



RANKING DAS

# TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS 2011

Crescimento e Gestão Sustentável no Exterior

**Inclui Edição Especial Franquias**

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Ranking das  
Transnacionais Brasileiras

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	2
METODOLOGIA .....	4
RESULTADOS .....	6
Panorama Geral .....	6
□ Panorama das 20 empresas mais internacionalizadas .....	6
□ Dispersão geográfica.....	13
□ Entrada e saída de países em 2010.....	18
□ Principais aquisições .....	20
□ O Ranking 2011 por indicadores e principais destaques .....	21
□ Evolução das transnacionais no exterior .....	24
□ Desempenho dos negócios nacionais x internacionais .....	26
□ Satisfação com o desempenho .....	28
Um olhar para o futuro .....	29
□ Expectativa de desempenho .....	29
□ Modos de entrada em novos mercados .....	30
Gestão de <i>stakeholders</i> e sustentabilidade na internacionalização .....	31
□ Relacionamento com <i>stakeholders</i> nas operações globais .....	31
□ Práticas de sustentabilidade nos mercados internacionais .....	36
CONCLUSÃO.....	43
□ O Ranking 2011 e o crescimento sustentável no exterior .....	43
EDIÇÃO ESPECIAL DE FRANQUIAS .....	44
□ Introdução e metodologia.....	44
□ O Ranking 2011 das franquias mais internacionalizadas.....	46
□ Dispersão geográfica das redes de franquia brasileiras.....	48
□ Principais dificuldades das redes franquias no exterior.....	50
□ Comentários finais .....	51
EQUIPE RESPONSÁVEL.....	52

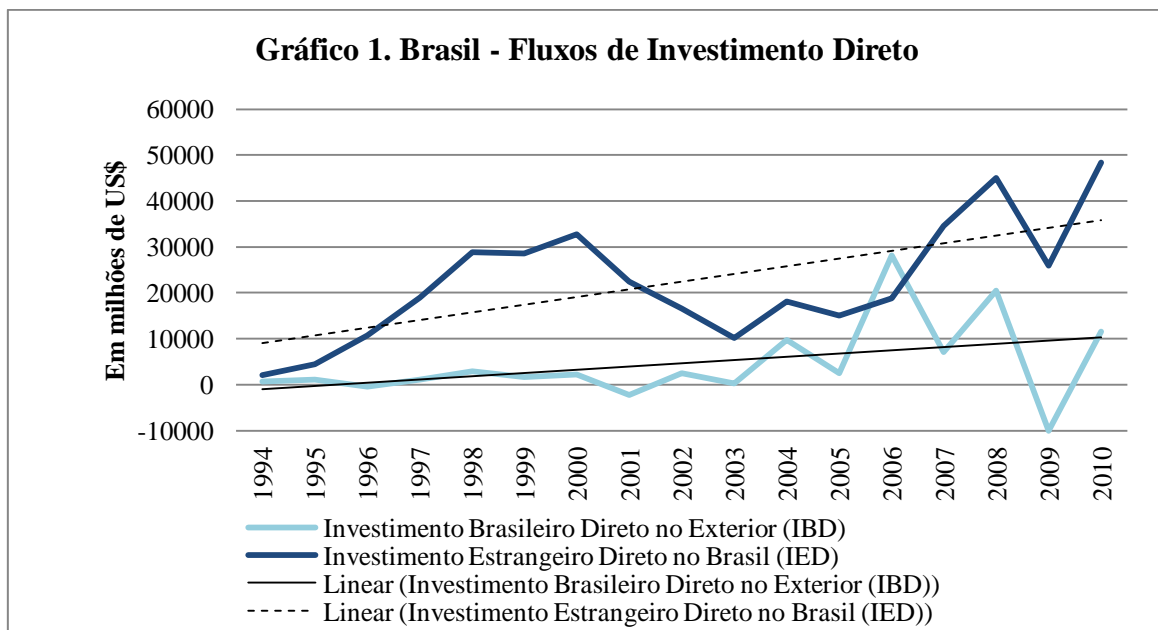
## INTRODUÇÃO

Esta é a 6ª Edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras, realizado anualmente pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral (FDC), e que este ano traz como temas específicos a sustentabilidade nas operações globais e a gestão de *stakeholders* no exterior por parte das transnacionais brasileiras. O estudo apresenta os movimentos e desempenho das empresas no mercado internacional em 2010 e as perspectivas de continuidade do processo de internacionalização.

O ano de 2010 revela a inversão do quadro de recuo dos investimentos observado em 2009, em função da crise econômica mundial. A recuperação da economia incentivou novas operações de aquisição e abertura de filiais no exterior por parte das empresas brasileiras, assim como impulsionou o fluxo de investimentos estrangeiros para o Brasil.

O cenário, contudo, é de “expansão consciente”, uma vez que a turbulência econômica recente exige novas formas de gestão e planejamento, com olhos para maior eficiência na alocação de recursos e no relacionamento com os diversos *stakeholders* organizacionais. É momento de voltar a crescer, mas há uma preocupação das transnacionais de que esse crescimento seja sustentado (do ponto de vista econômico-financeiro) e sustentável (do ponto de vista socioambiental). Este relatório apresenta, portanto, uma análise do cenário internacional atual e discute as formas que as empresas brasileiras têm adotado para manter a sustentabilidade frente aos desafios da globalização.

O gráfico a seguir mostra os fluxos de investimento direto do Brasil:



Fonte: Balanço de Pagamentos – Banco Central do Brasil.

O Investimento Brasileiro Direto no Exterior<sup>1</sup> retomou a curva ascendente, alcançando US\$ 11 bilhões. O fluxo de capitais brasileiros a outros países em 2010 foi o terceiro maior desde 1994, contudo, ainda bastante inferior aos números de 2006, ano da aquisição da canadense Inco pela Vale, e de 2008, ano caracterizado por numerosas aquisições no exterior, por empresas como Gerdau, JBS-Friboi, Marfrig, Petrobras, Vale e Magnesita.

Já o Investimento Estrangeiro Direto no Brasil ultrapassou os US\$ 48 bilhões, atingindo seu pico, desde 1994.

A linha de tendência do gráfico 1 mostra que os fluxos de capital brasileiro no exterior tendem a crescer. Os investimentos estrangeiros no Brasil também devem manter a tendência de crescimento acentuado nos próximos anos.

Os valores crescentes de investimentos no exterior demonstram que nossas empresas incorporaram a competição em nível global às suas estratégias de longo prazo e tendem a manter o crescimento nos mercados externos. A pesquisa da Fundação Dom Cabral aponta que a dose de cautela observada na velocidade e no volume de investimentos no exterior muitas vezes se dá em função do cuidadoso planejamento para escolhas acertadas. A reflexão das empresas é: Como levar o mesmo crescimento sustentado e sustentável das operações domésticas para o exterior?

---

<sup>1</sup> Inclui: Participação no capital Empréstimo intercompanhia. Fonte: Banco Central

## METODOLOGIA

A edição 2011 do Ranking das Transnacionais Brasileiras utiliza uma metodologia criteriosa, desenvolvida pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral a partir do Índice de Transnacionalidade da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), que possibilita análises comparativas com pesquisas semelhantes realizadas em outros países por escolas de negócios parceiras da FDC.

Participam da pesquisa empresas de capital majoritariamente brasileiro. São considerados grupos empresariais e empresas individuais não controladas por outros grupos. Sendo assim, os dados apresentados neste relatório baseiam-se nos valores consolidados das empresas/grupos. Enquanto essa medida dificulta a comparação de unidades empresariais do mesmo setor, alinha a pesquisa com os rankings produzidos por instituições de outros países. Além disso, uma vez que o principal motivo pelo qual os grupos se internacionalizam é para diversificar seus negócios, analisar a internacionalização dos grupos amplia a compreensão das estratégias empresariais e evita distorções sobre os resultados globais.

Partiu-se de uma listagem dos 400 potenciais grupos e empresas para o estudo, incluindo todas as sociedades anônimas listadas ou não na Bovespa e as empresas limitadas, tendo sido identificados 78 grupos com alguma forma de atuação internacional, considerados como qualificáveis para a pesquisa. Consideram-se internacionalizadas as empresas que possuem presença física a partir de: escritórios comerciais, e/ou centros de distribuição, e/ou montagem, e/ou unidades produtivas, e/ou prestação de serviços (como construção civil e aviação, por exemplo), e/ou estudos de viabilidade com pessoal constante no exterior, e/ou agências bancárias. Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente através de representantes comerciais não se qualificam para a pesquisa.

A população final foi solicitada a responder um questionário com informações sobre suas atividades internacionais referentes ao ano de 2010. Foram retornados 51 questionários, sendo 49 válidos. Isso representa um aumento de quase 20% da amostra em relação ao ano anterior, em que 41 empresas participaram. Os dois questionários não utilizados são de empresas que não forneceram os dados necessários ou que apenas exportam. Este ano, novos grupos/empresas participam da pesquisa: Agrale, Altus, Bradesco, BRQ, Gol, Itaú-Unibanco, Magnesita, Seculus, Tegma e Vulcabras/Azaléia. É importante ressaltar também que Escolas Fisk, Localiza, Arezzo, Spoleto e Marisol que participaram no ano passado foram transferidas para o Ranking das Transnacionais Brasileiras Edição Especial Franquias, uma vez que a metodologia desenvolvida é mais adequada à estrutura de internacionalização por elas adotada. Há ainda algumas empresas que não participaram por dificuldades em conseguir os dados necessários para a pesquisa.

Para a construção do questionário, foi realizado um levantamento bibliográfico na área de negócios internacionais, com o objetivo de adotar uma medida que reflita a transnacionalidade das empresas e seja aplicável ao contexto brasileiro. Assim, baseou-se na metodologia da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), adotada em mais de 10 países e usada na pesquisa visando sua comparação mundial.

O índice consiste na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras:

- **Receitas:** Receita bruta de subsidiárias no exterior/receitas totais.
- **Ativos:** Valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa.
- **Funcionários:** Número de funcionários no exterior/número de funcionários total.

Para cada um dos três indicadores utilizados, é calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para se compor o índice de transnacionalidade de cada empresa.

A multidimensionalidade do índice é adequada também para realizar comparações entre grupos de setores distintos, uma vez que cada setor demanda formas de inserção no exterior diferentes. Por exemplo, em geral, empresas de serviços possuem grande quantidade de funcionários do exterior, mas baixo índice de ativos. Por outro lado, empresas manufatureiras podem auferir elevadas receitas no exterior, sem necessariamente ter enormes quantidades de funcionários. Sendo assim, a utilização dos três indicadores equilibra as diversas formas de internacionalização e valoriza as atuações globais de empresas de todos os setores.

Visando compreender a fundo o processo de internacionalização das empresas brasileiras e explicar as principais mudanças nas estratégias internacionais em 2010, foram feitas ainda entrevistas com empresas/grupos brasileiros selecionados em função de seu grau de internacionalização ou por apresentarem destaques significativos na atuação internacional nos últimos anos. Dessa forma, o relatório contém não só os resultados quantitativos coletados pelos questionários enviados às empresas, como também informações qualitativas obtidas através de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas fornecem explicações valiosas sobre os motivos das principais mudanças, enriquecendo o relatório e contribuindo para o melhor entendimento do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Além do Ranking das Transnacionais Brasileiras, publicado anualmente desde 2006, em 2011 o Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral inaugura a Edição Especial Franquias. As particularidades das empresas que adotam a estratégia de expansão no exterior via franquias abrem espaço para novas linhas de pesquisa e questionamentos a respeito do seu processo de internacionalização. Desta forma, faz-se relevante aprofundar os conhecimentos sobre a modalidade de expansão através de franquias, uma vez que envolve diferentes desafios em relação às empresas que se internacionalizam por unidades próprias. Convidamos-lhes também a conhecer esse estudo inédito no Brasil, que será apresentado ao final desse relatório.

## RESULTADOS

### Panorama Geral

#### ■ Panorama das 20 empresas mais internacionalizadas

O grande destaque do ano de 2010 foi o efeito da recuperação econômica nos investimentos, tanto no Brasil quanto no exterior. Os dados das 20 empresas mais internacionalizadas (veja tabela 1) mostram que as receitas, ativos e funcionários cresceram no mercado doméstico e no internacional.

Em 2010, as receitas no exterior cresceram 27,3% em relação ao ano anterior. Entretanto, o crescimento ainda mais elevado no Brasil, de 45,3%, foi responsável pela diminuição da participação das receitas no exterior no total de receitas das empresas mais internacionalizadas, que passou a ser de 38,2%.

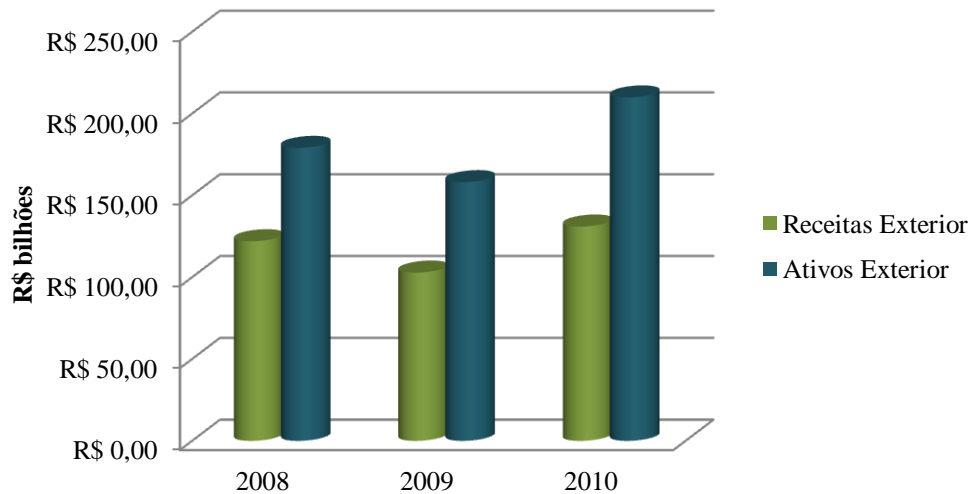
<b>Tabela 1. Soma das 20 mais transnacionais (R\$ bilhões e nº Funcionários)</b>				
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Δ10/09</b>
<b>Receitas</b>				
Brasil	R\$ 163,29	R\$ 145,61	R\$ 211,56	45,3%
Exterior	R\$ 121,99	R\$ 102,86	R\$ 130,99	27,3%
Total	R\$ 285,28	R\$ 248,47	R\$ 342,54	37,9%
% exterior/total	42,8%	41,4%	38,2%	
<b>Ativos</b>				
Brasil	R\$ 334,88	R\$ 342,29	R\$ 397,27	16,1%
Exterior	R\$ 179,07	R\$ 158,13	R\$ 209,91	32,7%
Total	R\$ 513,95	R\$ 500,42	R\$ 607,19	21,3%
% exterior/total	34,8%	31,6%	34,6%	
<b>Funcionários</b>				
Brasil	327.883	437.472	493.361	12,8%
Exterior	169.203	198.571	216.563	9,1%
Total	497.086	636.043	709.924	11,6%
% exterior/total	34,0%	31,2%	30,5%	

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

Os ativos no exterior também cresceram (32,7%), e, neste caso, em proporções maiores que no mercado doméstico (16,1%). Isso fez com que, em 2010, as 20 empresas mais internacionalizadas tivessem mais de um terço de seus ativos totais (34,6%) no exterior.

O gráfico a seguir mostra a evolução de receitas e ativos no exterior:

**Gráfico 2. Evolução das receitas e ativos no exterior**

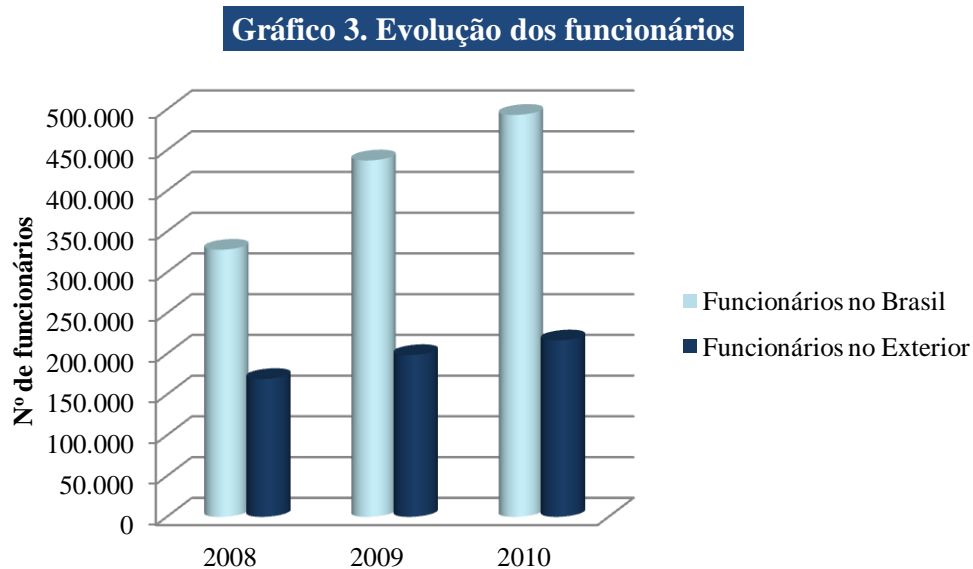


Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

Em termos de valor absoluto, os ativos no exterior superam as receitas em todos os anos. Essa diferença é mais evidente em 2010. É possível que a valorização do real em relação ao dólar tenha contribuído para a desaceleração do crescimento do volume de receitas no exterior, principalmente para empresas que produzem no Brasil e revendem no exterior, a partir de seus escritórios comerciais. A avaliação dos ativos também sofre os efeitos da taxa de câmbio, contudo, a valorização do real estimula aquisições e abertura de plantas produtivas no exterior, o que faz com que o valor final do total de ativos compense e até supere o montante do ano anterior. Além disso, enquanto as receitas são auferidas e zeradas anualmente, novos investimentos incorporam valor ao montante de ativos já existentes em outros anos, o que ajuda a explicar esse crescimento.



Adicionalmente, fica claro que as transnacionais, de forma geral, aumentaram o número de funcionários tanto no Brasil quanto no exterior (ilustrado pelo gráfico 3).



*Fonte:* Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

Esse dado evidencia que as 20 maiores transnacionais aumentaram as contratações e/ou incorporaram os funcionários das empresas adquiridas ao seu quadro de pessoal, tanto no mercado doméstico, quanto no exterior. Ainda, a taxa de crescimento de funcionários no Brasil (12,8%) é superior à do exterior (9,1%), o que em parte desmistifica a crença de que a internacionalização diminuiria a geração de empregos nacionais.

Essa é uma visão geral da internacionalização das empresas brasileiras em 2010. Os resultados detalhados do Ranking das Transnacionais Brasileiras podem ser vistos nos tópicos a seguir. Primeiramente, é apresentado o Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011, propriamente dito. Em sequência, é feita uma análise da dispersão geográfica das empresas brasileiras ao redor do mundo, incluindo dados sobre entrada e saída de países em 2011. Posteriormente, são mostradas as principais aquisições de 2010, o ranking por cada indicador, alguns destaques em termos das variáveis analisadas e a evolução da internacionalização no Brasil. Em seguida, será feita uma avaliação do desempenho das transnacionais a partir de uma análise da satisfação dessas empresas com os resultados financeiros e operacionais, além de suas expectativas para o desempenho este ano. Ainda, serão discutidos os planos de expansão futura e os modos de entrada considerados. Finalmente, será feita uma análise das estratégias de gestão de *stakeholders* globais e de como e porque as transnacionais levam suas práticas de sustentabilidade para o exterior. Concluindo este relatório, apresentamos a Edição Especial de Franquias, inaugurada esse ano com o ranking das 15 redes de franquias mais internacionalizadas.

