

# Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras



**FDC**

Para ser relevante.

FDC

# SUMÁRIO

<b>EQUIPE RESPONSÁVEL</b> .....	4
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	6
<b>A FUNDAÇÃO DOM CABRAL</b> .....	8
Atuação global.....	9
Expansão nacional.....	10
Soluções educacionais.....	10
Atuação social.....	11
O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais.....	12
A parceria com o INDEG-ISCTE Executive Education.....	12
Equipe INDEG-ISCTE Executive Education.....	13
Saiba mais sobre o INDEG-ISCTE Executive Education.....	15
A parceria com o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (MRE).....	16
Apresentação do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR).....	16
Mensagem do Diretor do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR).....	17
O patrocínio do Ministério de Comércio Internacional do Reino Unido (DIT).....	19
Practical Community in Business Model.....	21
<b>A PESQUISA</b> .....	22
Edições Anteriores.....	24
Metodologia da Pesquisa.....	25
Critérios de participação na pesquisa.....	25
Índices de internacionalização.....	25
Amostra.....	27
Benefícios da participação na pesquisa.....	30
Destques de Internacionalização das Empresas Brasileiras.....	30

<b>O RANKING FDC DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS</b> .....	31
Destaque das 10+ com faturamento anual de até R\$ 1 bilhão.....	33
Destaque das 10+ por número de países .....	34
Destaque das 10+ por índice de receitas .....	35
Destaque das 10+ por índice de ativos.....	35
Ranking FDC de Internacionalização das Franquias .....	36
Destaque das 5+ por número de países onde atuam.....	37
Destaque das 5+ por índice de unidades franqueadas .....	38
Destaque das 5+ pelo índice de venda de produtos para franqueados no exterior .....	39
Destques de maiores crescimentos entre 2016 e 2017 .....	40
<b>DO BRASIL PARA O MUNDO</b> .....	44
A presença das empresas brasileiras no exterior.....	44
Movimentos de abertura e fechamento de operações no exterior .....	46
Zoom na internacionalização .....	47
Destinos de exportação.....	48
Primeira subsidiária ou franquia internacional .....	50
Linha do tempo.....	52
O impacto do contexto político-econômico brasileiro na internacionalização das empresas .....	55
<b>SATISFAÇÃO E EXPECTATIVA DE DESEMPENHO</b> .....	59
Desempenho e satisfação das empresas.....	59
Expectativas de desempenho das empresas.....	62
<b>EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS</b> .....	63
Evolução dos índices de internacionalização nos últimos três anos .....	63
Planos de expansão nos próximos anos .....	65
<b>DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE DE EXPANSÃO INTERNACIONAL</b> .....	67
Proposta de Valor .....	69
Modelo de Negócios.....	71
Modelo Organizacional.....	72
Talentos e Liderança.....	72
Gestão de Stakeholders .....	73
Destques.....	74
<b>EMPRESAS PARTICIPANTES</b> .....	77
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	100

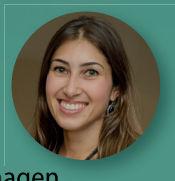
# Equipe responsável

**LÍVIA LOPES BARAKAT** | [liviabarakat@fdc.org.br](mailto:liviabarakat@fdc.org.br)

Professora da Fundação Dom Cabral

Doutoranda em Negócios Internacionais pela Copenhagen Business School • Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais • Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.

[Leia mais](#)



**SHERBAN LEONARDO CRETOIU** | [sherban.associado@fdc.org.br](mailto:sherban.associado@fdc.org.br)

Professor Associado da Fundação Dom Cabral

Doutorando em Gestão pelo ISCTE • Doutorando em Administração pela USP Mestre em Relações Internacionais pela PUC Minas • Bacharel em Administração de Comércio Exterior pela UNA.

[Leia mais](#)

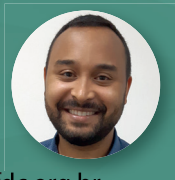


**HENRIQUE LEANDRO FERNANDES** | [henrique.fernandes@fdc.org.br](mailto:henrique.fernandes@fdc.org.br)

Bolsista FAPEMIG do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC

Pós-graduando em Business Intelligence & Analytics pela PUC Minas • Bacharel em Relações Econômicas Internacionais pela Universidade Federal de Minas Gerais.

[Leia mais](#)







**LARISSA VIEIRA RESENDE** | [larissa.resende@fdc.org.br](mailto:larissa.resende@fdc.org.br)

Estagiária de Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral

Graduanda em Relações Econômicas Internacionais pela  
Universidade Federal de Minas Gerais



**ALDEMIR DRUMMOND JUNIOR** | [aldemir@fdc.org.br](mailto:aldemir@fdc.org.br)

Professor e Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

Vice-Presidente Executivo da Fundação Dom Cabral • PhD em  
Administração pela Universidade de Cambridge, Inglaterra •  
Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais

[Leia mais](#)

Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais  
[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) / [atendimento@fdc.org.br](mailto:atendimento@fdc.org.br)  
0800 941 9200

As informações utilizadas para este estudo são de responsabilidade  
das empresas participantes que fornecem voluntariamente os dados  
solicitados pela equipe de pesquisa.

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

# Apresentação

A Fundação Dom Cabral (FDC) tem a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. Há 42 anos, a FDC alia conhecimento acadêmico à experiência empresarial trabalhando em conjunto com as organizações.

Apresentamos neste relatório a pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras. Desde 2006, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais acompanha o processo de internacionalização das empresas brasileiras, gerando conhecimento relevante e aplicável para auxiliá-las na elaboração e avaliação de suas estratégias de entrada e operação em mercados internacionais.

Dentre os temas abordados, elaboramos ranqueamentos que fornecem um panorama da internacionalização das empresas brasileiras de acordo com diversos critérios: grau de internacionalização, dispersão geográfica, crescimento no exterior, entre outros.

Além dos Rankings de Internacionalização, analisamos também os países e regiões de maior atuação, os movimentos de entrada e saída de países no último ano, o desempenho das empresas brasileiras e as expectativas para a atuação internacional futura. Apresentamos ainda uma análise de como o contexto político-econômico atual tem afetado a estratégia de internacionalização das empresas brasileiras.

Uma novidade desta edição é o Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional das Empresas Brasileiras, desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC com o objetivo de avaliar aspectos fundamentais para a competitividade internacional das

empresas, com base em indicadores objetivos fundamentados no Modelo FDC de Criação de Valor Internacional. As dimensões de proposta de valor, modelo de negócios, modelo organizacional, talentos e liderança e gestão de *stakeholders* indicam oportunidades de avanço no processo de internacionalização das empresas.

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

Desejamos a todos uma ótima leitura!

Equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC



# A Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira, criada em Minas Gerais, com o objetivo de desenvolver executivos, empresários e gestores públicos, promover a evolução dos ambientes de negócios e, assim, contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente. Em 2018, consagrou-se, pela décima terceira vez consecutiva, como a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o ranking de educação executiva do jornal Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 42 anos de trabalho realizado junto às empresas. Por meio da prática constante do diálogo, a filosofia é trabalhar com as organizações e não somente para elas, respeitando a identidade das empresas, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

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

## Atuação global

Por meio de alianças e parcerias estratégicas com empresas e escolas em todo o mundo, a Fundação Dom Cabral desenvolve conteúdo de valor para as organizações, valendo-se de sua expertise global aplicada à realidade empresarial brasileira. Na prática, essa atuação internacional é vivenciada em atividades como capacitação e intercâmbio de professores, pesquisadores e participantes; acesso, compartilhamento e desenvolvimento de pesquisa e estudo de casos; desenvolvimento de programas de educação executiva e parcerias empresariais; transferência de conhecimento e criação de networking entre empresas e executivos.

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

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

## Expansão nacional

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

## Soluções educacionais

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

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

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

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



## Atuação social

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

Entre os principais projetos de cunho social estão o **Programa Raízes**, programa de desenvolvimento pessoal para jovens colaboradores da FDC, que os ajuda a ampliar sua visão de mundo e construir o senso de cidadania; a **Parceria com Organizações Sociais, a POS**, que capacita as organizações sociais com ferramentas de gestão, para que, mais organizadas e com objetivos definidos, possam galgar mais e melhores resultados sociais; e o **Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais, o PDEOS** busca fomentar o desenvolvimento local sustentável a partir da promoção da gestão responsável com as lideranças empresariais e comunitárias do Jardim Canadá e região. Atualmente o projeto reúne 26 empresas e 25 organizações sociais. Relatório de impacto do PDEOS identificou que, de 2012 a 2017, mais de 60 mil pessoas foram impactadas direta ou indiretamente pela iniciativa.

Há dois anos, lançou a iniciativa *CEOs' Legacy*. Esta iniciativa liderada pela FDC reúne *CEOs* que estão orientados para a construção de legados relevantes e sustentáveis capazes de inspirar pessoas, organizações e sociedade. Mais que ampliar a consciência dos líderes empresariais para essa causa, o *CEOs' Legacy* mobiliza profissionais para expandir o seu poder de influência e atuar como agentes do progresso na construção de um mundo melhor.

Para mais informações acesse [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br).

## O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais contribui para o desenvolvimento das organizações por meio da geração e do compartilhamento de conhecimentos sobre seu processo estratégico, incluindo a formulação, o desdobramento, a execução, o controle e a aprendizagem das estratégias corporativas e de negócios.

Alguns dos projetos de pesquisa do núcleo:

- Trajetórias e Ranking de Internacionalização de Empresas Brasileiras
- Gestor Global
- Observatório de Políticas Econômicas
- Centro de Referência em Estratégia

Para saber mais, visite:

<https://www.fdc.org.br/conhecimento/nucleos/estrategia-negocios-internacionais>

## A parceria com o INDEG-ISCTE Executive Education

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral e o INDEG-ISCTE Executive Education, desde 2014, são parceiros para a realização do Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP).

Essa parceria permite traçar comparativos entre as multinacionais brasileiras e portuguesas, além de um intercâmbio valioso de conhecimento entre as instituições e o constante aprimoramento da pesquisa. Refletir sobre as similaridades e diferenças das empresas brasileiras e portuguesas em seus processos de internacionalização é ainda mais relevante quando se leva em

consideração os aspectos de formação da sociedade brasileira e os traços históricos e culturais que esses países compartilham.

Para ter acesso ao Ranking de Internacionalização das Empresas Portuguesas (RIEP) e ao artigo comparativo “Atuação das multinacionais brasileiras e portuguesas nos mercados da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa)”, entre em contato conosco: [rankingmultinacionais@fdc.org.br](mailto:rankingmultinacionais@fdc.org.br)

### Equipe INDEG-ISCTE Executive Education



PAULO BENTO | paulo.bento@iscte-iul.pt

Presidente do INDEG-ISCTE e do INDEG-ISCTE Projetos

Administrador da TRANSCOM (Moçambique)

Diretor do Executive MBA do INDEG-ISCTE

Doutorado pela University of Manchester (Reino Unido)



MARCIO AMARAL | marcio.amaral@iscte-iul.pt

Membro da Comissão Executiva do INDEG-ISCTE

Professor do ISCTE-IUL e do INDEG-ISCTE

Investigador do Centro de Estudos Internacionais do ISCTE-IUL

Doutorado em Administração de Empresas pela

PUC-Rio de Janeiro (Brasil)



ROGÉRIO SERRASQUEIRO | rogerio.serrasqueiro@iscte-iul.pt

Membro da Comissão Executiva do INDEG-ISCTE

Diretor do Departamento de Contabilidade do ISCTE-IUL

Membro do Conselho Geral do ISCTE-IUL

Doutorado pela Universidade Autónoma de Madrid



ÁLVARO AUGUSTO DA ROSA | alvaro.rosa@iscte-iul.pt

Coordenador da especialidade de Estratégia  
e Empreendedorismo

do Programa Doutoral em Gestão, ISCTE - Business  
Research Unit (BRU)

Investigador da Business Research Unit do ISCTE-IUL

Diretor do DBA - Lisboa, ISCTE Business Unit (BRU)

Doutorado em Gestão Estratégica pelo ISCTE-IUL



LIA ANDRADE | lia.gomes.andrade@iscte-iul.pt

Técnica Superior do INDEG-ISCTE

Pós-Graduada em Gestão e Desenvolvimento Estratégico de  
RH pelo ISLA

Pós-Graduada em Gestão e Avaliação da Formação pelo ISLA

Mestre em Administração Educacional pela Universidade  
de Lisboa

## Saiba mais sobre o INDEG-ISCTE Executive Education

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

A reputação conquistada pelo INDEG-ISCTE ao longo de três décadas permitiu-lhe alcançar um papel marcante na qualificação de milhares de executivos, mais do que qualquer outra entidade em Portugal. Por isso, tem razões de sobra para sentir orgulho do seu passado; contudo, são os desígnios futuros que relevam e que fizeram com que em 2013-16 tenha implementado um projeto ambicioso de reestruturação e reposicionamento, em linha com a matriz inicial, de inovação e de liderança.

