele por órgãos governamentais, privados, ou sem fins lucrativos.
- Também influenciada pela instabilidade no Brasil, a **Stefanini** reforça sua estratégia de expansão no exterior focada em aumento de escala do portfólio de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicação e consultoria. Mesmo com o cenário global de políticas protecionistas, a empresa continua impulsionando o posicionamento das soluções e inovação desenvolvidas nas empresas do grupo.
- No atual contexto considerado pelas empresas desafiador, de cenário político-econômico instável, a **Marfrig** busca adaptar seu mix de vendas e canais. Adicionalmente, preza por manter sua disciplina financeira e bons índices de liquidez.

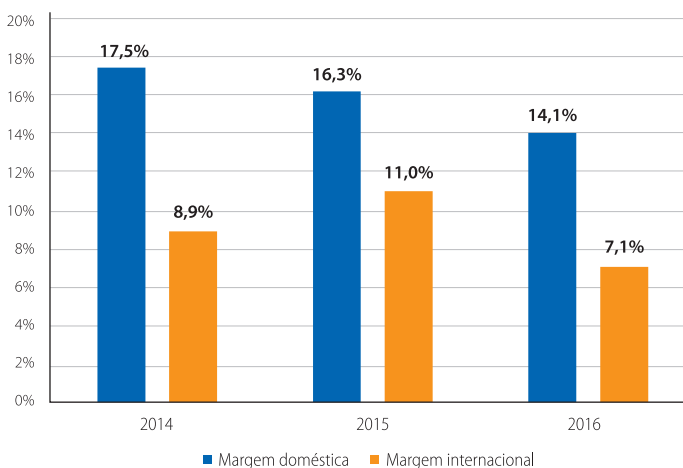


SATISFAÇÃO E EXPECTATIVA DE DESEMPENHO

DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NAS MULTINACIONAIS

Com o objetivo de avaliar o desempenho das multinacionais brasileiras no Brasil e no exterior, apresentamos no gráfico a seguir as margens médias de lucro nos últimos três anos:

GRÁFICO 22 – Margem de lucro doméstica e internacional

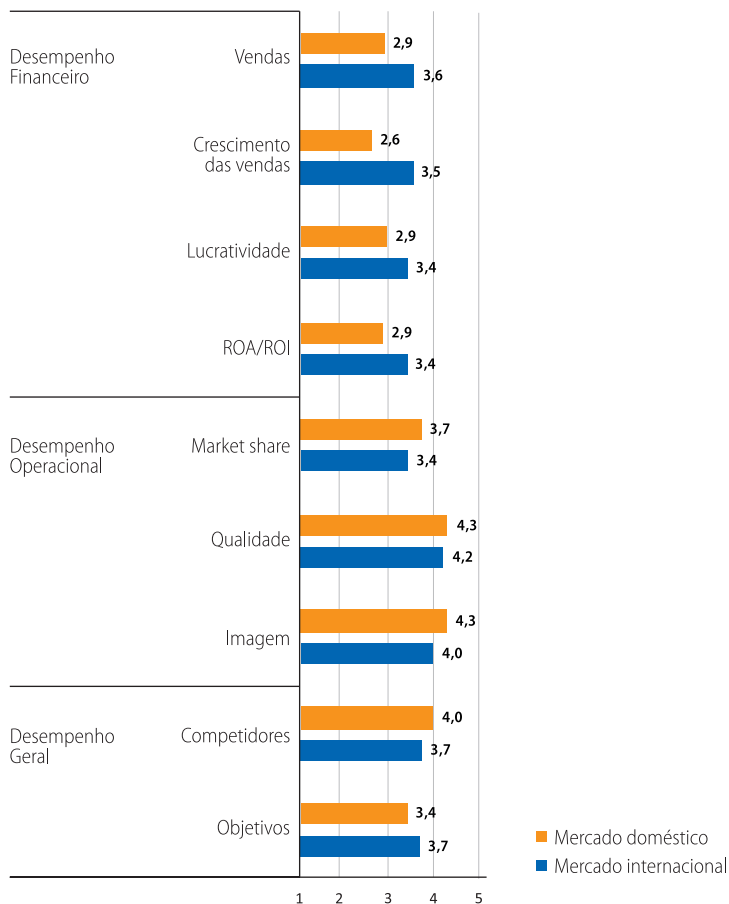


Em geral, as margens de lucro das multinacionais brasileiras vêm caindo nos últimos anos. Em 2016, a margem média (doméstico e internacional) ficou em 12,8%. Enquanto as margens no mercado doméstico apresentam um padrão de declínio nos últimos anos, em função da recessão pela qual passa o Brasil, as margens das operações internacionais oscilam.