## ■ O Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011

A tabela a seguir apresenta o ranking final das empresas mais internacionalizadas do Brasil:

Tabela 2 - Ranking 2011 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas - por índice						
Posição	Empresa	Setores Principais	Índice de Transnacionalidade	Receita	Ativos	Funcionários
1	<b>JBS-Friboi</b>	Alimentos	0,596	0,774	0,398	0,617
2	<b>Stefanini IT Solutions</b>	Tecnologia da Informação	0,469	0,361	0,677	0,370
3	<b>Gerdau</b>	Siderurgia e Metalurgia	0,462	0,353	0,580	0,453
4	<b>Ibope</b>	Pesquisa de Mercado e Opinião	0,423	0,260	0,486	0,522
5	<b>Marfrig</b>	Alimentos	0,380	0,392	0,377	0,372
6	<b>Metalfrio</b>	Refrigeradores	0,337	0,197	0,319	0,494
7	<b>Odebrecht</b>	Construção	0,327	0,367	0,258	0,356
8	<b>Suzano</b>	Celulose e Papel	0,315	0,770	0,131	0,043
9	<b>Sabó</b>	Autopeças	0,311	0,367	0,205	0,360
10	<b>Vale</b>	Mineração	0,292	0,233	0,435	0,209
11	<b>Magnesita</b>	Produtos Refratários	0,288	0,449	0,234	0,181
12	<b>Tigre</b>	Material de Construção	0,263	0,197	0,374	0,220
13	<b>Lupatech</b>	Equipamentos e Peças	0,238	0,255	0,179	0,279
14	<b>Artecola</b>	Produtos Químicos	0,220	0,208	0,246	0,206
15	<b>Votorantim</b>	Cimento, Metalurgia, Celulose e Papel	0,205	0,269	0,214	0,131
16	<b>Weg</b>	Máquinas e Materiais Elétricos	0,199	0,266	0,175	0,156
17	<b>Brasil Foods</b>	Alimentos	0,195	0,326	0,254	0,005
18	<b>Embraer</b>	Aeronáutico	0,187	0,144	0,357	0,059
19	<b>Ci&amp;T Software</b>	Tecnologia da Informação	0,158	0,245	0,158	0,072
20	<b>Marcopolo</b>	Veículos Automotores e Carrocerias	0,158	0,145	0,119	0,209
21	<b>Camargo Corrêa</b>	Construção, Cimentos, Têxteis e Calçados	0,157	0,131	0,171	0,170
22	<b>Tam<sup>2</sup></b>	Transporte Aéreo	0,131	0,329	0,000	0,064
23	<b>Agrale</b>	Veículos Automotores e Implementos	0,129	0,138	0,207	0,043
24	<b>América Latina Logística</b>	Logística	0,116	0,052	0,019	0,276
25	<b>Natura</b>	Cosméticos e Higiene Pessoal	0,097	0,048	0,024	0,217
26	<b>Azaléia</b>	Calçados	0,093	0,074	0,110	0,095
27	<b>Petrobras</b>	Petróleo e Gás Natural	0,083	0,093	0,057	0,098
28	<b>BRQ IT Services</b>	Tecnologia da Informação	0,080	0,101	0,100	0,040
29	<b>Cia Providência</b>	Higiênicos e Descartáveis	0,061	0,000	0,101	0,082
30	<b>Alusa</b>	Energia Elétrica	0,053	0,045	0,024	0,090

Continua...

<sup>2</sup> Valores de receita correspondem a vendas de passagens internacionais. O valor do ativo da subsidiária no Paraguai não pode ser divulgado.

(Continuação)

Tabela 2 (Cont.) - Ranking 2011 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas - por índice

Posição	Empresa	Setores Principais	Índice de Transnacionalidade	Receita	Ativos	Funcionários
31	<b>Andrade Gutierrez</b>	Construção	0,047	0,112	0,027	0,000
32	<b>Minerva</b>	Alimentos	0,044	0,052	0,017	0,063
33	<b>Bematech</b>	Tecnologia da Informação	0,041	0,074	0,000	0,049
34	<b>Ultrapar</b>	Produtos Químicos e Distribuição de Combustíveis	0,030	0,006	0,035	0,050
35	<b>DHB</b>	Autopeças	0,030	0,070	0,017	0,003
36	<b>Eliane</b>	Material de Construção e Decoração	0,028	0,050	0,027	0,007
37	<b>Gol<sup>3</sup></b>	Transporte Aéreo	0,028	0,059	0,000	0,024
38	<b>Politec</b>	Tecnologia da Informação	0,020	0,034	0,019	0,008
39	<b>Randon</b>	Veículos Automotores e Autopeças	0,015	0,011	0,006	0,029
40	<b>Seculus</b>	Construção e Relógios	0,005	0,010	0,000	0,006
41	<b>Tegma</b>	Logística	0,004	0,001	0,002	0,010
42	<b>Altus</b>	Tecnologia da Informação	0,004	0,000	0,000	0,013
43	<b>Oi</b>	Telecomunicações	0,002	0,001	0,004	0,002
44	<b>Cemig</b>	Energia Elétrica	0,001	0,001	0,002	0,001
45	<b>M.Dias Branco<sup>4</sup></b>	Alimentos	0,000	0,000	0,000	0,000
46	<b>Eletrobras<sup>5</sup></b>	Energia Elétrica	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

A JBS-Friboi é a empresa mais internacionalizada no Ranking 2011. Sendo a maior processadora de proteína animal do mundo, ela atua nas áreas de alimentos, couro, biodiesel, colágeno e latas. Atualmente, a JBS-Friboi possui 77,4% de suas vendas, 39,8% de seus ativos e 61,7% de seus funcionários no exterior. A empresa conta com 140 unidades de produção no mundo e atua na Argentina, Estados Unidos, Itália, Austrália, Uruguai, México e Rússia<sup>6</sup>.

Em segundo lugar, desponta a Stefanini IT Solutions com surpreendente crescimento no exterior principalmente em 2010. A empresa, fundada em 1987, iniciou seu processo de internacionalização em 1996 através da abertura de um escritório comercial na Argentina. Desde então, lançou filiais através de *greenfield* no Chile e no México em 2000, no Peru, na Colômbia e nos Estados Unidos em 2001, na Espanha, em Portugal e na Itália, em 2003, no Reino Unido e na Índia em 2006 e no Canadá em 2008, como parte da estratégia de expansão da empresa. Mas foi em 2010 que a empresa deu um salto em seu processo de internacionalização, a partir da aquisição de duas empresas nos Estados Unidos (TechTeam e CXI) e uma na Colômbia (Informática & Tecnología). Com isso, a Stefanini possui hoje 36,1% de sua receita, 67,7% de seus ativos e 37,0% de seus funcionários no exterior.

<sup>3</sup> Valores de receita correspondem a vendas de passagens internacionais.

<sup>4</sup> Valores de ativos e funcionários inferiores a 0,001. Valores de receita não fornecidos.

<sup>5</sup> Valores de funcionários inferiores a 0,001. A empresa não possui ativos e receita no exterior no momento.

<sup>6</sup> Dados da pesquisa e [www.jbs.com.br](http://www.jbs.com.br)

Em terceiro lugar, está a Gerdau, maior produtora de aços longos da América Latina, hoje presente em 13 países, além do Brasil. Após vários anos atendendo o mercado externo através de exportações, a empresa iniciou seu processo de internacionalização em 1980 com a aquisição da siderúrgica Laisa no Uruguai, atual Gerdau Laisa. Essa primeira experiência mostrou para a empresa que operar em outro país envolve grandes desafios de entender a cultura local. Com isso, a Gerdau passou a manter equipe local, ao invés de expatriar grande parte de seu pessoal, uma vez que os primeiros conhecem melhor o mercado, os fornecedores e a legislação do país em questão. Posteriormente, a Gerdau se expandiu para outras regiões do globo, e aos poucos foi transferindo a cultura da empresa para suas operações de negócios, prezando pelo equilíbrio entre os costumes locais e o sistema de gestão corporativo – *Gerdau Business System*. Com um crescimento sustentado de 14,2% ao ano (entre 1997 e 2010), a Gerdau apresenta hoje 35,3% de sua receita, 58,0% de seus ativos e 45,3% de seus funcionários no exterior, e índice de transnacionalidade de 46,2%<sup>7</sup>.

Uma transnacional que se destaca por seu processo de internacionalização gradual, ou incremental é a Randon. A empresa foi fundada em 1949 em Caxias do Sul, e atua no setor veículos comerciais, de transporte e de carga, além de uma divisão de autopeças e sistemas relacionados à cadeia automotiva. Ela iniciou as atividades no exterior a partir da exportação para países vizinhos, como Paraguai e Uruguai na década de 1970. No início, as vendas eram esporádicas e muito em função da demanda. Num segundo momento a Randon passou a utilizar agentes e tradings que buscavam negócios no exterior tanto para importação de matéria prima quanto para exportação dos produtos. A terceira fase foi quando as exportações ficaram mais regulares e a empresa passou a operar via redes de agentes próprios, representantes e concessionárias nos países em que tinham maior penetração. Atualmente, com o amadurecimento do setor e a entrada de concorrentes, a empresa inicia sua quarta fase no processo de internacionalização, através de unidades de fabricação e montagem de produtos lá fora. Atualmente, as vendas no exterior representam parcela relevante do faturamento das diversas empresas do grupo. Fora do Brasil, a Randon possui seis plantas industriais e três grandes centros de distribuição de componentes e sistemas para mercados regionais, estando presente na Argentina, Estados Unidos, China, Argélia, Quênia e Egito. Além disso, possui escritórios comerciais, no Chile, África do Sul, México, Alemanha e Dubai<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br)

<sup>8</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.randon.com.br](http://www.randon.com.br)

Como a metodologia utilizada não considera instituições financeiras, devido ao aspecto diferenciado da função econômica de seus ativos, apresentamos separadamente as informações dos bancos que responderam à pesquisa:

**Tabela 3 - Ranking 2011 dos Bancos Brasileiros mais Transnacionalizados - por índice**

Posição	Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade	Receita	Ativos	Funcionários
27	<b>Itaú-Unibanco</b>	Instituição financeira	0,090	0,045	0,171	0,053
36	<b>Bradesco</b>	Instituição financeira	0,030	0,020	0,070	0,001
38	<b>Banco do Brasil</b>	Instituição financeira	0,030	0,014	0,067	0,009

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

Caso estivessem incluídos na listagem principal, o Itaú-Unibanco, o Bradesco e o Banco do Brasil estariam na 27<sup>a</sup>, 36<sup>a</sup> e 38<sup>a</sup> posições, respectivamente. O Itaú-Unibanco apresenta índice de internacionalização. A fusão dos dois bancos iniciada em 2008 e concretizada 2010, gerou uma *holding* que está entre as 15 maiores instituições financeiras do mundo. No ano passado, a empresa atingiu 5 mil unidades em todo o país sob a marca Itaú e sua atuação internacional está concentrada na América Latina, América do Norte, Ásia e Europa<sup>9</sup>.

Já o Bradesco, possui foco no mercado doméstico, com presença em todos os municípios brasileiros. Ainda assim, o banco está presente em sete países como forma de atender cidadãos e empresas brasileiras no exterior. No Japão, o banco possui um escritório de representação que visa acompanhar e dar suporte aos convênios mantidos com o *The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ* e *The Daito Bank* (remessas de dinheiro ao Brasil e fundos de investimento). Nos Estados Unidos possui uma agência focada em operações de clientes institucionais com ênfase ao financiamento de comércio exterior brasileiro. Também conta com a Bradesco Security que viabiliza a negociação de ações, por meio de ADRs, bem como ações listadas nas bolsas locais e também operam como *broker-dealer* na distribuição de títulos públicos e privados para investidores internacionais. A Bradesco Security possui também unidades em Londres e em Hong Kong. Em Grand Cayman possui uma agência com a mesma finalidade da unidade norte-americana. Conta ainda com duas subsidiárias, sendo (i) na Argentina responsável pela condução de operações de empresas brasileiras que possuem negócios neste país e (ii) em Luxemburgo, que conduz não somente operações de empresas brasileiras com contrapartes na região, mas também pode conduzir operações em toda a Europa<sup>10</sup>.

Por fim, o Banco do Brasil, com 200 anos de atuação no plano doméstico, hoje conta com mais de quatro mil agências e 40 mil caixas eletrônicos, distribuídos em todos os estados brasileiros. No exterior, o banco iniciou suas atividades com a abertura de uma agência em Assunção, Paraguai, em 1941. Mas foi somente em 1967 que a empresa passou a atuar mais ativamente no mercado internacional com a abertura de novos escritórios na América Latina e América do Norte. Nos dias de hoje, está presente em 23 países através de subsidiárias, subagências e escritórios de representação<sup>11</sup>.

<sup>9</sup>Dados da pesquisa e [ww13.itau.com.br/portalri](http://ww13.itau.com.br/portalri)

<sup>10</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade em [www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br)

<sup>11</sup> Dados da pesquisa e [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

## ■ Dispersão geográfica

A tabela a seguir mostra a localização das subsidiárias das transnacionais brasileiras:

Tabela 4 - Dispersão geográfica das transnacionais brasileiras									
Posição	Empresa	Total de Países	América do Sul	América Central	América do Norte	Europa	Ásia	África	Oceania
1	Vale	37	5	1	2	4	14	9	2
2	Andrade Gutierrez <sup>12</sup>	33	8	7	2	3	5	8	
3	Votorantim	28	5	1	3	11	2	5	1
4	Stefanini IT Solutions	26	5	1	3	12	3	1	1
5	Banco do Brasil	23	7	2	2	7	4	1	
6	Weg	22	4		2	8	6	1	1
7	Odebrecht	21	5	3	2	3	3	5	
8	Brasil Foods	20	4	1		10	5		
9	Marcopolo	20	8	5	1		3	3	
10	Marfrig	20	3		2	5	8	1	1
11	Magnesita	19	5		3	6	3	1	1
12	Camargo Corrêa	17	7	2	1	5		2	
13	Itaú-Unibanco	16	5	2	1	5	3		
14	Ibope	13	7	4	2				
15	Gerdau	13	6	2	3	1	1		
16	Petrobras	13	8		2		1	2	
17	Randon	11	2		2	1	2	4	
18	Tigre	9	8		1				
19	Minerva	9	3			1	3	2	
20	Natura	8	5	1	1	1			
21	JBS-Friboi	7	2		2	1	1		1
22	Sabó	7	1		1	3	2		
23	Bradesco	6	1		2	2	1		
24	Metalfrio	5			2	2	1		
25	Suzano	5	1		1	2	1		
26	Artecola	5	4		1				
27	Embraer	5			1	2	2		
28	Ci&T Software	5	1		1	1	2		
29	Azaléia	5	4		1				
30	Ultrapar	5	2		2	1			

Continua...

<sup>12</sup> Dado não fornecido pela empresa. Fonte: Relatório Anual 2009, disponível em [www.andradegutierrez.com.br](http://www.andradegutierrez.com.br)

(Continuação)

Tabela 4 (Cont.) - Dispersão geográfica das transnacionais brasileiras									
Posição	Empresa	Total de Países	América do Sul	América Central	América do Norte	Europa	Ásia	África	Oceania
31	Lupatech	4	2		2				
32	Alusa	4	3	1					
33	Oi	4	2	1	1				
34	Bematech	3			1		2		
35	Politec	3	2		1				
36	Altus	3	1		1	1			
37	M.Dias Branco	3	2		1				
38	Eletrobras	3	2	1					
39	Tam	1	1						
40	Agrale	1	1						
41	América Latina Logística	1	1						
42	BRQ IT Services	1			1				
43	Cemig	1	1						
44	Cia Providência	1			1				
45	DHB	1					1		
46	Eliane	1			1				
47	Tegma	1	1						
48	Seculus	1				1			
49	Gol <sup>13</sup>	0							

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

A Vale é a transnacional brasileira com maior presença no exterior, com escritórios, operações, projetos, explorações e *joint ventures* em 37 países além do Brasil. Destaca-se a forte atuação da empresa na Ásia e na África, com 37,8% e 24,3% de índice de regionalidade<sup>14</sup> nessas regiões, respectivamente.

Outro destaque é a Brasil Foods. Criada a partir da fusão entre as empresas Sadia e Perdigão em maio de 2009, a Brasil Foods atualmente possui as áreas de gestão financeira, políticas comerciais e atividades no exterior integradas, e com isso está presente em 20 países em quatro regiões. Antes da fusão, a Perdigão, fundada em 1930, já contava com uma grande rede de negócios internacionais, que começou com as exportações na década de 1970, principalmente para a Arábia Saudita. Já a Sadia, criada em 1944, atuava na América Latina, Europa e Ásia<sup>15</sup>. Hoje, a Brasil Foods conta com 18 escritórios comerciais e um centro de distribuição espalhados no exterior, além de 60 unidades industriais brasileiras<sup>16</sup>.

<sup>13</sup>Internacionalização via voos internacionais e parcerias, sem, contudo haver subsidiárias nesses países, onde há funcionários fixos atuando.

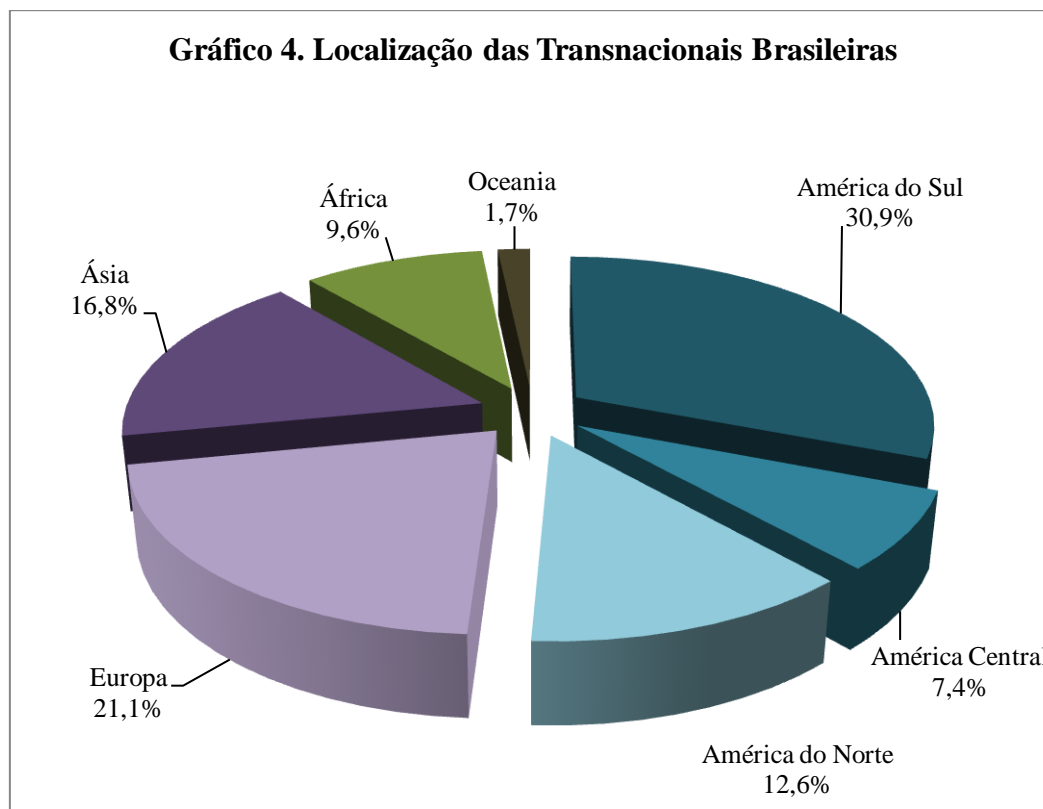
<sup>14</sup>Índice de Regionalidade equivale ao número de países em determinada região, dividido pelo número total de países em que a empresa está presente.

