

# NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS, A GENTE NÃO SAIU DO LUGAR.

E ISSO É MOTIVO DE MUITA COMEMORAÇÃO.

Somos, pelo décimo ano consecutivo, a melhor escola de negócios da América Latina no ranking do Financial Times. Além disso, subimos cinco posições no ranking mundial e chegamos ao 16º lugar.



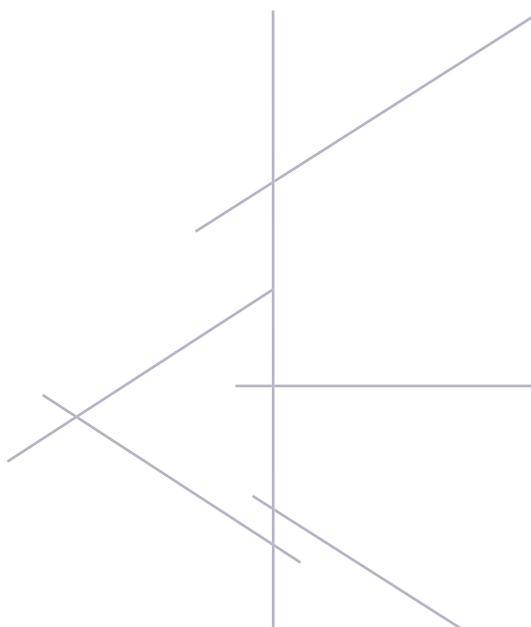
Há 10 anos a melhor escola  
de negócios da América Latina  
RANKING FINANCIAL TIMES 2015



MKT/FDC

# SUMÁRIO

Equipe responsável .....	7
Expediente .....	8
Carta do Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais .....	9
Apresentação .....	11
Cap. I - FDC e Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais .....	13
Cap. II - A Pesquisa .....	19
Cap. III - Adaptação Cultural .....	27
Cap. IV - Ranking 2015 – Resultados .....	33
Cap. V - Do Brasil para o mundo.....	47
Cap. VI - Contexto político-econômico do Brasil .....	67
Cap. VII - Margem de lucro e satisfação com o desempenho .....	71
Cap. VIII - Evolução e tendências .....	75
Considerações finais .....	89



# LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

## Cap. II - A Pesquisa

Gráfico 1 - Área de atuação das multinacionais participantes .....	24
Gráfico 2 - Área de atuação das franquias participantes .....	25

## Cap. III - Adaptação Cultural

Gráfico 1 - Grau de adaptabilidade das multinacionais brasileiras.....	29
Gráfico 2 - Média das competências de Adaptação Cultural .....	30

## Cap. IV - Ranking 2015 – Resultados

Tabela 1 - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 .....	34
Tabela 2 - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 com faturamento total de até R\$ 1 bilhão .....	36
Tabela 3 - Multinacionais classificadas pelo número de países .....	37
Tabela 4 - Empresas classificadas pelo índice de receitas .....	38
Tabela 5 - Empresas classificadas pelo índice de ativos .....	39
Tabela 6 - Empresas classificadas pelo índice de funcionários .....	40
Tabela 7 - Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2015.....	42
Tabela 8 - Franquias classificadas pelo número de países em que estão presentes .....	43
Tabela 9 - Franquias classificadas pelo índice de unidades franqueadas .....	44
Tabela 10 - Franquias classificadas pelo índice de receitas .....	44

## Cap. V - Do Brasil para o mundo

Figura 1 - Dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras .....	48
Gráfico 1 - Estados onde as sedes estão presentes .....	49
Figura 2 - Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras.....	50
Tabela 1 - Países com maior presença de empresas brasileiras .....	51
Gráfico 2 - Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras no mundo .....	55
Figura 3 - Entrada das empresas do mercado internacional em 2014/por países .....	56
Figura 4 - Saída das empresas do mercado internacional em 2014/por países .....	57
Gráfico 3 - Regiões da primeira subsidiária (produtiva ou comercial) e franquia no exterior.....	61

Gráfico 4 - Regiões da primeira subsidiária (produtiva ou comercial) no exterior .....	62
Gráfico 5 - Regiões da primeira franquia no exterior .....	63
Gráfico 6 – Primeiras subsidiárias e franquias no mercado internacional/países de atuação .....	64
Gráfico 7 – Década da primeira internacionalização das empresas brasileiras .....	65
<b>CAP VI - Contexto político-econômico do Brasil</b>	
Gráfico 1 – O impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização .....	68
Gráfico 2 – Mudança nas estratégias das empresas frente ao atual contexto político-econômico brasileiro .....	69
<b>CAP VII - Margem de lucro e satisfação com desempenho</b>	
Gráfico 1 – Multinationais brasileiras: margem de lucro .....	72
Gráfico 2 – Satisfação com o desempenho.....	73
Gráfico 3 – Expectativa de desempenho .....	74
<b>CAP VIII - Evolução e tendências</b>	
Infográfico 1 – Linha do tempo.....	76
Gráfico 1 – Evolução média do índice de internacionalização.....	78
Gráfico 2 – Destinos planejados para expansão em 2015 / Multinationais .....	79
Gráfico 3 – Planos de expansão internacional / Multinationais.....	80
Gráfico 4 – Intenção de entrada em novos países / Multinationais .....	81
Gráfico 5 – Planejamento para 2015 das empresas que possuem franquias .....	81
Gráfico 6 – Planejamento de entrada em novos países em 2015 / Franquias .....	82
Gráfico 7 – Destinos planejados para expansão em 2015 / Franquias .....	83
Figura 1 - Destaques da atuação internacional das multinacionais brasileiras em 2014 .....	84
Figura 2 - Destaques da atuação internacional das Franquias em 2014.....	86
Figura 3 - Importância da participação no Ranking FDC das Multinationais Brasileiras .....	87
Figura 4 - Importância da participação no Ranking FDC de Internacionalização de Franquias .....	88

# EQUIPE RESPONSÁVEL

## Sherban Leonardo Cretoiu

Professor do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral  
sherban@fdc.org.br



## Flávia Pedrosa Costa

Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral  
flavia.costa@fdc.org.br



## Livia Lopes Barakat

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



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Arquivo Pessoal / FDC



## Vanessa Freitas Menezes

Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral  
vanessa.menezes@fdc.org.br



## Elisa Régis Dinelli de Assis

Estagiária do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral  
elisa.assis@fdc.org.br



## Helen Cardenuto Lima

Estagiária de Relações Internacionais da Fundação Dom Cabral  
helen.lima@fdc.org.br

# EXPEDIENTE

## **Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015**

10ª Edição – 2015

## **Fundador e Presidente da Diretoria Estatutária**

Professor Emerson de Almeida

## **Presidente Executivo**

Wagner Veloso

## **Diretora Executiva Adjunta – Desenvolvimento e Pessoas**

Maria Elizabeth Rezende Fernandes

## **Gerência de Desenvolvimento**

Professor Aldemir Drummond Junior

## **Editores-Executivos**

Profª. Lívia Lopes Barakat

Prof. Sherban Leonardo Cretoiu

## **Equipe Técnica**

Elisa Régis Dinelli de Assis

Flávia Pedrosa Costa

Helen Cardenuto Lima

Vanessa Freitas Menezes



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

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

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

## **Campus Aloysio Faria**

Av. Princesa Diana, 760 Alphaville Lagoa dos Ingleses 34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil Tel.: 55 (31) 3589-7200.

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

## **Direito de Imagem:**

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

## CARTA DO COORDENADOR DO NÚCLEO DE ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Arquivo Pessoal / FDC



Os mercados externos ainda são relativamente pouco explorados pelas empresas brasileiras. Seja devido à pujança do mercado interno, seja devido ao nível de protecionismo ainda muito elevado no Brasil, as empresas brasileiras, em sua maior parte, focam suas atividades quase que exclusivamente no mercado interno. Entretanto, quando

imaginamos um Brasil desenvolvido e com posição relevante na economia mundial, é inevitável também imaginar que as empresas brasileiras deverão ter uma significativa inserção em mercados estrangeiros.

Neste sentido, torna-se fundamental a compreensão do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Esse processo, muitas vezes, configura-se como uma jornada árdua, em que as empresas e seus executivos têm que lidar com mercados, concorrentes e instituições desconhecidas e, em algumas situações, sofrendo mudanças abruptas. A internacionalização demanda uma série de decisões estratégicas, como quais mercados penetrar, com quais produtos e/ou serviços, a forma de entrada (sozinho ou com parceiros), como financiar o processo, a escolha e preparação

de pessoas, dentre outras. Cada decisão, por sua vez, demanda sua implementação. Certamente o aprendizado ao longo desse processo é fator fundamental para a adaptação a esses ambientes e para o sucesso da empreitada. Além disto, esse aprendizado, muitas vezes, influencia de forma positiva as operações dessas empresas no Brasil.

Ao longo dos últimos anos, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC tem buscado registrar, compreender e analisar a trajetória dessas empresas, com o intuito de desenvolver conhecimentos que possam ser úteis tanto para elas quanto para outras empresas brasileiras que decidam operar em outros países. Duas iniciativas relevantes neste trabalho são o Modelo de Criação de Valor Internacional e o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras.

Em 2015, completamos 10 anos consecutivos de realização do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Dez anos de coleta e análise de informações relativas à internacionalização de empresas brasileiras representam um histórico valioso para o desenvolvimento de conhecimento sobre esse processo. Isto é um motivo de orgulho para a Fundação Dom Cabral. Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desse projeto ao longo desses 10 anos, em especial aos gestores de mais de 100 empresas que já participaram e à equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC.

Desejo uma excelente leitura a todos!

**Prof. Aldemir Drummond Junior**  
**Gerente Executivo de Pesquisa e Desenvolvimento**  
**Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais**



## APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que o **Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral** apresenta o **Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015**.

Neste ano, o estudo comemora seus 10 anos. Desde 2006, temos acompanhado o movimento de internacionalização das empresas brasileiras e percebemos esse processo como irreversível e que vem contribuindo de forma relevante para a competitividade das nossas empresas. A 10ª edição do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras traz como tema principal de investigação a capacidade das multinacionais brasileiras de se adaptarem à cultura dos países em que atuam. A diferença cultural, muitas vezes subestimada pelas empresas, é o principal fator de fracasso nas operações internacionais. Ser estrangeiro e desconhecido em um novo país exige habilidades de adaptação que devem ser muito bem trabalhadas, para que a empresa desenvolva de forma bem-sucedida sua rede de fornecedores, clientes, parceiros e colaboradores.

A pesquisa apresenta uma vez mais um panorama da internacionalização das empresas brasileiras, mostrando os países e as regiões onde elas estão presentes, o respectivo desempenho e as expectativas futuras, além das tendências quanto à expansão, estabilidade ou retração das operações em 2015. Trazemos também elementos para análise de como a atual conjuntura político-econômica do Brasil tem afetado a atuação das empresas multinacionais brasileiras.



Além da tradicional classificação das empresas por meio do cálculo do índice de transnacionalidade da UNCTAD, o estudo traz, pelo quinto ano consecutivo, o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras. Desenvolvido pelo **Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC**, esse Ranking tem como foco as particularidades da expansão internacional por meio do sistema de *franchising*.

Esperamos que o conhecimento gerado com este estudo possa contribuir para uma melhor compreensão, nos meios empresarial, governamental e acadêmico, do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Este documento é um relatório da pesquisa, e nas próximas páginas estão expostos seus principais resultados.

Desejamos uma excelente leitura!

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



## Capítulo I

# Institucional FDC

Institucional / FDC

## FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A Fundação Dom Cabral (FDC) é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos e há 39 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A FDC acredita que as soluções para o desenvolvimento das empresas podem ser encontradas dentro das próprias organizações. Sendo uma instituição autônoma, sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, a FDC é orientada para a geração e disseminação de conhecimento aplicado e aplicável em prol do desenvolvimento sustentável em nível mundial.

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

Desde sua criação, em 1976, a Fundação Dom Cabral vem participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento empresarial brasileiro. Atualmente, a FDC é referência nacional e internacional em seu setor, tendo sido classificada, em 2015, como a melhor escola de negócios da América Latina, de acordo com o Ranking de Educação Executiva do jornal Financial Times.

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

## O NÚCLEO DE ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais é um dos diversos núcleos de geração de conhecimento da FDC nos quais são desenvolvidos estudos, pesquisas e soluções educacionais sobre diversos temas relacionados aos desafios da gestão empresarial, dando sustentação aos programas desenvolvidos pela FDC e traduzindo seus avanços como instituição geradora de conhecimento.

O Núcleo tem como missão contribuir para o desenvolvimento das organizações por meio da geração e do compartilhamento de conhecimento sobre seu processo estratégico, incluindo a formulação, o desdobramento, a execução, o controle e a aprendizagem das estratégias corporativas e de negócios.

Os objetivos do Núcleo são:

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

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

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



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

WEBSITE

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

MÍDIAS SOCIAIS

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

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

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

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

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

## A PARCERIA COM O INDEG-IUL ISCTE EXECUTIVE EDUCATION

Visando ampliar o escopo de atuação do Núcleo e a compreensão do processo de internacionalização de empresas ao redor do mundo, desenvolvemos pesquisas em conjunto com instituições de ensino de outros países que nos permitem traçar um comparativo da atuação das multinacionais brasileiras em relação a multinacionais de outros países.

Em edições anteriores, já investigamos a internacionalização de empresas indianas e russas e, desde 2014, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral estabeleceu uma parceria com o INDEG-IUL ISCTE Executive Education para a realização do Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas.

A parceria possibilita, além de um intercâmbio valioso de conhecimento sobre a internacionalização de empresas e melhores práticas em pesquisa executiva, uma reflexão sobre as peculiaridades da atuação internacional de multinacionais brasileiras e portuguesas, possibilitando uma maior compreensão das similaridades e diferenças desse processo entre os países que têm traços históricos tão marcantes.