O INDEG-ISCTE, sobejamente conhecido nos primeiros 25 anos pelo seu portfólio de programas abertos, pretende oferecer, a todo o tempo, o melhor *mix* em Portugal. Paralelamente, sempre que na atividade Corporate é requerido um elevado nível de customização, pretende ser a primeira escolha em Portugal. Por outro lado, propõe-se desenvolver cada vez mais investigação aplicada nas áreas de interesse estratégico e assegurar a transferência de conhecimento.

Uma vez consumada a refundação e tendo como mote a busca da excelência, o INDEG-ISCTE tem todas as condições para contribuir de forma ainda mais relevante para o desenvolvimento sustentável da sociedade, através da formação de executivos, do desenvolvimento de organizações e da investigação aplicada. A atividade internacional e as parcerias que procura forjar além-fronteiras estão em linha com a visão de ser reconhecido como a referência no desenvolvimento de executivos da Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa.

Paulo Bento Presidente do INDEG-ISCTE

# A parceria com o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (MRE)

## Apresentação do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR)

O Ministério das Relações Exteriores é responsável por elaborar e implementar a diplomacia comercial brasileira, e desde 1965 essa missão vem sendo desempenhada pelo Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Há mais de meio século, portanto, o DPR contribui com o processo de inserção internacional das empresas brasileiras — das micro e pequenas empresas aos conglomerados de grande porte —, oferecendo-lhes ampla gama de serviços, tanto no Brasil como no exterior.

Entre esses serviços, destacam-se a organização de missões e seminários, a identificação de interlocutores relevantes, o preparo de programas de visitas, a produção de estudos especializados, a divulgação de oportunidades de negócios e o fornecimento de informações atualizadas sobre diversos países e setores específicos. Isolada ou conjuntamente, cada uma dessas atividades contribui para que empreendedores brasileiros elaborem e refinem suas estratégias de atuação internacional.

Uma vertente importante do trabalho do DPR é a promoção de investimentos, atividade que se desenvolve em duas linhas: na atração de inversões estrangeiras para o Brasil e no apoio à internacionalização das empresas brasileiras. Com vistas a melhor desincumbir-se dessas missões, o DPR conta, desde 2011, com uma Divisão de Investimentos (DINV).

Também é de competência do DPR a coordenação dos 114 Setores de Promoção Comercial e Investimentos (SECOMs) abrigados na rede diplomática e consular brasileira. Os SECOMs, espalhados pelos cinco continentes, operam em estreita coordenação com o DPR e estão



à disposição para encaminhar demandas de empresários interessados em iniciar ou aprofundar o processo de internacionalização de suas empresas.

Para além dos serviços prestados ao empresariado nacional, o DPR busca permanente articulação com instituições nacionais que, por sua missão institucional e pelo *know-how* acumulado, possam contribuir para a consecução dos objetivos de promoção comercial e de investimentos. Diante disso, o DPR apreciou o convite gentilmente formulado pela Fundação Dom Cabral (FDC) para participar da elaboração da pesquisa “Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras”. Ao recebê-lo, o Departamento acionou a rede de SECOMs e reuniu informações atualizadas sobre a presença de empresas brasileiras nas diversas jurisdições das embaixadas e dos consulados-gerais. Os dados assim reunidos foram compilados e tratados pela DINV, e o resultado desse esforço terá contribuído em larga medida para a qualidade desta 13ª edição do Ranking.

## Mensagem do Diretor do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR)

Foi com grande satisfação que recebemos o convite da Fundação Dom Cabral (FDC) para contribuir com a elaboração da pesquisa “Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2018”. Já desde outras edições que vimos acompanhando os estudos elaborados pela Fundação, que têm prestado importante auxílio ao progressivo refinamento da estratégia do MRE de apoio à inserção internacional de nossas empresas. Desta feita, honra-nos a oportunidade de tornar-nos parceiros de uma iniciativa tão exitosa.

O apoio à internacionalização das empresas brasileiras é uma das principais vertentes da nossa diplomacia comercial. Atuamos sob a convicção de

que o acesso a novos mercados e novos recursos contribui para a geração de emprego e renda, além de favorecer a produção de conhecimento, inovação e de incrementar a competitividade global de nossas empresas. Somem-se a isso benefícios algo mais intangíveis, mas nem por isso menos relevantes, associados ao fortalecimento da imagem positiva do Brasil e dos brasileiros, decorrência natural de uma inserção positiva de nossas empresas em terceiros países.

São, portanto, perfeitamente complementares os esforços desenvolvidos paralelamente pela FDC e pelo MRE, na medida em que visamos objetivo idêntico: auxiliar empreendedores brasileiros na elaboração de suas estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais.

É com esse objetivo em vista que reitero a permanente disposição do DPR em continuar trabalhando em parceria com a Academia — responsável por parcela tão importante de nossa inteligência de negócios — e com o setor privado nacional. Nesse sentido, permanecemos sempre à disposição para identificar e pôr em prática iniciativas conjuntas que estimulem ganhos de escala, competitividade e produtividade



### **Orlando Leite Ribeiro**

Embaixador

Diretor do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos

Ministério das Relações Exteriores

[www.investexportbrasil.gov.br](http://www.investexportbrasil.gov.br)

## O patrocínio do Ministério de Comércio Internacional do Reino Unido (DIT)



O evento de divulgação dos resultados da pesquisa “Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2018”, bem como as premiações oferecidas às empresas participantes, contou com o patrocínio e apoio do Ministério de Comércio Internacional do Reino Unido.

O Ministério de Comércio Internacional – ou DIT - Department for International Trade, é o órgão do Governo Britânico responsável por oferecer suporte gratuito e confidencial para cada aspecto do investimento de uma empresa. Milhares de empresas já receberam apoio do DIT para realizar suas ambições de crescimento internacional, desde startups até empresas de médio e grande porte. O objetivo do DIT é esclarecer aspectos comerciais e providenciar informações atuais e factuais, para que as empresas cheguem a conclusões importantes sobre a competitividade do Reino Unido, através de estudos de mercado personalizados e gratuitos. Também presta apoio no estabelecimento da empresa, guiando-as através dos estágios essenciais, como escolher a localização ideal e recrutar funcionários. O DIT possui especialistas que cobrem todos os setores da indústria, além de questões relacionadas a visto, taxaço e análise financeira.

Além disto, os serviços não terminam quando a empresa se estabelece no Reino Unido – continuam conforme as operações se expandem

internacionalmente. O DIT pode ajudar a desenvolver as relações necessárias para expandir negócios dentro do Reino Unido e exportar para a Europa e outros mercados globais. Isso inclui: acesso a projetos de apoio à inovação e desenvolvimento de novos produtos e à rede internacional do DIT para aumentar as exportações ou ajuda no acesso financeiro, em suporte aos planos de expansão. Para obter mais informações sobre como podemos ajudar a sua empresa a maximizar as oportunidades no Reino Unido, entre em contato com nosso time de Investimento através do e-mail [invest.br@fco.gov.uk](mailto:invest.br@fco.gov.uk).

## Practical Community in Business Model

Criada em 2017 pelo professor Fabian Salum, a Practical Community in Business Model é uma atividade do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais vinculada ao Centro de Referência em Estratégia (CREST) da Fundação Dom Cabral, que tem o intuito de gerar conhecimento em *Business Model* de forma colaborativa, reunindo as esferas acadêmica, empresarial e prática em um único lugar.

Mais informações disponíveis em: <https://www.practicalbusinessmodel.com/>



O QUE É?

A Practical Community in Business Model é uma iniciativa vinculada ao Centro de Referência em Estratégia da Fundação Dom Cabral. A comunidade é formada por executivos, empresários e acadêmicos interessados em acessar, construir e compartilhar o que há de mais relevante sobre: **A Transformação Digital e seu Impacto nas Estratégias e nos Modelos de Negócios.**



COMO PARTICIPAR?

Para participar, é necessário se associar como **membro efetivo**. Isto o tornará parte de um grupo seleto de empresas e instituições de diversos segmentos.

PARA SABER  
MAIS,  
ACESSE  
NOSSA  
PROPOSTA:



NOS ACOMPANHE  
EM NOSSAS  
PLATAFORMAS



Practical Community  
in Business Model





## Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras



# A Pesquisa

Há mais de 20 anos, o Núcleo de Estratégia e Negócios internacionais vem explorando de forma aprofundada temas relacionados ao processo de internacionalização das empresas. Desde 2006, por exemplo, fazemos um levantamento anual sobre o grau de internacionalização, também conhecido como Ranking das Multinationais Brasileiras. Em sua 13ª edição, a pesquisa, agora chamada Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras, traz reflexões sobre o movimento internacional de empresas brasileiras de variados portes, setores e níveis de internacionalização, explorando suas estratégias internacionais, os resultados alcançados e as tendências de expansão.

Os principais objetivos da pesquisa são:

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

- **traçar** tendências de internacionalização das empresas brasileiras;
- **avaliar** a capacidade de expansão internacional das empresas brasileiras e identificar oportunidades de avanço para maior competitividade.

A pesquisa “Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras” é composta por quatro pilares:



O conhecimento gerado na pesquisa é disponibilizado anualmente para as empresas, empresários, executivos, instituições governamentais e a comunidade acadêmica no Brasil e no exterior, pois acreditamos nos impactos positivos da disseminação do conhecimento gerado para o fortalecimento da competitividade global das empresas brasileiras.



## Edições Anteriores

A linha do tempo abaixo apresenta as edições anteriores da pesquisa. Entre os temas específicos já pesquisados se encontram: a gestão do conhecimento na internacionalização, em 2017; a autonomia para a tomada de decisões, em 2016; a adaptação da gestão de multinacionais brasileiras a ambientes culturalmente diversos, em 2015; o efeito da “marca Brasil” na internacionalização das empresas brasileiras, em 2014; e o impacto da política externa na internacionalização das empresas, em 2013.

Para ter acesso às edições anteriores, acesse (website) ou entre em contato conosco: [rankingmultinacionais@fdc.org.br](mailto:rankingmultinacionais@fdc.org.br).



# Metodologia da Pesquisa

## Critérios de participação na pesquisa

Participam da pesquisa empresas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros e com atuação internacional por meio de escritórios de vendas, centrais de distribuição, montagem, manufatura, prestação de serviços, agências bancárias/serviços financeiros, pesquisa e desenvolvimento ou franquias.

O grau de internacionalização das multinacionais é medido por uma combinação do índice de transnacionalidade desenvolvido pela United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, e o grau de internacionalização das franquias brasileiras, desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC. Dessa forma, as empresas são avaliadas de acordo com a modalidade que utilizam para atuar no exterior: apenas unidades próprias, unidades próprias e franquias ou apenas franquias. A seguir, explicamos cada um dos índices utilizados.

## Índices de internacionalização

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

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

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

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

Considerando que a internacionalização das franquias se dá através de transferência de ativos intangíveis, como a marca, o *know-how* e o sistema de negócios para um terceiro, e que essa modalidade não requer necessariamente investimento de capital próprio da franqueadora, novas métricas são necessárias para calcular o grau de internacionalização dessas empresas.

$$\text{Índice de internacionalização de franquias} = \frac{\frac{\text{Unidades franqueadas no exterior}}{\text{Unidades franqueadas totais}} + \frac{\text{Receitas de royalties e taxas no exterior}}{\text{Receitas de royalties e taxa totais}} + \frac{\text{Receitas de venda de produtos para franqueados no exterior}}{\text{Receitas totais de venda de produtos para franqueado}}}{3}$$

No caso de empresas que atuam tanto por meio de unidades próprias quanto por meio de franquias no exterior, o índice de internacionalização final é uma combinação dos índices que se aplicam à atuação internacional destas empresas.

Para o cálculo dos índices, são consideradas as informações referentes ao ano de 2017.

## Amostra <sup>1</sup>

A Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2018 contou com a participação de 69 empresas, sendo:

- 55 empresas brasileiras que atuam no exterior, por meio de subsidiárias próprias apenas;
- 9 empresas brasileiras que atuam no exterior, por meio de franquias apenas;
- 5 empresas brasileiras que atuam no exterior tanto por meio de subsidiárias próprias quanto por franquias.

Além das 69 empresas participantes da pesquisa, o formulário da pesquisa foi preenchido por outras oito empresas que não foram incluídas nas análises por estarem em estágios incipientes de internacionalização (ex. estudo de mercado, avaliação de oportunidades) ou por fazerem parte de grupos empresariais já participantes da pesquisa. São elas: Gola Foods, Fras-le, Promob, Tivit, Fisk, Furukawa Eletric, Holobox e Brazil Link.

As análises apresentadas nesse relatório utilizam, principalmente, os dados fornecidos pelas empresas participantes e que informaram os dados necessários de acordo com os critérios de participação por meio de questionários. A exceção à regra é a informação apresentada na linha do tempo de internacionalização das empresas, que acrescenta as informações de edições anteriores da pesquisa.