<sup>15</sup>Dados da pesquisa e [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

<sup>16</sup>Dados da pesquisa e [www.brasilfoods.com](http://www.brasilfoods.com)

A internacionalização das companhias aéreas possui especificações um pouco diferentes, aplicadas ao setor. Tam e Gol estão presentes em diversos países através de vôos internacionais, funcionários e parcerias. Suas receitas no exterior estão diretamente ligadas às vendas de passagens nesses países. A Gol opera em nove países<sup>17</sup> sem, entretanto, possuir uma subsidiária internacional. Já a Tam está no exterior através de voos ou parcerias em 25 países<sup>18</sup> e possui uma subsidiária de vendas no Paraguai.

O gráfico a seguir mostra o índice geral de regionalidade das transnacionais brasileiras:



*Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC*

As transnacionais brasileiras, em 2010, mantiveram forte presença na América do Sul, com índice de regionalidade de 30,9%. A proximidade geográfica e cultural com o Brasil muitas vezes torna a região atraente para investimentos, principalmente nas fases iniciais do processo de internacionalização. Empresas com escritórios e unidades produtivas na América do Sul geralmente conseguem menores custos de transporte e maior facilidade para entender a cultura e legislação local.

<sup>17</sup> Argentina, Venezuela, Curaçao, Chile, Bolívia, República Dominicana, Panamá, Uruguai, Aruba, Barbados, Paraguai. Fonte: [www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br) e dados da pesquisa.

<sup>18</sup> Alemanha, Argentina, Bolívia, Bélgica, Canadá, Chile, Colômbia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Irlanda, Itália, Japão, Noruega, Paraguai, Peru, Portugal, Reino Unido, Suíça, Suécia, Uruguai, Venezuela, Áustria. Fonte: [www.tam.com.br](http://www.tam.com.br) e dados da pesquisa.



A Tigre é um exemplo de empresa com foco prioritário na América do Sul. Além das exportações para mais de 40 países, a empresa do setor de tubos e conexões está presente através de subsidiárias em nove países, oito deles na América do Sul. A Tigre iniciou a internacionalização em 1977 com a constituição da Tubopar no Paraguai e possui hoje 12 fábricas no exterior: uma na Argentina, duas na Bolívia, três no Chile, uma na Colômbia, uma no Equador, uma no Paraguai, uma no Peru, uma no Uruguai e uma nos Estados Unidos<sup>19</sup>.

A Europa é a segunda região do globo com maior concentração de países com filiais de empresas brasileiras, com índice de regionalidade de 21,1%. Como a Europa possui uma grande quantidade de países com diferentes culturas e mercados consumidores, as empresas brasileiras vislumbram variadas opções de atuação. Com isso, 26 transnacionais se fazem presentes em 19 países da Europa.

A América do Norte também é um destino bastante procurado pelas empresas brasileiras, tanto que 37 das 49 empresas da pesquisa possuem subsidiárias em pelo menos um país da região. Porém, o fato de ser composta por apenas três países faz com que o índice de regionalidade nessa região seja reduzido para 12,6%.

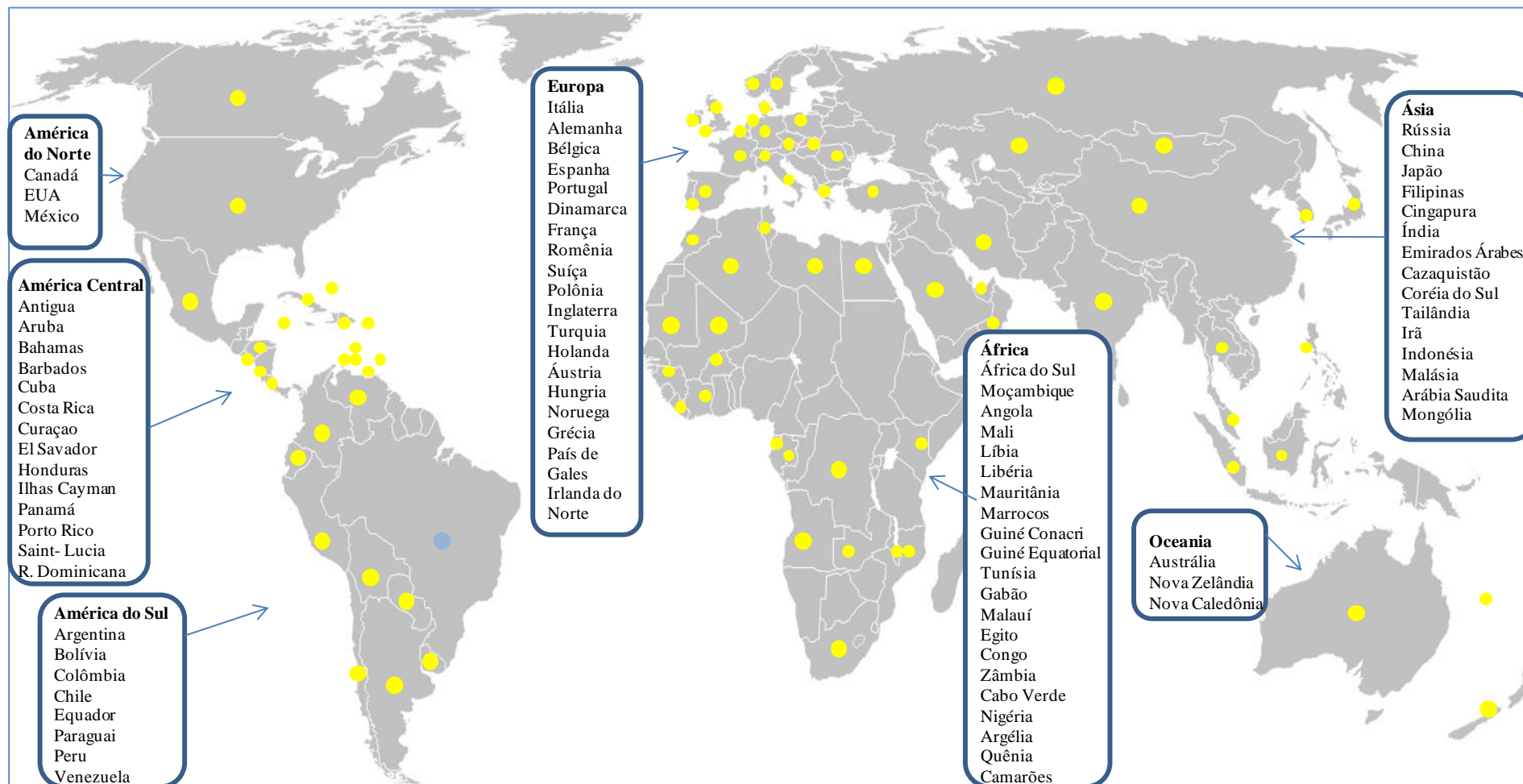
Por fim, a Ásia e a África têm oferecido novas oportunidades de negócio para as empresas brasileiras nos últimos anos. Na Ásia, por exemplo, o promissor mercado chinês atraiu investimentos de empresas como a Randon, Sabó, Bematech, Ci&T Software, Banco do Brasil, Weg, Brasil Foods, Vale, Votorantim, Stefanini, Odebrecht, Marcopolo, Mafrig, Magnesita, Itaú-Unibanco, Suzano Papel e Celulose e Embraer. Já na África, observa-se que as alianças estratégicas de empresas têm contribuído para a maior presença brasileira na região. Por exemplo, algumas empresas de construção têm feito obras de infra-estrutura em países africanos por convite de empresas de mineração. A estratégia “*follow de client*” tem impulsionado também empresas do setor de tecnologia da informação a atenderem clientes corporativos brasileiros em suas subsidiárias no exterior.

A figura a seguir mostra todos os países em que há atuação de empresas brasileiras:

---

<sup>19</sup> Dados da pesquisa e [www.tigre.com.br](http://www.tigre.com.br)

**Figura 1. Presença brasileira no mundo**



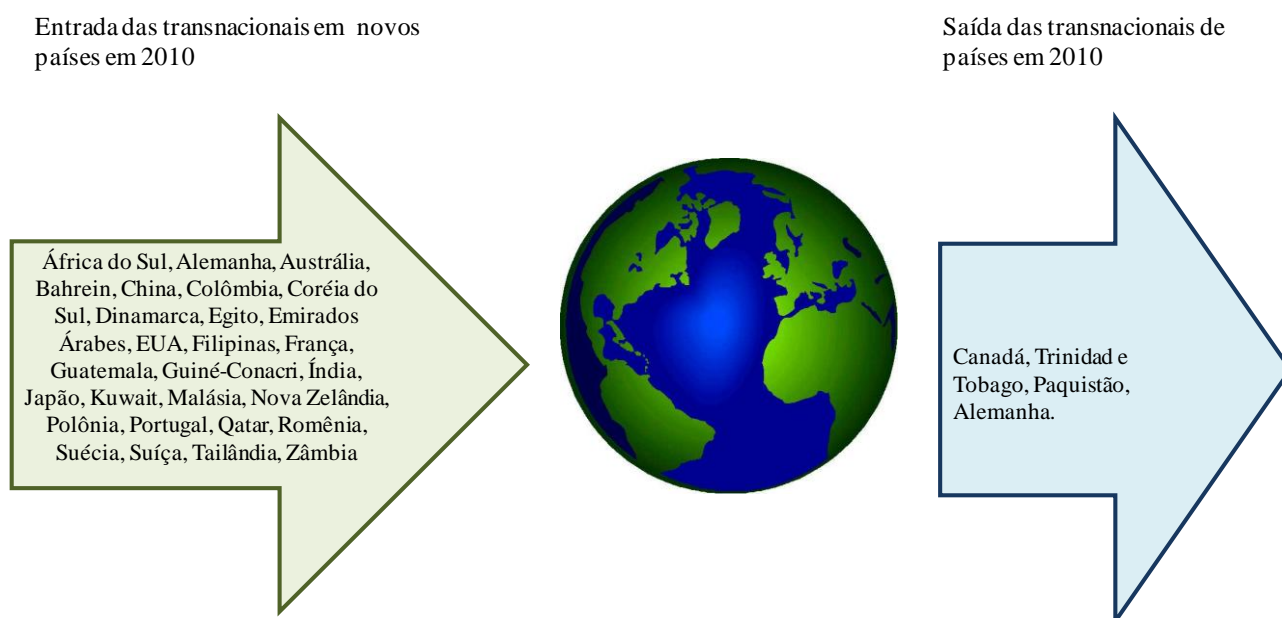
Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

## ■ Entrada e saída de países em 2010

As transnacionais brasileiras mostram-se determinadas em termos da expansão de suas geografias de atuação. O ano de 2010 foi marcado por diversas aquisições de grande e médio porte, além de novos empreendimentos *greenfield* em diversas regiões do globo.

Onze empresas entraram em 28 novos países em 2010, enquanto apenas quatro empresas fecharam ou interromperam operações em algum país. A figura a seguir mostra esse surpreendente avanço brasileiro no exterior:

**Figura 2. Entrada e saída de países em 2010**



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 - FDC

A Petrobras, por exemplo, no ano passado iniciou operações em dois países da Oceania: Austrália e Nova Zelândia, como forma de buscar novas oportunidades de gás, de modo a ampliar as possibilidades de fornecimento ao mercado doméstico, reduzindo a dependência de fontes tradicionais. Por outro lado, a Petrobras saiu do Paquistão, uma vez que os estudos realizados no local não revelaram oportunidades potenciais de exploração. Em termos de movimentos futuros, a empresa considera a expansão na África, em busca de oportunidades na camada pré-sal, tendo em vista a similaridade com as estruturas geológicas encontradas no Brasil. Além disso, o Golfo do

México é uma região interessante para aplicação competitiva da expertise da Petrobras em águas profundas<sup>20</sup>.

Já a Vale, no ano de 2010 consolidou a entrada na Zâmbia e na Malásia. O projeto Konkola North, na Zâmbia, objetiva contribuir para o portfólio de cobre da empresa, que pretende ser um *player* global na produção desse mineral, assim como na produção de fertilizantes e carvão. Já na Malásia, a Vale está construindo um centro de distribuição de minério de ferro, com o objetivo de atender clientes de menor porte na região. Nesse sentido, a estratégia é se aproximar dos mercados asiáticos, aumentando a competitividade dos produtos da empresa<sup>21</sup>.

Um fato interessante é que algumas empresas, como a Stefanini IT Solutions e a Marfrig, tiveram acesso a novos mercados a partir da aquisição de uma empresa que já era internacionalizada. Com isso a Stefanini, por exemplo, ampliou suas geografias de atuação de 17 para 27 países, uma vez que a adquirida TechTeam dos Estados Unidos, já estava presente em dez mercados: Alemanha, Austrália, China, Dinamarca, Filipinas, França, Polônia, Romênia, Suécia e Suíça<sup>22</sup>. Como resultado, a gigante do setor de tecnologia da informação foi a empresa que ingressou em maior número de países em 2010. O mesmo ocorreu com a Marfrig, do setor de alimentos. A empresa comprou a também norte-americana Keystone Foods, o que proporcionou acesso a nove novos mercados, em que a adquirida já atuava.

Nota-se também que as transnacionais brasileiras têm buscado maior intercâmbio entre os colaboradores de outras culturas, com o objetivo de desenvolver um *mindset* global nos executivos e alinhar as práticas de gestão nas diversas filiais. Um exemplo é a Gerdau, que possui operações na Índia através de uma *joint venture* formada com a Kalyani Group, desde 2008. Alguns executivos daquele país, bem como de outras operações, passaram algum tempo no Brasil entendendo a cultura e sistema de gestão corporativa e depois voltaram a seu país de origem. Com eles levaram os valores da empresa, deixando no Brasil o aprendizado sobre como lidar com a cultura indiana no ambiente de negócios. Essa troca de experiências tem ajudado as empresas brasileiras a potencializar as oportunidades locais<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

<sup>21</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.vale.com.br](http://www.vale.com.br).

<sup>22</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.stefanini.com.br](http://www.stefanini.com.br).

<sup>23</sup> Dados da pesquisa e entrevistas em profundidade e [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br).

## ■ Principais aquisições

Em 2010, o fluxo de investimento brasileiro no exterior voltou a subir se comparado com 2009, representando um aumento das operações de fusões e aquisições de acordo com o relatório divulgado pela Cepal.

A tabela abaixo apresenta as aquisições superiores a US\$100 milhões realizadas pelas empresas brasileiras e anunciadas em 2010.

Tabela 5 - Principais aquisições realizadas em 2010:					
	Adquirente	Adquirida	País	Valor da transação US\$ Milhões	Setor
1	Vale	BSG Resources Guinea Ltd.	Reino Unido	2.500	Mineração
3	Camargo Corrêa Portugal SGPS	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	1.894	Manufaturados
2	Gerdau	Gerdau Ameristeel Corp.	Canadá	1.607	Manufaturados
4	Marfrig Alimentos	Keystone Foods LLC	Estados Unidos	1.260	Agroindústria
5	Votorantim	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	1.192	Manufaturados
6	Votorantim Metais	Cía Minera Milpo SAA	Peru	419	Mineração
7	Petrobras	Pasadena Refining System Inc	Estados Unidos	350	Manufaturados
9	Braskem	Sunoco Chemicals Inc	Estados Unidos	350	Manufaturados
8	Petrobras	Devon Energy Corp-Cascade	Estados Unidos	180	Petróleo/Gás
10	Banco Bradesco	IBI México	México	164	Serviços Financeiros

Fonte: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011; O investimento estrangeiro direto na América Latina e Caribe, 2010.

Dentre as aquisições listadas, destaca-se a da BSG Resources Guinea Ltd., pela Vale, no Reino Unido, por US\$ 2,5 bilhões. A Votorantim também buscou a expansão da internacionalização através das diferentes empresas e segmentos nos quais o grupo atua. Além da aquisição da Cimpor Cimentos em Portugal e da Cía Minera Milpo, terceira maior mineradora de zinco do Peru, em 2010, foi anunciada a *joint venture* entre a Citrosuco e a Citrovita (do grupo Votorantim), criando assim uma empresa líder mundial no mercado de suco de laranja<sup>24</sup>.

Já o Bradesco comprou recentemente o Banco Ibi, pertencente à cadeia de lojas C&A, tanto no Brasil quanto as unidades do México. Esse movimento possibilitou ao Bradesco, além da ampliação da carteira de clientes, um contrato de distribuição dos produtos e cartões nas redes de lojas C&A.

É importante lembrar que esta tabela reúne as principais aquisições de 2010, de valor superior a US\$100 milhões. É possível que tenham ocorrido outras aquisições que não constam na fonte consultada, por três motivos: (i) aquisições não anunciadas; (ii) aquisições iniciadas em 2010, mas não concluídas e (iii) falta de informações suficientes.

<sup>24</sup> [www.votorantim.com.br/pt-br/Noticias/listaNoticias](http://www.votorantim.com.br/pt-br/Noticias/listaNoticias)

## ■ O Ranking 2011 por indicadores e principais destaques

As próximas tabelas apresentam a classificação das transnacionais brasileiras em termos de seus índices de receitas, ativos e funcionários no exterior.

A tabela 6 apresenta o ranking por receita no exterior em relação ao total em 2010:

Tabela 6 - As 20 maiores por % receitas no exterior		
	Empresa	% de receitas no exterior
1	JBS-Friboi	77,4%
2	Suzano Papel e Celulose	77,0%
3	Magnesita	44,9%
4	Marfrig	39,2%
5	Sabó	36,7%
6	Odebrecht	36,7%
7	Stefanini IT Solutions	36,1%
8	Gerdau	35,3%
9	Tam	32,9%
10	Brasil Foods	32,6%
11	Votorantim	26,9%
12	Weg	26,6%
13	Ibope	26,0%
14	Lupatech	25,5%
15	Ci&T Software	24,5%
16	Vale	23,3%
17	Artecola	20,8%
18	Tigre	19,7%
19	Metalfrio	19,7%
20	Marcopolo	14,5%

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

A JBS-Friboi é a empresa com maior volume de receitas no exterior em relação ao total, equivalente a 77,4%. Na segunda posição está Suzano, cuja receita no exterior corresponde a 77,0% da receita total, como resultado das vendas de produtos manufaturados no Brasil e intermediados por seus escritórios comerciais nos Estados Unidos, Inglaterra, Suíça, Argentina e China. Outro destaque nesse quesito é a Magnesita, que possui 44,9% da receita no exterior. A empresa de origem mineira, hoje líder mundial em soluções refratárias, está presente no exterior através de suas subsidiárias produtivas e sedes na Argentina, Estados Unidos, Alemanha, França, Bélgica, Taiwan e China, além de escritórios comerciais Colômbia, Peru, Chile, Uruguai, México, Austrália, África do Sul, Inglaterra, Canadá, Itália, Suécia e Malásia<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Dados da pesquisa e [www.magnesita.com.br](http://www.magnesita.com.br)

A próxima tabela mostra a classificação das transnacionais brasileiras em termos da porcentagem de ativos no exterior em relação ao total:

<b>Tabela 7 - As 20 maiores por % ativos no exterior</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>% de ativos no exterior</b>
1	Stefanini IT Solutions	67,7%
2	Gerdau	58,0%
3	Ibope	48,6%
4	Vale	43,5%
5	JBS-Friboi	39,8%
6	Marfrig	37,7%
7	Tigre	37,4%
8	Embraer	35,7%
9	Metalfrío	31,9%
10	Odebrecht	25,8%
11	Brasil Foods	25,4%
12	Artecola	24,6%
13	Magnesita	23,4%
14	Votorantim	21,4%
15	Agrale	20,7%
16	Sabó	20,5%
17	Lupatech	17,9%
18	Weg	17,5%
19	Camargo Corrêa	17,1%
20	Ci&T Software	15,8%

*Fonte:* Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

A Stefanini IT Solutions é a empresa com maior volume de ativos no exterior em relação ao total, equivalente a 67,7%, em grande parte devido às aquisições realizadas em 2010 das empresas TechTeam e CXI, nos Estados Unidos e a Informática & Tecnología, na Colômbia. Em segundo lugar, a Gerdau, com 58,0% de seus ativos em outros países em função de diversas aquisições nos últimos anos como, por exemplo, a Gerdau Macsteel Inc., nos Estados Unidos; a Sidenor, na Espanha; e a Corsa Controladora, no México, totalizando quase R\$1,8 bilhões em investimentos no exterior só no ano de 2009<sup>26</sup>. Outro destaque é o Ibope que adquiriu recentemente o instituto de pesquisa norte-americano Zogby International e atua nos Estados Unidos nas áreas de pesquisa de mídia e inteligência<sup>27</sup>. Além disso, a empresa possui unidades em 13 países da América Latina. Já a Petrobras, se destaca como a empresa com maior valor absoluto de ativos totais.