A exemplo do conhecimento gerado, na edição de 2014, comparamos a percepção das empresas brasileiras e portuguesas em relação às oportunidades de negócio nos países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa). Em breve, teremos também um comparativo dos temas abordados nessa edição de 2015, como o grau de adaptabilidade das multinacionais brasileiras e portuguesas a contextos culturais diferentes.

### Equipe INDEG-IUL ISCTE Executive Education

**Paulo Bento** - Presidente do INDEG-IUL ISCTE Executive Education; **Marcio Amaral Baptista** - Board Advisor do INDEG-IUL ISCTE Executive Education; **Álvaro Augusto da Rosa** - Professor Auxiliar do INDEG-IUL ISCTE Executive Education; **Vera Carvalheira** - Mestranda do Master in International Management no INDEG-IUL ISCTE Executive Education.

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: [ranking2015@fdc.org.br](mailto:ranking2015@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, IAPMEI, Metro de Lisboa, Millennium BCP, Portucel Soporcel, PT, TAP e Unisys.

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

A recuperação da notoriedade de outrora tem sido uma prioridade, pelo que têm vindo a ser desenvolvidos esforços em várias frentes. Por exemplo, com a mudança da designação para “INDEG-ISCTE Executive Education”, deu-se a alteração da imagem corporativa.

Uma vez concluída a reestruturação interna, o INDEG-ISCTE intensificou o seu processo de expansão em Portugal, nomeadamente através da aquisição de uma participação relevante numa importante instituição nacional (2015), e no estrangeiro, procurando novos mercados e intensificando a presença noutros, com destaque para a aquisição de uma participação numa importante instituição moçambicana (2014).

Por outro lado, sem se esquecer da 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 nesse contexto que surge o Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP), uma iniciativa do INDEG-ISCTE e do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, com o apoio institucional da AICEP Portugal Global. A segunda edição tem como objetivo principal perceber o impacto da adaptação cultural no processo de internacionalização das empresas nacionais.

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

Acredita-se que assim será!

**Paulo Bento**  
Presidente

**INDEG**  **IUL**  
ISCTE Executive Education



# Capítulo II

## A Pesquisa

depositphotos/SergeyNivens

# O RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015

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

## Seus principais objetivos são

Monitorar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização. Além disso, o projeto visa compreender os desafios enfrentados pelas multinacionais brasileiras, suas vantagens competitivas e tendências de expansão no mercado global. A pesquisa permite entender as estratégias internacionais adotadas e os resultados alcançados, gerando conhecimento relevante para as empresas, empresários, executivos, instituições governamentais e a comunidade acadêmica.

## Tema do ano 2015

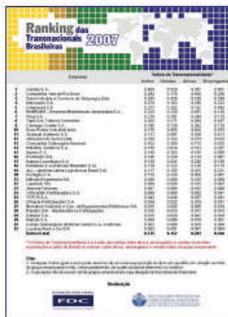
A edição 2015 do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras busca compreender a forma como as multinacionais brasileiras adaptam sua gestão a ambientes culturalmente diversos, a fim de ganhar e sustentar suas vantagens competitivas no mercado global.

## Edições anteriores

A primeira edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras foi em 2006. O projeto foi uma iniciativa do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais, com o objetivo de conhecer a trajetória internacional das empresas brasileiras. A seguir, estão ilustrados os relatórios anteriores da pesquisa.



Edição 2006



Edição 2007



Edição 2008



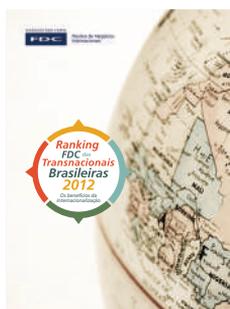
Edição 2009



Edição 2010



Edição 2011



Edição 2012



Edição 2013



Edição 2014

Para ter acesso às edições anteriores, favor entrar em contato com a equipe de pesquisa. Envie um e-mail para [ranking2015@fdc.org.br](mailto:ranking2015@fdc.org.br)

# METODOLOGIA DA PESQUISA

## Critérios de participação na pesquisa

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

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

## Unidades próprias x franquias

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

Uma modalidade de internacionalização que vem atraindo a atenção de empresas brasileiras é a de franquias, principalmente as que já atuam com esse modelo no Brasil.

Tendo em vista que o *franchising* não requer necessariamente o investimento de capital próprio para a abertura da franquia e sim a transferência de ativos intangíveis, como a marca, o *know-how* e o sistema de negócios para um terceiro, novas métricas são necessárias para calcular o grau de internacionalização de empresas franqueadoras.

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

## Índices utilizados na Pesquisa

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

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

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

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

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

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

## Amostra

Na edição de 2015 a amostra foi composta por 63 empresas, sendo:

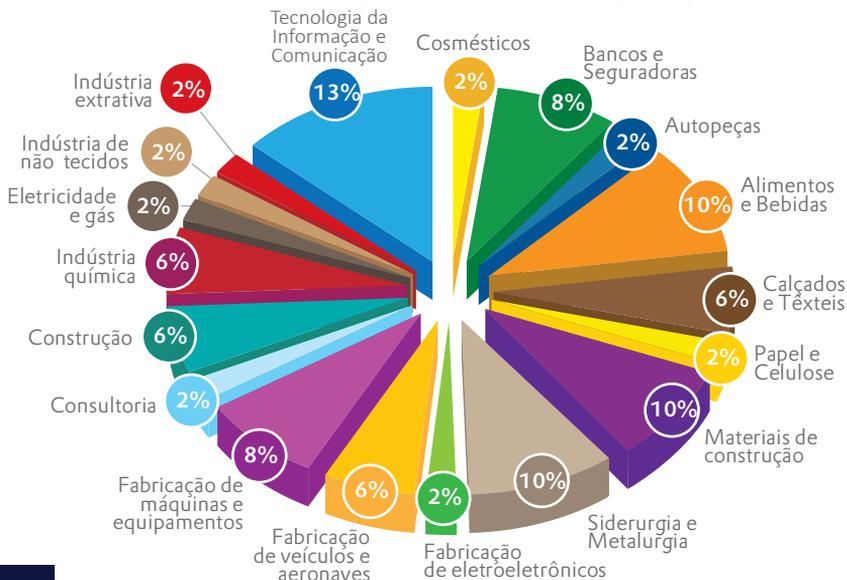
- 49 multinacionais brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de unidades próprias;
- 14 empresas brasileiras que atuam no exterior, principalmente, por meio de franquias.

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 e o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras 2015 consideram dados da atuação no exterior do ano de 2014.

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

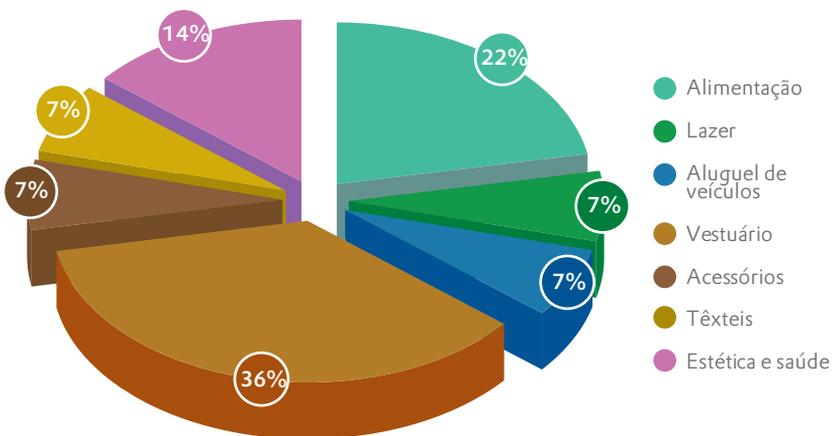
Em relação à amostragem, identificamos que o setor industrial é predominante entre as empresas participantes e notamos que há diversidade de segmentos e áreas de atuação. Além da indústria, destacam-se as áreas de tecnologia da informação e comunicação (13%), alimentos e bebidas (10%), siderurgia e metalurgia (10%) e materiais de construção (10%).

**Gráfico 1 - Área de atuação das multinacionais participantes**



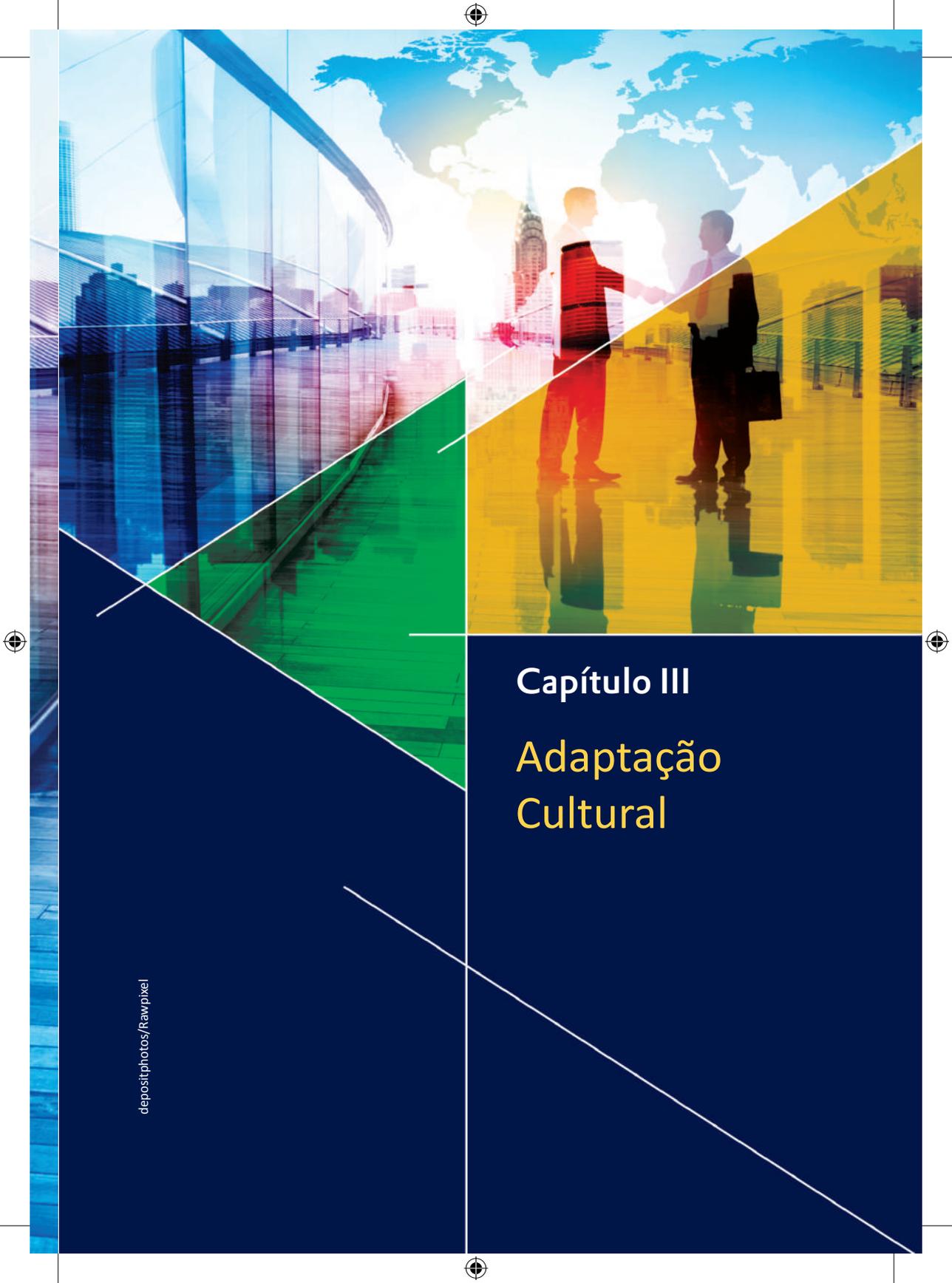
A maior parte das franquias da amostragem da pesquisa atua na área de vestuário (36%), seguido das áreas de alimentação (22%) e estética e saúde (14%). Nota-se, também, certo equilíbrio e diversidade em relação a outras áreas de atuação, como é possível perceber no gráfico a seguir.

**Gráfico 2 - Área de atuação das franquias participantes**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015





## Capítulo III

# Adaptação Cultural

depositphotos/Rawpixel

## GRAU DE ADAPTABILIDADE DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Operar em outros países impõe uma série de desafios para as empresas brasileiras em função das diferenças culturais, administrativas/políticas, geográficas e econômicas inerentes à atuação internacional. Ser capaz de identificar, compreender e se adaptar a esses contextos distintos é uma habilidade imprescindível para o bom alinhamento entre a estratégia e a operação internacional, assim como para alcançar melhores níveis de desempenho na gestão de subsidiárias e franquias localizadas no exterior.

A fim de entender em que medida as multinacionais brasileiras têm conseguido adaptar sua gestão às diferentes culturas em que atua, o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 escolheu o grau de adaptabilidade como tema específico desta edição.

Para tal, definimos como “grau de adaptabilidade” um conjunto de competências<sup>1</sup> relacionadas à habilidade da empresa em ajustar seu modelo de gestão às peculiaridades dos países em que atua. São elas:

- **Competência de Processos:** diz respeito à habilidade de ajustar e integrar os processos da empresa a suas operações internacionais e promover a troca de conhecimentos entre as unidades.
- **Competência de Posição:** relaciona-se à capacidade de integração das rotinas e padrões de relacionamento da empresa com os seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores.
- **Competência de Orientação:** reflete a sua capacidade de adaptação da estratégia e dos recursos da empresa a novos mercados.
- **Competência Multicultural:** diz respeito à capacidade de adaptar o estilo de gestão, reforçando a tolerância a ambiguidades, a flexibilidade, a adequação da comunicação, a transferência de conhecimento, o respeito à diversidade e a empatia.