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

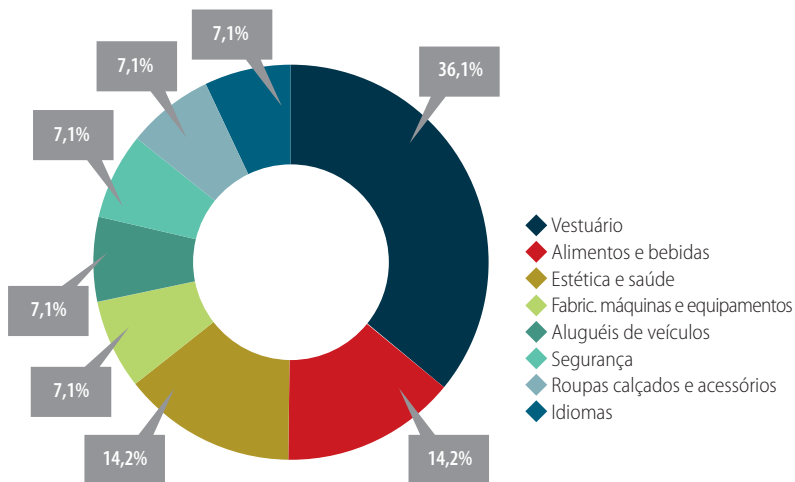
---

<sup>1</sup> Além das 69 empresas participantes da pesquisa, oito empresas que se encontram em estágios iniciais de internacionalização (ex.: somente exportação ou estudo de mercado) responderam ao questionário enviado. Essas empresas são mencionadas na seção "Empresas fora da amostra" do relatório, porém seus dados não foram incluídos nas análises.

Gráfico 1 - Setores de atuação das empresas participantes

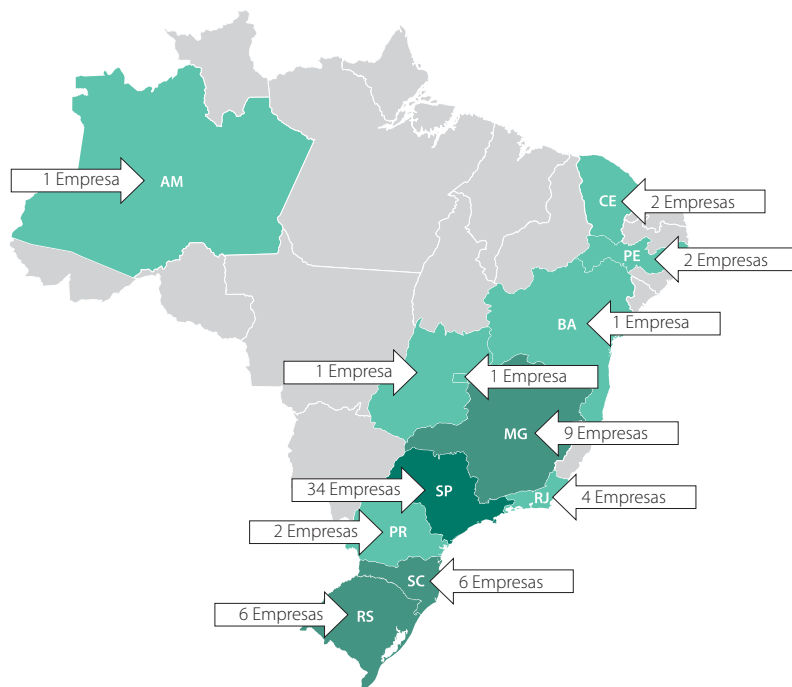


Gráfico 2 - Setores de atuação das franquias participantes



As empresas participantes da pesquisa estão sediadas em onze estados brasileiros em todas as regiões do país, como pode ser visto no mapa a seguir:

Figura 1 – Dispersão geográfica das sedes das empresas brasileiras



Assim como nos últimos anos, percebemos uma concentração maior das empresas participantes da pesquisa nas regiões Sudeste e Sul, sendo os estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul os maiores concentradores de empresas da amostra.

## Benefícios da participação na pesquisa

O conhecimento gerado pela pesquisa é disponibilizado anualmente para as empresas, empresários, executivos, instituições governamentais e a comunidade acadêmica por meio de relatórios, artigos, palestras e citações na mídia. O projeto gera conhecimento relevante e aplicável para auxiliar as empresas na elaboração e avaliação de suas estratégias de entrada e operação em mercados internacionais.

Os benefícios percebidos pelas empresas com a participação na pesquisa podem ser vistos na imagem abaixo:

- Ganhos de imagem e valor da marca pela exposição na mídia.
- Geração de conhecimento relevante com relação à internacionalização de empresas brasileiras.
- Avaliação de desempenho da empresa no processo de internacionalização (*benchmarking*).
- Maior exposição institucional no meio acadêmico.
- Aumento do interesse de investidores e potenciais parceiros no Brasil e no exterior.

## Destaques de Internacionalização das Empresas Brasileiras

Além da classificação tradicional, baseada nos Rankings de Internacionalização, destacamos algumas empresas levando em consideração outros critérios de avaliação, como dispersão geográfica e crescimento no exterior.

## O Ranking FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras

Os resultados do 13º Ranking FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras estão na tabela a seguir.

Tabela 1 - Ranking FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 18/17
1	Fitesa	0,764	▲
2	Odebrecht	0,718	▼
3	InterCement	0,706	▲
4	CZM	0,658	▲
5	Stefanini	0,646	▲
6	lochpe-Maxion	0,630	▲
7	JBS	0,576	▲
8	Minerva Foods	0,558	▲
9	Metafrio	0,554	▼
10	Tupy	0,543	▲
11	Votorantim	0,433	▲
12	Braskem	0,390	▲
13	DMS	0,378	▼
14	Marfrig	0,356	▼
15	Gerdau	0,345	▲
16	Tigre	0,337	▼
17	WEG	0,330	▲
18	Jacto	0,300	▲
19	Tec Mobile	0,298	▲
20	Marcopolo	0,289	▼
21	Natura	0,275	▲
22	Expor Manequins	0,273	▲
23	Gauss Autopeças	0,273	▲



POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 18/17
24	Vale	0,272	▼
25	Embraer	0,272	▲
26	Agrale	0,265	▲
27	Localiza	0,233	▲
28	Camil	0,232	▼
29	CI&T	0,215	▼
30	Grupo Gautom	0,214	▲
31	Vicunha Têxtil	0,203	▼
32	Indusparquet	0,189	▼
33	Itaú Unibanco	0,183	▼
34	Romi	0,181	▼
35	Grupo Serpa	0,147	▲
36	Zetra	0,142	▲
37	Sobrancelhas Design	0,138	▲
38	Alpargatas	0,137	▲
39	Baterias Moura	0,105	▼
40	Duratex	0,084	▲
41	Level Group	0,079	▲
42	Randon	0,074	▲
43	Chilli Beans	0,056	▼
44	BRQ	0,055	▲
45	Puket	0,050	▲
46	Klabin	0,049	▲
47	Instituto Aquila	0,042	▼
48	Interact	0,038	▲
49	Banco do Brasil	0,037	▼
50	Arezzo	0,034	▲
51	Ultrapar	0,032	▼
52	Bradesco	0,030	▼
53	MV Sistemas	0,028	▲

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 18/17
54	Algar Tech	0,027	▲
55	Hering	0,026	▲
56	Eliane	0,026	▲
57	Vivenda do Camarão	0,021	▼
58	Totvs	0,019	▼
59	Spoletto	0,019	▲
60	Fast Açáí	0,015	▲
61	Clamper	0,014	▼
62	Porto Seguro	0,013	▲
63	Seculus	0,011	▼
64	Depyl Action	0,011	▼
65	CCAA	0,008	–
66	Inviolável	0,008	▼
67	Forno de Minas	0,006	–
68	First Class	0,004	–
69	Eucatex	0,001	–

Em comparação a 2017: ▲ Índice aumentou, \_ Índice se manteve, ▼ Índice diminuiu –

**Azul:** atuação no exterior apenas por unidades próprias (comercial ou produtiva);

**Amarelo:** atuação no exterior apenas por franquias;

**Verde:** atuação por unidades próprias e franquias.

### Destaque das 10+ com faturamento anual de até R\$ 1 bilhão

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

Tabela 2 – As 10 + empresas com faturamento total de até R\$ 1 bilhão

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO
1	CZM	0,658
2	DMS	0,378
3	Jacto	0,300

POSICÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO
4	Tec Mobile	0,298
5	Expor Manequins	0,273
6	Gauss Autopeças	0,273
7	Agrale	0,265
8	CI&T	0,215
9	Indusparquet	0,189
10	Romi	0,181

Em relação aos últimos anos, a CZM e DMS continuam se destacando entre as empresas com faturamento total de até R\$ 1 bilhão. Nesta edição, o Grupo Jacto, participando pela primeira vez na pesquisa, alcançou o terceiro lugar nesta categoria.

### Destaque das 10+ por número de países

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

Tabela 3 – As 10+ classificadas pelo número de países (subsidiárias próprias)

EMPRESA	Nº DE PAÍSES EM QUE POSSUEM SUBSIDIÁRIAS
Stefanini	39
WEG	29
Marcopolo	23
Vale	23
JBS	20
Votorantim	20
Itaú Unibanco	19
Odebrecht	18
Banco do Brasil	16
lochpe-Maxion	16

## Destaque das 10+ por índice de receitas

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

Tabela 4 – As 10+ classificadas pelo índice de receitas

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE RECEITAS
1	Odebrecht	0,842
2	CZM	0,823
3	Fitesa	0,775
4	InterCement	0,759
5	JBS	0,749
6	lochpe-Maxion	0,735
7	Stefanini	0,627
8	Tupy	0,589
9	Marfrig	0,584
10	Braskem	0,521

## Destaque das 10+ por índice de ativos

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

Tabela 5 – As 10+ classificadas pelo índice de ativos

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE ATIVOS
1	Minerva Foods	0,958
2	Stefanini	0,782
3	Fitesa	0,767
4	CZM	0,762
5	Tupy	0,706
6	Metafrio	0,699

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE ATIVOS
7	InterCement	0,639
8	Votorantim	0,626
9	Odebrecht	0,617
10	lochpe-Maxion	0,573

### Destaque das 10+ por índice de funcionários

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

Tabela 6 – As 10+ classificadas pelo índice de funcionários

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE FUNCIONÁRIOS
1	Fitesa	0,751
2	InterCement	0,721
3	Odebrecht	0,693
4	lochpe-Maxion	0,583
5	Stefanini	0,530
6	Gerdau	0,509
7	Marfrig	0,485
8	Gauss Autopeças	0,478
9	JBS	0,453
10	Metalfrío	0,450

### Ranking FDC de Internacionalização das Franquias

Nesta seção, destacamos os resultados do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras.

Tabela 7 - Ranking FDC de Internacionalização de Franquias 2018

POSIÇÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	VARIAÇÃO DO ÍNDICE 18/17
1	Localiza	0,233	▲
2	Puket	0,050	▲
3	Chilli Beans	0,046	▼
4	Sobancelhas Design	0,044	▼
5	Hering	0,026	▲
6	Vivenda do Camarão	0,021	▼
7	Fast Açáí	0,015	▲
8	Depyl Action	0,011	▼
9	Alpargatas	0,010	▲
10	CCAA	0,008	–
11	Inviolável	0,008	▼
12	Arezzo	0,004	▼
13	First Class	0,003	–

Em comparação a 2017: ▲ Índice aumentou, – Índice se manteve e ▼ Índice diminuiu.

O critério de desempate entre CCAA e Inviolável foi nas casas decimais. A diferença entre os dois foi de 0,0002 pontos.

## Destaque das 5+ por número de países onde atuam

A tabela a seguir mostra as 5 franquias brasileiras com maior número de países em que atuam por meio de franquias:

Tabela 8 – As 5+ classificadas pelo número de países (franquias)

FRANQUIA	Nº DE PAÍSES ONDE AS EMPRESAS POSSUEM FRANQUIAS
Alpargatas	7
Chilli Beans	7
CCAA	6
Localiza	6
Puket	6

## Destaque das 5+ por índice de unidades franqueadas

A tabela a seguir mostra a classificação das 5 empresas com maior índice de unidades franqueadas, que representa a proporção de unidades franqueadas no exterior em relação ao total de unidades franqueadas.

Tabela 9 – As 5+ pelo índice de unidades franqueadas

Posição	Franquia	Índice de unidades franqueadas
1	Localiza	0,348
2	Puket	0,078
3	Chilli Beans	0,061
4	Sobancelhas Design	0,054
5	Vivenda do Camarão	0,026

## Destaque das 5+ pelo índice de taxas e royalties

A tabela a seguir mostra as 5 franquias com maior índice de receitas de taxas e royalties para as empresas que utilizam essa modalidade como fonte de receita na internacionalização. Esse índice mostra o quanto das receitas de taxas e royalties é proveniente dos franqueados no exterior em relação ao total.