<sup>26</sup> Fonte: CEPAL - Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2009; Foreign Investment in Latin America and Caribbean, 2008.

<sup>27</sup> www.ibope.com.br e Ranking das Transnacionais Brasileiras - Edição 2010

Por fim, a tabela a seguir mostra a classificação das empresas em termos de seu índice de funcionários:

<b>Tabela 8 - As 20 maiores por % funcionários no exterior</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>% de funcionários no exterior</b>
1	JBS-Friboi	61,7%
2	Ibope	52,2%
3	Metalfrio	49,4%
4	Gerdau	45,3%
5	Marfrig	37,2%
6	Stefanini IT Solutions	37,0%
7	Sabó	36,0%
8	Odebrecht	35,6%
9	Lupatech	27,9%
10	América Latina Logística	27,6%
11	Tigre	22,0%
12	Natura	21,7%
13	Marcopolo	20,9%
14	Vale	20,9%
15	Artecola	20,6%
16	Magnesita	18,1%
17	Camargo Corrêa	17,0%
18	Weg	15,6%
19	Votorantim	13,1%
20	Petrobras	9,8%

*Fonte:* Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

A JBS-Friboi é a empresa que possui maior porcentagem de funcionários no exterior: 61,7%. Em segundo lugar, o Ibope, com 52,2%. Além disso, destaca-se a Metalfrio Solutions, a terceira maior fabricante de equipamentos de refrigeração comercial plug-in do mundo e líder na América Latina. A empresa possui unidades de produção no Brasil, México, Turquia e Rússia, além de centros de distribuição nos Estados Unidos e Dinamarca. A internacionalização da Metalfrio ocorreu de forma muito rápida, iniciando em 2006, principalmente por meio de aquisições. Ao adquirir uma nova empresa, a Metalfrio permite que sejam mantidas algumas diferenças nas plantas produtivas desde que sejam cumpridos certos requisitos de controle de qualidade, processos, fornecedores, e pesquisa e desenvolvimento. A empresa procura, portanto, manter ou expandir a estrutura existente, e uma crença importante da empresa é que a população local sabe mais sobre seus próprios mercados e operações. Nesse sentido, apesar de enviar alguns expatriados para alinhar a nova filial com a cultura Metalfrio, em geral a empresa prioriza a manutenção e a contratação de pessoas locais<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Estudo de caso Metalfrio realizado pela Fundação Dom Cabral, 2010 e dados da pesquisa.



## ■ Evolução das transnacionais no exterior

A tabela a seguir mostra a evolução internacional das transnacionais:

Tabela 9 - Índice de Transnacionalidade - Evolução nos últimos 3 anos						
Empresa	2010	Δ10/09	2009	Δ09/08	2008	Δ10/08
JBS-Friboi	0,596	-1,6%	0,606	0,6%	0,602	-1,0%
Stefanini IT Solutions	0,469	223,0%	0,145	-11,9%	0,165	184,6%
Gerdau	0,462	-6,7%	0,495	-12,1%	0,563	-18,0%
Ibope	0,423	-7,3%	0,456	3,0%	0,443	-4,5%
Marfrig	0,380	5,4%	0,361	-28,4%	0,504	-24,6%
Metafrio	0,337	-23,0%	0,437	-13,1%	0,503	-33,1%
Odebrecht	0,327	-12,3%	0,373	-5,9%	0,396	-17,4%
Suzano	0,315	15,0%	0,273	-7,6%	0,296	6,4%
Sabó	0,311	0,3%	0,310	-4,8%	0,325	-4,5%
Vale	0,292	-14,6%	0,342	-11,1%	0,385	-24,1%
Magnesita	0,288	-5,9%	0,306	19,2%	0,257	12,2%
Tigre	0,263	-3,2%	0,272	-8,0%	0,296	-11,0%
Lupatech	0,238	21,4%	0,196	-16,3%	0,234	1,7%
Artecola	0,220	-16,6%	0,264	1,8%	0,259	-15,2%
Votorantim	0,205	47,3%	0,139	7,1%	0,130	57,8%
Weg	0,199	22,5%	0,162	-22,7%	0,210	-5,3%
Brasil Foods	0,195	22,5%	0,159	-39,2%	0,262	-25,5%
Embraer	0,187	70,9%	0,109	19,8%	0,091	104,8%
Ci&T Software	0,158	-4,9%	0,166	1,8%	0,163	-3,2%
Marcopolo	0,158	-7,1%	0,170	-6,0%	0,180	-12,7%
Camargo Corrêa	0,157	-11,3%	0,177	0,1%	0,177	-11,2%
Tam	0,131	4,3%	0,126	3,6%	0,121	8,1%
Agrale	0,129	27,4%	0,102	-18,8%	0,125	3,4%
América Latina Logística	0,116	-9,1%	0,127	1,3%	0,126	-7,9%
Natura	0,097	-3,2%	0,100	-4,0%	0,104	-7,1%
Azaléia	0,093	63,7%	0,057	-13,5%	0,066	41,6%
Petrobras	0,083	-10,3%	0,092	-4,3%	0,096	-14,2%
BRQ IT Services	0,080	5,5%	0,076	41,6%	0,054	49,4%
Cia Providência	0,061	521,2%	0,010	-56,9%	0,023	167,6%
Alusa	0,053	12,3%	0,047	-17,2%	0,057	-7,0%
Andrade Gutierrez	0,047	-9,4%	0,051	25,0%	0,041	13,2%
Minerva	0,044	15,2%	0,038	34,1%	0,029	54,5%
Bematech	0,041	-20,0%	0,051	194,1%	0,017	135,2%
Ultrapar	0,030	5,9%	0,029	-42,5%	0,050	-39,1%
DHB	0,030	-13,7%	0,035	-49,1%	0,069	-56,1%
Eliane	0,028	-34,6%	0,043	-36,7%	0,068	-58,6%
Gol	0,028	-0,3%	0,028	276,9%	0,007	275,9%
Politec	0,020	-10,9%	0,023	125,3%	0,010	100,6%
Randon	0,015	9,6%	0,014	-23,2%	0,018	-15,8%
Seculus	0,005	-	-	-	-	-
Tegma	0,004	11,3%	0,004	-19,4%	0,005	-10,3%
Altus	0,004	-	-	-	-	-
Oi	0,002	-17,0%	0,003	-7,1%	0,003	-23,0%
Cemig	0,001	-0,3%	0,001	-8,8%	0,002	-9,1%
M.Dias Branco	0,000	-99,3%	0,009	-48,5%	0,018	-99,6%
Eletrobras	0,000	46,7%	0,000	-	-	-
Itaú-Unibanco	0,090	0,6%	0,089	120,7%	0,040	122,0%
Bradesco	0,030	6,1%	0,029	-13,0%	0,033	-7,7%
Banco do Brasil	0,030	1,6%	0,029	-30,2%	0,042	-29,1%
<b>Índice Geral de Transnacionalidade</b>	<b>Top 20</b>	<b>0,301</b>	<b>0,287</b>	<b>0,313</b>		
	<b>Amostra49</b>	<b>0,152</b>	<b>0,152</b>	<b>0,167</b>		

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Com a retomada da economia, 23 empresas aumentaram seu grau de internacionalização. As 49 empresas participantes do Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 tiveram um aumento médio de 17,4% no Índice de Transnacionalidade, se consideradas as variações por empresa (coluna  $\Delta 10/09$ ). Para as 20 empresas mais internacionalizadas, o índice geral passou de 0,287 em 2009, para 0,301 em 2010, um aumento de 4,9%. Já se considerarmos todas as empresas, o índice permaneceu estável.

Dentre as Top 20, a Stefanini IT Solutions foi a empresa que apresentou maior crescimento no exterior entre 2009 e 2010, com aumento de 223,0% no grau de internacionalização, enquanto a média das demais foi de 12,9%. A empresa mantém planos de expandir ainda mais sua atuação internacional, e possui hoje uma diretoria de M&A (*Merger and Acquisitions* – Fusões e Aquisições), com o objetivo de avaliar novos mercados e oportunidades no setor. O foco principal continua sendo os Estados Unidos, mas, apesar dos riscos envolvidos, Stefanini também considera a possibilidade de aquisições no mercado europeu, uma vez que o pós-crise oferece oportunidades de ativos a preços atrativos<sup>29</sup>.

Já entre as 49 respondentes, a empresa com maior crescimento no índice de transnacionalidade é a Cia. Providência (variação de 521,2%). A empresa, líder na produção de não-tecidos no Brasil (como descartáveis higiênicos e médico/hospitalares), iniciou em 2010 suas operações internacionais com a inauguração de sua primeira fábrica nos Estados Unidos para atender aos clientes aos quais já exportava, além de abrir portas para a entrada dos produtos no México. Isto significou um grande aumento nos ativos e funcionários no exterior em relação ao ano anterior em que as operações ainda não haviam começado. Cia. Providência já planeja novos investimentos para 2012<sup>30</sup>.

Outra empresa que se destaca pelo crescimento do grau de internacionalização é a Embraer, com aumento de 70,9%. A empresa já atua no exterior desde 1979 e possui unidades produtivas em Portugal, na China e nos Estados Unidos. Além disso, está instalada na França e Cingapura, através de escritórios comerciais. Em todos os países onde atua, a empresa oferece serviços de manutenção, assistência técnica e comercialização de peças de reposição aos clientes, além de promover treinamento de pilotos e mecânicos quando necessário. A partir da localização em pontos estratégicos, muitas vezes dentro dos próprios aeroportos, a Embraer consegue atender a seus clientes do mercado asiático, europeu e norte-americano com rapidez e presteza. Atualmente, a empresa está construindo dois centros de excelência em Évora (Portugal), que irão reunir o que há de mais moderno em termos de manufatura aeronáutica no mundo. Além disso, a Embraer está com um projeto *greenfield* nos Estados Unidos para a instalação futura de uma fábrica. Esses empreendimentos explicam o aumento de 143,3% de ativos no exterior e, conseqüentemente, do índice de transnacionalidade, enquanto a receita externa permaneceu praticamente estável devido ao fato de que as novas unidades ainda não estão em operação.

Já a Azaléia, conta com subsidiárias comerciais na Argentina, Chile, Colômbia, Peru e Estados Unidos, além da fábrica argentina de calçados *Indular Manufacturas*, adquirida em 2003. A

<sup>29</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.stefanini.com.br](http://www.stefanini.com.br)

<sup>30</sup> Dados da pesquisa e <http://providencia.riweb.com.br>

empresa, participante pela primeira vez do Ranking das Transnacionais Brasileiras, apresentou 63,7% de aumento no grau de internacionalização em 2010 em relação a 2009 e pretende continuar seu projeto de internacionalização nos próximos anos, já tendo anunciado a aquisição de uma fábrica de calçados na Índia em 2011, como forma de aumentar sua competitividade no mercado externo e diversificar sua base de produção<sup>31</sup>.

## ■ Desempenho dos negócios nacionais x internacionais

Ao avaliar o desempenho das transnacionais, fica nítido que os resultados de 2010 foram muito superiores ao ano anterior, principalmente nas operações externas.

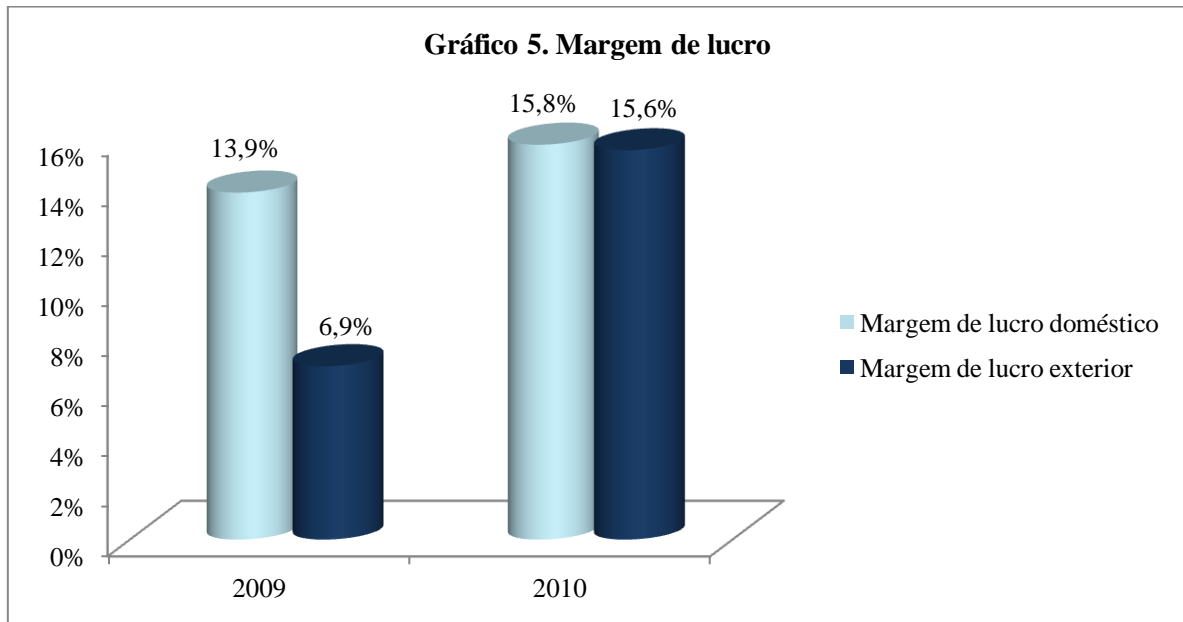
A margem EBITDA<sup>32</sup>, das operações externas em 2010, para as empresas que responderam a essa questão (55,1% da amostra), foi, em média, de 15,6%. Esse resultado impressionante se revelou bem próximo da margem EBITDA para as operações domésticas, que foi de 15,8%. É importante ressaltar ainda que, apesar das margens nas operações no Brasil serem levemente superiores às internacionais, não houve diferenças significantes, o que permite afirmar que, pela primeira vez desde que o estudo é realizado, as transnacionais brasileiras, em 2011, desempenharam tão bem no exterior, quanto no mercado doméstico em termos de lucratividade.

O enorme crescimento das margens de lucro no exterior é indicativo claro da habilidade das transnacionais brasileiras em gerir suas operações internacionais e auferir bons resultados, mesmo com todos os desafios e barreiras que enfrentam. A recuperação da economia mundial pode também ter contribuído para esse resultado, porém em menor proporção uma vez que os mercados europeu e norte-americano não se recuperaram completamente e a valorização do real em relação ao dólar tem dificultado as vendas no exterior. De fato, percebe-se que a receita no exterior não aumentou na mesma proporção que a margem de lucro (27,3% contra 124,5% respectivamente), o que aponta que as empresas têm sido mais eficientes na redução de custos e gestão de riscos para alcançarem desempenho superior nas suas operações internacionais.

<sup>31</sup> Dados da pesquisa e [www.vulcabrasazaleia.com.br](http://www.vulcabrasazaleia.com.br)

<sup>32</sup> *Earnings before taxes, interest, depreciation and amortization*. Equivale ao lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

A figura a seguir ilustra as variações nas margens de lucro:



*Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC*

Uma das empresas que ressaltou a melhoria do desempenho em vendas e lucratividade foi a Vale, que experimentou “uma recuperação extraordinária em relação a 2009”, ano em que as operações foram fortemente afetadas pela crise mundial<sup>33</sup>.

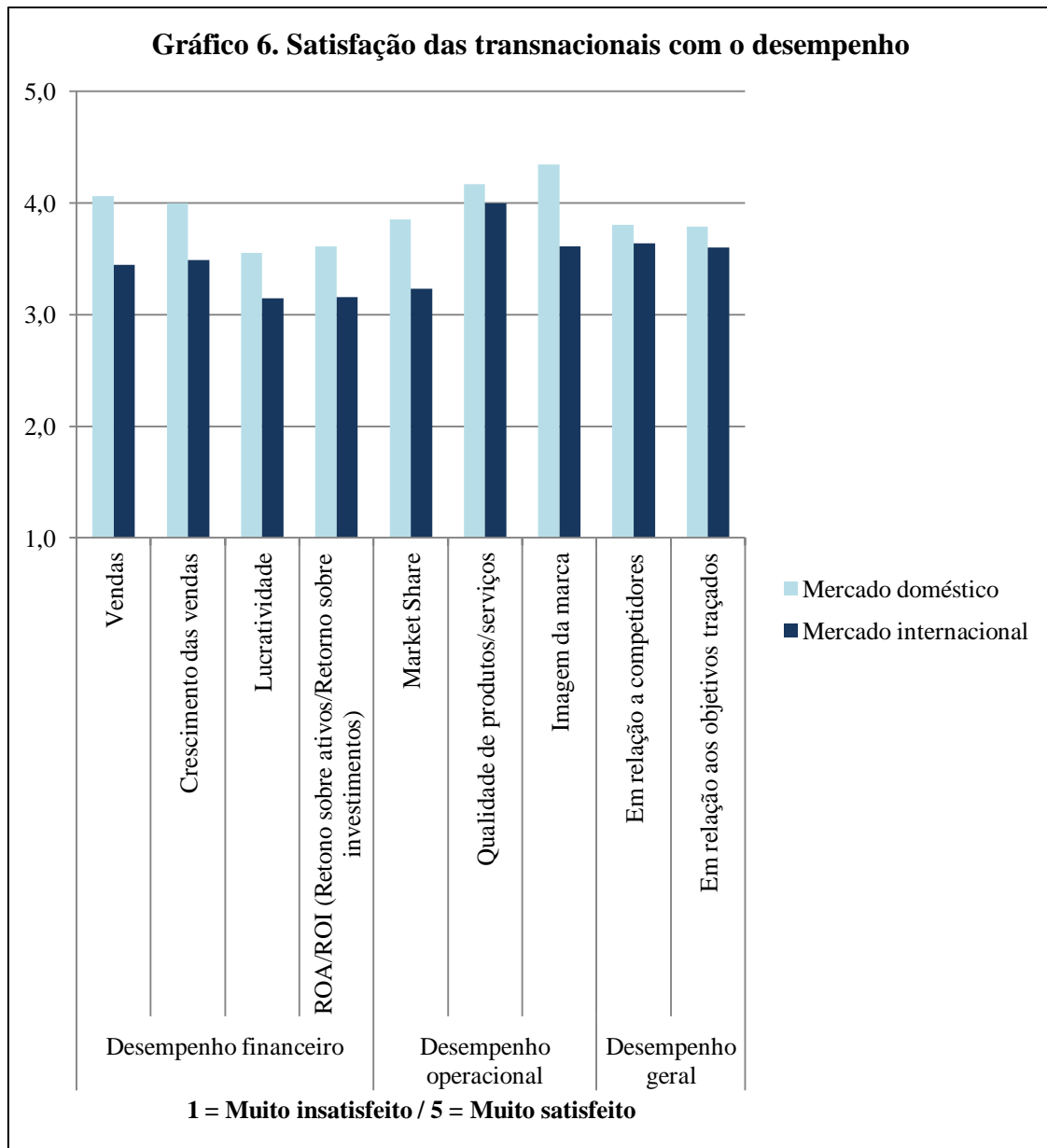
É importante ressaltar que pode haver vieses nesse número, uma vez que as empresas que obtiveram EBITDA negativo geralmente são mais relutantes em responder a essa questão do que empresas com lucro positivo. Ademais, é importante considerar que alterações na taxa de câmbio podem contribuir para essas mudanças.