---

1 Perguntas e metodologia baseadas no *paper* “Organizational Cultural Intelligence: a competitive capability for strategic alliances in the international construction industry”, In: Project Management Journal. YIETMEN, 2013.

Dessa forma, perguntou-se o quanto as empresas concordavam com as afirmações apresentadas no Gráfico 1, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Percebe-se uma alta nota média das empresas para cada afirmação, sinalizando um alto grau de adaptabilidade da gestão no ambiente internacional.

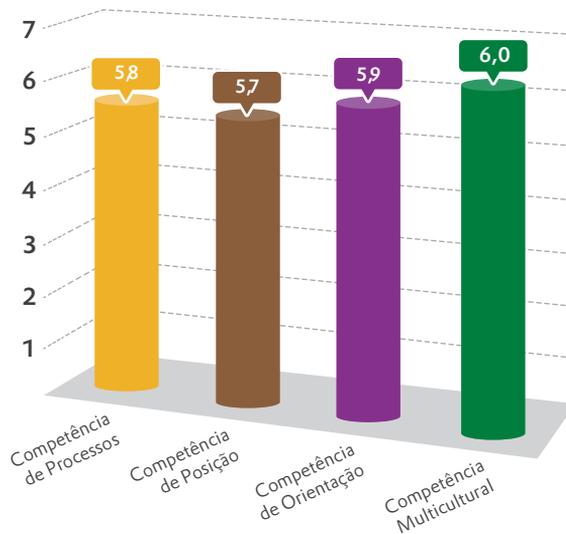
**Gráfico 1 - Grau de adaptabilidade das multinacionais brasileiras**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

A média das notas dadas às afirmações foram organizadas nas quatro competências apresentadas. Percebe-se que há certa homogeneidade em relação à percepção do posicionamento de cada uma, sendo o conjunto de todas acima da média e sinalizando um alto grau de adaptabilidade das empresas.

**Gráfico 2 - Média das competências de Adaptação Cultural**



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

O padrão dos resultados aponta para uma tendência das empresas no equilíbrio das competências, entretanto, destacam-se alguns fatores em cada uma dessas esferas. Verifica-se que, relativamente a Processos, as empresas identificam-se como melhor atuando na coordenação da rotina em suas diversas geografias de atuação e, no que concerne ao seu posicionamento, evidencia-se a capacidade no desenvolvimento de formas de relacionamento com atores nos países em que atuam.

Referente à sua Competência de Orientação, é destacada a percepção de que o crescimento da internacionalização é acompanhado do aumento da capacidade de adaptação a novos mercados, e que elas são capazes de adaptar suas estratégias de forma a se adequarem às peculiaridades culturais desses.

Em alinhamento aos destaques citados, há a percepção por parte das empresas de que são altamente capazes (média de 6,2) de conviverem bem com a diversidade cultural, sendo capazes de se adequarem aos diversos contextos de atuação e se apresentarem sensíveis às características culturais dos envolvidos em suas operações internacionais. Neste sentido, também se ressalta a capacidade de adequar a sua comunicação de acordo com o contexto identificado e a capacidade de internalizar o conhecimento promovido pelo intercâmbio cultural.

É possível dizer, então, que os fatores que compõem as competências estão, de certo modo, conectados e, tal qual o cenário internacional, interdependentes. De tal maneira, tais interconexões apontam que as formas de interação adotadas no âmbito interno e externo à empresa se mostram pontos-chave para o sucesso em uma abordagem culturalmente inteligente, maximizando o processo de internacionalização da empresa.

## CURIOSIDADES

**Países muçulmanos** - A semana para os muçulmanos vai de sábado a quinta. Sexta-feira é um dia sagrado, portanto, não é uma data propícia para marcação de reuniões de negócio. Além disso, é importante que os setores de RH atentem para essa informação, ao desenvolverem quaisquer atividades destinadas aos públicos internos das empresas que estão localizadas nesses países, uma vez que os funcionários não estarão aptos a participar ou desenvolver nenhum projeto nesse dia.

**Na maioria dos países**, o encontro de negócios deve ser iniciado com a troca de cartões de visita, que devem ser impressos em dois idiomas, de origem e a do país local. Isso pode demonstrar a capacidade da empresa de se comunicar em diferentes mercados. Os chineses, por exemplo, entregam e recebem os cartões com as duas mãos.

**Em alguns países asiáticos e europeus** não se recomenda oferecer presentes caros ao fechar um negócio. Essa atitude pode ser vista com maus olhos por algumas culturas, e até mesmo ser proibido por lei, portanto, quando tiver em mente agradar, atente para a cultura do país em que pretende fazer negócios.

**São costumes entre os europeus, norte-americanos e parte dos asiáticos** a pontualidade e a objetividade. Portanto, as reuniões devem ser num tempo curto, e as pautas devem ser discutidas com clareza e no tempo proposto. Bater papo, perguntar da família, perguntar pelo lanche, entre outras questões, não é conveniente.

Quaisquer empresas que atuarem no sentido de ampliar conhecimento sobre os países onde irão atuar, assim como objetivar uma compreensão mais clara sobre a cultura local, terão a capacidade de lidar melhor em situações ambíguas no contexto internacional. E não somente, serão capazes ainda de se adequarem ao contexto e mercado de atuação, incorporando práticas e conhecimentos adquiridos. Outro ponto de destaque é que empresas conscientes da necessidade de se conhecer as características de mercado e de comportamento de determinada região podem gerar um ambiente favorável para a convivência com todos os *stakeholders*.



## Capítulo IV

# Ranking 2015 - Resultados

depositphotos/pressmaster

# RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2015 - RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta os resultados gerais do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015, por ordem crescente do índice de internacionalização:

**Tabela 1 - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015**

Posição	Empresa	Índice de internacionalização	Varição do índice 15/14
1	Fitesa	0,720	—
2	Construtora Norberto Odebrecht	0,644	▲
3	InterCement	0,573	—
4	Gerdau	0,560	—
5	Stefanini	0,559	—
6	Marfrig	0,536	—
7	Artecola	0,521	▲
8	Metalfrío	0,500	—
9	CZM	0,492	▲
10	JBS	0,488	—
11	Magnesita	0,479	—
12	Minerva Foods	0,388	▲
13	Votorantim Industrial	0,365	▲
14	Tupy	0,361	—
15	Tavex/Santista	0,350	—
16	WEG	0,309	▲
17	Tigre	0,304	—
18	Vale	0,273	—
19	Marcopolo	0,258	—
20	Embraer	0,256	—
21	Camil Alimentos	0,253	▲
22	Indusparquet	0,218	▲
23	Alpargatas	0,213	—
24	Vicunha Têxtil	0,205	—

Posição	Empresa	Índice de internacionalização	Varição do índice 15/14
25	Construtora Andrade Gutierrez	0,194	—
26	Indústrias Romi	0,184	▲
27	Construtora Camargo Corrêa	0,180	▼
28	Neogrid	0,173	▼
29	Natura	0,169	—
30	BRF	0,156	—
31	CI&T Software	0,140	—
32	Itaú-Unibanco	0,133	—
33	Agrale	0,118	—
34	Braskem	0,110	—
35	Petrobras	0,085	—
36	Klabin	0,081	—
37	Bematech	0,077	▼
38	Banco do Brasil	0,063	▼
39	Duratex	0,055	▲
40	Randon Implementos e Participações	0,044	▲
41	Ultrapar / Grupo Ultra	0,041	▼
42	Banco Bradesco	0,038	▼
43	TOTVS	0,027	—
44	Instituto Aquila de Gestão	0,027	▼
45	BRQ IT Services	0,019	▼
46	Eliane	0,015	—
47	MV	0,015	▲
48	Porto Seguro	0,010	—
49	CEMIG	0,003	—

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Legenda:

▲	Índice aumentou em comparação a 2014
—	Índice se manteve estável em comparação a 2014
▼	Índice diminuiu em comparação a 2014

## As 10 +

### EMPRESAS COM FATURAMENTO DE ATÉ 1 BILHÃO DE REAIS

As empresas com faturamento anual de até R\$1 bilhão que lideram o Ranking de Internacionalização são Artecola, CZM e Tavex/Santista. Essas empresas têm índice de internacionalização significativamente superior à média das demais, em torno de metade das suas operações encontra-se no exterior.

**Tabela 2 - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras com faturamento total de até R\$ 1 bilhão**

Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras com faturamento total de até R\$ 1 bilhão – por índice de internacionalização		
Posição	Empresa	Índice de internacionalização
1	Artecola	0,521
2	CZM	0,492
3	Tavex/Santista	0,350
4	Indusparquet	0,218
5	Indústrias Romi	0,184
6	Neogrid	0,173
7	CI&T Software	0,140
8	Bematech	0,077
9	Instituto Aquila de Gestão	0,027
10	BRQ IT Services	0,019

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## Ranking por número de países onde as empresas possuem subsidiárias

A Tabela 3 mostra a classificação das empresas pelo número de países onde possuem subsidiárias:

**Tabela 3 - Multinacionais classificadas pelo número de países**

Posição	Empresa	Nº de países em que possuem subsidiárias
1	Construtora Andrade Gutierrez	37
2	Stefanini	33
3	WEG	29
4	Vale	25
4	Marcopolo	25
5	Banco do Brasil	23
5	BRF	23
6	Natura Cosméticos	21
6	Votorantim Industrial	21
7	Magnesita	20
8	Itaú-Unibanco	18
9	Construtora Norberto Odebrecht	17
10	Petrobras	16

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## Ranking por índice de receitas

A Tabela 4 mostra a classificação das empresas pelo índice de receitas. Por esse índice, obtém-se o percentual de receitas auferidas pela empresa, a partir de suas subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior:

**Tabela 4 - Empresas classificadas pelo índice de receitas**

Posição	Empresa	Índice de receitas
1	Fitesa	0,728
2	Construtora Norberto Odebrecht	0,726
3	JBS	0,657
4	Marfrig	0,618
5	Gerdau	0,572
6	Artecola	0,562
7	InterCement	0,551
8	CZM	0,505
9	Tupy	0,497
9	Stefanini	0,497
10	Magnesita	0,494

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## Ranking por índice de ativos

A Tabela 5 mostra a classificação das empresas pelo índice de ativos:

**Tabela 5 - Empresas classificadas pelo índice de ativos**

Posição	Empresa	Índice de ativos
1	Minerva Foods	0,807
2	Stefanini	0,725
3	Fitesa	0,703
4	CZM	0,697
5	Magnesita	0,684
6	Metalfrío	0,666
7	Construtora Norberto Odebrecht	0,663
8	Gerdau	0,611
9	InterCement	0,519
10	Vale	0,512

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## Ranking por índice de funcionários

A Tabela 6 mostra a classificação das 10 empresas com maior índice de colaboradores das empresas que desempenham suas funções a partir de subsidiárias comerciais e/ou produtivas no exterior:

**Tabela 6 - Empresas classificadas pelo índice de funcionários**

Posição	Empresa	Índice de funcionários
1	Fitesa	0,730
2	InterCement	0,647
3	Marfrig	0,604
4	Construtora Norberto Odebrecht	0,541
5	Artecola	0,533
6	Gerdau	0,497
7	Stefanini	0,456
8	JBS	0,440
9	Marcopolo	0,420
10	Metalfrio	0,416

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

## DESTAQUES\*

A **Duratex** adquiriu, em 2014 o controle da Tablemac S.A, empresa de painéis sediada na Colômbia, que passou a integrar o balanço consolidado da empresa, aumentando em mais de 100% sua atividade internacional em relação ao ano anterior.

A **Braskem** se consolidou como a maior produtora de resinas das Américas e 7ª maior do mundo, tendo realizado o maior investimento privado em andamento no México, projeto com inauguração prevista para o fim de 2015.

A **Embraer** iniciou o fornecimento do Super Tucano para a Força Aérea Americana, com montagem nos EUA através de *joint venture*. Em outro segmento do mercado, o Phenom 300 foi o jato executivo mais entregue no mundo em 2014, pelo 2º ano consecutivo.

A **Klabin** atua em mais de 60 países por meio de exportação e investiu no aumento de capacidade em papéis, kraftliner e cartões, com o intuito de aumentar as vendas de produtos para esses mercados.

Todas as unidades de negócios externos da **Marfrig** apresentaram crescimento, principalmente, no canal de varejo do Reino Unido e pelo aumento do volume de vendas na região da Ásia/Pacífico, Oriente Médio e África.

A **Indusparquet** implantou uma política comercial mais agressiva para aumentar poder competitivo. A empresa iniciou um trabalho de *branding* com o propósito de melhorar a exposição da marca e aumentar a participação no mercado americano. Também foram iniciados vários trabalhos de prospecção de novos clientes, onde os resultados são esperados em 2015.

\* Essas informações foram disponibilizadas pelas empresas.