Tabela 10 – As 5+ pelo índice de receitas de taxas e royalties

POSIÇÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE RECEITAS DE TAXAS E ROYALTIES
1	Localiza	0,119
2	Sobancelhas Design	0,035
3	Inviolável	0,005
4	Depyl Action	0,002
5	First Class	0,002

### **Destaque das 5+ pelo índice de venda de produtos para franqueados no exterior**

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

Tabela 11 – As 5+ pelo índice de receitas de venda de produtos para franqueados no exterior

POSIÇÃO	FRANQUIA	ÍNDICE DE RECEITAS DE VENDA DE PRODUTOS NO EXTERIOR
1	Sobancelhas Design	0,045
2	Chilli Beans	0,032
3	Hering	0,027
4	Puket	0,021
5	Vivenda do Camarão	0,016



## Destaques de maiores crescimentos entre 2016 e 2017


### Mercado Total

#### Crescimento da receita bruta Total

**67%**  
das empresas apresentaram crescimento no período



**9%**  
foi o crescimento médio da receita bruta total entre 2016 e 2017



#### Maiores crescimentos da receita bruta Total

**165%**  
DMS



**77%**  
Marcopolo



**72%**  
Clamper



### Mercado Externo

#### Crescimento da receita bruta de subsidiárias no exterior

**66%**  
das empresas apresentaram crescimento no período

20% foi o crescimento médio da receita bruta de subsidiárias no exterior entre 2016 e 2017



#### Maiores crescimentos de receita bruta de subsidiárias no exterior

**413%**  
ZETRA



**342%**  
TEC Mobile



#### Maiores crescimentos da receita bruta de exportações a partir do Brasil

**2140%**  
CI&T



**41%**  
Duratex



**40%**  
Vale



#### Crescimento da receita bruta de exportações a partir do Brasil

**46%**  
das empresas apresentaram crescimento no período



50% foi o crescimento médio da receita bruta de exportações a partir do Brasil entre 2016 e 2017

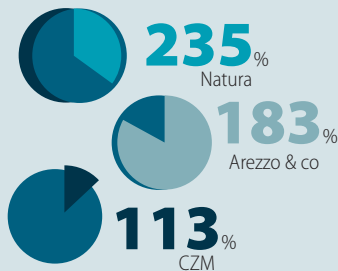
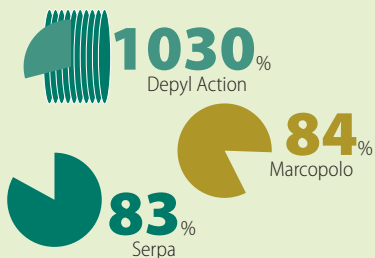
**Mercado Total**

**Mercado Externo**

**Crescimento de ativos**



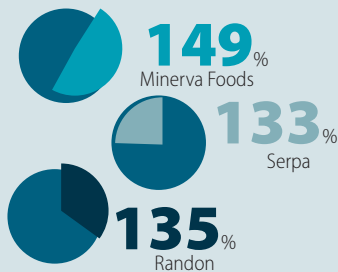
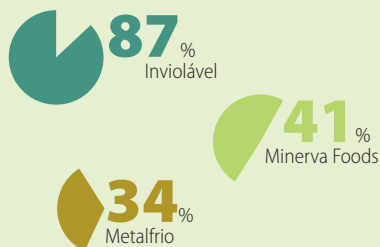
**Maiores crescimentos de ativos**



**Crescimento do número de funcionários**



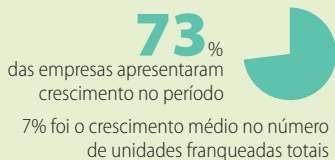
**Maiores crescimentos do número de funcionários**



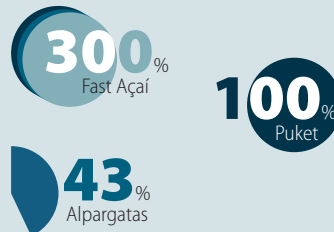
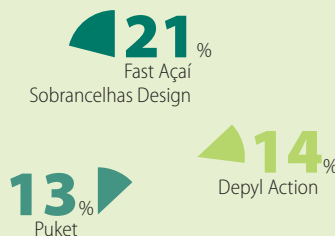
 **Mercado Total**

 **Mercado Externo**

**Crescimento de unidades franqueadas**



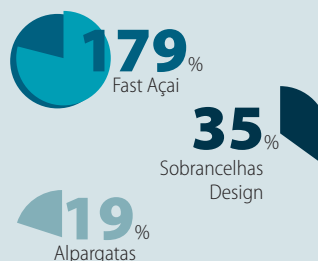
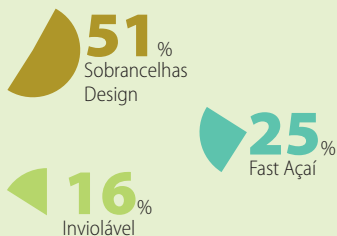
**Maiores crescimentos em unidades franqueadas**



**Crescimento da receita de vendas de produtos para franqueados**



**Maiores crescimentos da receita de vendas de produtos para franqueados**



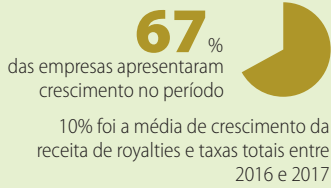


Mercado Total

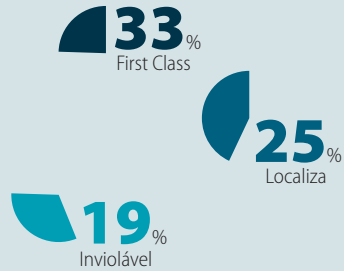
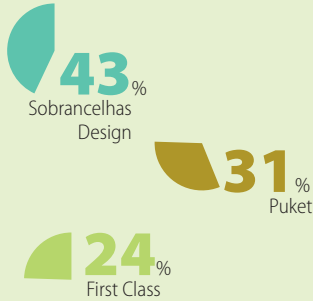


Mercado Externo

Crescimento da receita de royalties e taxas



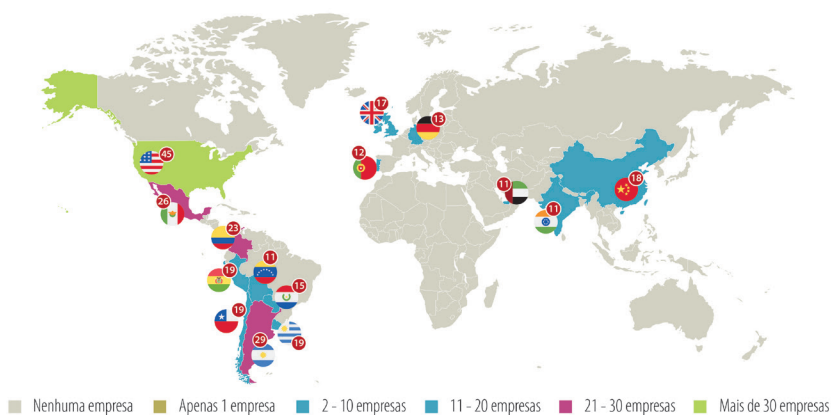
Maiores crescimentos da receita total de royalties e taxas



## Do Brasil para o mundo

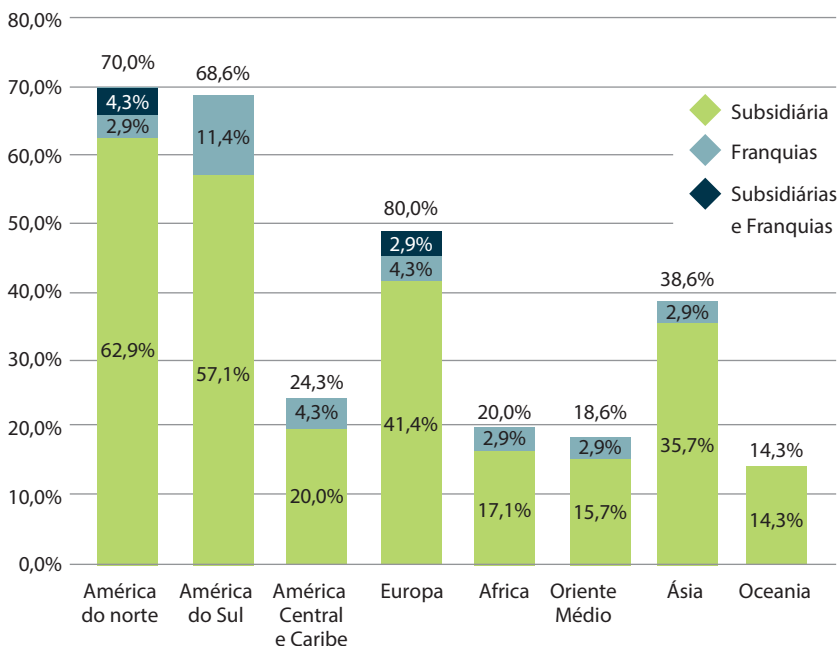
### A presença das empresas brasileiras no exterior

Figura 2 – Mapa de dispersão geográfica das empresas brasileiras



As empresas brasileiras participantes da pesquisa estão presentes em 82 países e em todos os continentes por meio de subsidiárias próprias e/ou franquias. Na figura seguinte, destacam-se os países com maior presença de empresas brasileiras.

Gráfico 3 - Dispersão geográfica das empresas brasileiras por região e por tipo de subsidiária



Tomando como exemplo a primeira barra (América do Norte), a porcentagem que aparece sobre o topo refere-se à frequência relativa que um país desta macrorregião foi mencionado em nossa amostra de 69 empresas. Portanto, das 69 empresas (100%), 48 (69,5%) possuem atividades na América do Norte, sendo que 43 (62,9%) atuam por meio de uma subsidiária, 2 (2,9%) atuam por franquias e 3 (4,3%) atuam por subsidiária própria e franquia.

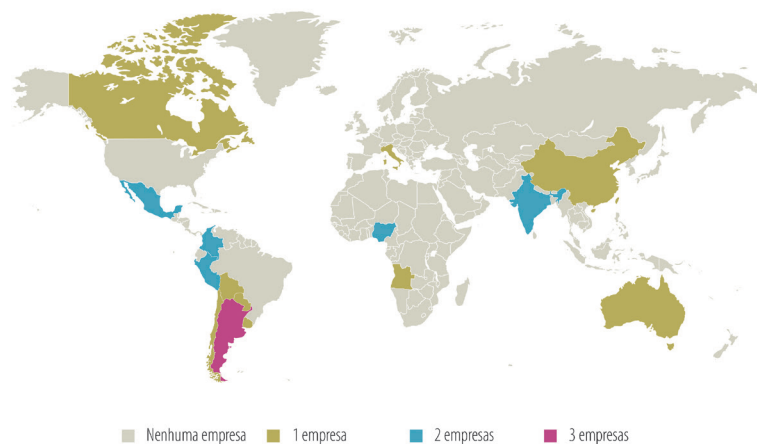
Os países da América do Norte e América Latina continuam concentrando grande parte das empresas brasileiras. Ademais, observamos forte presença

na Europa, sendo o Reino Unido, a França, a Espanha e a Itália os países com a maior concentração. Dentre os países asiáticos, a China é principal destino de empresas brasileiras.

### Movimentos de abertura e fechamento de operações no exterior

Investigamos o movimento de abertura ou fechamento de operações no exterior das empresas brasileiras no último ano. Das 69 empresas participantes da pesquisa, 14 (20,2%) delas iniciaram operações em novos países, enquanto 12 (17,3%) empresas decidiram por encerrar ou paralisar suas operações em algum país.

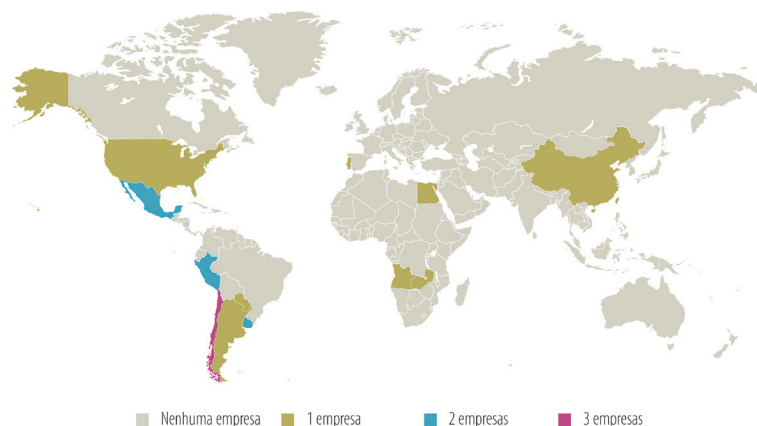
Figura 3 – Abertura de operações das empresas no mercado internacional, por país



As 14 empresas que iniciaram operações nos últimos dois anos entraram em 28 países, sendo a maior concentração deles na América do Sul e América do Norte. A Argentina destaca-se entre os países que receberam mais empresas participantes da pesquisa.