A diferença entre as margens médias de lucro no Brasil e no exterior é nítida. Nos últimos anos, assim como constatado em edições anteriores da pesquisa, a margem de lucro internacional é significativamente inferior à margem doméstica. Ainda assim, em 2016, 37% das multinacionais apresentaram margens maiores nas subsidiárias internacionais do que nas matrizes brasileiras, o que pode ser um reflexo de que a crise econômica do Brasil começa a afetar as multinacionais brasileiras, em comparação ao cenário de retomada da economia mundial.

Perguntamos também às empresas sobre sua satisfação com o desempenho das operações nos últimos anos, numa escala de 1 a 5, sendo 5 muito satisfeitos e 1 muito insatisfeitos. Essa questão de caráter subjetivo permite avaliar o desempenho das empresas em relação a suas expectativas em diversos indicadores financeiros, operacionais e gerais. O gráfico a seguir mostra os resultados:

GRÁFICO 23 - Satisfação das multinacionais brasileiras com o desempenho



Em geral, as multinacionais apresentam maior satisfação com o desempenho no mercado internacional do que no mercado doméstico. Essa tendência se verifica principalmente nos indicadores de desempenho financeiro. Nesses quesitos, a satisfação com desempenho é mediana, com os maiores gaps entre mercado internacional e doméstico, quase 20% de diferença. As diferenças percebidas esse ano são ainda maiores do que as verificadas em edições anteriores da pesquisa, o que reforça a percepção de que o contexto econômico internacional está mais favorável para as multinacionais do que o cená-

rio brasileiro. Os itens que geram maior satisfação com o desempenho são a qualidade dos produtos e serviços e a imagem da empresa, enquanto os que geram menor satisfação são o crescimento das vendas, a lucratividade e o retorno sobre ativos/investimentos no mercado doméstico e internacional.

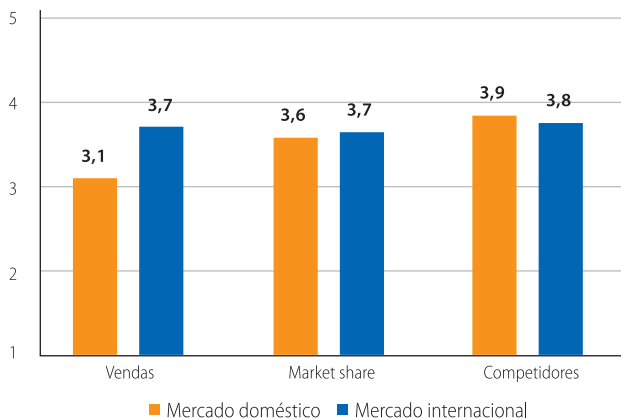
Nos outros itens de desempenho, operacional e geral, as empresas percebem de forma similar seu desempenho no mercado doméstico e internacional. Nesses quesitos, a média de satisfação do mercado doméstico é ligeiramente superior ao mercado internacional, muito possivelmente em função da grande competição e da 'desvantagem de ser estrangeira' que as multinacionais brasileiras enfrentam internacionalmente.

Em edições anteriores da pesquisa, como 2010, 2011 e 2012, o quadro observado era completamente diferente do atual, pois as empresas brasileiras estavam mais satisfeitas com seu desempenho no mercado doméstico do que no internacional, em todos os indicadores. Isso mostra como o cenário econômico afeta o desempenho das empresas, já que nessa época o mercado internacional sentia os efeitos da crise mundial, enquanto o Brasil vivia um momento de crescimento. No entanto, desde 2014, com a crise econômica brasileira, esse panorama se reverteu com as empresas mais satisfeitas com o mercado internacional, principalmente em relação às vendas.