## RANKING FDC DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS 2015

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

**Tabela 7 - Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2015**

Posição	Franquia	Índice de internacionalização ( %)
1	iGUi Piscinas	19,7%
2	Localiza	10,9%
3	Dudalina	6,8%
4	Carmen Steffens	3,9%
5	Depyl Action	2,6%
6	Chilli Beans	2,2%
7	Vivenda do Camarão	1,7%
8	Magrass	1,6%
9	Hering	1,3%
10	Giraffas	1,3%
11	Puket	0,7%
12	Arezzo	0,6%
13	First Class	0,4%
14	Bob's	0,3%

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## Ranking por número de países onde as empresas possuem franquias

A Tabela 8 mostra a classificação das franquias brasileiras pelo número de países em que atuam por meio de franquias:

**Tabela 8 - Franquias classificadas pelo número de países em que estão presentes**

Posição	Franquias	Nº de países onde as empresas possuem franquias
1	iGUi Piscinas	23
2	Carmen Steffens	17
3	Localiza	8
3	Chilli Beans	8
4	Dudalina	4
4	Cia Hering	4
4	Arezzo	4
5	Puket	2
5	Bob's	2
6	Giraffas	1
6	Vivenda do Camarão	1
6	Depyl Action	1
6	First Class	1
6	Magrass Franchising	1

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

### Ranking por índice de unidades franqueadas

A Tabela 9 mostra as três primeiras franquias classificadas pelo índice de unidades franqueadas:

**Tabela 9 - Franquias classificadas pelo índice de unidades franqueadas**

Posição	Franquia	Índice de unidades franqueadas (%)
1	iGUi Piscinas	30,8%
2	Localiza	27,1%
3	Dudalina	19,4%

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

### Ranking por índice de receitas

A Tabela 10 mostra as três primeiras franquias classificadas pelo índice de receitas:

**Tabela 10 - Franquias classificadas pelo índice de receitas**

Posição	Franquia	Índice de receitas (%)
1	Chilli Beans	62,6%
2	Giraffas	14,2%
3	Vivenda do Camarão	4,7%

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

## DESTAQUES\*

A **Carmen Steffens** expandiu sua atuação com a abertura de diversas lojas internacionais, nos seguintes países: França, Bolívia, Uruguai, Colômbia, Panamá, EUA. Além disso, participou de eventos internacionais importantes, tais como *Fashion Week Shows*, Festival de Cannes, e, ainda, promoveu a inauguração de uma loja em Las Vegas, aumentando a visibilidade da marca no exterior.

A **Dudalina** ampliou seu planejamento estratégico, dando sequência ao plano de expansão com prioridade nas regiões da Europa e América Latina, onde abriu novos clientes no canal multimarca, ampliando também a rede de varejo.

O **Giraffas** usou expertise adquirida ao longo de três anos com o Giraffas USA para fazer uma revisão e avaliação de seus processos. Alguns ajustes estão sendo feitos para promover um crescimento sustentável da rede no mercado dos EUA a partir da Flórida.

A **iGui Piscinas** vem investindo no mercado internacional há vários anos, e a meta contínua é buscar clientes potenciais em diferentes países. A pesquisa de mercado tem sido uma ferramenta eficaz para compreender onde há ausência dos produtos do segmento. A empresa participa de feiras, viagens a negócios para promover análises de posicionamento estratégico e captação de clientes. Um destaque foi a abertura do Centro de Distribuição de Miami, em 2014, cujo objetivo foi alcançar ainda mais o mercado americano a partir da Flórida.

A **Localiza** manteve sua definição estratégica de foco na América do Sul, mas destaca que 2014 foi um ano desafiador. A empresa apostou em um crescimento vertical, alugando mais carros com a mesma quantidade de agências.

\* Estas informações foram disponibilizadas pelas empresas.





## Capítulo V

### Do Brasil para o mundo

## A PRESENÇA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO BRASIL

### Onde, no Brasil, as multinacionais brasileiras estão sediadas?

As empresas participantes do **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015** estão sediadas em oito estados mais o Distrito Federal, em três regiões: Nordeste, Sudeste e Sul. O mapa a seguir mostra a dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras:

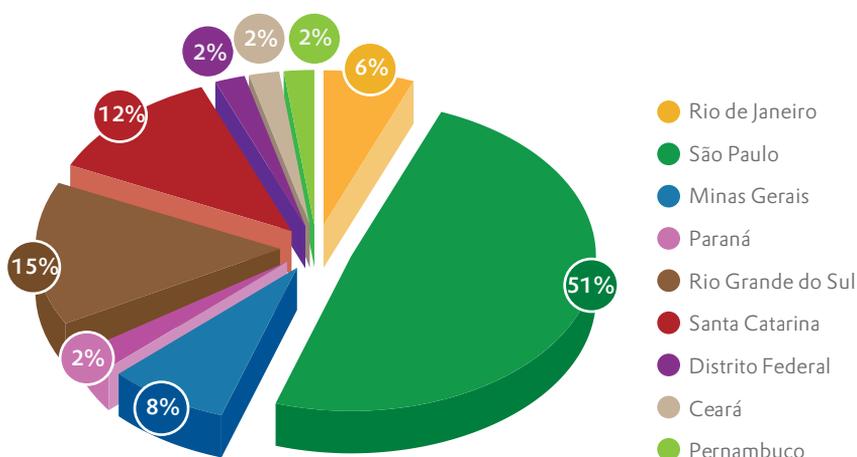
**Figura 1 - Dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Em consonância com a Figura 1, o Gráfico 1, a seguir, mostra, em porcentagem, a dispersão geográfica das sedes das multinacionais brasileiras. Vê-se que o estado com maior concentração de empresas é São Paulo, com 51%, seguido do Rio Grande do Sul, com 15% e de Minas Gerais, com 8%. Os estados com menos sedes são Pernambuco, Ceará, Paraná e ainda, o Distrito Federal, todos com 2%.

**Gráfico 1 - Estados onde as sedes estão presentes**



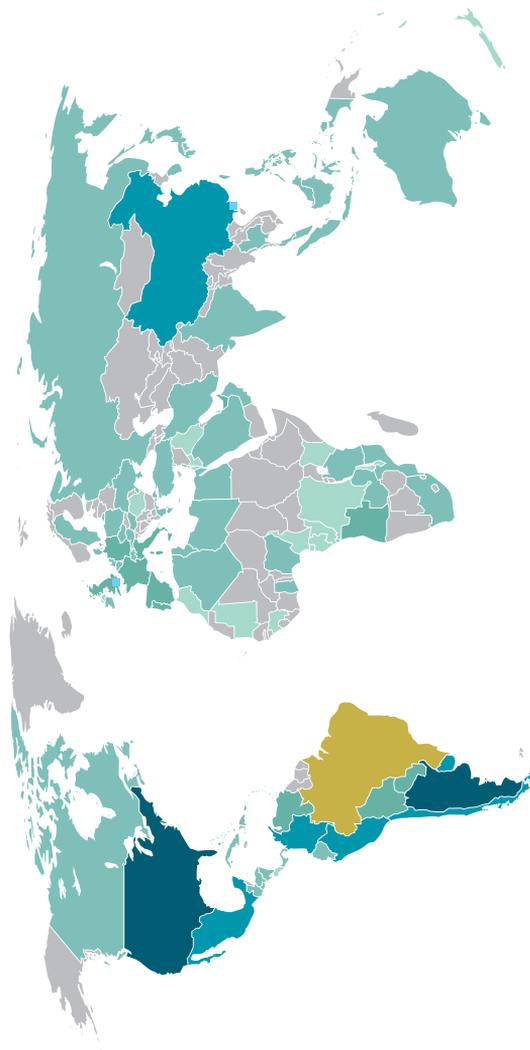
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## A PRESENÇA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO EXTERIOR

### Em quais países as multinacionais brasileiras estão presentes?

As empresas participantes do **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015** estão presentes em 100 países e em todos os continentes. O mapa a seguir mostra os países nos quais as empresas estão presentes, seja por meio de unidades próprias ou de franquias.

Figura 2 - Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras



Número de empresas no país	Mais de 30 empresas	21-30 empresas	11-20 empresas	2-10 empresas	Apenas 1 empresa	Nenhuma empresa
Número de países	2	6	11	53	28	Demais países

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

A Tabela 1 mostra a classificação de países onde há o maior número de empresas respondentes:

**Tabela 1 - Países com maior presença de empresas brasileiras**

Posição	País	Número de empresas
1	EUA	40
2	Argentina	34
3	México	26
4	Chile	25
4	Colômbia	25
5	Peru	22
5	Uruguai	22
6	China	21
7	Paraguai	17
8	Portugal	15
9	Bolívia	13
9	França	13
9	Venezuela	13
10	Alemanha	12
10	Angola	12
10	Espanha	12
10	Itália	12
10	Reino Unido	12

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Os Estados Unidos se mantêm, assim como na edição anterior da pesquisa, como o país onde a maior parte das empresas respondentes está estabelecida. Observa-se, na Tabela 1, que, dos 18 países listados, 8 deles estão na América do Sul. Destaca-se também o posicionamento de Portugal, representando a Europa, país em que a língua portuguesa é o idioma oficial e que pode representar um atrativo a mais para as empresas brasileiras.

A China continua sendo o país fora das Américas onde é maior a presença de empresas multinacionais brasileiras (21).

Os dados em destaque na Tabela 1 reforçam a tendência de as empresas brasileiras se estabelecerem primeiramente em países com maior proximidade geográfica, cultural e de idioma.

A legenda, a seguir, lista os países de atuação das multinacionais brasileiras, dividindo-os por região geográfica, e por que meio as empresas atuam nesses locais, sendo por franquias, unidades próprias ou ambas:

### Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras por região:

<b>América do Norte - 3 países</b>	
Canadá	
EUA	
México	
<b>América Central e Caribe</b>	
<b>19 países</b>	
Antígua e Barbuda	Honduras
Antilhas Holandesas	Ilha de São Martinho
Aruba	Ilhas Cayman
Bahamas	Martinica
Barbados	Nicarágua
Costa Rica	Panamá
Cuba	Porto Rico
El Salvador	República Dominicana
Guatemala	Santa Lúcia
	Trinidad e Tobago

### América do Sul - 9 países

Argentina	Equador
Bolívia	Paraguai
Chile	Peru
Colômbia	Uruguai
	Venezuela

### África - 22 países

África do Sul	Marrocos
Angola	Mauritânia
Argélia	Moçambique
Cabo Verde	Nigéria
Camarões	Quênia
Egito	República da Guiné
Gabão	República Democrática do Congo
Gana	República do Congo
Guiné Equatorial	Tanzânia
Líbia	Tunísia
Malawi	Zâmbia

### Europa - 22 países

Alemanha	Irlanda do Norte
Áustria	Itália
Bélgica	Luxemburgo
Dinamarca	Polônia
Espanha	Portugal
França	Reino Unido
Grécia	Romênia
Holanda	Suécia
Hungria	Suíça
Inglaterra	Turquia
Irlanda	Ucrânia

### Ásia -12 países

China	Indonésia
Cingapura	Japão
Coreia do Sul	Malásia
Filipinas	Rússia
Hong Kong	Tailândia
Índia	Taiwan

### Oriente Médio - 10 países

Arábia Saudita	Israel
Catar	Jordânia
Emirados Árabes Unidos	Kuwait
Irã	Líbano
Iraque	Omã

### Oceania - 3 países

Austrália
Nova Caledônia
Nova Zelândia

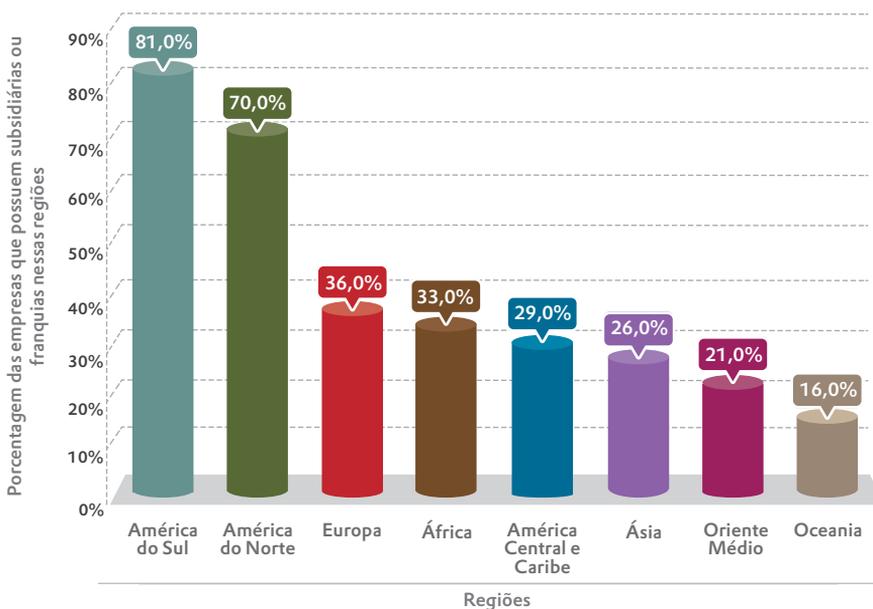
Legenda:

Presença de empresas brasileiras no exterior	Número de países
Somente por meio de unidades próprias	63 países
Por meio de unidades próprias e franquias	29 países
Somente franquias	8 países
<b>Total</b>	<b>100 países</b>

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Como pode-se observar, em 63 países as empresas atuam por meio de unidades próprias. Em apenas 8 países temos empresas que atuam por meio de franquias, e em 29 países temos a presença de ambas as modalidades. Os países de atuação somente por franquias estão concentrados nas regiões da América Central e Caribe e Oriente Médio. Os países cuja atuação é somente por unidades próprias estão mais dispersos nas regiões Ásia, África, América Central e Caribe, Europa e Oceania. Ao observar a presença de ambos os tipos de empresas brasileiras, vemos a concentração de países, principalmente nas regiões das Américas e Europa, com destaque para a América do Sul.