Para minimizar os vieses de interpretação desses números, a Fundação Dom Cabral perguntou aos executivos das empresas respondentes sobre sua satisfação com o desempenho, tanto no mercado doméstico quanto internacional. Com isso, será possível responder às perguntas: O cenário é tão otimista quanto parece? Os bons resultados positivos se estendem a outras medidas de desempenho (como crescimento das vendas, *market share*, etc)?

<sup>33</sup> Dados da pesquisa e entrevistas em profundidade.

## ■ Satisfação com o desempenho

As empresas pesquisadas mostraram-se satisfeitas com o desempenho tanto no mercado doméstico quanto no exterior em 2010. O gráfico a seguir ilustra:



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

O quesito que gerou maior satisfação no mercado doméstico é a imagem da marca (4,3), enquanto o que gera mais satisfação no mercado internacional é a qualidade dos produtos/serviços (4,0). Por outro lado, o que gera menor satisfação no mercado doméstico é a lucratividade (3,6) e ROA/ROI (3,6), enquanto no mercado internacional é a lucratividade (3,1). Contudo, mesmo os menores valores observados encontram-se acima de 3,0, o que indica satisfação moderada e não insatisfação. Em todos os casos, as transnacionais avaliam o desempenho no Brasil como superior ao das operações internacionais, sendo que a maior diferença foi no quesito imagem da marca. De fato, como diversas entrevistas com executivos mostram, é mais difícil para uma empresa ter a marca

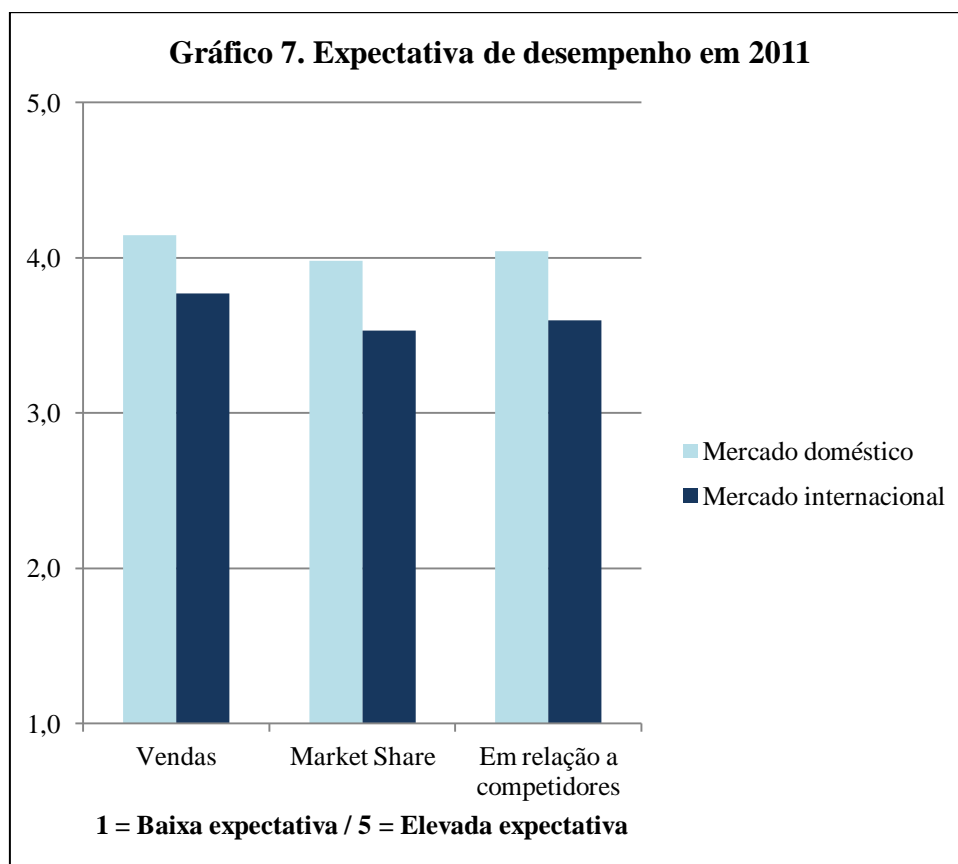
reconhecida e divulgada no mercado internacional do que em seu país de origem. Mas, será que as empresas esperam um desempenho ainda superior esse ano?

## Um olhar para o futuro

Com objetivo de prospectar as tendências para o ano de 2011 e o futuro próximo, a pesquisa da Fundação Dom Cabral avaliou ainda a expectativa dos executivos quanto ao desempenho das operações neste ano de 2011, além das intenções de expandir os investimentos no exterior e os modos de entrada mais prováveis caso a empresa planeje novos movimentos internacionais. Os tópicos a seguir mostram os resultados.

### ■ Expectativa de desempenho

A expectativa de desempenho das empresas para 2011 foi medida através de três indicadores: vendas, *market share*, e desempenho em relação a competidores. Cada dimensão recebeu uma pontuação de 1 a 5, sendo este último o de mais elevada expectativa.



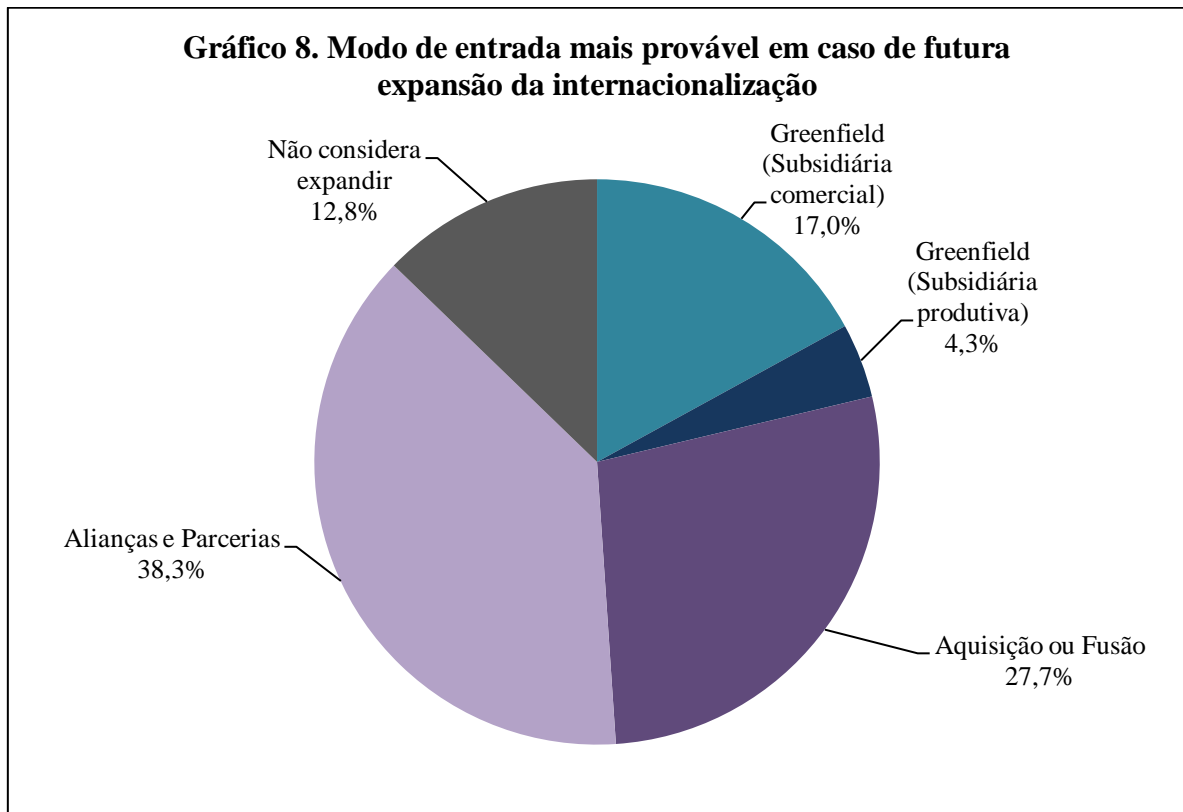
Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Em geral, as transnacionais possuem expectativas mais elevadas no doméstico do que no internacional. Algumas dificuldades e barreiras encontradas no mercado internacional, somadas ao

desempenho superior no mercado doméstico nos últimos três anos, podem ser responsáveis pelas incertezas na atuação das empresas no exterior, o que se reflete em suas expectativas. Contudo, é importante ressaltar que tanto para o mercado doméstico, quanto para o internacional os valores estão acima de 3,0, o que mostra expectativas de moderadas a otimistas em termos do desempenho esse ano. As expectativas de vendas no mercado doméstico (4,2) e no mercado internacional (3,8) são superiores aos demais quesitos. A próxima edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras irá mostrar se essas expectativas foram realmente confirmadas.

## ■ Modos de entrada em novos mercados

Os modos de entrada mais considerados pelas empresas ao planejarem novas expansões, são as Alianças e Parcerias (38,3%) e Aquisição ou Fusão (27,7%). Segundo as empresas entrevistadas, a grande vantagem de entrar em um mercado através de aquisições é incorporar o *market share* já existente e os recursos humanos e processos produtivos já em operação. Por outro lado, muitas vezes a estratégia de *greenfield* exige maiores desafios em termos de adaptação ao novo lugar, cultura e legislação. Já as alianças e parcerias são consideradas formas menos arriscadas para atuação no exterior, pois não envolvem grande comprometimento de recursos e riscos para as empresas. O gráfico a seguir ilustra as preferências em caso de expansão futura:



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Uma empresa que vem se destacando nos últimos anos pela estratégia de aquisições no exterior é a Marfrig, que contabiliza mais de 40 aquisições realizadas nos últimos quatro anos, entre companhias, ativos e marcas. Em 2010, a empresa adquiriu a Keystone Foods, uma das maiores fornecedoras de processados de carne do mundo. O promissor mercado chinês é um dos focos do grupo para futuros investimentos devido à crescente demanda dos consumidores do país no setor alimentício. A subsidiária Keystone China é a porta de entrada para o aumento da atuação no país nos próximos anos<sup>34</sup>.

Outra empresa que demonstra continuidade nos investimentos para ampliação de atividades internacionais da empresa por meio de aquisições e *greenfield*, em 2011 é a WEG. A empresa ampliou recentemente sua presença entre as expoentes economias com o estabelecimento da unidade Índia, e aquisição do controle acionário da ZEST Group na África do Sul. É interessante ressaltar que a ZEST, empresa de comercialização de produtos eletroeletrônicos para uso industrial, já era importante parceira da WEG há anos no mercado sul-africano. O interesse pelos BRICS, não impediu a expansão da empresa na América Latina em 2010, onde a WEG assumiu o controle acionário da Pulverlux S.A na Argentina, e aumentou a participação no capital na empresa mexicana Voltran S.A de C.V para 60%<sup>35</sup>.

## Gestão de *stakeholders* e sustentabilidade na internacionalização

### ■ Relacionamento com *stakeholders* nas operações globais

Empresas de diferentes portes e setores ao redor do mundo têm percebido cada vez mais a importância de gerenciar de forma eficaz o relacionamento com seus *stakeholders*. Entendidos como todos aqueles que influenciam e são influenciados pelas atividades das empresas, os *stakeholders* englobam grupos de interesses diretamente ligados ao negócio, tais como acionistas, fornecedores, clientes e funcionários, e grupos cuja esfera de relacionamento é mais externa ao negócio, tais como governos, comunidades, sindicatos, ONGs e grupos ativistas.

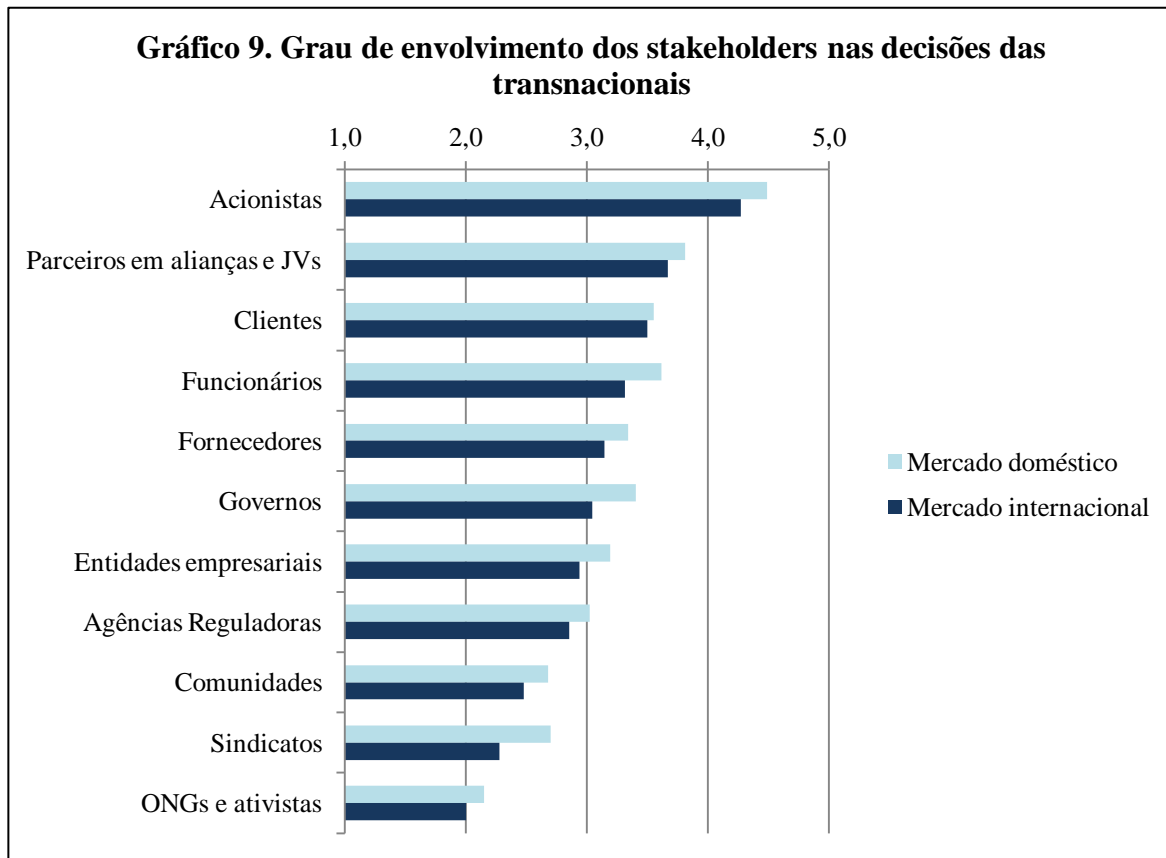
Ao se lançarem nos mercados internacionais, as empresas passam a lidar com *stakeholders* ainda mais diversos, e isso representa um desafio bastante significativo para as transnacionais. A pesquisa do Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 procurou identificar como as empresas têm envolvido os diferentes *stakeholders* em seus processos de tomada de decisão, e também foi analisado o escopo de participação dos diferentes grupos de interesse.

<sup>34</sup> Dados da pesquisa e <http://ri.marfrig.com.br>

<sup>35</sup> Dados da pesquisa e [www.weg.net/ri](http://www.weg.net/ri)



O gráfico a seguir ilustra os resultados:



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

<b>Legenda</b>	
1	= Inexistência de relacionamento com este grupo de <i>stakeholders</i>
2	= Diálogo com este grupo de <i>stakeholders</i> para tomada de decisões operacionais e/ou gerenciais
3	= Participação direta deste grupo de <i>stakeholders</i> na tomada de decisões operacionais e/ou gerenciais
4	= Diálogo com este grupo de <i>stakeholders</i> para a tomada de decisões estratégicas
5	= Participação direta deste grupo de <i>stakeholders</i> na tomada de decisões estratégicas

O que se percebe é que as transacionais brasileiras, em geral, levam o seu estilo de gestão para o exterior. Como pode ser observado no gráfico 9, o grau de envolvimento dos *stakeholders* nas decisões das empresas é muito similar nos mercados doméstico e internacional, sendo um pouco mais intenso no mercado doméstico. Os índices menores no mercado internacional podem ser um reflexo das dificuldades enfrentadas no exterior, muitas vezes resumidas pela expressão “*liability of foreignness*”<sup>36</sup>. Ou seja, a condição de estrangeira pode limitar um pouco a intensidade com a qual

<sup>36</sup> Custos de atuação no exterior decorrentes do desconhecimento do ambiente, devido às diferenças culturais, políticas e econômicas, e à necessidade de coordenação entre distâncias geográficas, dentre outros fatores. Fonte: ZAHEER, Srilata, 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363.

uma transnacional envolve os *stakeholders* em seu processo de decisão, mas os números demonstram que há um relacionamento significativo no exterior.

Os resultados da pesquisa também destacam que as transnacionais brasileiras têm conferido aos *stakeholders* internos ao negócio um grau de envolvimento maior do que aos *stakeholders* externos. Acionistas e investidores são o grupo com o qual as empresas têm maior diálogo para a tomada de decisões estratégicas, seguidos por parceiros em alianças e *joint-ventures*, clientes e funcionários. De fato, 66% das empresas apontaram que há uma participação direta dos acionistas e investidores na definição de suas estratégias para o mercado doméstico, e em 60% das empresas o mesmo ocorre para o mercado internacional.

O maior envolvimento dos acionistas e investidores na tomada de decisões estratégicas pode ser interpretado como um indício de adoção de práticas avançadas de governança corporativa. A Odebrecht, por exemplo, apesar de ter capital fechado, possui uma área de relações com investidores cujo objetivo é ser transparente com as informações financeiras e estratégicas da empresa. Isso confere maior facilidade nos relacionamentos interbancários e com as agências de *rating*, além de garantir que a informação esteja sempre alinhada, inclusive no exterior.

Também chama atenção o grau muito similar de envolvimento dos clientes tanto no mercado doméstico quanto no exterior, e uma conclusão um tanto óbvia que se pode tirar é que os clientes são importantes para as empresas independentemente de sua localização. Um exemplo interessante nesse sentido é o caso da Embraer, pois o mercado da indústria aeronáutica é, por definição, global. Como consequência, as empresas do setor acabam tendo uma exposição internacional muito grande, e a Embraer conseguiu se diferenciar exatamente em função de sua interação com os passageiros e com as companhias aéreas. Inovações como aeronaves pequenas com quatro portas, capazes de pousar e decolar rapidamente, ou com maior espaço interno para agradar os passageiros surgiram em função do diálogo com os clientes. Ou seja, a Embraer não fabrica o avião que ela planeja, mas sim o avião que o cliente considera mais adequado. E essa é uma das principais razões do sucesso internacional da empresa<sup>37</sup>.