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

Figura 4 – Fechamento de operações das empresas no mercado internacional, por país



As 12 empresas que encerraram ou interromperam suas operações nos últimos dois anos saíram de um total de 20 países. O Chile foi o país que registrou o maior fechamento de operações (3 empresas), seguido pelo México, o Uruguai e o Peru (2 empresas em cada um deles).

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

### Zoom na internacionalização<sup>2</sup>

As empresas que iniciaram operações em outros países nos anos de 2017 e 2018 foram: Agrale, Alpargatas, Fitesa, Instituto Aquila, Vicunha Têxtil, Randon, Minerva Foods, Interact, Metalfrio, Chilli

2 Informações fornecidas e de responsabilidade das empresas participantes.



Beans, Level Group, Votorantim, Expor Manequins, Zetra, Clamper, e Fast Açaí.

Em geral, as empresas que entraram em algum novo país buscam ampliar seus mercados de atuação, expandindo-se pela criação de novas subsidiárias (*greenfield*), por franquias, ou adquirindo (total ou parcialmente) players já atuantes no mercado alvo. A Fitesa, por exemplo, adquiriu outra empresa para atuar nos Emirados Árabes, a Level Group formou uma *Joint Venture* para atuar na Índia e Guatemala e a Randon, que também formou uma *Joint Venture* com o Grupo Epsya no Chile para atender o mercado peruano.

As empresas que decidiram por interromper ou reduzir suas operações em outros países nos anos de 2017 e 2018 foram:

Marcopolo, JBS, Algar Tech, Chilli Beans, Braskem, Level Group, Votorantim, Vale, Vivenda do Camarão, Banco do Brasil, Puket, Fast Açaí.

Destacam-se alguns motivos que as levaram a esta redução: o baixo desempenho apresentado pela subsidiária; a alta concorrência no mercado local, dificuldades de expansão; e crise econômica local.

A Fast Açaí foi a única empresa que citou uma paralisação com retomada já efetuada de um ano para o outro.

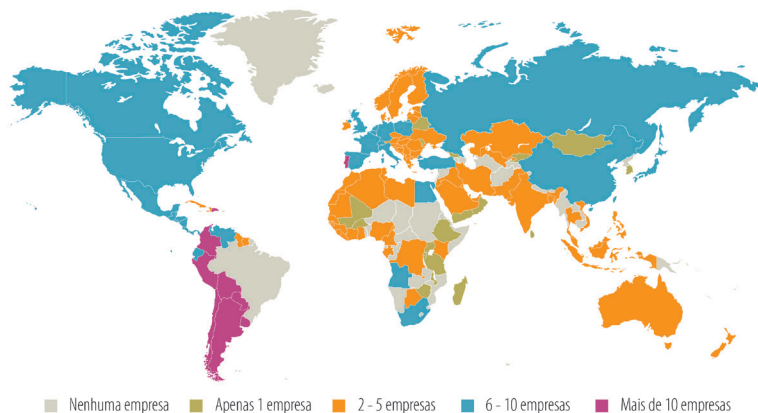
## Destinos de exportação

A exportação é uma estratégia utilizada por diversas empresas brasileiras em estágios iniciais de seu processo de internacionalização, ou como uma estratégia complementar de acesso a mercados internacionais. O comércio exterior é importante não apenas sob o ponto de vista de produção e negócios para as empresas, mas também da perspectiva do balanço de pagamentos brasileiro. A figura a seguir apresenta os 153 países que são destino das exportações das

empresas participantes da pesquisa, o que representa (79,0%)<sup>3</sup> dos países do mundo.

É importante destacar que esses são os destinos de exportação de empresas que já possuem presença física (subsidiárias comerciais, produtivas e/ou franquias) no exterior. Para um panorama completo das exportações de empresas brasileiras, incluindo aquelas que ainda não iniciaram seu processo de internacionalização, sugerimos consultar os dados disponibilizados pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (APEX<sup>4</sup>), pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) e pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e serviços (MDIC<sup>5</sup>).

Figura 5 – Países destino de exportação das empresas brasileiras participantes da pesquisa



3 Este relatório leva em consideração a quantidade de países-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) como a quantidade total de países presentes no mundo. Para mais informações, acesse: <https://nacoesunidas.org/conheca/paises-membros/>

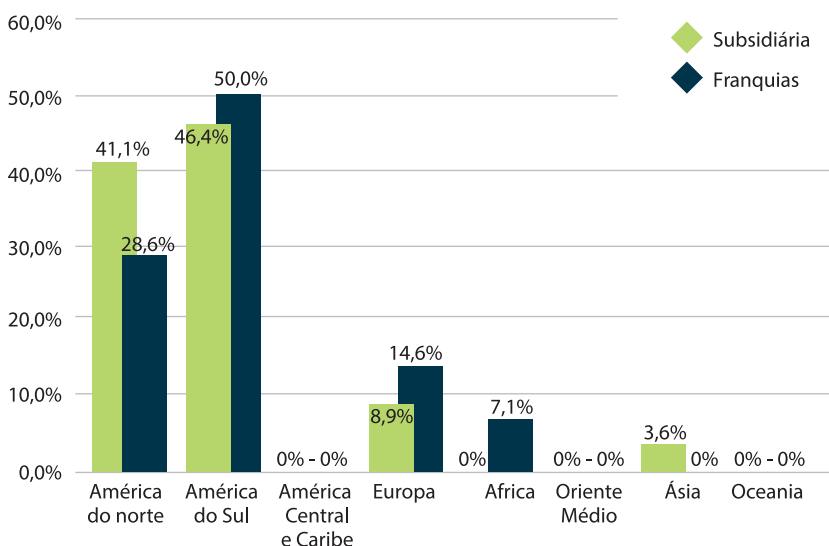
4 A APEX disponibiliza maiores informações sobre a internacionalização das empresas brasileiras em seu site: <http://www.apexbrasil.com.br/home/index>

5 O MRE, em parceria com o MDIC, disponibiliza informações sobre as exportações e importações das empresas brasileiras no site: <http://www.investexportbrasil.gov.br/>

## Primeira subsidiária ou franquia internacional

O gráfico a seguir mostra as regiões em que as empresas participantes da pesquisa estabeleceram suas primeiras unidades no exterior <sup>6</sup>.

Gráfico 4 - Regiões da primeira subsidiária própria ou franquia no exterior

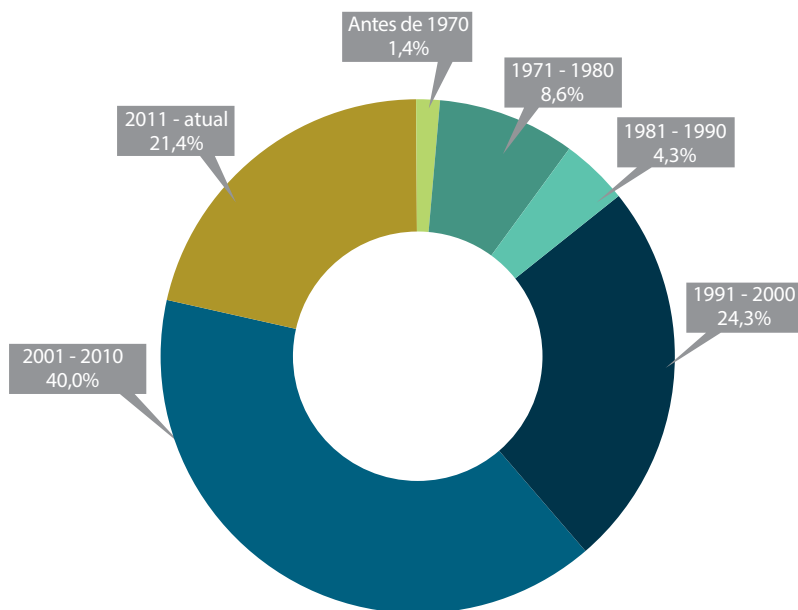


Grande parte das empresas participantes iniciou a internacionalização por meio da abertura de unidades em países geograficamente e culturalmente próximos ao Brasil, como é o caso da América do Sul, sendo os países mais citados a Argentina (13 empresas), e o Paraguai (oito empresas). A América do Norte é a segunda região com maior atratividade para a primeira subsidiária ou franquia, sendo os EUA o país mais procurado, citado por 21 empresas.

<sup>6</sup> Duas empresas estabeleceram as primeiras subsidiárias próprias no exterior em dois países simultaneamente: a Fitesa (Estados Unidos e México) e a Falconi (Estados Unidos e Guatemala).

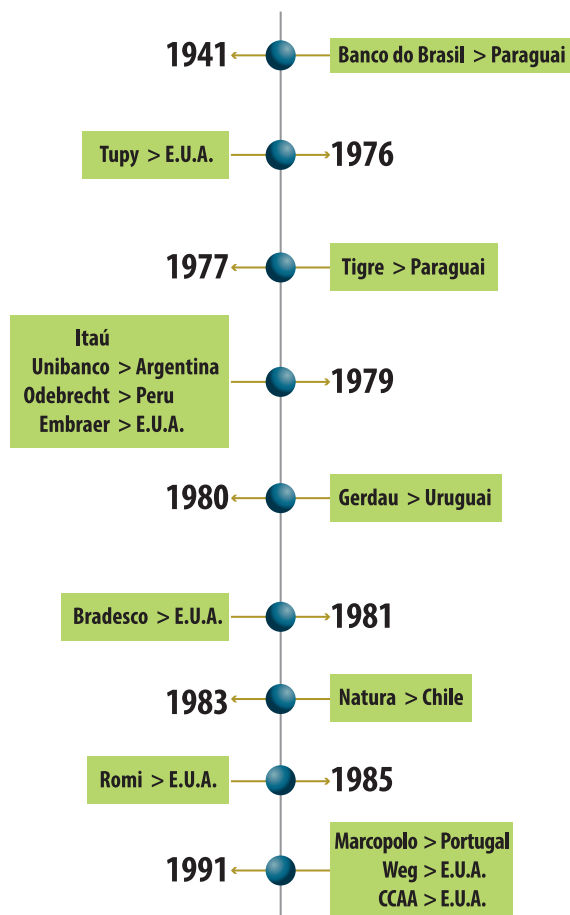
Dentre as empresas participantes que iniciaram o processo de internacionalização por meio de uma subsidiária própria, a primeira delas foi o Banco do Brasil, em 1941, no Paraguai. O gráfico a seguir mostra que a maior parte das empresas iniciaram a expansão para o exterior na primeira década dos anos 2000. Maiores detalhes sobre o início do processo de internacionalização das empresas podem ser vistos também na linha do tempo apresentada nas páginas seguintes.

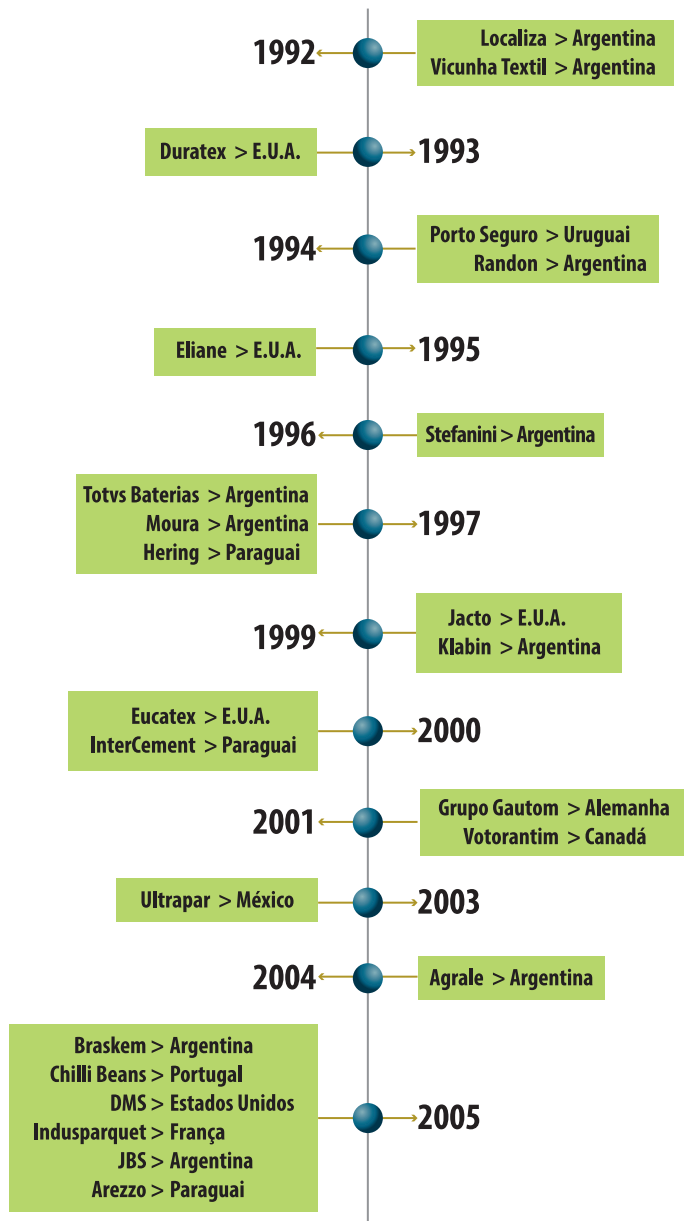
Gráfico 5 – Ano da primeira subsidiária ou franquia internacional