**Gráfico 2 - Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras no mundo**



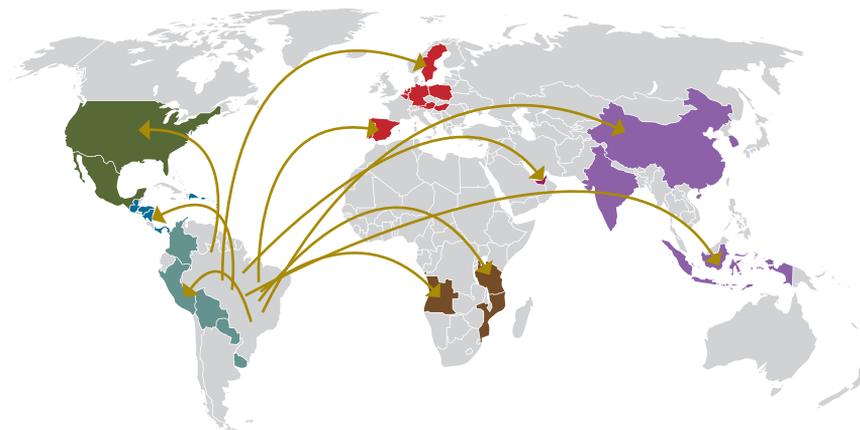
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

O Gráfico 2 reforça que a presença das multinacionais brasileiras é muito forte no continente americano, mas também apresenta inserção em outras regiões, como Europa, África e Ásia, que passam a receber maior atenção por parte das empresas brasileiras.

## ENTRADA E SAÍDA DE PAÍSES

Analisou-se neste item o movimento de entrada e saída de países no ano de 2014 por parte das empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015. As figuras a seguir identificam todos os países nos quais as empresas respondentes iniciaram ou interromperam operações em 2014. Observe que na legenda está indicado o número de empresas que mencionou ingresso ou saída dos respectivos países:

**Figura 3 - Entrada das empresas do mercado internacional em 2014/por países**

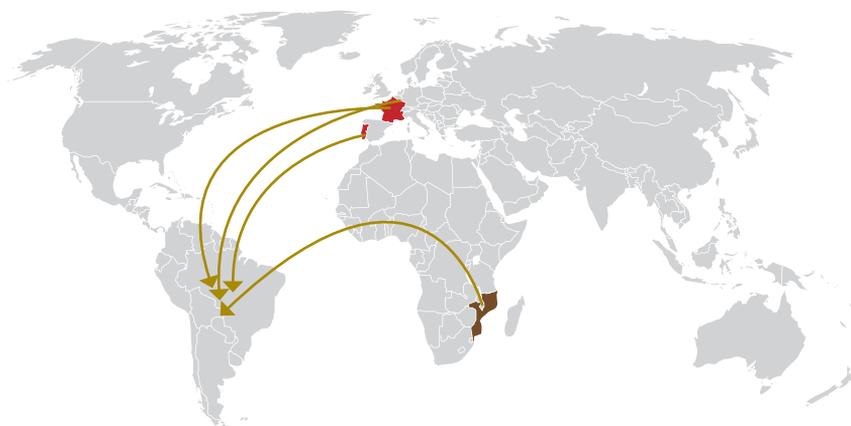


NÚMERO DE PAÍSES DE ENTRADA POR REGIÃO

América do Norte	América Central e Caribe	América do Sul	Europa	Ásia	Oriente Médio	África	Total
2	6	5	10	6	1	3	33

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

**Figura 4 - Saída das empresas do mercado internacional em 2014/por países**



**NÚMERO DE PAÍSES DE SAÍDA POR REGIÃO**

Europa	África	Total
3	1	4

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

As empresas participantes do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015 ingressaram em 33 países e saíram de 4 países em 2014. Constatou-se que, aproximadamente 25,4% das empresas participantes iniciaram operações ou estabeleceram acordos de franquia em algum novo país em 2014. Em contraponto, cerca de 6,3% interromperam temporariamente, desativaram operações ou interromperam acordos de franquia em algum país nesse mesmo período.

Esse dado reforça o movimento crescente da internacionalização de empresas brasileiras, em especial em um ano em que o mercado internacional aponta para a recuperação da crise mundial, enquanto o mercado doméstico apresenta desafios econômicos que, em muitos casos, restringem o crescimento do desempenho das empresas.

Entre os países de entrada mencionados, estão: Alemanha, Áustria, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Hong Kong, Taiwan, Emirados Árabes Unidos, Portugal, Peru, Colômbia, Índia, Indonésia, Polônia, China, Uruguai, Hungria, República Dominicana, Moçambique, Tanzânia, Honduras, Guatemala, Paraguai, Martinica, Ilha de São Martinho, EUA, Espanha, Angola, Bolívia, Coreia Do Sul, Panamá, Suécia, México. Ressalta-se que Europa, Ásia, América Central e Caribe e América do Sul foram as regiões onde se concentrou maior investimento por parte das empresas.

É possível observar que a presente edição aponta para uma diversificação de países que receberam novos investimentos brasileiros, tais como Ilha de São Martinho, Martinica e Tanzânia, por exemplo, além da ampliação da quantidade de continentes receptores em relação à edição passada. Isso mostra que as empresas estão ampliando, de fato, a atuação em distintos mercados.

O investimento na Ásia e na Europa pode apresentar uma tentativa de investir em regiões promissoras, ou ainda pouco exploradas por empresas brasileiras. Considera-se a possibilidade de que a experiência internacional acumulada e a boa capacidade de se adaptar às novas culturas possam explicar a busca por mercados diversificados.

Entre os países de saída estão: França, Luxemburgo, Portugal e Moçambique.

Em relação à edição anterior da pesquisa, houve um aumento no número de países de entrada, de 26 para 33, e uma queda no número de países de saída, de 8 para 4, o que, mais uma vez, reforça a intensificação da internacionalização das empresas brasileiras. O único país na comparação em que ocorreu saída em ambos os anos, 2013 e 2014, foi Portugal.

## DESTAQUES\*

Presente em 21 países, a **Natura** tem como meta acelerar a transferência das inovações e aprendizado internacional, especialmente para os países nos quais os negócios já estão mais consolidados, como Argentina, Chile e Peru, e seguir na expansão do canal de vendas e do nível de conhecimento da marca na Colômbia e no México.

A **BRF** inaugurou nova fábrica em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos e, direcionou o portfólio global para processados de valor agregado, reforçando o posicionamento da companhia no exterior e reduzindo a presença de *commodities* no *mix* de produtos. A empresa avançou na aquisição de operações logísticas no exterior e adquiriu alguns distribuidores na região. Também busca novas oportunidades na China Continental, Hong Kong e Macau, além de ações de expansão de negócios na Indonésia. Foram habilitadas unidades fabris específicas no Brasil para ampliar o acesso e a exportação aos mercados chinês e russo.

O **Itaú-Unibanco** tem a América Latina como prioridade na expansão internacional, com o propósito de ser reconhecido como “Banco da América Latina”. Foram ampliados negócios na região de forma sustentável nos últimos anos, e a prioridade agora é ganhar escala e manter o forte vínculo com o mercado de varejo, além de fortalecer o vínculo com as empresas locais. Na Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, o banco atende ao varejo bancário, a empresas, *corporate* e tesouraria, com foco principal nas atividades de banco comercial. No Peru, o banco possui um escritório de representação do Itaú BBA e, na Colômbia, está intensificando gradualmente a atuação através de um banco de investimento e *corporate*. No México, o banco está em processo de abertura de uma corretora.

A **TOTVS** tem como objetivo estar presente em todas as sub-regiões economicamente relevantes na América Latina. O processo de conquista de capilaridade termina em 2015 e, em seguida, o objetivo é buscar *market share*. Outra estratégia é a de expansão por soluções verticais, o que envolverá a atuação em regiões do globo que possuem um mercado relevante.

A **CZM** expandiu suas atividades e ampliou suas vendas totais nos Estados Unidos e Canadá, o que aumentou sua exposição em outros mercados. Devido à boa

qualificação dos equipamentos nos Estados Unidos, clientes da América Central, México e Rússia tiveram maior interesse na marca CZM, aumentando a percepção de valor pelo cliente.

O **Banco do Brasil** inaugurou, em 2014 a primeira agência na China, situada em Xangai, consolidando-se como a primeira agência de um banco latino-americano a obter licença para atuar no país. O banco mantinha, desde 2004 um escritório de representação em Xangai, e a estratégia de transformar o escritório em agência permitirá a ampliação do negócio em função do incremento do intercâmbio comercial sino-brasileiro, do aumento dos investimentos chineses no Brasil e, também, da presença de multinacionais brasileiras no mercado chinês.

No mercado português, a **Intercement** apresentou crescimento de 19% em sua atividade exportadora e consolidou-se, em 2014 como a 5ª maior *trader* de cimento do setor. Um dos fatores que contribuiu para o bom resultado é o desenvolvimento de novos mercados, principalmente na África, destacando a Argélia como destino de vendas de Portugal. Moçambique também é um país que tem crescido com as taxas elevadas, registrando alta de 17% nas vendas em 2014. Na África do Sul, destacou-se o reforço da inteligência de mercado, com a busca de novos nichos e regiões de atuação, tendo crescido 17%. Em Portugal, a empresa destaca a eficiência operacional, com altos padrões de produtividade e competitividade em custos. O Paraguai também se tornou um dos grandes mercados potenciais e é previsto triplicar os resultados em 2015.

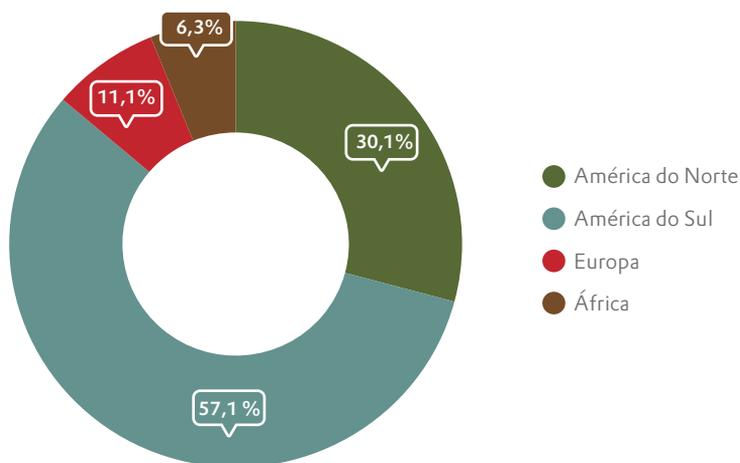
A atuação da **Metalfrío** no México destaca-se pela estratégia de foco em produtos de maior valor agregado, o que resultou em uma melhor composição de vendas com preço médio por unidade subindo 23,5% no trimestre, e 7,3% para o ano inteiro. Na Europa, permaneceram as condições comerciais adversas observadas nos períodos anteriores. No entanto, o compromisso de inovar em um mercado difícil permitiu compensar parcialmente a queda no volume com uma maior receita média por unidade, apresentando alta de 15,1% no trimestre e de 1,1% para o ano.

\* Estas informações foram disponibilizadas pelas empresas.

## PRIMEIRA SUBSIDIÁRIA OU FRANQUIA INTERNACIONAL

Os gráficos a seguir mostram quais são os continentes em que as empresas multinacionais brasileiras estabeleceram as primeiras subsidiárias (produtiva ou comercial) e unidades franqueadas internacionais.

**Gráfico 3 - Regiões da primeira subsidiária (produtiva ou comercial) e franquia no exterior**



\*Soma das porcentagens acima de 100%, pois algumas empresas iniciaram suas atividades em mais de um país simultaneamente.

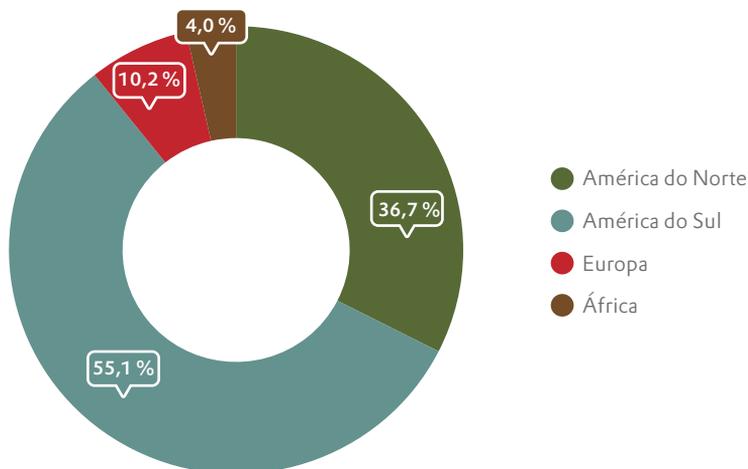
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

A América do Sul é a região de maior concentração de países onde as multinacionais brasileiras participantes da pesquisa em 2015 optaram para se estabelecerem, dando os primeiros passos no processo de internacionalização. Reforçando o dado encontrado na última edição, a Argentina, seguida do Paraguai e do Chile, são os principais países dentre os destinos sul-americanos. A maior parte das empresas respondentes, 57,1% delas, teve sua primeira subsidiária (produtiva ou comercial) ou franquia internacional estabelecida em países da América do Sul.

A América do Norte (30,1%) continua sendo a segunda região escolhida com maior frequência pelas empresas participantes da pesquisa em 2015 para a localização da primeira subsidiária e/ou franquia fora do Brasil, mantendo-se os Estados Unidos o país mais relevante para essas empresas. Esses dados reforçam o pressuposto de que as empresas multinacionais tendem a minimizar as diferenças, principalmente em estágios iniciais de seu processo de internacionalização. A proximidade geográfica, o idioma, a percepção da cultura como similar e a facilidade em processos de negociação talvez sejam os pontos favoráveis para a busca desses mercados. Por outro lado, é interessante notar que nenhuma das empresas participantes da pesquisa iniciou sua internacionalização por países da Ásia, América Central e Caribe, Oriente Médio e Oceania.