Expectativas de desempenho das multinacionais

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras avaliou também a expectativa de desempenho das empresas em relação a aspectos chave como vendas, *market share* e competidores, para o ano de 2017. O gráfico a seguir ilustra os resultados:

GRÁFICO 24 – Expectativas de desempenho das multinacionais brasileiras



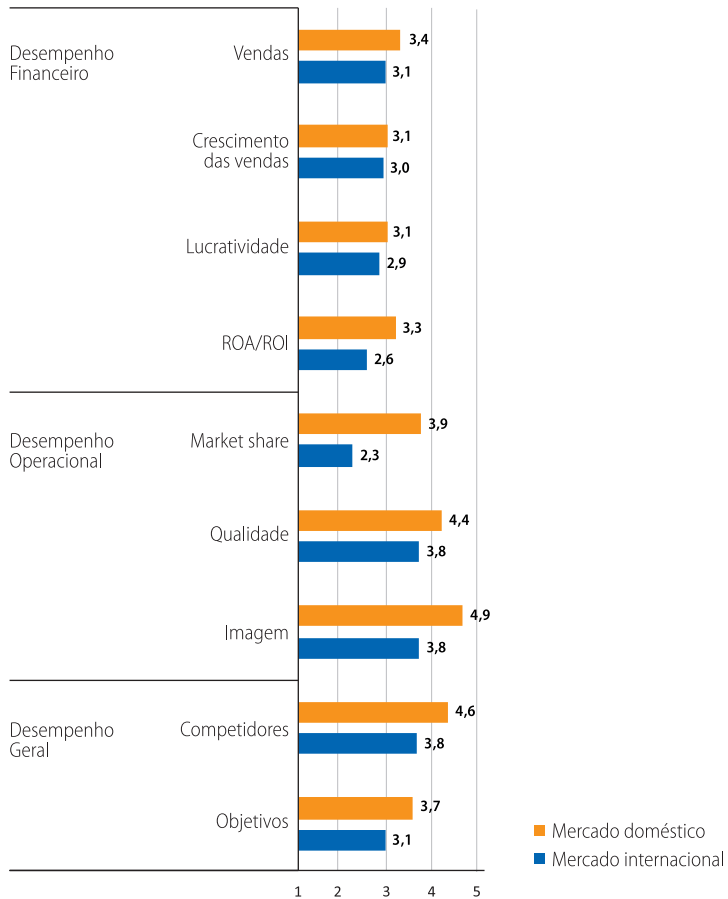
Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 = baixa expectativa de desempenho e 5 = elevada expectativa de desempenho, as empresas demonstraram expectativas medianas em relação ao desempenho esse ano. Os resultados apontam, portanto, para expectativas de desempenho relativamente otimistas e similares em ambos os mercados.

A maior diferença observada foi em relação à expectativa de desempenho de vendas, assim como nas edições anteriores do Ranking. As empresas esperam um melhor desempenho no mercado internacional do que no mercado doméstico em relação a esse quesito. A baixa expectativa de vendas no mercado doméstico é um reflexo da satisfação com as vendas em 2016 e está relacionada à crise que afeta o Brasil.

Satisfação das franquias com o desempenho

Perguntamos também às franquias sobre sua satisfação com o desempenho no último ano. O gráfico a seguir mostra os resultados:

GRÁFICO 25– Satisfação das franquias brasileiras com desempenho



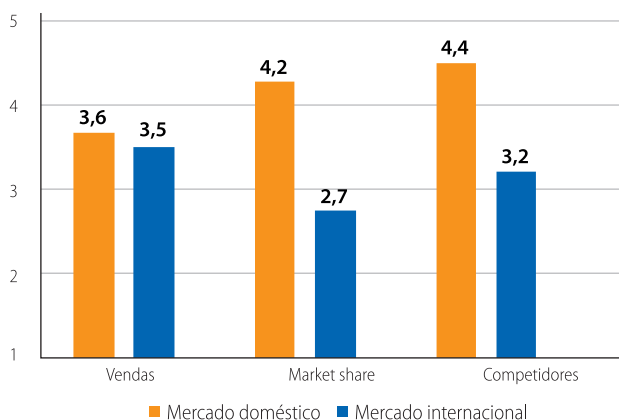
Ao contrário do observado para as multinacionais, a maioria das franquias percebe melhor desempenho no mercado doméstico se comparado ao mercado internacional. O principal gap é em relação ao desempenho operacional, no item *market share*, que obteve também a pior avaliação de desempenho internacional dentre os aspectos avaliados, enquanto foi relativamente bem avaliado no mercado doméstico. Esse resultado reflete a alta competitividade que as franquias enfrentam ao atuarem no exterior, reforçando os desafios de competir com

empresas e marcas já conhecidas, em especial no mercado B2C. As franquias se mostram mais satisfeitas com seu desempenho de imagem, qualidade e em relação a competidores no mercado doméstico e internacional. Em termos de desempenho financeiro, a satisfação das franquias é média em ambos os mercados.

Expectativas de desempenho das franquias brasileiras

Avaliamos também as expectativas de desempenho das franquias brasileiras. O gráfico a seguir mostra os resultados:

GRÁFICO 26 - Expectativas de desempenho das franquias brasileiras



Refletindo a tendência da satisfação com o desempenho, as franquias brasileiras possuem expectativas menores para o mercado internacional se comparado ao mercado doméstico, principalmente quando se trata de desempenho em relação a competidores e *market share*. Por outro lado, as expectativas de vendas são bem similares em ambos os mercados, o que mostra que, mesmo com os desafios competitivos no mercado internacional, as empresas esperam ter um volume de vendas de mediano a bom no exterior.

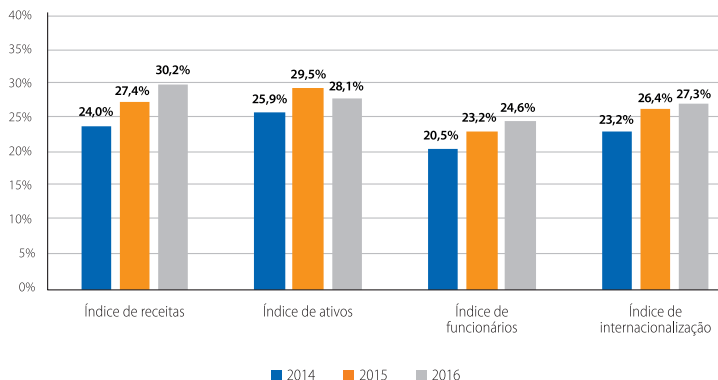


EVOLUÇÃO E TENDÊNCIA

EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE INTERNACIONALIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

O gráfico a seguir mostra a evolução nos últimos três anos dos índices de internacionalização das empresas que participaram do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2017:

GRÁFICO 27 – *Evolução dos índices médios de internacionalização das multinacionais brasileiras*

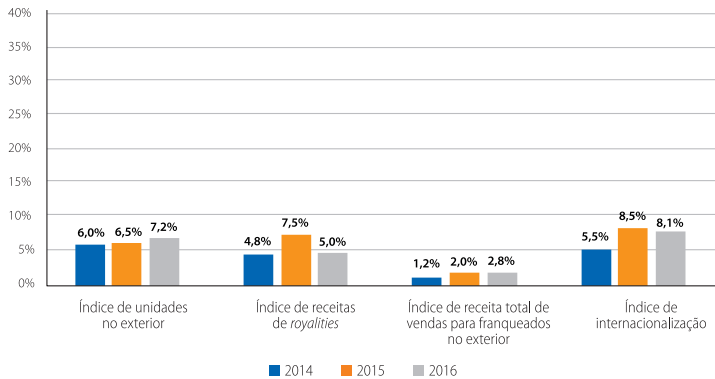


Nota-se que, em geral, o índice médio de internacionalização das multinacionais brasileiras tem crescido nos últimos três anos. Esse crescimento é verificado em especial no índice de receitas, parte em função do efeito da apreciação do câmbio e parte em função do aumento das operações de vendas internacionais das empresas brasileiras. O índice de ativos permaneceu praticamente estável, enquanto o índice de funcionários aumentou. Constatamos que mais da metade das empresas (57,7%) aumentou