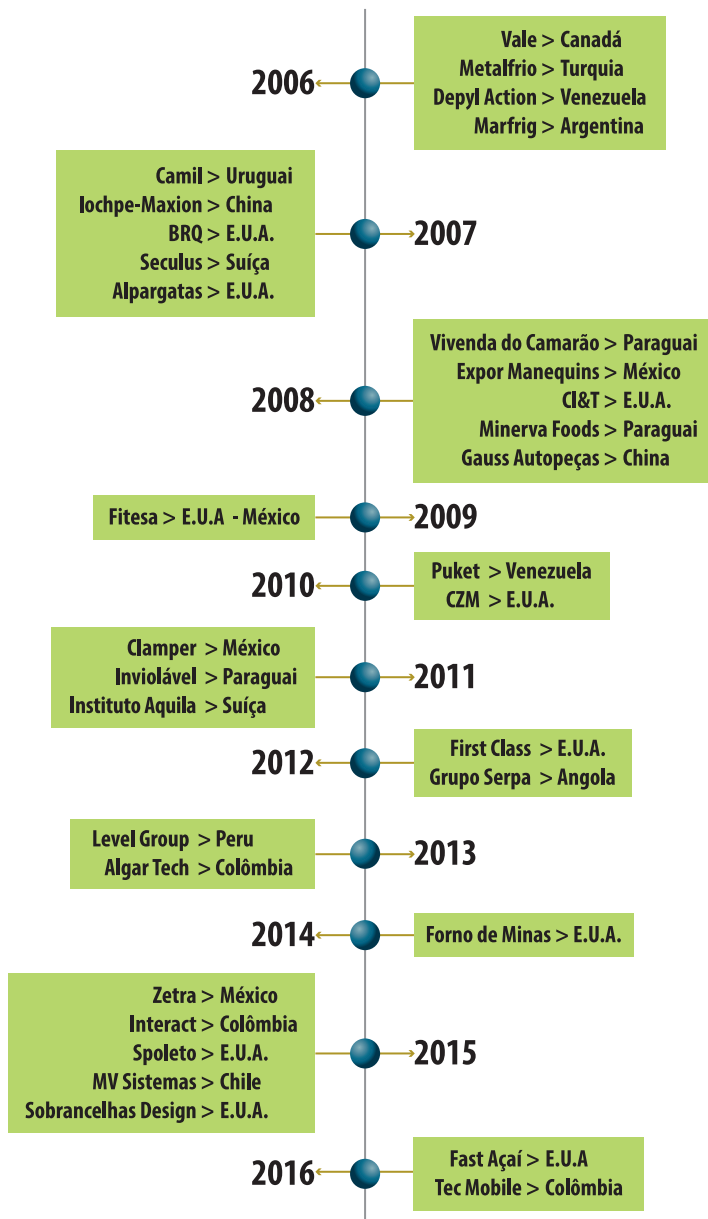


## Linha do tempo

Apresentamos a seguir a linha do tempo da internacionalização das empresas participantes da pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras. Nela, mostramos o ano e o país da primeira subsidiária ou franquia no exterior.







## O impacto do contexto político-econômico brasileiro na internacionalização das empresas

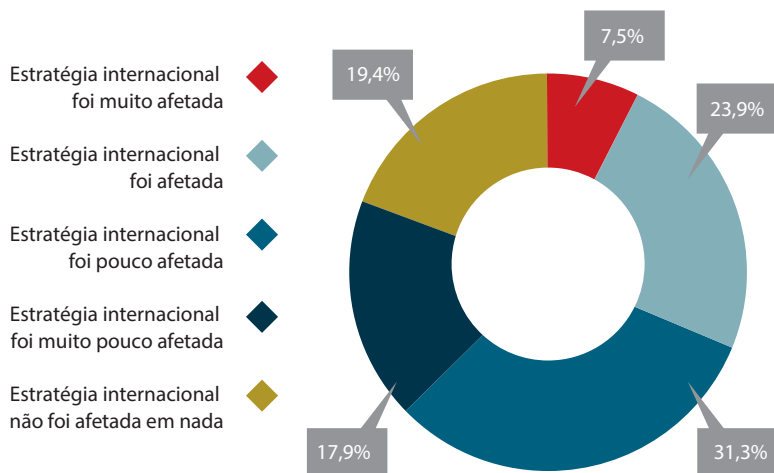
Na edição passada da pesquisa, buscamos entender junto às multinacionais e franquias brasileiras o quanto o contexto político-econômico mundial e alguns fatores específicos, como a eleição de Donald Trump para a presidência dos Estados Unidos e a saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit), haviam impactado suas estratégias internacionais.

Naquela altura, como os acontecimentos estavam muito recentes, a maior parte das empresas alegou que não ocorreram alterações significativas que influenciassem seus resultados, planos e expectativas futuras, a não ser por uma cautela maior em relação a novos investimentos nesses países. Como muitas empresas participantes da pesquisa estão presentes em vários países, com diversificação de riscos, o possível impacto das políticas de Trump e o Brexit foi percebido como pequeno, muito pequeno ou inexistente para a grande maioria (84,4%).

Este ano, tendo em vista o momento vivido pelo Brasil e o contexto das eleições federais e estaduais, perguntamos às empresas qual o impacto da atual situação político-econômica nacional nas estratégias internacionais das empresas. O gráfico a seguir mostra os resultados.



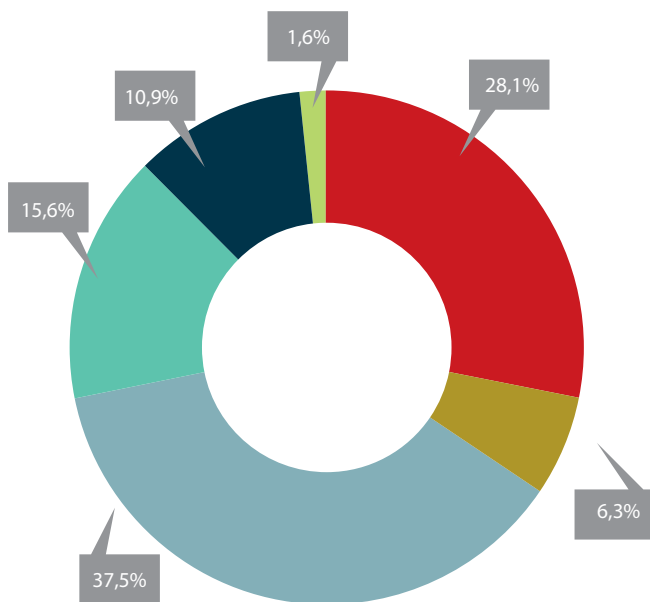
Gráfico 5 - O impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização



Grande parte das empresas, 80,6%, afirma que suas estratégias internacionais foram impactadas de alguma forma pelo contexto político-econômico brasileiro, sendo que 31,4% alega um impacto considerável (foi afetada ou muito afetada). Percebemos que as incertezas político-econômicas brasileiras têm impactado as estratégias de internacionalização.

Mas será que esse impacto é no sentido de intensificar a internacionalização ou focar mais no mercado doméstico? Uma análise desse movimento é mostrada no gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Mudanças nas estratégias internacionais das empresas brasileiras frente ao contexto político-econômico atual do Brasil



- ◆ A empresa ampliou os investimentos no mercado internacional e no mercado doméstico.
- ◆ A empresa ampliou os investimentos no mercado internacional e reduziu os investimentos no mercado doméstico.
- ◆ A empresa ampliou os investimentos no mercado internacional e manteve sua estratégia no mercado doméstico.
- ◆ A empresa reduziu os investimentos no mercado internacional e no mercado doméstico.
- ◆ A empresa reduziu os investimentos no mercado internacional e ampliou os investimentos no mercado doméstico.
- ◆ A empresa reduziu os investimentos no mercado internacional e manteve sua estratégia no mercado doméstico.

Grande parte das empresas (71,9%) afirma que aumentou os investimentos no mercado internacional frente ao atual contexto político-econômico do Brasil, enquanto apenas 28,1% das empresas disseram que reduziram o investimento no mercado internacional.

É evidente que as ações tomadas por cada empresa no que tange a estratégia de internacionalização apresentam respostas variadas que dependem muitas vezes do setor da empresa, do porte e dos mercados de atuação no exterior. Isso se torna mais claro quando analisamos os motivos relatados pelas empresas quando buscam expandir ou retrain suas operações em determinados mercados.

Para aquelas que decidiram ampliar seus investimentos no mercado internacional frente ao atual contexto político-econômico brasileiro, os principais motivos destacados são o aumento das vendas, o aumento da carteira de clientes, e a mitigação dos riscos com a diversificação geográfica. Já para aquelas que decidiram reduzir os investimentos internacionais, o objetivo é quase sempre o mesmo, reorganizar a estrutura para uma expansão mais cautelosa nos próximos anos e/ou uma atuação mais centrada no mercado doméstico, quando este ainda demanda grande parte dos esforços da empresa.

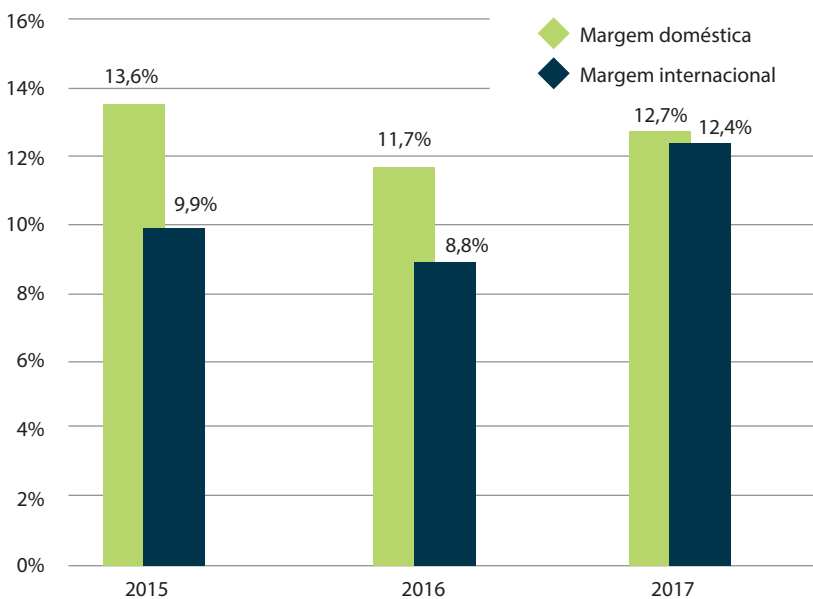
Enquanto 71,9% das empresas brasileiras ampliou seus investimentos no mercado internacional frente ao atual contexto político-econômico brasileiro, 39,0% ampliou seus investimentos no mercado doméstico, o que reforça que um número grande de empresas tem olhado para os mercados internacionais como foco de investimento.

# Satisfação e expectativa de desempenho

## Desempenho e satisfação das empresas

Com o objetivo de avaliar o desempenho das empresas no Brasil e no exterior, apresentamos no gráfico a seguir as margens médias de lucro nos últimos três anos das empresas brasileiras com subsidiárias próprias no exterior.

Gráfico 7 – Margem de lucro doméstica e internacional



Como podemos observar no gráfico acima, os últimos 3 anos mostraram oscilações nas margens de lucro doméstica e internacional das empresas brasileiras.

Entre 2015 e 2016, a margem de lucro doméstica caiu em 1,9 ponto percentual (variação de -13,9%), contra uma queda de 1,1 ponto percentual na margem de lucro internacional (variação de -11,1% no indicador). O ano de 2015 foi o que apresentou maior distância entre as margens de lucro doméstica e internacional (diferença de 3,7 pontos percentuais), caindo para 2,9 pontos em 2016, possivelmente em função da maior desvalorização do real frente ao dólar americano nesse ano, se comparado aos anos de 2016 e 2017<sup>7</sup>.