O Gráfico 4 mostra quais são os continentes em que as empresas multinacionais brasileiras estabeleceram suas primeiras subsidiárias (produtiva ou comercial):

**Gráfico 4 - Regiões da primeira subsidiária (produtiva ou comercial) no exterior**



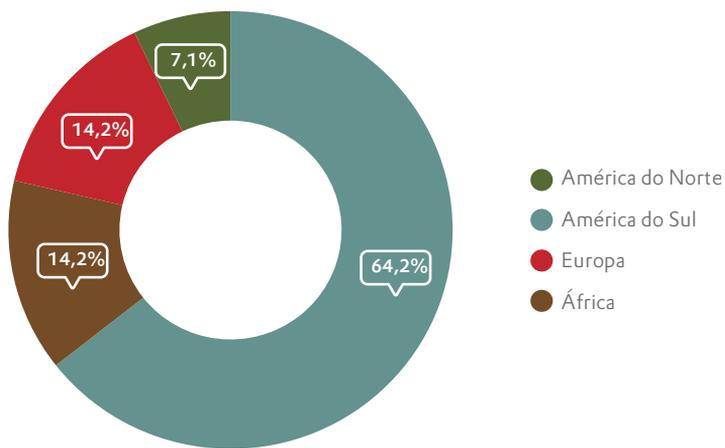
\*Soma das porcentagens acima de 100%, pois algumas empresas iniciaram suas atividades em mais de um país simultaneamente.

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

As empresas que abriram suas primeiras unidades por meio de subsidiária própria (produtiva ou de vendas) apresentaram uma maior inserção na América do Sul (55,1%), seguida da América do Norte (36,7%).

O Gráfico 5 mostra quais são os continentes em que as empresas brasileiras estabeleceram suas primeiras franquias:

**Gráfico 5 - Regiões da primeira franquia no exterior**



\*Soma das porcentagens acima de 100%, pois algumas empresas iniciaram suas atividades em mais de um país

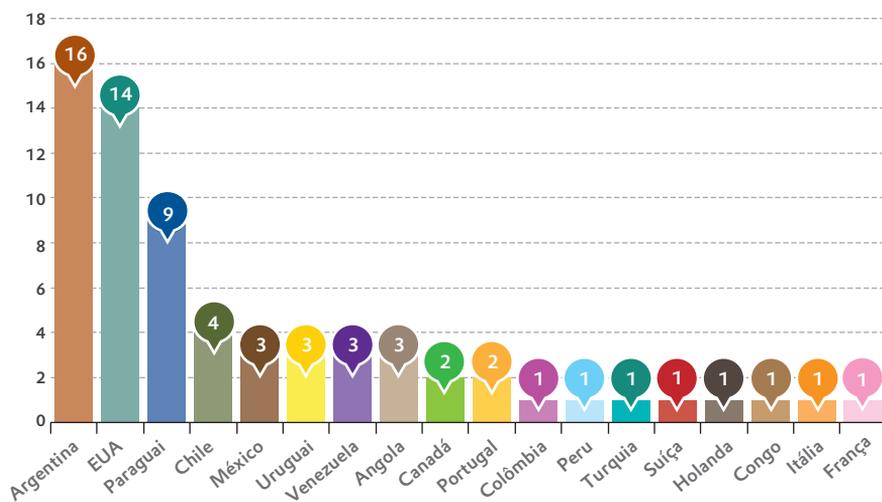
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

No caso específico das empresas que se internacionalizaram via franquias, também se nota uma tendência forte para inserção nos mercados sul-americano (64,2%), europeu e africano (14,2%). O aparecimento dos continentes europeu e africano pode indicar que franquias tenham mais facilidade de se inserir em mercados considerados de maior distância cultural e geográfica.

## Número de empresas de primeiras subsidiárias e franquias e respectivos países de atuação

No Gráfico 6 destacamos o número de empresas de primeiras subsidiárias e franquias e respectivos países, que foram a opção das empresas para o início do processo de internacionalização:

**Gráfico 6 - Primeiras subsidiárias e franquias no mercado internacional/ países de atuação**



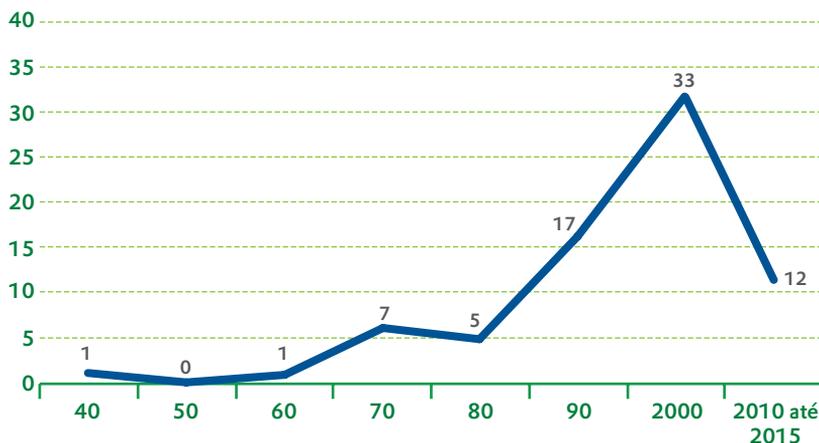
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Argentina, Estados Unidos e Paraguai, respectivamente, foram os locais onde o maior número de empresas se estabeleceu pela primeira vez no mercado externo.

## Décadas de entrada de empresas brasileiras no mercado exterior (por década)

O Gráfico 7 mostra as décadas de entrada das empresas multinacionais brasileiras participantes em mercados internacionais, no período de 1940 até 2015.

**Gráfico 7 - Década da primeira internacionalização das empresas brasileiras**



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

A partir da década de 1960, ocorreu um crescente avanço de inserções no mercado exterior pelas empresas multinacionais e franquias brasileiras. A partir de 1990, verifica-se um aumento ainda mais intenso, reflexo da maior abertura da economia e da entrada de competidores estrangeiros no mercado brasileiro.

Dentre as empresas brasileiras respondentes, a data mais antiga de entrada no mercado exterior é 1941 (Banco do Brasil), no Paraguai.

# PUBLICAÇÕES FDC

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Acesse o Portal da Fundação Dom Cabral, insira na busca assuntos de seu interesse e encontre diversas publicações na área de gestão de negócios que irão contribuir para a ampliação de seu conhecimento.

<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/>

## Capítulo VI

O impacto do  
contexto político-  
econômico na  
internacionalização  
das empresas  
brasileiras

## CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO DO BRASIL

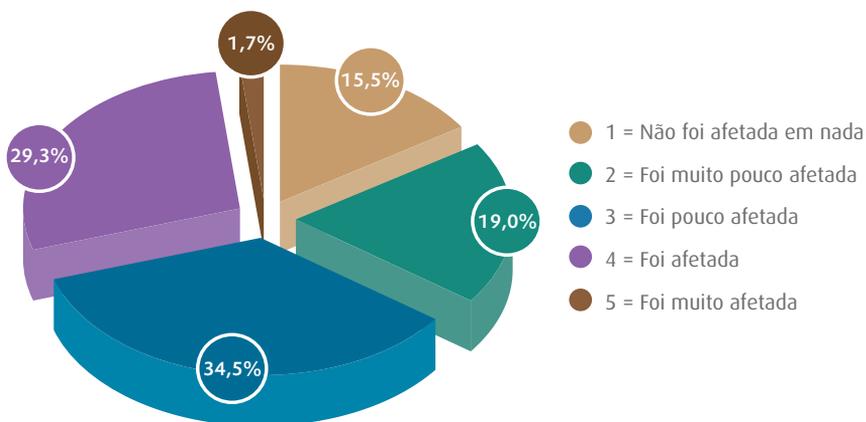
O Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015 buscou entender os efeitos da atual situação político-econômica do país na estratégia de internacionalização das empresas.

Para isto, solicitamos às empresas participantes que indicassem, em uma escala de 1 a 5, o quanto a sua estratégia de internacionalização foi afetada, sendo 1 “não foi afetada em nada” e 5 “foi muito afetada”.

A partir dos resultados, percebe-se que as estratégias internacionais das empresas brasileiras foram afetadas de diferentes formas pelo cenário político-econômico do país. Nota-se que 29,3% das empresas tiveram sua estratégia internacional afetada, e 1,7% foi muito afetada. As principais mudanças na estratégia serão abordadas no próximo tópico. Entretanto, grande parte das empresas (34,5%) foi pouco afetada, e 19,0% foi muito pouco afetada. Além disso, 15,5% delas alegam que a estratégia internacional não sofreu nenhuma alteração. O Gráfico 1 mostra a distribuição dos resultados:

**O quanto a estratégia de internacionalização da empresa foi afetada pelo atual contexto político-econômico do Brasil?**

**Gráfico 1 - O impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização**

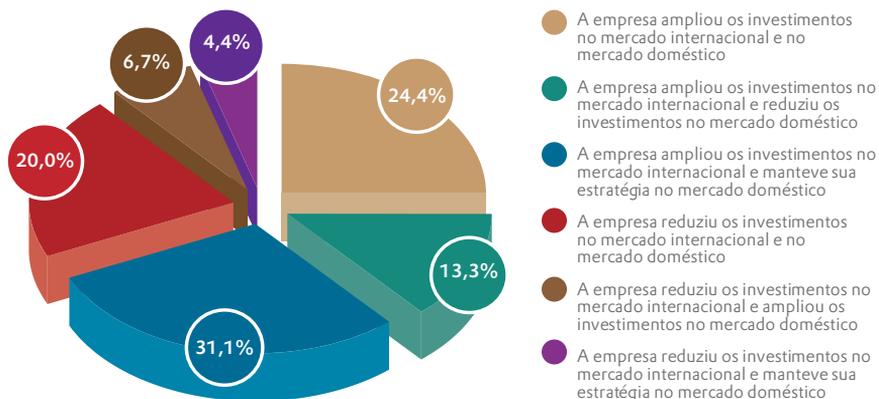


Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

## Mudança da estratégia das empresas frente ao contexto político-econômico nacional

Para as empresas que alegaram algum impacto do atual contexto político-econômico brasileiro na sua estratégia internacional, perguntamos quais foram as principais mudanças adotadas. Foram elencadas seis diferentes estratégias, pedindo-se que a empresa escolhesse uma das alternativas. O gráfico 2 representa os resultados:

**Gráfico 2 - Mudança nas estratégias das empresas frente ao atual contexto político-econômico brasileiro**



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

Percebemos que grande parte das empresas (31,1%) ampliou seus investimentos no exterior e manteve sua estratégia no mercado doméstico. Algumas empresas que optaram por essa estratégia explicam que essa escolha se deve aos bons resultados obtidos nas operações internacionais, se comparadas ao mercado doméstico. Outras, dependendo do setor em que atuam, afirmam que a estratégia prioritária já era focada no mercado internacional, independentemente do cenário interno.

É interessante notar que uma parcela das empresas (13,3%) reagiu ainda mais ao cenário político-econômico brasileiro pouco favorável e optou por ampliar os investimentos no mercado internacional e reduzir os investimentos no mercado doméstico. Destas, algumas focaram em aumentar as exportações e a atuação em países em que já se consolidaram, enquanto outras adotaram estratégias de expansão em países com economias em crescimento.

Das empresas que aumentaram a atuação internacional, tanto as que reduziram quanto as que mantiveram seus investimentos no mercado doméstico afirmam que visavam à menor dependência do cenário político-econômico interno.

Além disso, uma parcela considerável de empresas (20,0%) informou ter reduzido seus investimentos tanto no mercado internacional quanto no mercado doméstico.

Por outro lado, 24,4% das empresas informaram ter ampliado investimentos tanto no mercado doméstico quanto no internacional.



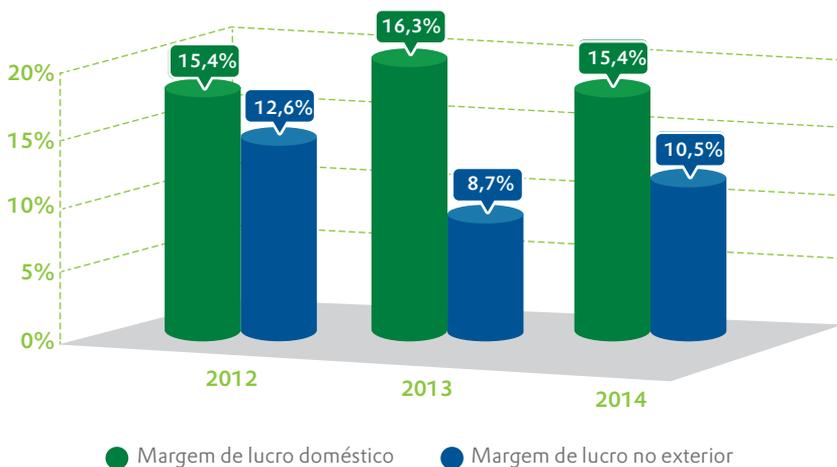
## Capítulo VII

# Margem de lucro e satisfação com o desempenho

## MARGEM DE LUCRO E SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

Apesar do contexto político-econômico brasileiro desfavorável, as multinacionais brasileiras mantêm a tendência observada nos últimos anos de auferir maior margem de lucro no mercado doméstico do que no mercado internacional. Entretanto, a diferença da margem de lucro em ambos os mercados é menor no ano de 2014 se comparado a 2013, como é possível verificar no Gráfico 1:

**Gráfico 1 - Multinacionais brasileiras: margem de lucro**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO

Tanto em relação ao desempenho no mercado internacional quanto no doméstico, em uma escala de 1 a 5, as empresas apresentaram uma média acima de 3,0 em suas respostas, indicando grau de satisfação médio a alto com o desempenho.