o número de funcionários no exterior e grande parte (61,5%) diminuiu o número de funcionários no Brasil, o que evidencia um deslocamento de produção/prestação de serviços para o exterior, por mais que os ativos não tenham aumentado na mesma proporção. Os dados sugerem que as empresas têm aumentado sua produtividade internacional sem necessariamente aumentar sua estrutura.

Apesar do crescimento do índice médio de internacionalização das multinacionais brasileiras, nem todas as empresas demonstraram essa tendência no último ano. 34 empresas aumentaram seu índice, enquanto 18 empresas diminuíram, o que mostra que a internacionalização é um movimento dinâmico, afetado não apenas por condições econômicas dos países em que as empresas atuam, mas também por questões estratégicas de competitividade global.

GRÁFICO 28 – Evolução dos índices médios de internacionalização das franquias brasileiras

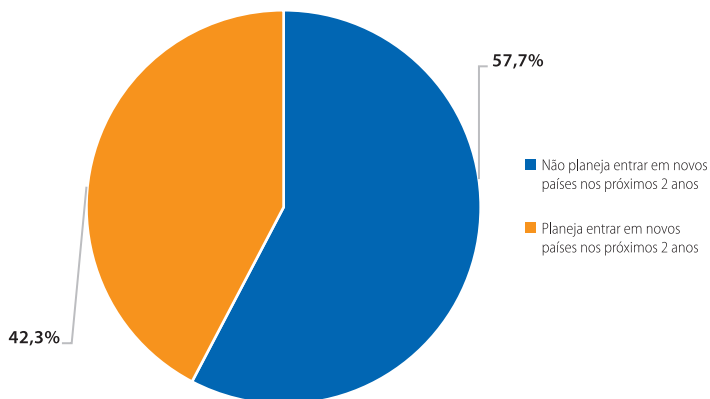


No caso das franqueadoras brasileiras, não se observa o mesmo padrão de aumento ininterrupto no índice médio de internacionalização: elas cresceram de 2014 para 2015, mas diminuíram um ponto percentual no último ano. O índice de receitas de *royalties* é o principal responsável por essa retração na internacionalização das franquias brasileiras, já que os demais componentes do índice se mantiveram constantes ou cresceram no período analisado.

Planos de expansão em 2017 e 2018

Até agora, vimos que as empresas brasileiras, no geral, aumentaram sua internacionalização no ano de 2016 e entraram em mais países do que encerraram atividades. Mas será que elas mantêm os planos de expansão no exterior para os próximos dois anos? O gráfico a seguir mostra as respostas das empresas:

GRÁFICO 29 – Planos das multinacionais brasileiras para entrada em novos países nos próximos dois anos

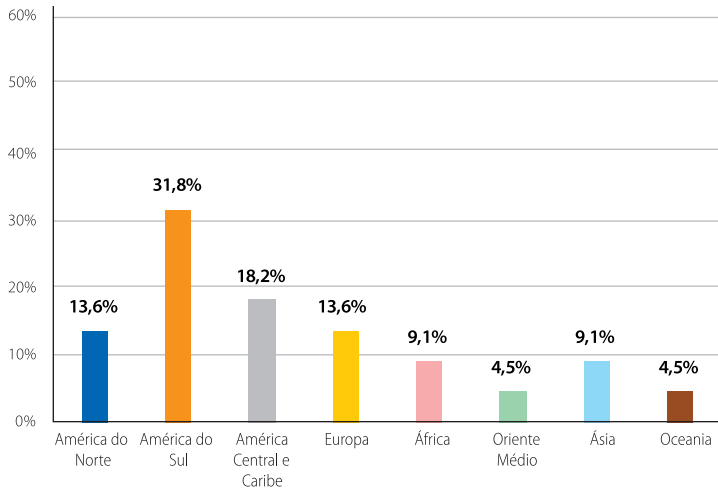


Apesar do aumento da internacionalização verificado em 2016, grande parte das empresas não planeja entrar em novos países nos próximos dois anos.