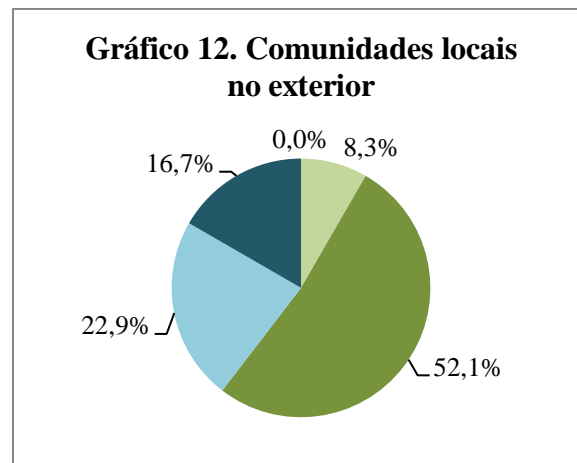
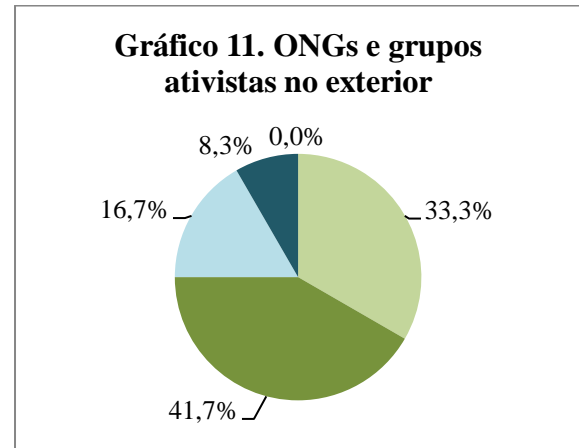
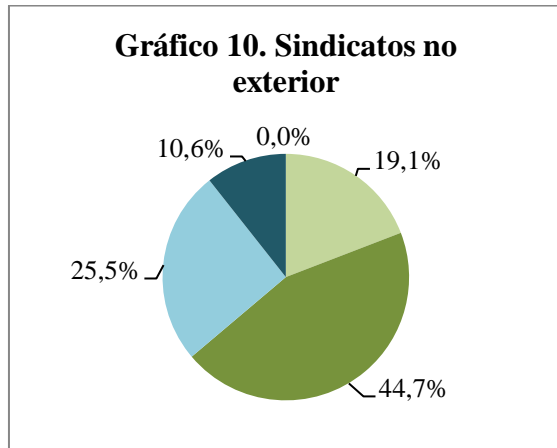
Empresas em estágios iniciais do processo de internacionalização também podem ter uma maior tendência a se envolver mais com os *stakeholders* internos ao negócio, devido à necessidade de compreender o mercado internacional. A DHB Componentes Automotivos, por exemplo, atua no exterior com subsidiária em um país, os Emirados Árabes Unidos. Lá, a empresa tem um escritório que dá suporte às vendas de produtos fabricados no Brasil. Além do contato com clientes, a relação da empresa no país ocorre principalmente com órgãos do governo, autoridades locais e entidades empresariais, como câmaras de comércio, em função do negócio de reexportação. Ou seja, o grau de envolvimento com os diversos tipos de *stakeholders* pode ser interpretado, também, como uma decorrência do volume de investimentos da empresa com o país em geral<sup>38</sup>.

No caso dos *stakeholders* externos ao negócio, é interessante notar que, na média, os governos têm influência direta na tomada de decisões operacionais e/ou gerenciais das transnacionais, inclusive no exterior. Além disso, também é notável o fato de as empresas terem diálogo estabelecido com

<sup>37</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.embraer.com.br](http://www.embraer.com.br)

<sup>38</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.dhb.com.br](http://www.dhb.com.br)

outros *stakeholders*. Os gráficos 10, 11 e 12, abaixo, detalham o escopo de envolvimento das transnacionais no exterior com os grupos de *stakeholders* que tiveram a menor média, de acordo com as repostas das transnacionais. Apesar de o grau de envolvimento com as comunidades locais no exterior não ser alto (2,5 na escala de 1 a 5 apresentada na legenda dos gráficos), apenas 8,3% das empresas não têm nenhum tipo de relacionamento com esse grupo de *stakeholders*. Em 75,0% dos casos, as comunidades dialogam ou participam da decisão de questões operacionais e/ou gerenciais, e em 16,7% das transnacionais há diálogo para a definição de questões estratégicas. A inexistência de relacionamento é maior no que diz respeito a ONGs e grupos ativistas no exterior, e esse pode ser considerado um desafio interessante para as transnacionais superarem sua “*liability of foreignness*”.



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

#### Legenda

	1. Inexistência de relacionamento com este grupo de <i>stakeholders</i>
	2. Diálogo com este grupo de <i>stakeholders</i> para tomada de decisões operacionais e/ou gerenciais
	3. Participação direta deste grupo de <i>stakeholders</i> na tomada de decisões operacionais e/ou gerenciais
	4. Diálogo com este grupo de <i>stakeholders</i> para a tomada de decisões estratégicas
	5. Participação direta deste grupo de <i>stakeholders</i> na tomada de decisões estratégicas

Uma questão relevante destacada por algumas empresas é a dificuldade de generalizar o grau de relacionamento com os *stakeholders* no caso de um conglomerado muito diversificado. A Odebrecht, por exemplo, atua nos setores de engenharia industrial, energia, infra-estrutura, óleo e gás, realizações imobiliárias, engenharia ambiental, etanol e açúcar, química e petroquímica, transporte e logística, dentre outros. A descentralização é um dos pilares da gestão do grupo, e a delegação planejada faz com que cada uma das mais de 160 obras da construtora, por exemplo, seja praticamente uma microempresa. O grau de envolvimento com os *stakeholders* depende do impacto socioambiental de cada empreendimento, e estudos aprofundados são realizados nesse sentido. Em obras com elevado impacto socioambiental, como o reassentamento de famílias, a comunidade é naturalmente envolvida. As agências reguladoras e os governos locais também são interlocutores importantes para obter licenças ambientais. E os funcionários e fornecedores locais podem ajudar a conhecer melhor a realidade do país de destino quando a empresa não tem um sócio local. Ou seja, o nível de relacionamento com os *stakeholders* depende muito da situação local, seja no Brasil ou no exterior. E se uma empresa do grupo se internacionaliza para um país no qual a construtora já atuou, ela também pode se beneficiar dos contatos feitos previamente<sup>39</sup>.

A Petrobras também compartilha dessa visão de ajustar a participação dos *stakeholders* de acordo com as características da operação da empresa no exterior. Na Colômbia, por exemplo, a empresa possui estratégias de relacionamento com os seus públicos de interesse que privilegiam o diálogo sistemático e permanente com os mesmos, como um mecanismo que permite comunicar e divulgar os processos críticos da gestão do negócio da empresa. A companhia sempre procurou envolver as comunidades das áreas de influência dos campos onde opera nas decisões que tinham impactos expressivos em suas vidas (como no caso do Campo de Guando), e investe em projetos sociais e ambientais, sempre baseados em uma relação respeitosa, transparente e harmônica. Como exemplos, destacam-se o programa de fortalecimento da participação comunitária para a construção de uma cultura ambientalmente sustentável, que busca a conservação dos recursos naturais, projetos de fortalecimento das infra-estruturas locais e projetos de capacitação, com vistas à melhoria da qualidade de vida das comunidades. Na Nova Zelândia, apesar de ter recém iniciado presença no país, por meio de interpretação de dados sísmicos, a Petrobras enviou uma equipe com o objetivo de estabelecer canais de diálogo com os *stakeholders* locais. Durante os encontros, houve a oportunidade de fazer esclarecimentos sobre o projeto, evidenciando o compromisso da empresa com a sustentabilidade e seu respeito à diversidade humana e cultural – ainda que haja um debate nacional sobre a estratégia energética neozelandesa. A Área Internacional possui uma equipe específica de Responsabilidade Social, que é responsável por desdobrar, no exterior, a política corporativa, buscando práticas equivalentes às já adotadas no Brasil. Ainda, há uma preocupação clara de não substituir a ação dos governos, e por esse motivo, são estabelecidos processos para identificar demandas, localizar *stakeholders*, e criar laços e canais de relacionamento<sup>40</sup>.

Os relatos das transnacionais brasileiras ressaltam, portanto, que a gestão do relacionamento com os *stakeholders* também tem sido uma importante forma de operacionalizar as políticas de sustentabilidade das empresas no exterior. A temática do desenvolvimento sustentável está cada vez

<sup>39</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.odebrecht.com.br](http://www.odebrecht.com.br)

<sup>40</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

mais presente na agenda da internacionalização, e isso motivou a pesquisa do Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 a entender um pouco mais como as empresas têm praticado a sustentabilidade em suas operações no Brasil e nos mercados internacionais.

## ■ Práticas de sustentabilidade nos mercados internacionais

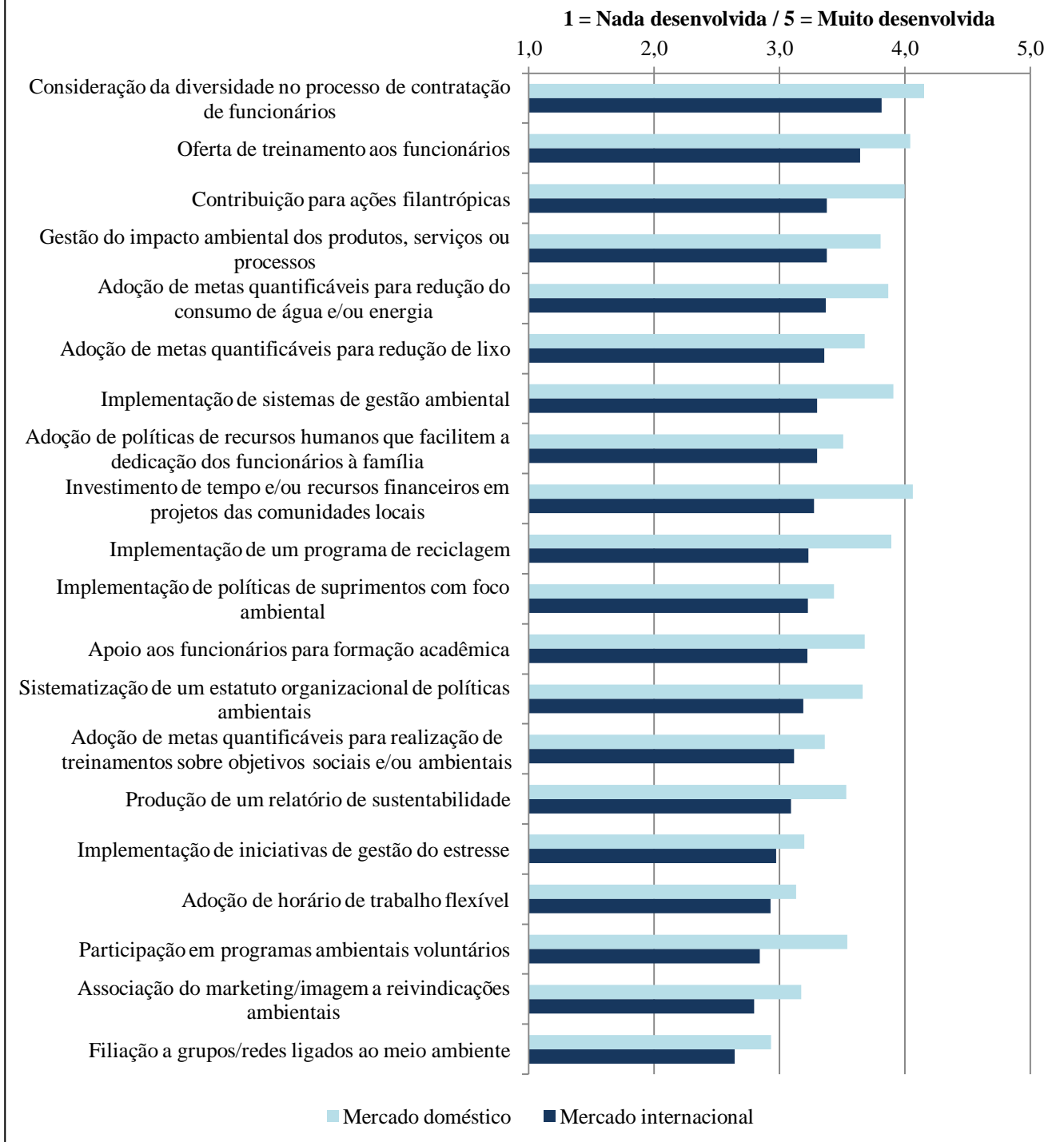
A temática da sustentabilidade tem ocupado um destaque cada vez maior no mundo empresarial, e o interesse da sociedade pelo assunto também é crescente. Muitas empresas já incorporaram a preocupação com as gerações futuras em suas políticas e, para isso, levam questões sociais e ambientais em consideração na tomada de suas decisões estratégicas e organizacionais.

O processo de internacionalização demanda uma atenção ainda mais especial a essa temática, pois pode haver uma expectativa maior quanto à capacidade das transnacionais de cumprir a agenda da sustentabilidade de forma mais abrangente. Muito além de simplesmente adotar um discurso em defesa do desenvolvimento sustentável, há um interesse no que as empresas têm, de fato, colocado em prática.

Com isso, o Ranking das Transnacionais Brasileiras incluiu na pesquisa de 2011 uma análise da adoção de 20 práticas sustentáveis pelas transnacionais no mercado doméstico e no mercado internacional. As práticas englobam aspectos sociais e ambientais e foram adaptadas de um estudo feito e validado previamente na Nova Zelândia<sup>41</sup>. O gráfico 13 apresenta os resultados obtidos.

---

<sup>41</sup>Collins, Eva; Lawrence, Stewart; Pavlovich, Kathryn; Ryan, Chris. Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, 15 (2007) 729e740.

**Gráfico 13. Práticas de Sustentabilidade das Transnacionais**

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Da mesma forma que em outros tópicos da pesquisa, percebe-se que as práticas sustentáveis são mais desenvolvidas na atuação doméstica das transnacionais do que no mercado internacional. Mas os resultados também evidenciam que, na grande maioria dos itens, há uma tendência positiva de desenvolvimento de práticas acima do nível moderado. Além disso, o estilo de gestão adotado no

mercado doméstico também parece ser levado para os mercados internacionais em diversos aspectos relacionados à sustentabilidade, apesar da intensidade ser um pouco mais baixa.

Um caso interessante que ilustra os desafios enfrentados pelas transnacionais no processo de internacionalização das práticas sustentáveis é a Randon. Para a empresa, a entrada em qualquer mercado internacional se inicia com três indicadores: (1) o potencial do lugar de destino; (2) o modo da entrada no país (ex. aquisição, *greenfield*, parceria) e (3) a sustentabilidade do negócio. Na concepção da empresa, um negócio só é sustentável se ele for de fato economicamente viável, socialmente justo, e respeitar a natureza e o meio ambiente. No Brasil, a Randon procura exercer esses preceitos na plenitude. Já no mercado externo, a implantação ocorre de maneira diferenciada e gradual. Isso ocorre, principalmente, porque a empresa precisa respeitar padrões locais e se adaptar à cultura do país de destino, além de ter que conhecer os riscos e oportunidades de cada região. Aos poucos, a Randon leva suas convicções e experiências para outros lugares, mas isso pode demandar certo tempo de maturação. O reconhecimento da empresa no continente africano, por exemplo, é resultado de 20 a 25 anos de trabalho persistente<sup>42</sup>.

Outro ponto de destaque no gráfico 13 foram as práticas que obtiveram maior média no mercado internacional: consideração da diversidade no processo de contratação, com média 3,8, e oferta de treinamento aos funcionários, com média 3,6. Esse resultado pode ser uma demonstração da preocupação das empresas com a adaptação da gestão de pessoas no exterior, fator crítico de sucesso na internacionalização. Em terceiro lugar, está a contribuição para ações filantrópicas, seguida por um conjunto de práticas voltadas para a redução das externalidades ambientais negativas das empresas no que diz respeito à produção, consumo de energia, e geração de lixo.

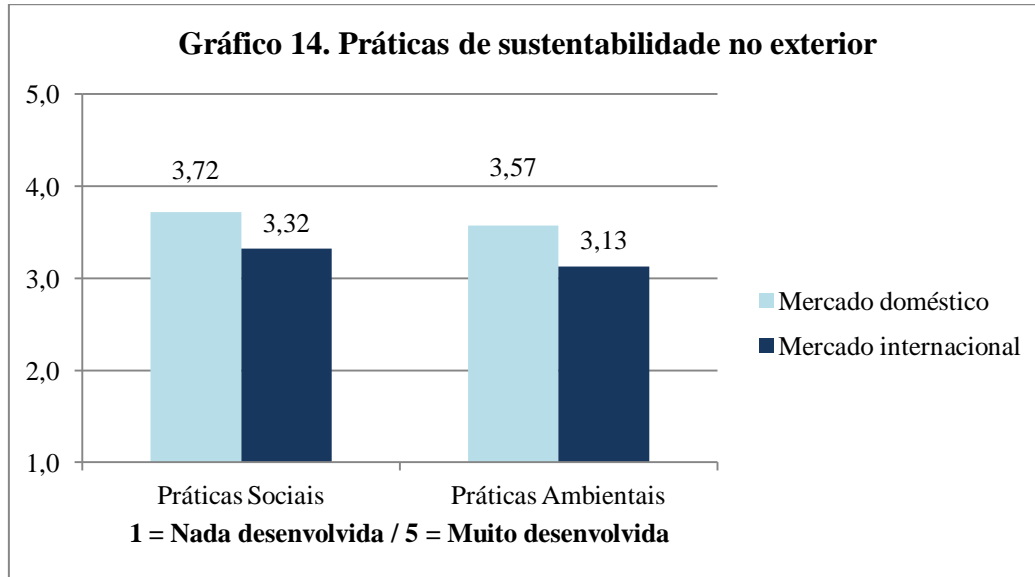
A Embraer é um exemplo de uma transnacional que tem adotado práticas inovadoras para reduzir o impacto de seus produtos. De forma geral, a empresa procura desenvolver estruturas mais leves para reduzir o consumo de combustível de seus aviões. Além disso, a Embraer criou o primeiro avião movido a álcool, que é um biocombustível 100% renovável, e por isso recebeu da *Scientific American*, em 2004, o prêmio *SciAm 50 Award* por ser uma das 50 maiores inovações do ano. Atualmente, a Embraer também está conduzindo uma pesquisa juntamente com a Azul e a General Electric para lançar um combustível *flex*, que viabilizará o uso de biodiesel na aviação<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.randon.com.br](http://www.randon.com.br)

<sup>43</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.embraer.com.br](http://www.embraer.com.br)

O gráfico 14 apresenta os resultados agregados do desenvolvimento da sustentabilidade das transnacionais brasileiras no mercado doméstico e no exterior, agrupando as práticas em ambientais e sociais.

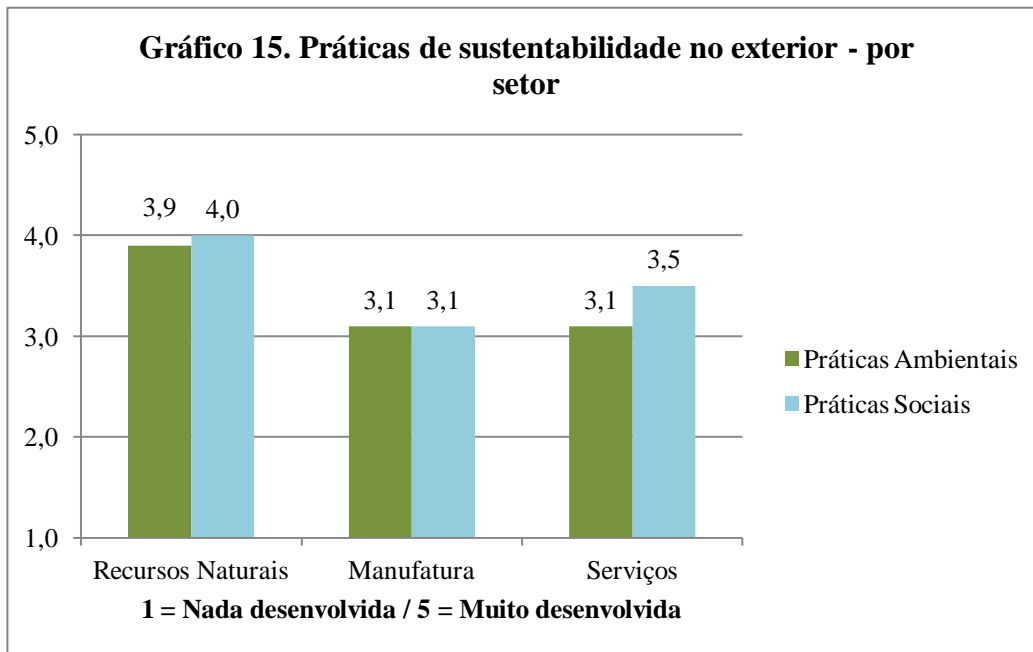


*Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC*

Como já foi observado anteriormente, não há grandes disparidades entre a sustentabilidade doméstica e internacional, e o gráfico 14 ilustra que a diferença entre as ações sociais e ambientais também é pouco expressiva. A preocupação das empresas com seus funcionários e a implementação de práticas de responsabilidade social corporativa em função da própria tradição histórica do Brasil podem ajudar a explicar a sutil prevalência dos aspectos sociais. Mas o marco regulatório ambiental rigoroso do Brasil, aliado à crescente preocupação com essa questão no país, contribuem para o equilíbrio entre os dois tripés da sustentabilidade. O conjunto desses resultados reforça a conclusão de que as transnacionais têm levado para o exterior suas políticas e preocupações com a sustentabilidade, realizando os ajustes necessários para superar o desafio de atuar no mercado internacional.