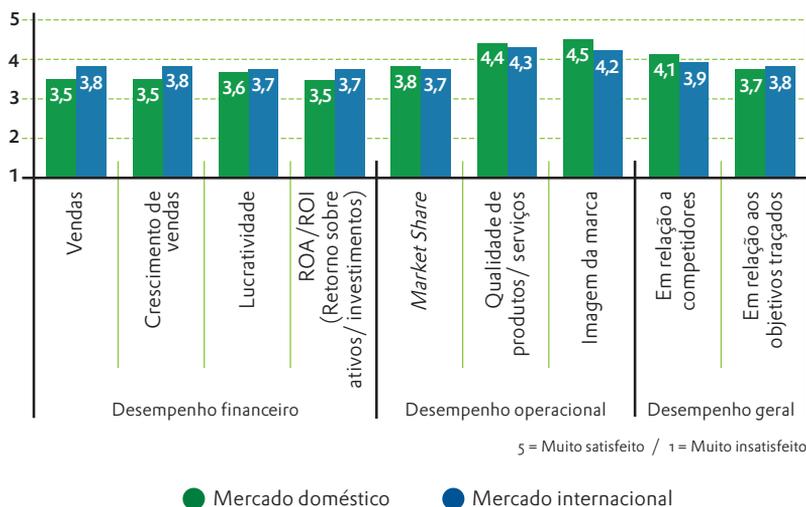
Percebemos que há pouca variação entre o nível de satisfação e o desempenho das multinacionais nos mercados internacional e doméstico. É interessante notar que, no que diz respeito ao desempenho financeiro, as empresas apresentaram maior satisfação em relação ao mercado internacional do que ao doméstico. Nesse quesito, destacam-se a satisfação com as vendas e com o crescimento das vendas no mercado internacional.

Relativamente ao desempenho operacional, as empresas brasileiras mostram-se ligeiramente mais satisfeitas com o mercado doméstico do que com o internacional, sendo a imagem da marca o aspecto de maior satisfação apontado pelas empresas.

No que diz respeito ao desempenho geral, as empresas apresentaram maior média de satisfação com o desempenho em relação a competidores no nível doméstico em comparação ao nível internacional. Já em relação aos objetivos traçados, as empresas apresentaram maior satisfação no que diz respeito ao mercado internacional.

Vale ressaltar, entretanto, que, em muitos casos, as diferenças de satisfação com o desempenho nos mercados doméstico e internacional não são estatisticamente significantes.

**Gráfico 2 - Satisfação com o desempenho**



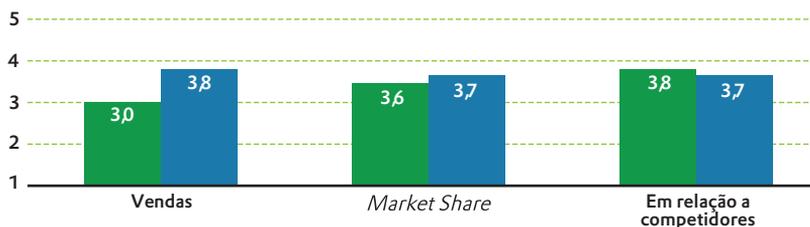
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

## EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO PARA 2015

Tanto relativamente ao mercado doméstico quanto ao mercado internacional, verificou-se que as empresas brasileiras esperam um desempenho acima da média para suas atividades internacionais, conforme os três itens avaliados: vendas, *market share* e desempenho em relação a competidores.

A maior diferença observada foi na expectativa em relação às vendas no mercado doméstico e internacional, em que as empresas demonstram maior otimismo no que concerne ao internacional.

**Gráfico 3 - Expectativa de desempenho**



1 = Baixa expectativa de desempenho / 5 = Elevada expectativa de desempenho

● Mercado doméstico      ● Mercado internacional

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015



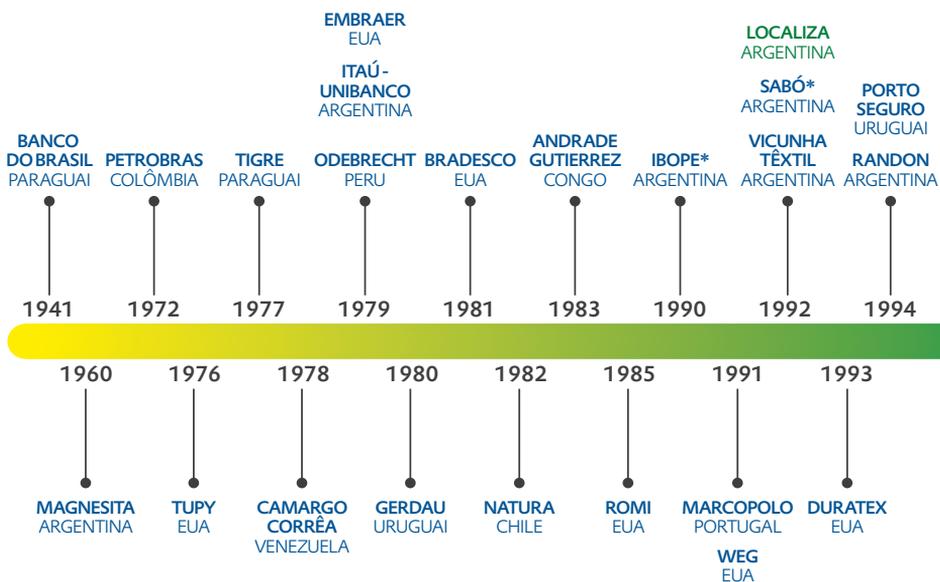
## Capítulo VIII

# Evolução e tendências

depositphotos/everythingross

## LINHA DO TEMPO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A linha do tempo mostra em que ano e país todas as empresas brasileiras que participaram do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras até a 10ª edição e do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias até a 5ª edição abriram sua primeira subsidiária ou franquia.

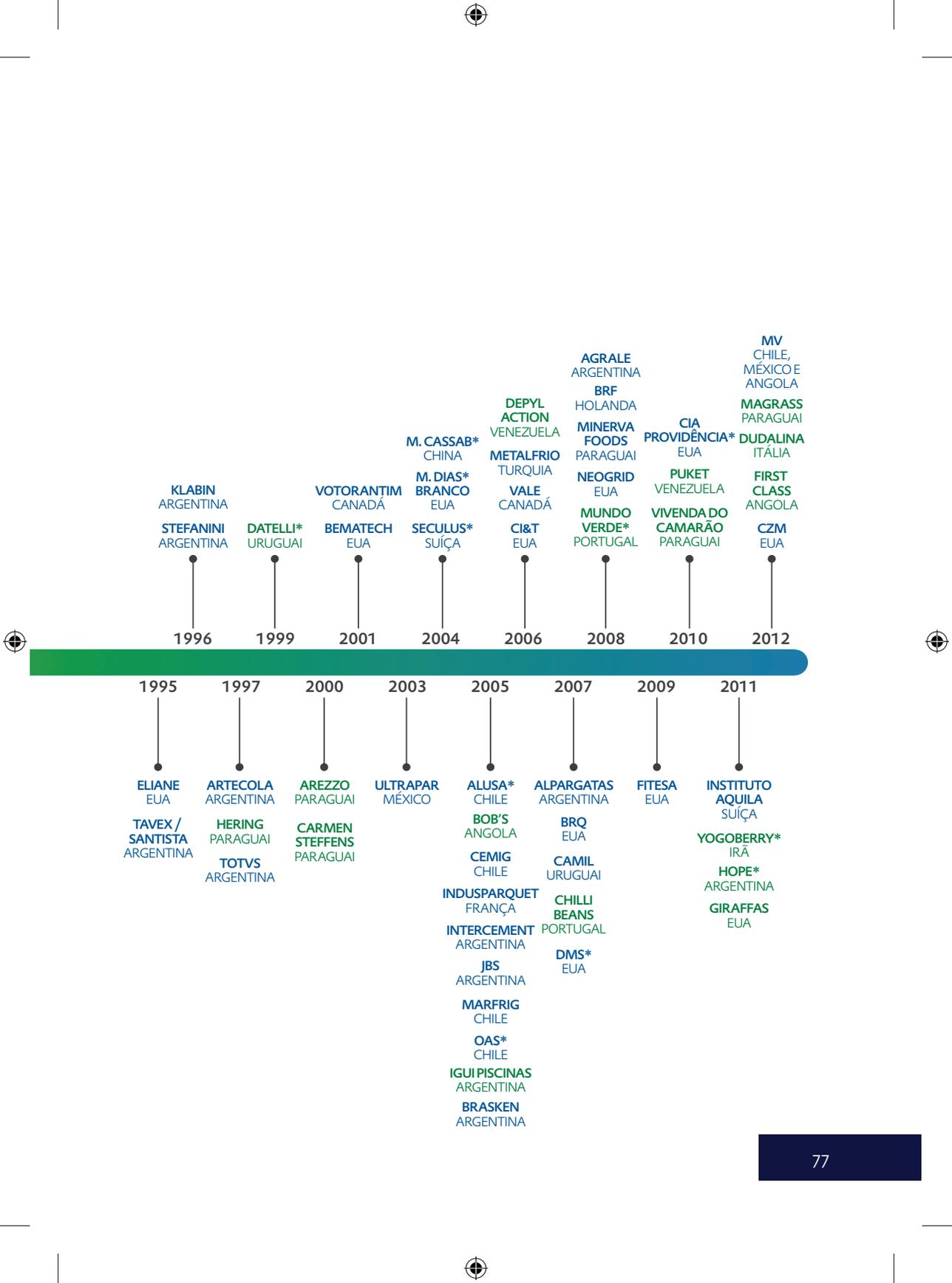


### LEGENDA

Internacionalização por meio de subsidiárias próprias

Internacionalização por meio de franquias

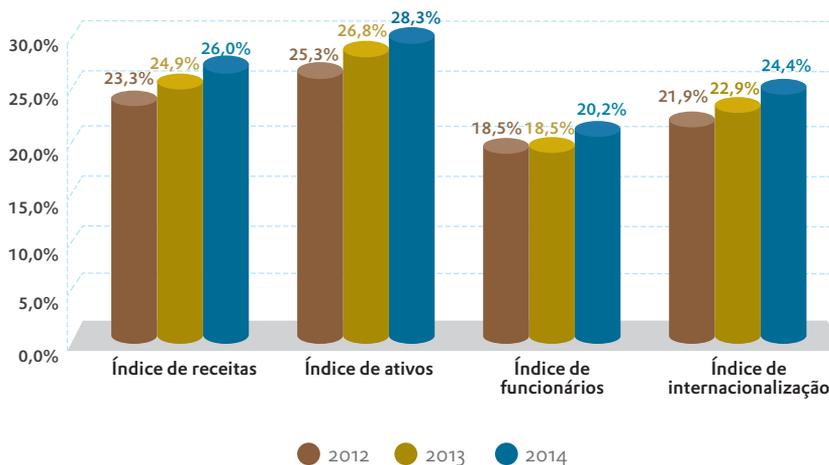
\*Empresas participantes de edições anteriores do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras



## EVOLUÇÃO DOS ÍNDICES DE INTERNACIONALIZAÇÃO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

As multinacionais brasileiras sobem na média dos índices referentes à atividade internacional. Percebe-se que há um incremento, indicando um crescimento de, aproximadamente, 7% no índice de internacionalização em relação ao ano anterior. Relativamente ao número de funcionários, percebe-se que se manteve estável entre 2012 e 2013, apresentando crescimento em 2014. O Gráfico 1 apresenta os resultados da evolução dos índices nos últimos 3 anos:

**Gráfico 1 - Evolução média dos índices de internacionalização**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

# PLANOS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL EM 2015

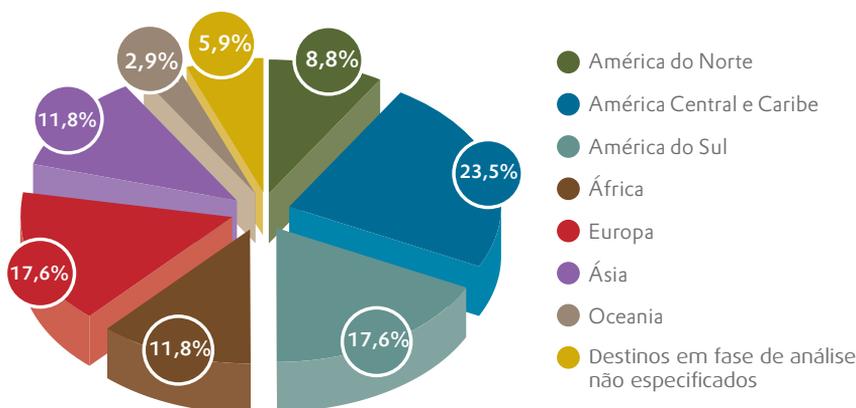
## Planos de expansão das multinacionais

Das empresas que planejam expandir sua área de atuação internacional, grande parte (23,5%) pretende entrar ou já entrou na região da América Central e Caribe em 2015, seguido da América do Sul e Europa, que têm 17,6% da preferência. Dentre os países citados, os que mais se destacaram na América Central e Caribe como destinos de entrada foram República Dominicana, Equador, Panamá, Guatemala, Nicarágua, El Salvador, Costa Rica e Honduras. Em relação à América do Sul, os países mais citados foram Chile, Colômbia, Argentina e Paraguai.

Entretanto, apesar de grande parte ter a América Central e Caribe como região prioritária para entrada em novos países, o que se percebe é uma estratégia de diversificação de destinos. Por exemplo, as regiões da Ásia e África (11,8%) empatam como os terceiros principais destinos planejados para 2015, seguido da América do Norte (8,8%).

Em relação à América do Norte, o México e os Estados Unidos foram os mais citados. No que diz respeito à África, os países mais citados foram Angola, Tanzânia e Moçambique. Em relação à Europa, têm-se como principais países de destino para 2015 Hungria, República Tcheca, Luxemburgo, Moldávia e Holanda.