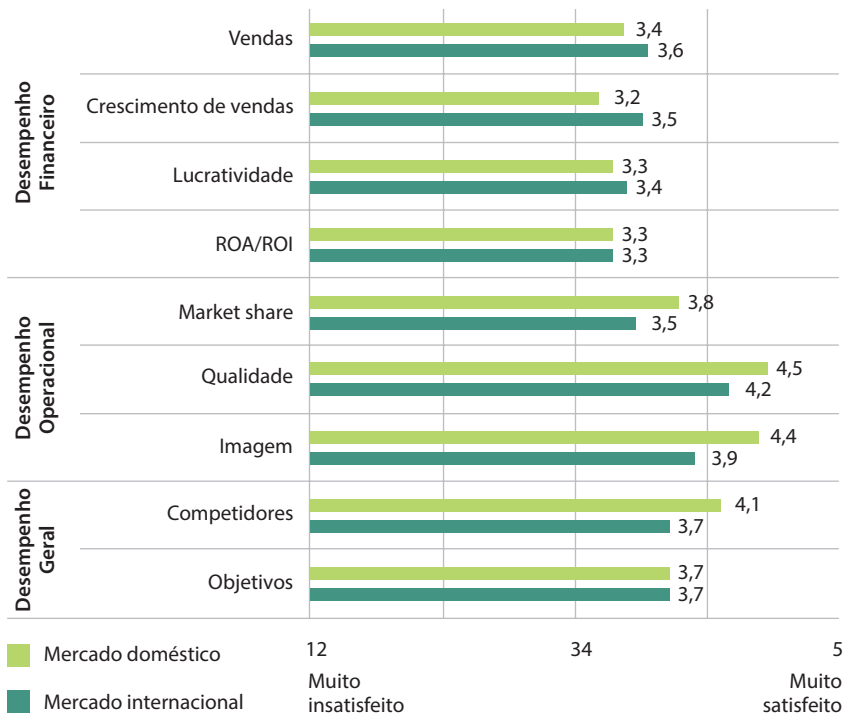
Entre 2016 e 2017, observamos uma melhora nos indicadores, destacando-se o da margem de lucro internacional, que aumentou em 3,6 pontos percentuais (variação de +40,9%), contra um aumento de 1,0 ponto percentual na margem doméstica (variação de +8,5%). Esse foi o ano em que as margens de lucro doméstica e internacional foram praticamente iguais (diferença de apenas 0,3 ponto percentual). Como a variação cambial entre 2016 e 2017 foi pequena, esse resultado pode ser atribuído em grande parte à melhoria da *performance* financeira das empresas em ambos os mercados.

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

---

<sup>7</sup> Taxas de câmbio utilizadas pelas empresas participantes para conversão de valores em dólares americanos: 2015=R\$3,90 / 2016=R\$3,26 / 2017= R\$3,31 (Taxas de câmbio do Banco Central no dia 31/12 dos anos correspondentes)

Gráfico 8 - Satisfação das empresas com o desempenho



As empresas brasileiras participantes da pesquisa relatam desempenho acima do valor médio (3,0) para ambos os mercados, em todos os quesitos analisados. Mesmo enfrentando dificuldades, dado o cenário político-econômico brasileiro e os desafios de internacionalização, as empresas percebem que seu desempenho foi relativamente bom.

Em praticamente metade dos quesitos, as empresas se mostram mais satisfeitas com o desempenho no mercado doméstico do que no internacional. Entretanto, no que diz respeito ao desempenho financeiro, em geral, as empresas participantes da pesquisa estão mais satisfeitas com o desempenho internacional, como mostram os indicadores: “vendas”, “crescimento das vendas” e “lucratividade”. Esse dado é mais um indicativo

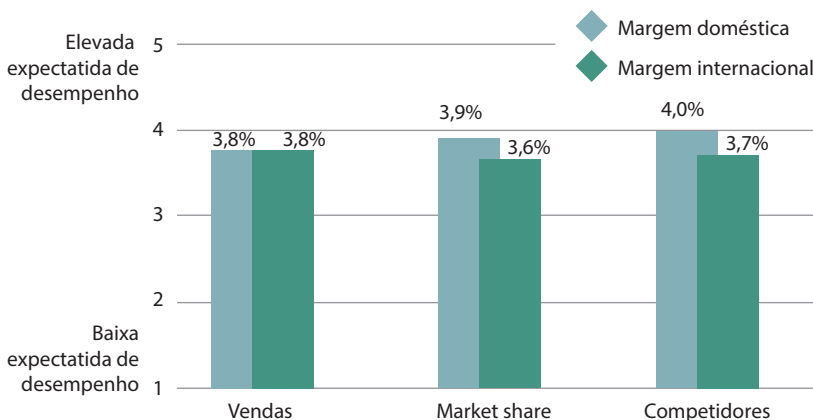
de como o atual contexto político-econômico brasileiro tem afetado os resultados das empresas, já que tradicionalmente, o desempenho financeiro era percebido pelas empresas como superior no mercado doméstico.

Qualidade e imagem são os indicadores nos quais as empresas se mostram mais satisfeitas, tanto no mercado doméstico, quanto no mercado internacional. As maiores diferenças de desempenho entre o mercado doméstico e internacional foram observadas nos indicadores “imagem” (0,5) e “desempenho em relação a competidores” (0,4), nos quais o mercado doméstico apresenta resultados mais satisfatórios. Este resultado era esperado, uma vez que as empresas integrantes da pesquisa possuem grande participação no mercado nacional e marcas também consolidadas.

## Expectativas de desempenho das empresas

A pesquisa avaliou também a expectativa de desempenho das empresas em relação aos aspectos-chave como “vendas”, “market share” e “competidores” para o ano de 2018. O gráfico a seguir ilustra os resultados.

Gráfico 9 – Expectativas de desempenho das empresas brasileiras



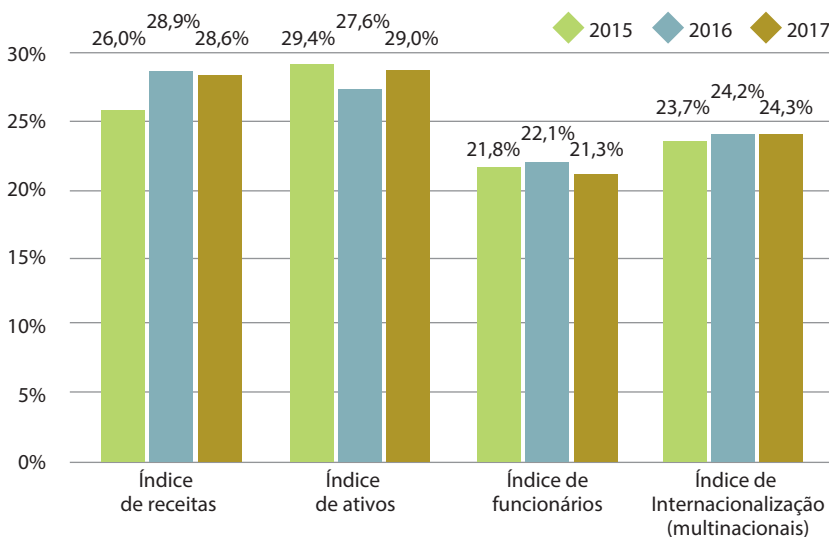
Nota-se que as empresas apresentam expectativas médias-altas para o ano de 2018. Mesmo com o atual contexto político-econômico brasileiro, as empresas esperam um desempenho igual ou ligeiramente superior no Brasil, se comparado ao mercado internacional. Nota-se também que as empresas esperam um desempenho melhor das vendas em 2018 se comparado com sua satisfação em 2017, em ambos os mercados. No que diz respeito ao *market share* e a competidores, as expectativas são muito similares ao desempenho do ano anterior.

## Evolução e tendências

### Evolução dos índices de internacionalização nos últimos três anos

O gráfico a seguir mostra a evolução nos últimos três anos dos índices de internacionalização das empresas que participaram da pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras.

Gráfico 10 – Evolução dos índices médios de internacionalização das multinacionais brasileiras



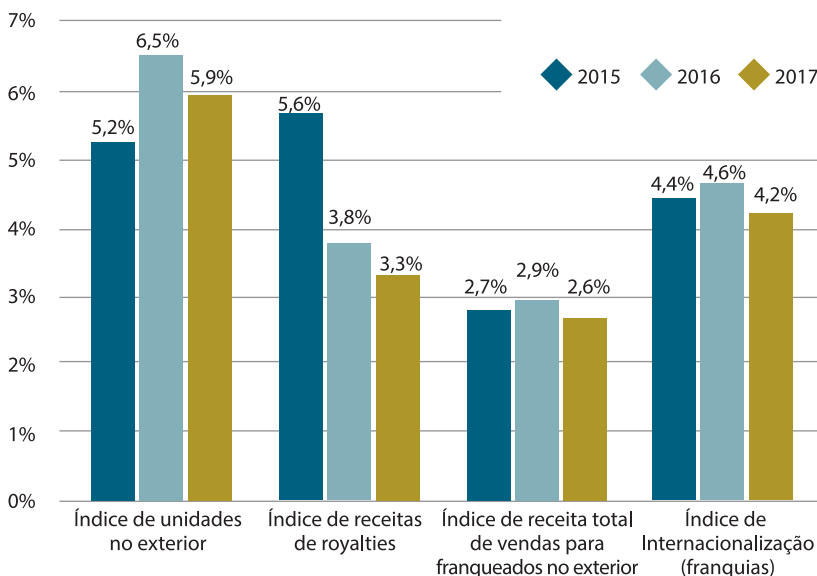


Em geral, o índice médio de internacionalização das empresas que atuam por subsidiárias próprias tem se mantido relativamente estável nos últimos três anos, com ligeiro aumento entre 2015 e 2017 (variação de +2,5%).

Olhando para cada indicador separadamente, percebemos pequenas variações ao longo dos últimos anos, em especial com o leve crescimento do índice de receitas entre 2015 e 2017 (variação de +10%), e a ligeira queda do índice de ativos (variação de -1,3%) e funcionários (variação de -2,9%).

Ao longo dos 12 anos em que a pesquisa é realizada, notamos crescimento gradual do índice médio de internacionalização. Em 2006, com 24 empresas, o índice médio de internacionalização era de 17,5%; hoje, temos a participação de 69 empresas, com índice médio de internacionalização de 24,3%, o que representa um crescimento de 38,8%.

Gráfico 11 – Evolução dos índices médios de internacionalização das franquias brasileiras



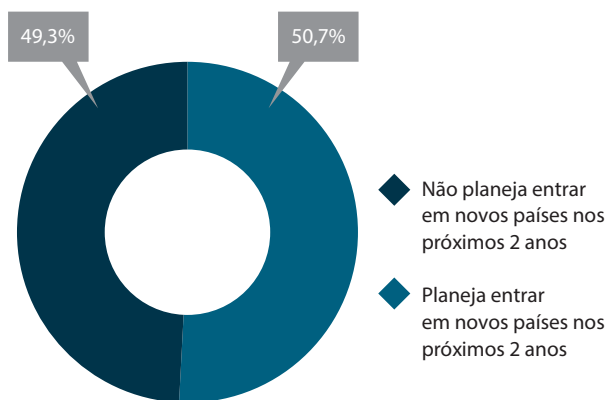
No caso das franqueadoras brasileiras, observamos um leve aumento do índice de internacionalização entre os anos de 2015 e 2016, e uma leve redução em 2017, o que representa uma contração de 4,5% nos últimos dois anos.

Monitoramos separadamente a atuação das empresas brasileiras no exterior por meio de franquias desde 2011. Durante esse período, notamos que o índice médio de internacionalização tem se mantido estável e próximo a 5,0%.

### Planos de expansão nos próximos anos

Até agora, vimos que as empresas brasileiras, em geral, aumentaram sua internacionalização no ano de 2017 e entraram em mais países do que encerraram atividades internacionais. Mas será que elas mantêm os planos de expansão no exterior para os próximos dois anos? O gráfico a seguir mostra as respostas das empresas:

Gráfico 12 – Planos das empresas brasileiras para entrada em novos países

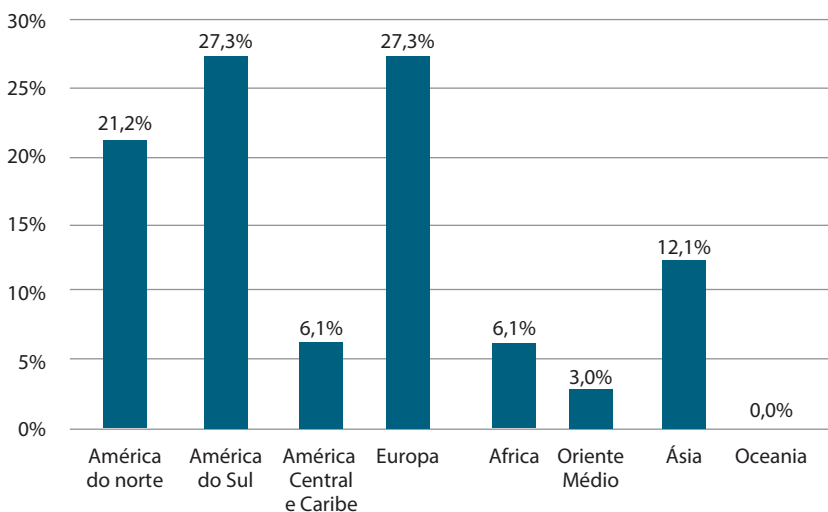


Vemos que as respostas são bastante diversas, com praticamente metade das empresas afirmando que planejam entrar em novos países e a outra metade afirmando que não buscam este tipo de expansão. Das empresas

que planejam entrar em novos países, os principais destinos citados são: Portugal, Estados Unidos, Espanha, Peru, Equador, Argentina, Itália, Colômbia e Alemanha.