Alguns detalhamentos dessas tendências merecem destaque. Ao agregar os dados por setor, o Ranking das Transnacionais 2011 identificou que as empresas da área de recursos naturais apresentam, na média, índices mais altos de desenvolvimento da sustentabilidade no exterior, conforme o gráfico 15. Uma explicação lógica para esse resultado é nível alto de impacto causado pelo setor, e isso implica uma necessidade maior de adotar a sustentabilidade nas operações. Além disso, as transnacionais brasileiras desse setor são, em geral, empresas de grande porte, com larga experiência dentro e fora do Brasil.





*Fonte:* Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Dois exemplos relevantes de transnacionais brasileiras do setor de recursos naturais são a Petrobras e a Vale. No caso da Petrobras, o mesmo compromisso que a empresa tem no Brasil com o padrão de qualidade de suas operações também é levado para o exterior, onde se desdobra seu padrão de excelência. A empresa tem, por exemplo, uma grande preocupação com questões de Saúde, Meio Ambiente e Segurança, priorizando todos os investimentos necessários nesse sentido, e sem abrir mão da visão de equilíbrio e responsabilidade em sua atuação<sup>44</sup>.

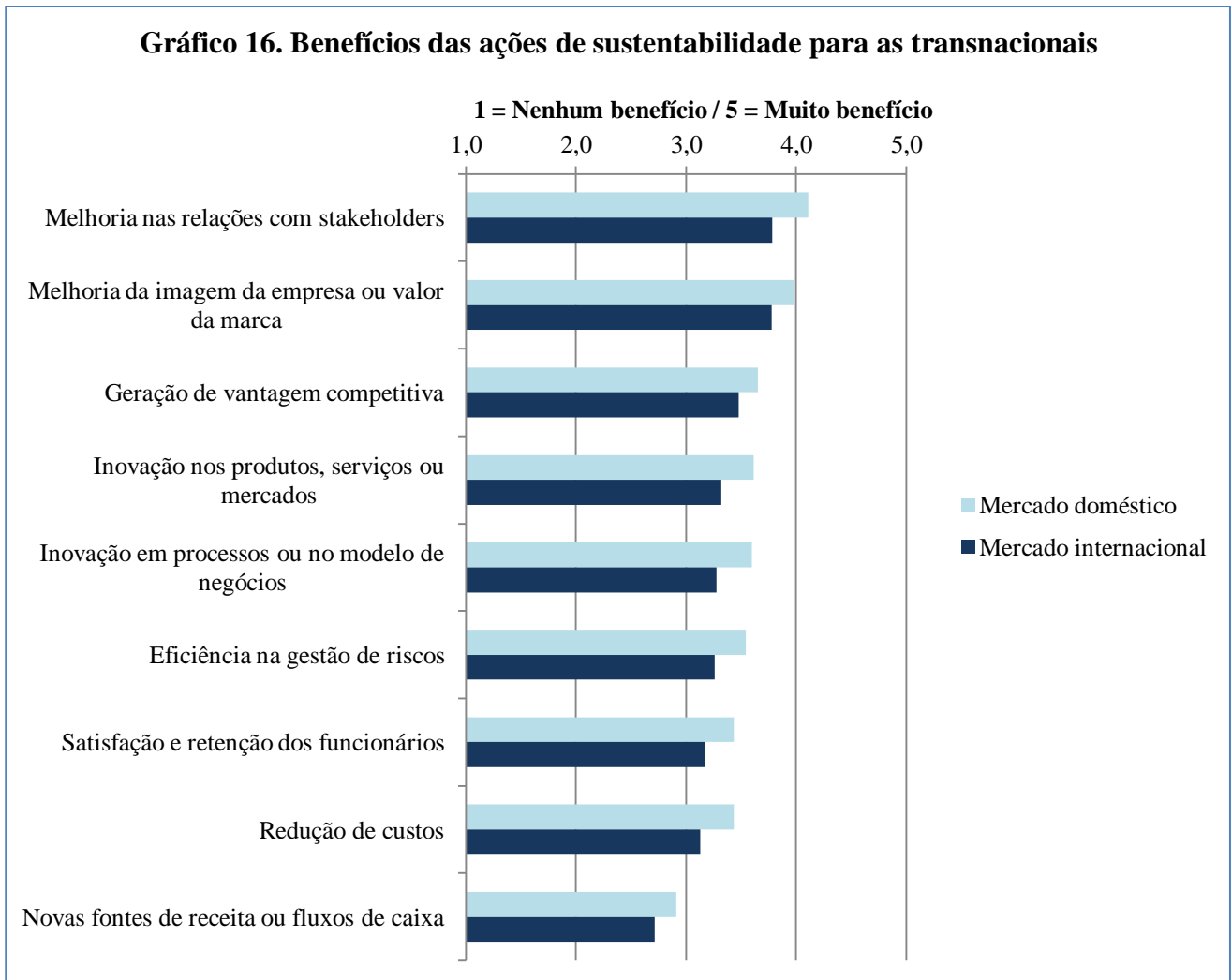
A Vale também procura adotar práticas sustentáveis em todos os lugares em que atua ao redor do globo. A necessidade de lidar com os impactos de sua operação extrativa fez com que a sustentabilidade local tomasse uma importância preponderante na empresa, que atua a partir de três pilares; (1) como operador sustentável, a Vale visa a sustentabilidade de sua operação desde a concepção até o seu eventual encerramento; (2) como catalisador do desenvolvimento local, a empresa promove parcerias com o governo e a sociedade a fim de construir um legado regional de sustentabilidade; e (3) como agente global de sustentabilidade, a Vale participa da promoção internacional de boas práticas no quesito. Além de contar com departamentos específicos que tratam da questão, a empresa acredita que cada área deve agir de forma sustentável e procura propagar esses princípios em toda sua atuação<sup>45</sup>.

Outra questão importante investigada pelo Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 é o benefício percebido pelas empresas como decorrência da adoção de práticas sustentáveis. Cada vez mais, a sustentabilidade tem sido percebida pelas empresas como parte fundamental da estratégia de negócios, e uma abordagem nesse sentido pressupõe compreender de forma clara a complementaridade dos pilares econômico, social e ambiental.

<sup>44</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

<sup>45</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.vale.com.br](http://www.vale.com.br)

É interessante notar no gráfico 16 que a melhoria nas relações com *stakeholders* e a melhoria da imagem da empresa ou do valor da marca foram os itens de maior relevância pelas transnacionais, seguidos pela geração de vantagem competitiva. Mais uma vez, o grau de benefício percebido é um pouco maior no mercado doméstico, mas é possível identificar tendências muito similares no mercado internacional.

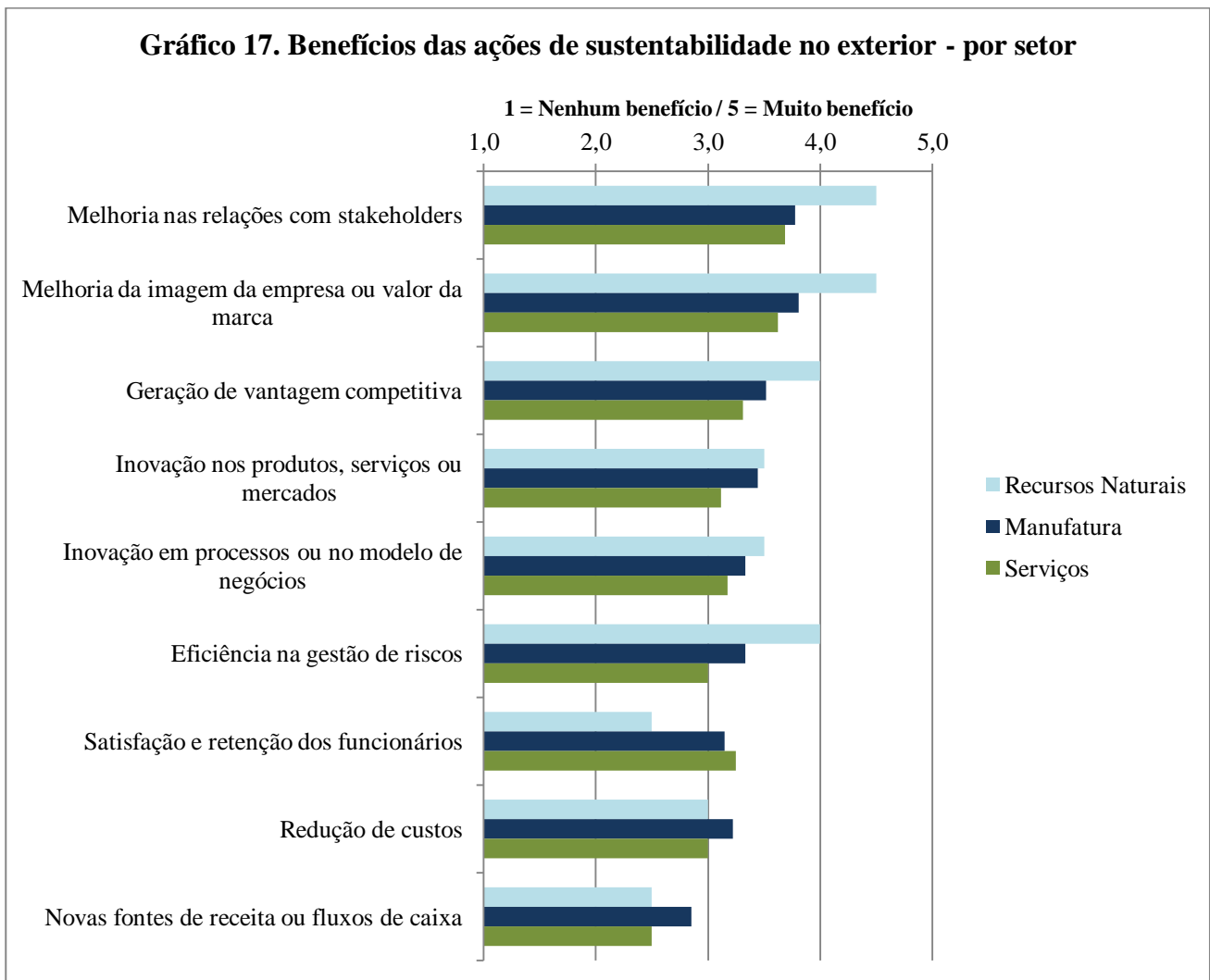


Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Os principais benefícios percebidos pelas transnacionais confirmam que a sustentabilidade permite às empresas alcançar retorno tanto por meio da gestão de risco quanto através da criação de novas oportunidades, mesmo que indiretamente. Algumas empresas relataram, por exemplo, que a postura sustentável é uma ação preventiva, pois o fato de não ter problemas com os *stakeholders* já é um grande benefício si. Ou seja, a sustentabilidade ajuda as transnacionais a prevenir e gerenciar riscos sócio-políticos de sua atuação. Por outro lado, algumas empresas entrevistadas também afirmaram que já foram convidadas a atuar em outros países como consequência do reforço de imagem que tiveram em função da contribuição de suas práticas sustentáveis para o desenvolvimento dos países nos quais atuam. Esse bônus de imagem pode, portanto, ser interpretado como uma fonte de

vantagem competitiva, demonstrando que a sustentabilidade também pode abrir novas oportunidades de negócio para as empresas.

Esses benefícios foram considerados especialmente relevantes pelas empresas que atuam no setor de recursos naturais, como pode ser visto no gráfico 17. De acordo com as transnacionais, a adoção de práticas sustentáveis no exterior é muito importante quando a operação tem muitos impactos socioambientais. E, apesar de algumas empresas terem relatado que os investidores nem sempre consideram o compromisso de uma empresa com a sustentabilidade no momento de tomar suas decisões de investimento, essa preocupação pode eventualmente se tornar um diferencial.



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

Os resultados obtidos com a pesquisa do Ranking das Transnacionais 2011 revelam, portanto, que tanto a gestão de *stakeholders* quanto a adoção de práticas sustentáveis são questões já inseridas na agenda das transnacionais. Apesar dos desafios inerentes ao processo de internacionalização, as empresas brasileiras têm levado seu estilo sustentável para o exterior, e essa postura tem, inclusive, sido um diferencial de algumas transnacionais em um mundo cada vez mais globalizado.

## CONCLUSÃO

### ■ O Ranking 2011 e o crescimento sustentável no exterior

A pesquisa Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 mostrou que a recuperação da economia teve efeitos positivos na internacionalização das empresas brasileiras. As transnacionais, de forma geral, aumentaram seus ativos, receitas e funcionários no exterior, além do evidente crescimento no mercado doméstico. Além disso, registraram-se diversas operações de aquisições e abertura de filiais que deram acesso a novos mercados e oportunidades de crescimento.

A valorização do real em relação ao dólar tem afetado, contudo, as empresas que atuam prioritariamente através de escritórios comerciais como suporte à exportação de produtos manufaturados no Brasil. Uma alternativa encontrada por algumas é internacionalizar sua produção, aproveitando os ativos ainda com preço reduzido nos mercados desenvolvidos. Esta estratégia tem sido utilizada também com o objetivo de manter a competitividade de algumas empresas no próprio mercado brasileiro, o que reforça temores sobre um eventual processo de desnacionalização da produção industrial brasileira.

Mesmo com todos os desafios da competição global, as transnacionais brasileiras conseguiram aumentar as margens de lucro tanto no mercado doméstico quanto no exterior, o que se traduz nos seus níveis de satisfação. Pela primeira vez, os resultados financeiros e operacionais alcançados são praticamente iguais nos dois cenários. Muito mais do que a retomada dos negócios, isso evidencia uma habilidade especial das empresas em lidar com ambientes de incertezas e adotar medidas para aumentar sua eficiência e reduzir custos desnecessários.

Uma das formas que as transnacionais têm encontrado para aumentar sua competitividade e alavancar a eficiência operacional é investir no relacionamento com todos os seus *stakeholders* e levar, de maneira gradual, suas práticas de sustentabilidade já bem sucedidas no mercado doméstico para suas operações internacionais. Com isso, as empresas brasileiras têm alcançado cada vez mais vantagens competitivas e evidentemente melhorado sua imagem no exterior, evitando desgastes com os diversos públicos envolvidos e contribuindo para o desenvolvimento social e a preservação do meio ambiente nos países em que atuam.

O Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 traz à tona um cenário de “expansão consciente”, uma vez que os investimentos diretos no exterior de algumas empresas têm sido realizados após criterioso planejamento e análise de seus impactos financeiros, sociais e ambientais. É uma mostra da maturidade das empresas brasileiras em ganhar seu espaço no mundo e, ao mesmo tempo, preservá-lo.

# EDIÇÃO ESPECIAL DE FRANQUIAS

## ■ Introdução e metodologia

As empresas brasileiras têm usado diferentes modalidades de atuação no exterior. Como o Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 mostrou, algumas delas, em função do seu ramo de atuação ou de seus objetivos estratégicos preferem abrir um escritório comercial para dar suporte às vendas que partem do Brasil. Por outro lado, outras evitam custos demasiados de transporte a partir do envio do produto desmontado, finalizando-o nos mercados de atuação. Algumas ainda vislumbram oportunidades de aquisição ou abertura de plantas produtivas para a realização de todas as etapas da cadeia de valor no país de destino. Já as prestadoras de serviço, geralmente possuem uma filial de apoio, porém atuam principalmente através de deslocamento de seu pessoal muitas vezes para obras ou para atuar diretamente em seus clientes.

Outra modalidade de internacionalização que vem atraindo a atenção de empresas brasileiras, principalmente as que já atuam com esse modelo no Brasil, é a de franquias. O setor tem apresentado crescimento surpreendente nos últimos anos. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising<sup>46</sup>, o número de redes passou de 600 em 2001, para 1.855 em 2010, um aumento de 209,2%. Já o número de unidades franqueadas no Brasil, passou de 51.000 em 2001, para 86.365 em 2010, um crescimento de 69,3%. Com o amadurecimento no setor, as empresas passaram a ver oportunidades de atuação através de franquias também no exterior.

Contudo, a internacionalização por franquias exige estratégias singulares e implica em desafios diferenciados das empresas que atuam por unidades próprias, através de investimento direto no exterior. O *franchising* consiste na transferência de ativos intangíveis como a marca, o *know-how* e o sistema de negócios para um terceiro, o franqueado. Em contrapartida, o franqueador cobra *royalties*, e/ou taxas adicionais e/ou vende seus produtos para o franqueado. Com isso, novas questões de pesquisa surgem e exigem novas métricas para entender o setor. As perguntas levantadas são: De que forma as franquias brasileiras se internacionalizam? Qual é o panorama da atuação internacional dessas empresas atualmente? Quais mercados elas buscam? Quais as principais dificuldades que encontram? Quais são as redes de franquias mais internacionalizadas do Brasil?

---

<sup>46</sup> [www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)

Visando responder a essas perguntas a Fundação Dom Cabral (FDC) lança esse ano um estudo inédito no Brasil: o Ranking das Transnacionais Brasileiras – Edição Especial Franquias.

Para tal, o Núcleo de Negócios Internacionais da FDC desenvolveu uma metodologia que pudesse refletir a realidade e o grau de internacionalização das empresas que adotam o sistema de franquias. A partir de estudos aprofundados sobre o tema e discussões com *experts* no tema, chegou-se a 4 indicadores que procuram avaliar a presença externa da empresa em relação ao seu tamanho total:

- **Unidades franqueadas:** Unidades franqueadas no exterior/ Unidades franqueadas totais.
- **Receita de royalties e taxas:** Receita de royalties e taxas no exterior / Receita de royalties e taxas totais.
- **Receita de venda de produtos (se houver):** Receita de venda de produtos para franqueados no exterior / Receita total de venda de produtos.
- **Receita de unidades próprias (se houver):** Receita de unidades próprias no exterior/ Receita total de unidades próprias.

A partir dos dados fornecidos pelas empresas, é feita a média dos quatro indicadores para chegar ao *índice de transnacionalidade* dos franqueadores.