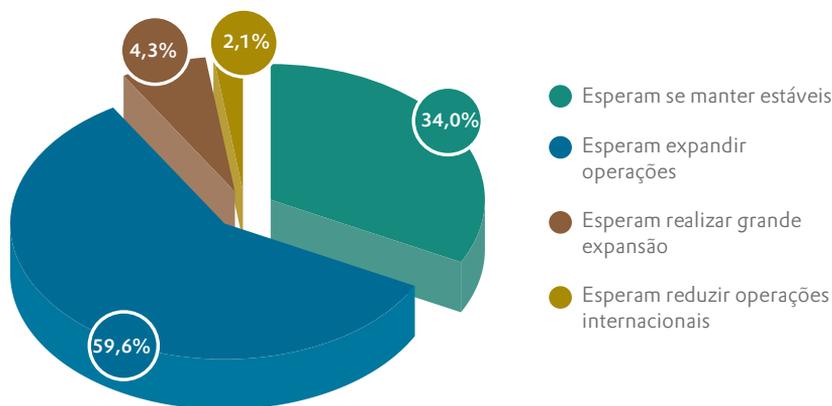
**Gráfico 2 - Destinos planejados para expansão em 2015 / Multinacionais**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

A maior parte das empresas multinacionais analisadas (59,6%) informou que pretende expandir sua atuação no exterior para o ano de 2015, e 4,3% planejam grandes expansões. Por outro lado, grande parte (34,0%) planeja manter as operações estáveis, e apenas 2,1% das empresas têm planos de reduzir as operações internacionais este ano.

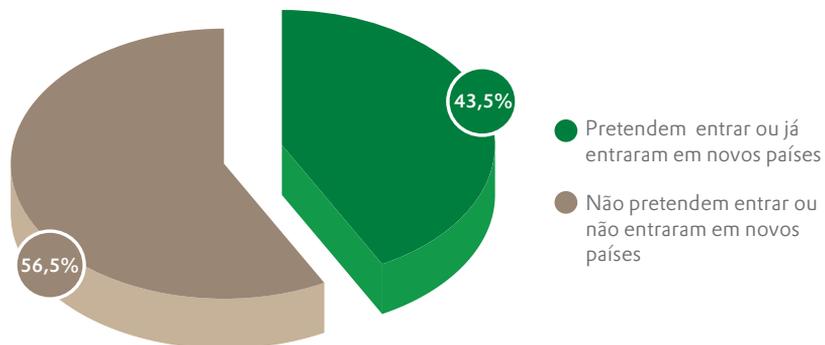
**Gráfico 3 - Planos de expansão internacional/Multinacionais**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Apesar do planejamento de expansão internacional, mais da metade (56,5%) das empresas afirmou que não pretende entrar em novos países em 2015, conforme o Gráfico 4. Uma das inferências possíveis é a de que as empresas têm optado pela expansão em países em que já atuam, sendo mais cautelosas em relação à entrada em novos países em 2015.

**Gráfico 4 - Intenção de entrada em novos países /Multinacionais**

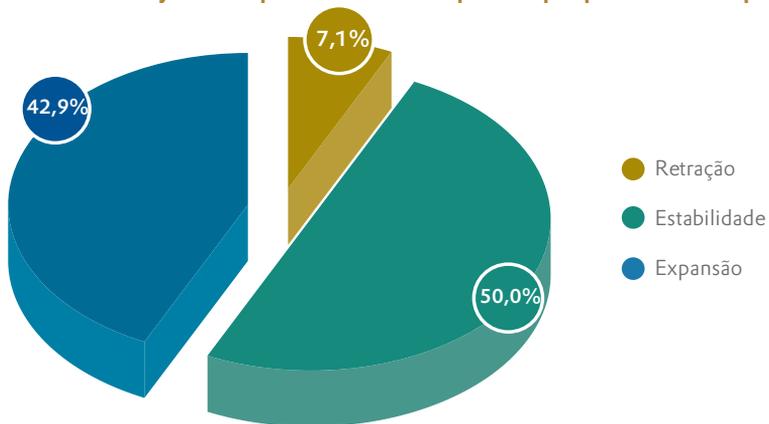


Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

### Planos de expansão internacional das franquias

Em relação às franquias, observa-se que metade delas (50,0%) planeja se manter estável nos países em que já atuam, enquanto que 42,9% planejam movimento de expansão. Apenas 7,1% esperam retração nos países em que já possuem franquias.

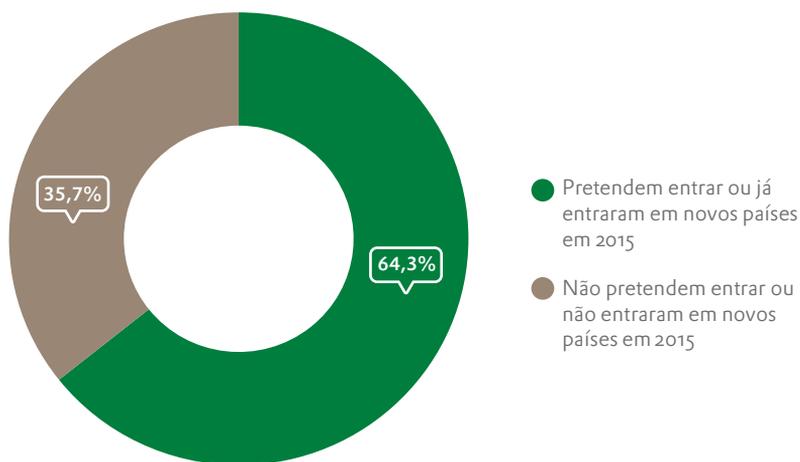
**Gráfico 5 - Planejamento para 2015 das empresas que possuem franquias**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

A maior parte das franquias (64,3%) pretende entrar em novos países em 2015. Seguindo a tendência das multinacionais, a América Central e Caribe é a região de destino mais citada no planejamento para 2015.

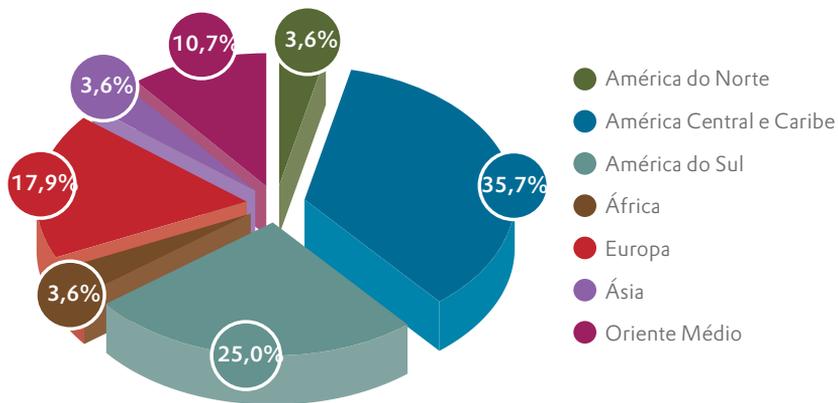
**Gráfico 6 - Planejamento de entrada em novos países em 2015 /Franquias**



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

Enquanto no caso das multinacionais verifica-se equilíbrio entre Europa e América do Sul como segundos principais destinos de entrada, no caso das franquias, a América do Sul representa 25,0% dos destinos planejados para entrada de novas unidades, e a Europa representa 17,9%. Destaca-se, também, a perspectiva de explorar a região do Oriente Médio, citada por 10,7% das franquias.

Gráfico 7 - Destinos planejados para expansão em 2015 / Franquias



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

Dentre os países mais citados na América Central e Caribe estão Porto Rico, Costa Rica, Barbados, Antígua e Barbuda, Grenada, Dominica, República Dominicana, São Vicente, São Cristóvão e Santa Lúcia.

Em relação aos países da América do Sul, os citados são Chile, Bolívia, Peru, Uruguai, Paraguai e Argentina, com destaque para os três primeiros, que foram citados mais de uma vez.

## ATUAÇÃO INTERNACIONAL EM 2014

As figuras a seguir fazem alusão e destacam os fatos e resultados mais importantes quanto à atuação internacional das empresas multinacionais e franquias brasileiras no ano de 2014. Nota-se uma intensa movimentação das empresas para ampliar a atuação em novos mercados e também para se manterem nos mercados já conquistados.

**Figura 1 - Destaques da atuação internacional das multinacionais brasileiras em 2014**



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015

### Movimentos destacados pelas empresas respondentes

De acordo com as informações fornecidas pelas multinacionais brasileiras, os fatos e os resultados mais importantes referem-se à ampliação de ações de internacionalização para novos países e expansão em países onde já atuam. A ampliação das exportações e a aquisição de operações logísticas no exterior foram outros pontos de destaque, apontando para novas formas de atuação.

Os investimentos na expansão da operação demonstram uma ampliação da capacidade das empresas brasileiras de equilibrar o desejo de avançar para além-fronteiras nacionais, com a realidade de efetivamente concretizar as metas estabelecidas, para que a internacionalização aconteça de forma coerente.

A título de curiosidade, vale ressaltar as menções sobre a entrada nos mercados chinês e árabe, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido nas áreas de inovação, pesquisa e sustentabilidade e a publicação de *cases* de empresas brasileiras em faculdades estrangeiras. Os bons resultados nas relações com mercados ainda pouco explorados e a expansão dos investimentos nas áreas destacadas sugerem um avanço e potencial de crescimento da internacionalização das empresas brasileiras.

Figura 2 - Destaques da atuação internacional das Franquias em 2014



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

Observando as informações fornecidas pelas franquias brasileiras, observa-se que, assim como as multinacionais, há uma ação sistemática para ampliação da atuação nos mercados em que já se atua e para novos mercados, tendo por exemplo a realização periódica de pesquisa de mercado para tomada de decisão nos processos de expansão. Observa-se uma ação mais focada na conquista de mercado na América do Sul, assim como ações contra a crise vigente na região.

Vale ressaltar também as ações visando ao fortalecimento de marca, a participação em eventos internacionais e a atração de novos investidores, o que reforça o trabalho das franquias na ampliação de sua presença internacional.

# RANKING FDC SOB O OLHAR DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

As empresas participantes do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015 opinaram sobre os impactos gerados pela participação em edições anteriores na pesquisa, tendo em vista o conhecimento gerado a respeito do processo de internacionalização.

As figuras a seguir ilustram os principais benefícios percebidos pelas multinacionais e franquias brasileiras a partir de sua participação na pesquisa.

**Figura 3 - Importância da participação no Ranking FDC das Multinationais Brasileiras**



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

**Figura 4 - Importância da participação no Ranking FDC de Internacionalização de Franquias**



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2015

Os destaques das Figuras 3 e 4 demonstram que as empresas percebem cada vez mais benefícios em participar da pesquisa e que a participação em projetos dessa natureza não só contribui para a compreensão dos aspectos concernentes à internacionalização, mas também para a ampliação do ganho de imagem e de valor da marca, tanto no meio acadêmico quanto fora dele.

As empresas também podiam comentar sobre outros impactos que considerassem relevantes fora das opções existentes no questionário. Destaque para este comentário:

Geração de valor e motivação para os colaboradores e dirigentes da empresa.

O engajamento no estudo por parte das empresas brasileiras e a respectiva contribuição para o aumento do *know-how* sobre o tema internacionalização demonstram a importância de se gerar conhecimento relevante e aplicável, sempre alinhado à agenda internacional das empresas, de forma a contribuir para a elaboração e implementação de estratégias de internacionalização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dinamismo é uma das palavras que melhor traduz a forma de atuação das empresas multinacionais brasileiras perante as constantes transformações nos cenários nacional e internacional. Essas transformações estas que ocorrem cada vez com maior velocidade e abrangência, desafiando os gestores a antecipar contextos e desenvolver estratégias alinhadas às novas realidades.

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015 lançou luz sobre essa atuação dinâmica das empresas frente a um ambiente internacional culturalmente diverso e a uma situação político-econômica nacional peculiar. Desta forma, a pesquisa ilustra como os fatores, tanto internacionais quanto domésticos, exercem influência no processo de internacionalização das empresas brasileiras.

De modo geral, essas empresas apresentam resultados que demonstram que elas têm alcançado um alto grau de adaptabilidade. Isto quer dizer que elas são hábeis em ajustar seu modelo de gestão de acordo com as especificidades dos países em que atuam, com o intuito de maximizar os resultados de suas estratégias.

Elas também demonstram estar atentas às oscilações político-econômicas no Brasil e adaptam as suas estratégias tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, reduzindo, mantendo ou até expandindo sua atuação, dependendo do contexto. Dentre as principais mudanças, verificam-se a diversificação de países de atuação e a maior adaptabilidade a cada contexto político, econômico e cultural.

Observando a variação das médias dos índices de funcionários, ativos, receitas e internacionalização das empresas nos últimos três anos, percebe-se que as multinacionais brasileiras mantiveram a tendência de crescimento, ressaltando sua capacidade de fortalecer e ampliar seu processo de atuação internacional como forma de gerar resultados financeiros positivos ao longo dos anos.

Cabe ressaltar nossa satisfação em chegar à décima edição desta pesquisa certos de que a mesma é relevante para as empresas participantes. Além da geração de conhecimento, elas apontaram grande satisfação em participar do estudo, identificando, dentre outros benefícios, ganhos de imagem, fomento ao valor da marca e referência para avaliação do seu desempenho.

Esperamos continuar, a cada ano, investindo na qualidade desta pesquisa, mantendo o rigor metodológico e o respeito às empresas participantes, visando contribuir para a geração de conhecimento relevante acerca da atuação das empresas multinacionais brasileiras para executivos, acadêmicos e gestores públicos.



# Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras **2015**

## AGRADECIMENTOS

A Fundação Dom Cabral agradece às empresas que participaram da pesquisa em 2015 e que, generosamente, disponibilizaram seus dados e compartilharam suas experiências internacionais, contribuindo, dessa maneira, para a geração de conhecimento relevante e aplicado à sua realidade, beneficiando outras delas, a academia e as autoridades governamentais envolvidas no processo de internacionalização das empresas brasileiras.