Das 42,3% empresas que planejam entrar em novos países, os maiores alvos são os países da América do Sul. Os mais citados entre as empresas são Chile, Colômbia, Argentina, Equador, México e África do Sul, apontados por pelo menos duas empresas. Outros destinos alvo citados são Peru, República

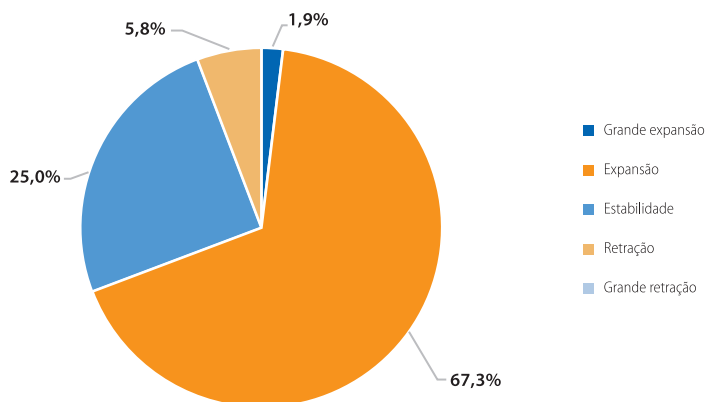
Dominicana, Nicarágua, Costa Rica, El Salvador, Japão, Espanha, Honduras, Austrália, Canadá, Estados Unidos, China. O próximo gráfico apresenta as principais regiões de destino das multinacionais brasileiras:

GRÁFICO 30 – *Regiões alvo para entrada em novos países pelas multinacionais nos próximos dois anos*



Se grande parte das empresas não planeja entrar em novos países nos próximos anos, quais são os seus planos para os mercados que já atuam? O gráfico 31 ilustra os resultados encontrados:

GRÁFICO 31 – Planos das multinacionais para os mercados em que já atuam nos próximos dois anos

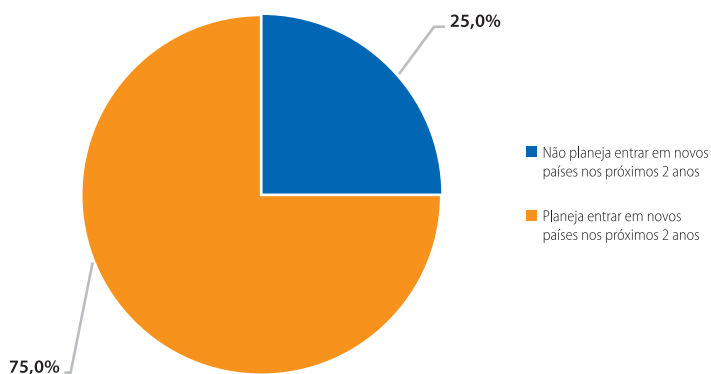


Nenhuma empresa declarou que planeja grande retração de suas atividades.

Em relação aos mercados onde já atuam, a grande maioria das empresas planeja expansão ou grande expansão das atividades (69,2%). Apenas 5,8% das multinacionais brasileiras afirma que planeja diminuir sua atuação nos países em que já se encontram, sendo que nenhuma aponta planos de grande retração.

E em relação às franquias, quais são seus planos internacionais? O gráfico a seguir apresenta as respostas das franquias:

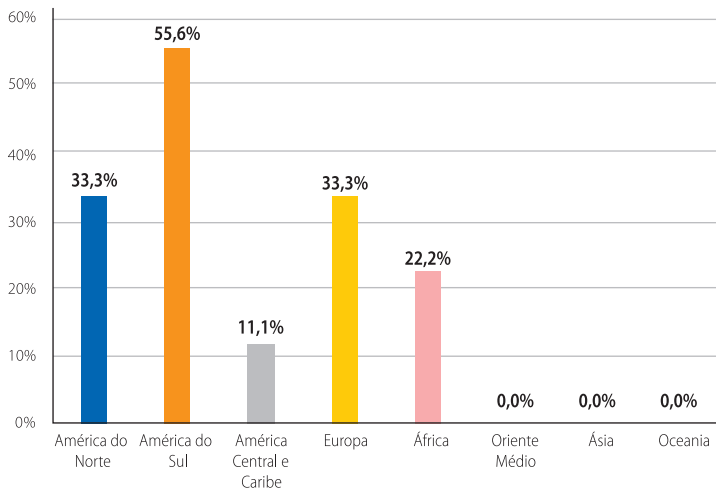
GRÁFICO 32 – Planos das franquias brasileiras para entrada em novos países nos próximos dois anos



As empresas participantes do Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras apresentam estratégias diferentes em relação à entrada em novos países nos próximos dois anos se comparadas às multinacionais. A maior parte delas pretende entrar em novos mercados nos próximos dois anos. Esse posicionamento é muito diferente também do reportado na última edição do Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras, quando apenas 21,4% das franquias planejavam entrar em novos mercados. Em geral, as franquias brasileiras esse ano apresentam mais intenção de expandir no exterior tanto em comparação às multinacionais quanto se comparamos ao constatado no ano passado.

O gráfico 33 mostra as regiões apontadas pelas franquias como alvo de novos negócios nos próximos dois anos:

GRÁFICO 33 – Regiões alvo para estabelecimento de franquias nos próximos dois anos

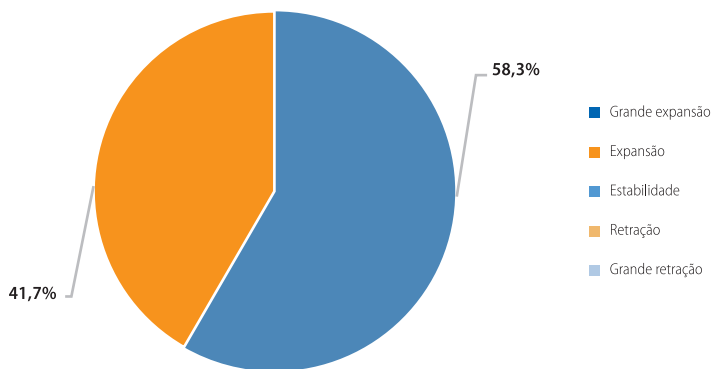


Dentre as que declararam ter intenção de expandir a atuação internacional para novos países, quase todas mencionam algum país das Américas em seu planejamento. O país mais citado foi Estados Unidos, onde três franqueadoras pretendem iniciar suas atuações. Além disso, Colômbia, Portugal, Bolívia e Chile foram citados por duas empresas cada. Angola, África do

Sul, Paraguai, Moçambique, Peru, Panamá, Espanha, Reino Unido e Canadá também estão nos planos de pelo menos uma das franquias brasileiras

Mas será que essa tendência de expansão das franquias brasileiras também se verifica nos países em que já atuam? O gráfico a seguir mostra os resultados:

GRÁFICO 34 – Planos das franquias nos próximos dois anos nos mercados em que já atuam



Nenhuma empresa declarou que planeja grande reexpansão, retração ou grande retração de suas atividades.

Em relação aos planos das franquias para os mercados em que já atuam, a expectativa é de expansão e estabilidade, sendo que nenhuma das empresas declarou que planeja retrain suas atuações.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta foi a 12ª edição do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras e a 7ª edição do Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras. A pesquisa, realizada anualmente pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, acompanha o movimento de internacionalização das empresas brasileiras, suas estratégias, desafios, práticas de gestão, desempenho e tendências de expansão.

Este ano, constatamos que, de forma geral, as empresas brasileiras continuam aumentando gradativamente seu grau de internacionalização, seja em resposta ao atual contexto político-econômico do Brasil, seja como parte de um macro plano estratégico de atuação global. Observamos o fechamento ou interrupção temporária de operações em alguns países, mas, por outro lado, o movimento de entrada em novos países superou o de saída, o que reforça a tendência de crescimento internacional das empresas.