O indicador *unidades franqueadas* busca avaliar a relevância da quantidade de unidades no exterior em relação às unidades totais da empresa. O indicador *receita de royalties e taxas* procura avaliar a participação da contrapartida financeira da empresa no exterior, em relação ao total. Entretanto, a partir de entrevistas pessoais com algumas empresas, compreendeu-se que legislação de cada país possui suas especificidades em relação à cobrança de royalties, o que muitas vezes dificulta a adaptação das empresas ao regulamento de cada um dos mercados. Observou-se que, muitas empresas preferem, portanto, não cobrar royalties de seus franqueados, tendo sua contrapartida em termos da venda de produtos ou de taxas adicionais para o fechamento do acordo de franquia. Com isso, utilizou-se também o indicador *receita de venda de produtos*, que tenta englobar as empresas que operam com um sistema diferenciado, que implica em compra exclusiva de certos produtos por quem é franqueado, por exemplo, calçados e peças de roupas ou material didático. Por fim o indicador *receita de unidades próprias* foi utilizado no intuito de identificar e valorizar as empresas que trabalham com um sistema duplo composto por franqueamento e unidades próprias. Nos dois últimos casos, a resposta era opcional, pois não se aplica a diversas empresas da amostra.

As empresas foram contatadas por uma equipe de pesquisadores da Fundação Dom Cabral e solicitada a responder um questionário com informações sobre suas atividades internacionais referentes ao ano de 2010. As páginas a seguir mostram os resultados.

## ■ O Ranking 2011 das franquias mais internacionalizadas

A tabela a seguir mostra o ranking 2011 das franquias mais internacionalizadas:

Tabela 10 - Ranking 2011 das Franquias Brasileiras mais Internacionalizadas - por índice							
Posição	Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade	Unidades	Royalties e taxas totais	Receita de venda de produtos (se houver)	Receita de unidades próprias (se houver)
1	Via Uno	Acessórios Pessoais e Calçados	<b>0,247</b>	0,420	-	0,149	0,419
2	LinkWell	Comunicação	<b>0,162</b>	0,074	0,167	-	0,406
3	Showcolate	Alimentação	<b>0,083</b>	0,333	-	-	-
4	Localiza	Aluguel de Veículos	<b>0,072</b>	0,252	0,034	-	-
5	Fábrica di Chocolate	Alimentação	<b>0,069</b>	0,243	0,033	-	-
6	Spoletto	Alimentação	<b>0,031</b>	0,114	0,008	-	-
7	Escolas Fisk	Escola de Idiomas	<b>0,027</b>	0,107	-	-	-
8	Vivenda do Camarão	Alimentação	<b>0,013</b>	0,051	-	-	-
9	Koni Store	Alimentação	<b>0,011</b>	0,040	0,005	-	-
10	Arezzo	Acessórios Pessoais e Calçados	<b>0,010</b>	0,026	0,000	0,015	-
11	Hering	Vestuário	<b>0,008</b>	0,034	-	-	-
12	Marisol	Vestuário	<b>0,008</b>	0,031	-	-	-
13	Morana	Acessórios Pessoais e Calçados	<b>0,007</b>	0,028	-	-	-
14	Puket	Vestuário	<b>0,006</b>	0,022	-	-	-
15	Giraffas	Alimentação	<b>0,001</b>	0,003	-	-	-

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

A Via Uno é a empresa brasileira mais internacionalizada no ramo de franquias. A fabricante de calçados e acessórios pessoais é voltada principalmente para o público feminino e atua no exterior através de franquias e também de unidades próprias. Das 276 unidades totais da Via Uno, 116 estão no exterior, distribuídas em 20 países: Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Panamá, Venezuela, México, França, Espanha, Itália, Portugal, Austrália, África do sul, Filipinas, Emirados Árabes, Jordânia, Guadalupe, República Dominicana, Costa Rica, Cuba. Com 20 anos de atuação no mercado, a empresa ainda exporta calçados para mais de 100 países e percebe grande aceitação pela marca brasileira no exterior. Apesar do câmbio desfavorável, entre 2009 e 2010 a empresa conseguiu aumentar o volume de vendas, atingindo um crescimento de 28,6% na receita de venda de produtos para franqueados no exterior<sup>47</sup>.

Em segundo lugar, a Linkwell, uma empresa voltada para soluções gráficas para a internet e que cuida principalmente da imagem corporativa. A empresa paranaense entrou para o sistema de *franchising* em 2006 e está presente em sete cidades brasileiras. No exterior a empresa possui franqueados nos Estados Unidos e na França, além de unidade próprias que correspondem a 40,6% de seu faturamento<sup>48</sup>.

Na terceira posição, aparece a Showcolate, inaugurada em 2003 em Belo Horizonte, Minas Gerais, trazendo o conceito de *fondue express*. Dois anos após a inauguração a empresa expandiu para o mercado norte americano e português e em 2006 entra na Espanha. A Showcolate possui mais de 40

<sup>47</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.viauno.com.br](http://www.viauno.com.br)

<sup>48</sup> Dados da pesquisa e [www.linkwell.com.br](http://www.linkwell.com.br)

unidades em operação, e recentemente estabeleceu novos acordos de franquia em Omã, na República Dominicana e na Colômbia<sup>49</sup>.

A quarta colocada, a Localiza, do setor de aluguel de veículos, foi fundada em 1973 com uma frota de seis Fuscas. No período do segundo choque do petróleo, década de 1980, a empresa buscou a expansão através de aquisições de concorrentes nacionais. No total, foram compradas 11 concorrentes em estados do nordeste brasileiro. Em meio às instabilidades brasileiras a Localiza desenvolve uma estratégia focada em franquias como forma de ampliar sua presença no mercado e fortalecer sua marca. Em 1991, o sistema de *franchising* é expandido para o exterior. Hoje, a empresa está presente em sete países da América Latina contando com mais de 200 agências no total<sup>50</sup>.

Já o Spoleto surge da sociedade de dois amigos que criam um novo conceito de *fast-food*: o cliente escolhe seus ingredientes e monta seu prato, em geral de massas, conforme desejar. Em 1999 a primeira loja é aberta no Rio de Janeiro e em dois anos devido a grande demanda foi decidido expandir através de *franchising*. Hoje a empresa conta com mais 200 restaurantes em todo o Brasil, e também com lojas no México e Espanha<sup>51</sup>.

Um destaque é a Escolas Fisk. A empresa teve seu início na década de 1950 em São Paulo, idealizado por um empreendedor americano naturalizado brasileiro. Devido a sua metodologia de ensino voltada para o aluno brasileiro o interesse na escola foi crescendo e suas primeiras franquias foram abertas em 1962. A inserção no mercado internacional começou por Buenos Aires, Argentina na década de 1980. E hoje, há escolas na América do Norte, América do Sul, África e Ásia, alcançando um número próximo a 1.000 franquias<sup>52</sup>.

Ainda a Vivenda do Camarão iniciou suas atividades em 1984 em São Paulo com o conceito de venda *express* de pratos com camarão. Em 1997 a empresa aderiu ao modelo de *franchising* e hoje está presente no Paraguai e na República Dominicana<sup>53</sup>.

Outro exemplo de empresa que busca a internacionalização através de franquias é a Tostare. A cafeteria busca se diferenciar tanto no Brasil quanto no exterior no atendimento, qualidade dos produtos, valorização do franqueado e alta especialização na arte de servir café. A Tostare não se encontra entre as classificadas para o Ranking este ano, pois a primeira experiência em solo estrangeiro acaba de acontecer: em fevereiro de 2011, a empresa inicia seu processo de internacionalização com a abertura de uma franquia em Luanda, na Angola<sup>54</sup>.

<sup>49</sup> Dados da pesquisa e [www.showcolate.com.br](http://www.showcolate.com.br)

<sup>50</sup> Dados da pesquisa e [www.localiza.com.br](http://www.localiza.com.br)

<sup>51</sup> Dados da pesquisa e [www.spoletto.com.br](http://www.spoletto.com.br)

<sup>52</sup> Dados da pesquisa e [www.fisk.com.br](http://www.fisk.com.br)

<sup>53</sup> Dados da pesquisa e [www.vivendadocamarao.com.br](http://www.vivendadocamarao.com.br)

<sup>54</sup> Dados da pesquisa e [www.tostare.com.br](http://www.tostare.com.br)



## ■ Dispersão geográfica das redes de franquia brasileiras

A próxima tabela mostra a dispersão geográfica das redes de franquias brasileiras ao redor do mundo:

Posição	Empresa	Total de Países	América do Sul	América Central	América do Norte	Europa	Ásia	África	Oceania
1	Via Uno	20	5	5	1	4	3	1	1
2	Showcolate	13	4	4	2	1	2		
3	Fábrica di Chocolate	8	1	2	1	1	1		2
4	Localiza	7	7						
5	Escolas Fisk	5	2		1		1	1	
6	Hering	4	4						
7	Arezzo	4	3			1			
8	Marisol	3	3						
9	Morana	2			1	1			
10	Vivenda do Camarão	2	1	1					
11	LinkWell	2			1	1			
12	Spoletto	2			1	1			
13	Giraffas	1	1						
14	Koni Store	1				1			
15	Puket	1	1						

Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

A Via Uno é a empresa que apresenta maior dispersão geográfica, com franquias e unidades próprias em 20 países em todas as regiões analisadas. Inicialmente, a empresa atuava no exterior a partir de exportações, intermediadas por representantes ou distribuidores. Posteriormente, escolheu 10 mercados em que pretendia atuar, de acordo com o potencial de compra e aceitação da marca. Portanto, a identificação de clientes buscou focar os países escolhidos, principalmente na América Latina e Europa. Entretanto, a Via Uno tem diversificado as geografias de atuação e, no ano passado, conduziu a abertura de quatro lojas através do sistema de franquias na Austrália<sup>55</sup>.

A segunda empresa com maior dispersão geográfica é a Showcolate, com unidades franqueadas em 13 países. Já a Fábrica di Chocolate, do mesmo setor e fundada em Santa Catarina em 2003, possui ao todo 37 unidades está presente em 8 países: México, Venezuela, República Dominicana, Porto Rico, Espanha, Japão, Austrália, Nova Zelândia<sup>56</sup>.

Em seguida, a Localiza presente em sete países e as Escolas Fisk em cinco países, em quatro das regiões analisadas.

Ainda a Hering, fundada em Blumenau em 1880 por uma família alemã, iniciou as exportações em 1964 juntamente com a abertura de seu capital. Hoje a empresa conta com mais de 400 unidades franqueadas no total, algumas delas na Bolívia, Paraguai, Venezuela e Uruguai<sup>57</sup>.

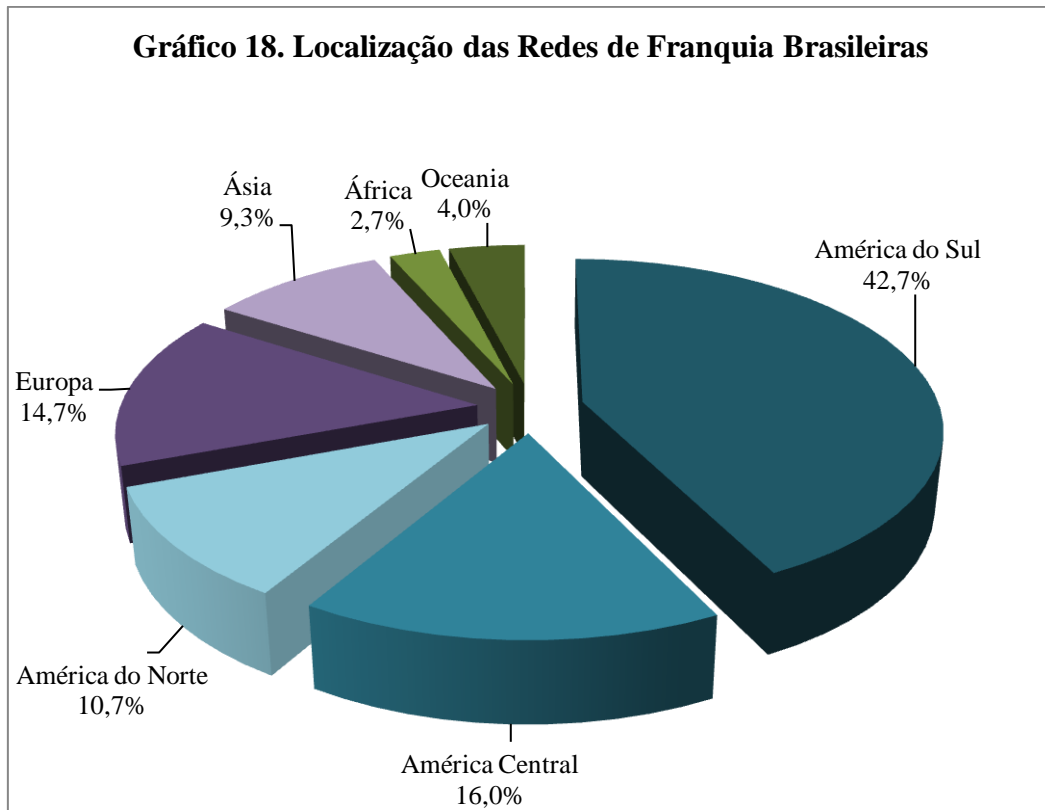
<sup>55</sup> Dados da pesquisa, entrevistas em profundidade e [www.viauno.com.br](http://www.viauno.com.br)

<sup>56</sup> Dados da pesquisa e [www.franquiafabricadichocolate.com.br](http://www.franquiafabricadichocolate.com.br)

<sup>57</sup> Dados da pesquisa e [www.ciahering.com.br](http://www.ciahering.com.br)

Já a Arezzo, do setor calçadista, foi fundada em 1972, como um empreendimento familiar originário de Belo Horizonte, Minas Gerais. Nos anos 1990 a marca inicia sua fase de expansão mais agressiva com investimentos em franquias e lojas próprias e também em métodos de P&D. Ainda com o intuito de expansão a empresa decide realocar-se o Rio Grande do Sul com suas ações comerciais em São Paulo. Hoje, a empresa conta com 267 franquias espalhadas em 140 cidades, além de 29 lojas próprias. No exterior a Arezzo conta com sete lojas distribuídas na Bolívia, Paraguai, Portugal e Venezuela.

O gráfico a seguir ilustra a localização das empresas que atuam no exterior por franquias:

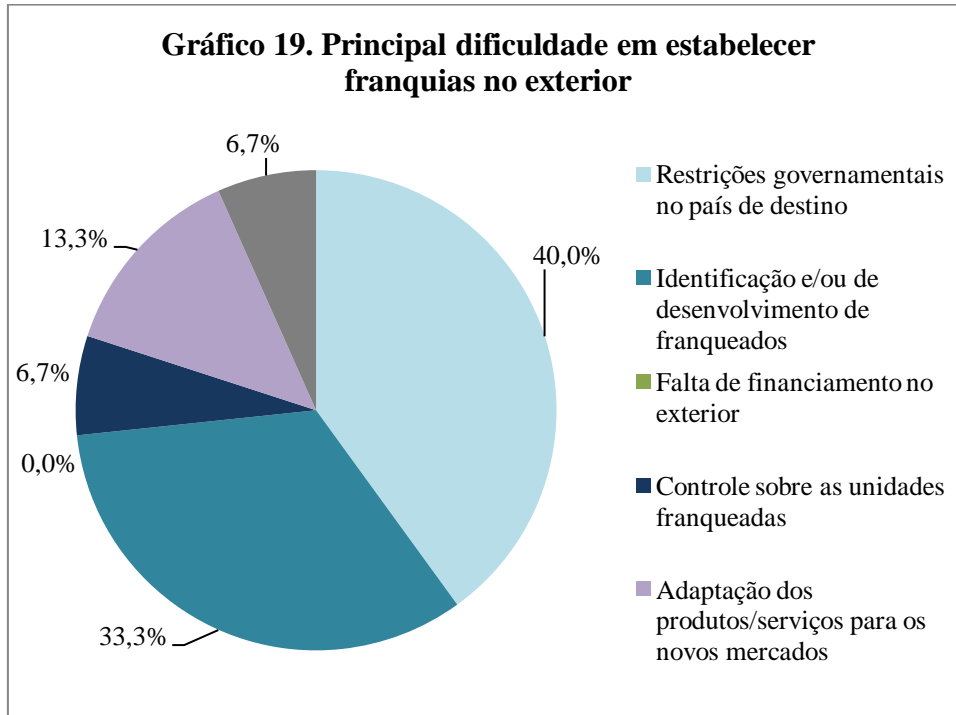


*Fonte:* Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

De todas as regiões onde há franqueados de redes brasileiras, a América do Sul é a que concentra a maior parte dos destinos, com 42,7% do total de países em que as empresas estão presentes. O segundo destino preferido pelas redes é a América Central, com 16,0% de índice de regionalidade. A Europa e América do Norte também atraem as franquias brasileiras, porém em menor proporção. Já Ásia, África e Oceania ainda parecem destinos distantes. Apenas quatro empresas estão presentes na Ásia através de unidades franqueadas e duas na África e duas na Oceania.

## ■ Principais dificuldades das redes franquias no exterior

Muitos são os casos de sucesso de empresas brasileiras que se internacionalizaram através de franquias. Porém, o êxito só foi alcançado após vencerem diversos desafios para se estabelecer no cenário global. O gráfico a seguir lista as principais dificuldades relatadas pelas empresas:



Fonte: Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 – FDC

A principal dificuldade segundo 40,0% das empresas são as restrições governamentais no país de destino, seguida pela identificação e/ou desenvolvimento de franqueados, citada por 33,3%. Ainda 13,3% alegam dificuldades de adaptação dos produtos/serviços para novos mercados e uma pequena parcela (6,7%) afirma ter dificuldades de controle sobre as unidades. Nenhuma empresa considerou a falta de financiamento no exterior por parte dos franqueados como a principal dificuldade.

As empresas citam ainda outros motivos que dificultam sua atuação no exterior: diferenças na taxa de câmbio, que prejudicam as exportações por parte do Brasil, adaptação ao modelo da franqueadora de atendimento e fidelização de clientes, elevados custos de logística e adequação ao clima local.

## ■ Comentários finais

A partir desse estudo, inédito no Brasil, a Fundação Dom Cabral lança novo olhar sobre formas alternativas de atuação das empresas brasileiras no exterior. O *franchising* é uma estratégia crescente, principalmente para empresas do setor de serviço, como redes de restaurantes, escolas de idiomas e locadoras de veículos. Ainda, tem sido adotada também por diversas empresas do setor de vestuário e calçadista, que franqueiam suas lojas a terceiros, em geral em centros comerciais no Brasil e no exterior.

As redes de franquias brasileiras apresentam internacionalização relativamente recente e, em alguns casos, iniciada através de exportações. Seu *índice de transnacionalidade* ainda é relativamente baixo e a dispersão geográfica bastante concentrada na América do Sul e Central. Porém, há algumas empresas já atuando em outros continentes e com grande quantidade de unidades franqueadas no exterior. Podemos esperar novos avanços dessas redes de franquias no cenário global, uma vez que a modalidade tem se expandido muito e as marcas brasileiras têm atingido grande reconhecimento de outras culturas. Os próximos relatórios provavelmente mostrarão esse movimento. Aguardem.

## EQUIPE RESPONSÁVEL

### ■ Sherban Leonardo Cretoiu

- Professor Coordenador do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Mestre em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

### ■ Lívia Barakat

- Professora Assistente da Fundação Dom Cabral, responsável pela pesquisa.
- Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.

### ■ Mayara Ximenes

- Bolsista do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Graduada em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

### ■ Flávia de Magalhães Alvim

- Professora Assistente da Fundação Dom Cabral.
- Mestre em *Development Management* pela London School of Economics and Political Science (LSE).

### ■ Isabelle Neves

- Bolsista do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Graduada em Relações Internacionais pelo Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH.

Em caso de dúvidas, contatar:

Núcleo de Negócios Internacionais - FDC

[ranking2011@fdc.org.br](mailto:ranking2011@fdc.org.br) / [liviabarakat@fdc.org.br](mailto:liviabarakat@fdc.org.br) / (31) 3589-7449

---

Fundação Dom Cabral

4005-9200 (principais capitais) / 0800-941-9200 (demais localidades) / (31) 3589-7300