No que diz respeito ao desempenho, apesar das margens de lucro no exterior serem historicamente inferiores às margens no mercado doméstico, nos últimos anos as multinacionais brasileiras têm ficado mais satisfeitas com o seu desempenho financeiro, operacional e geral no mercado internacional, o que é mais um indício de como o contexto político-econômico brasileiro tem afetado as nossas multinacionais. Essas mesmas empresas planejam expandir operações nos mercados em que já atuam, algumas têm planos de entrar em novos países e, em geral, esperam que o desempenho no mercado internacional continue satisfazendo mais as expectativas do que o mercado doméstico, permitindo a diversificação de riscos.

No caso de empresas que atuam por meio de franquias, o cenário é um pouco diferente, já que elas percebem o desempenho no mercado doméstico como similar ou superior ao mercado internacional. Isso porque, em geral,

elas estão em estágios iniciais de internacionalização e encontram no exterior uma competição acirrada, com marcas já estabelecidas localmente, além de desafios de identificação e gestão dos franqueados. Ainda assim, possuem fortes planos de expansão internacional, tanto nos países em que já atuam quanto em novos mercados. Podemos esperar que o grau de internacionalização das franquias também continue aumentando nos próximos anos.

No contexto atual de perda de competitividade do Brasil nos últimos anos, evidenciados pelo *The Global Competitiveness Report 2017-2018*¹³ que coloca o Brasil na 80ª posição em um *ranking* global de competitividade, a reduzida inovação é um dos fatores que mais contribui para a queda no desempenho. Ao mesmo tempo, na era do conhecimento em que vivemos hoje, acompanhar tendências, inovar e se reinventar é fundamental para construir vantagens competitivas sustentáveis. Dessa forma, avaliamos nessa edição como o processo de internacionalização tem contribuído para gerar inovações nas empresas brasileiras por meio de mecanismos de gestão do conhecimento. Vimos que as subsidiárias apresentam grau médio-alto de geração de ideias, sugestões de melhoria e inovações de produtos, serviços e processos, porém nem todas são aplicáveis aos negócios da empresa como um todo. Isso possivelmente se deve às características locais, que são muito peculiares a cada mercado, e a dificuldades de transferir e aplicar os conhecimentos gerados em uma subsidiária nas outras unidades da empresa. Nesse sentido, vimos que as viagens internacionais para troca de conhecimento, os boletins informativos/newsletter institucional e os treinamentos em inovação e compartilhamento de conhecimento são os principais mecanismos de transferência de conhecimento utilizados em nível global pelas empresas brasileiras internacionalizadas.

Sabemos que fatores estruturais e culturais de cada país representam desafios para as trocas de conhecimento em multinacionais, mas, por outro lado, essa diversidade apresenta também oportunidades de criar novas formas de fazer as coisas, sejam produtos, serviços ou processos. Aprender com o diferente e reagir aos contextos locais é essencial para competir no mundo globalizado e dinâmico.

¹³ World Economic Forum em parceria com a Fundação Dom Cabral. Para ter acesso ao relatório completo visite: <https://goo.gl/3Vr796>.

Essa reflexão não acaba por aqui e temos muito mais a compartilhar e aprender com as empresas em processo de internacionalização. Se quiser conversar mais sobre o tema, a equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC está à sua disposição. Continue acompanhando nossas publicações e palestras!



AGRADECIMENTOS

A Fundação Dom Cabral e a equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC agradecem às empresas que participaram desta edição da pesquisa e se disponibilizaram a fornecer dados e contribuir com suas experiências e insights para o aprimoramento do conhecimento existente sobre a internacionalização de empresas. Esperamos que essa parceria entre a FDC e as empresas participantes do Ranking seja cada vez mais forte e frutífera.

Para participar da próxima edição
ou indicar uma empresa com atuação internacional

rankingmultinacionais@fdc.org.br



Para ser relevante.

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34018-006 – Nova Lima – MG – Brasil

Campus Belo Horizonte

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

Campus São Paulo

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

Campus Rio de Janeiro

Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo – 22250-040
Rio de Janeiro – RJ – Brasil

www.fdc.org.br

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200