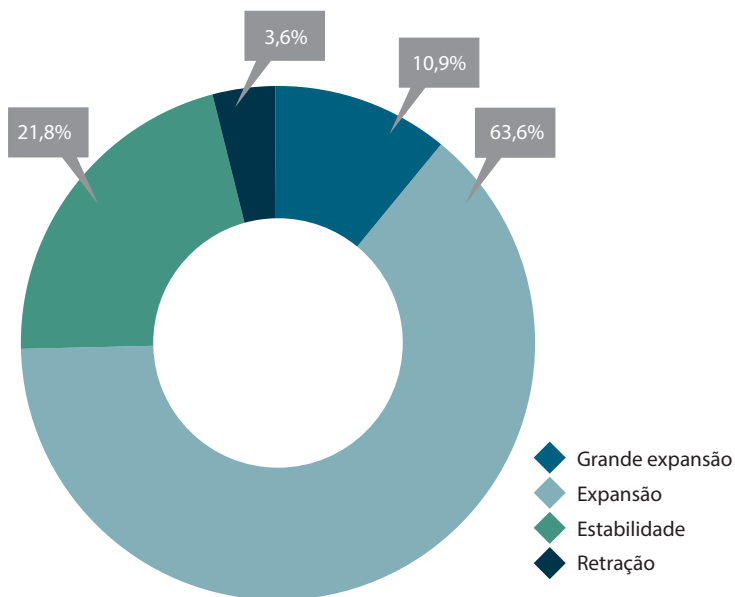
O próximo gráfico apresenta as principais regiões de destino das empresas brasileiras nos próximos dois anos:

Gráfico 13 – Regiões alvo para entrada em novos países



O gráfico abaixo mostra os planos das empresas para os mercados em que já atuam com suas subsidiárias próprias e franquias, para os próximos dois anos:

Gráfico 14 – Planos das empresas brasileiras para os mercados em que já atuam



Os planos de grande parte das empresas brasileiras (71,0%) são de grande expansão ou expansão nos países em que já atuam. Apenas 3,6% pretendem retrain operações.

## Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional

Apresentamos o Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional das Empresas Brasileiras, desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC com objetivo de apoiar as empresas brasileiras na avaliação e planejamento de suas estratégias internacionais.

Este diagnóstico é composto por indicadores relacionados ao Modelo de Criação de Valor Internacional da FDC. Foram criados diversos indicadores objetivos e perceptuais, que, agregados, representam as cinco dimensões fundamentais para a reflexão estratégica das empresas em processo de internacionalização: Proposta de Valor, Modelo de Negócios, Modelo Organizacional, Talentos e Liderança, e Gestão de *Stakeholders* <sup>8</sup>.

O diagnóstico, que também é disponibilizado individualmente para as empresas interessadas, permite identificar oportunidades de avanço e desenvolvimento no processo de internacionalização, servindo também como *benchmarking* em relação à média do setor e à média das empresas brasileiras participantes.

A seguir, apresentamos a representação gráfica dos resultados gerais do Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional das empresas participantes da pesquisa, seguida de uma breve análise de cada dimensão.

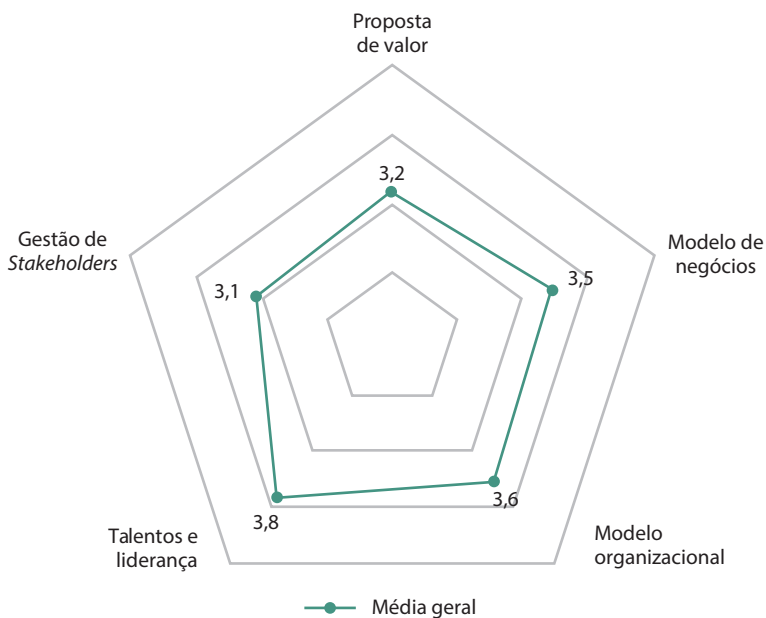
---

8 Para saber mais sobre o Modelo FDC de Criação de Valor Internacional, consulte:

FORTEZA, Jorge; RAMSEY, Jase Ryan; ALVIM, Flávia de Magalhães; MICHELONI, José; BARAKAT, Livia Lopes; BAHIA, Bernardo Ramos; LEONEL, Jordan Nassif; GOMES, Geovana Zoccal; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Um modelo de criação de valor internacional. DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, n. 10, pp. 26-53, nov. 2009.

RAMSEY, Jase Ryan; ALVIM, Flávia de Magalhães; FORTEZA, Jorge Héctor; JUNIOR, José Francisco Figueiredo Micheloni. International value creation: an alternative model for Latin American multinationals. Journal of Globalization, Competitiveness & Governability, vol.4, n.3, pp. 62-83, set.-dez. 2010.

Gráfico 15 – Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional



O gráfico mostra as médias em cada uma das cinco dimensões do diagnóstico cujos valores variam de 1 a 5, sendo os valores mais altos aqueles que representam maior capacidade de operação e expansão internacional na dimensão em questão.

### Proposta de Valor

A proposta de valor é a primeira dimensão que uma empresa deve analisar, formular ou rever em sua estratégia internacional. Ela está intimamente

ligada à estratégia do negócio e diz respeito ao *mix* de produtos e serviços a ser oferecido ao mercado internacional, às adaptações necessárias, considerando as diferenças culturais, legais e administrativas, à segmentação e conhecimento do mercado internacional, à gestão da marca global, às vantagens competitivas, dentre outros aspectos.

Um produto ou serviço bem-sucedido no mercado doméstico, em muitos casos, passou por diversas etapas de amadurecimento para alcançar tal *status*. Entregar valor no que se vende é essencial para manutenção da marca e posicionamento, e, no mercado internacional, a realidade não é diferente, podendo ser ainda mais desafiadora, tendo em vista a quantidade de *players* atuando no mesmo nicho de mercado e as diferentes preferências do seu público-alvo.

Como é possível identificar no gráfico, a proposta de valor das empresas participantes, em geral, apresentou um resultado médio de 3,2, indicando que existe um espaço de desenvolvimento visando melhor inserção dos produtos, serviços e marcas brasileiras no mercado internacional. Dentre os indicadores analisados nessa dimensão, o aspecto que mais merece atenção das empresas é o percentual de produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente para o mercado internacional em relação ao total de produtos e serviços no portfólio, que apresentou a menor média, igual a 1,7 (ou 17,5% de produtos e serviços desenvolvidos para o mercado externo).

O indicador mais bem desenvolvido é o percentual de produtos e serviços no portfólio internacional em relação ao total de produtos e serviços no portfólio, com valor igual a 4,0, o que indica que, em média, 75,0% dos produtos ofertados no portfólio são destinados ao mercado internacional.

Essa diferença entre os indicadores mostra que as empresas, em geral, ofertam ao mercado internacional os mesmos produtos e serviços do mercado doméstico, com baixo desenvolvimento de novos produtos exclusivamente para o mercado internacional.

## Modelo de Negócios

O modelo de negócios adotado por uma empresa é o segundo passo após a definição ou revisão da proposta de valor para outros mercados. Será por meio dessa reflexão que a empresa buscará a forma mais adequada de entrar e se manter nos mercados alvo. Fazem parte dessa dimensão decisões como a escolha das geografias de destino, a análise das vantagens comparativas presentes, a definição dos modos de entrada e expansão no exterior (ex. aquisição, *greenfield*, franquia etc), a análise do macroambiente de negócios e a decisão de quais atividades da cadeia de valor serão terceirizadas ou internalizadas pela empresa. Como o processo de internacionalização pode demandar uma constante realocação das diversas funções exercidas pela empresa, estabelecer um modelo de negócios rígido, idêntico ao praticado no mercado doméstico, pode comprometer a eficiência da empresa em seu processo de entrada e adaptação a outros mercados.

Assim como a proposta de valor, as empresas participantes da pesquisa apresentaram um resultado mediano nesta dimensão (3,5), com espaço para desenvolvimento. Dentre os indicadores analisados, o aspecto que mais carece de atenção é o percentual de investimentos destinados para a internacionalização em relação ao volume total de investimentos em 2017. Esse indicador obteve pontuação de 2,5, o que indica que, em média, 37,5% dos investimentos corporativos são destinados à internacionalização.

O aspecto mais bem desenvolvido é a capacidade de identificar parceiros locais nos principais mercados em que atua, com média igual a 4,0. Observamos que 75,0% das empresas responderam que possuem grau 4 ou 5 (alto ou muito alto) neste indicador, o que pode indicar que as empresas entendem a importância das parcerias locais e buscam fortalecê-las para aumentar a competitividade de seus produtos e serviços ofertados.



## Modelo Organizacional

O modelo organizacional é a maneira como a empresa se estrutura para operar em outros mercados, abrangendo desde questões relacionadas ao grau de autonomia e controle da matriz em relação a suas subsidiárias, as diversas formas de configuração internacional e governança, até os fluxos de conhecimento e inovações entre as várias unidades que compõem a rede da multinacional. Ter uma estrutura preparada para lidar com os desafios gerenciais que surgem com a internacionalização contribui para o sucesso ou insucesso da empreitada. Assim como nas outras duas dimensões, a flexibilização do modelo organizacional com a finalidade de aumentar o fluxo de conhecimentos e o alinhamento dos processos pode facilitar o processo de internacionalização da empresa.

A média da dimensão de modelo organizacional foi 3,6, sendo a segunda maior média registrada no diagnóstico, mas ainda apresentando espaço para melhoria. O percentual de funcionários dedicados à internacionalização da empresa em relação ao número total de funcionários foi o indicador que apresentou a menor média nesta dimensão, com valor igual a 1,2, indicando que as empresas brasileiras destinam, em média, 5,0% de suas equipes para as iniciativas de internacionalização.

O melhor indicador foi “a gestão da empresa está comprometida em alterar seus modelos de negócio como forma de atender às necessidades de consumidores internacionais”, que apresentou média igual a 3,9, indicando que 72,5% das empresas brasileiras estão bem desenvolvidas nesse quesito.

## Talentos e Liderança

Para expandir internacionalmente, é preciso ter uma massa crítica de executivos talentosos, não somente capazes de gerir equipes, mas que gostem de desafios, tenham visão sistêmica da organização, capacidade

de tomar decisões em ambientes complexos, alta inteligência cultural, resiliência, domínio de idiomas e flexibilidade. Liderar pessoas e se adaptar a um ambiente multicultural são competências fundamentais para organizações em processo de internacionalização.

No diagnóstico realizado com as empresas participantes da pesquisa, a dimensão talentos e liderança foi a que apresentou a maior média (3,8). Isto pode ser um indicativo de que as empresas participantes, em geral, estão atentas ao preparo dos seus executivos, dada a grande responsabilidade que é gerenciar uma atividade internacional.

Ainda assim, observa-se um espaço para desenvolvimento, já que problemas de gestão e adaptação de equipes multiculturais estão entre os principais desafios enfrentados pelas empresas em processo de internacionalização. Nessa dimensão, o principal indicador que deveria ser mais trabalhado é o percentual de funcionários com domínio fluente de línguas estrangeiras em relação ao total de funcionários, que apresentou média igual a 1,7, valor esse que equivale a média de 17,5% dos funcionários das empresas.

O indicador que se mostrou mais bem desenvolvido é “os gestores da empresa aceitam bem as diferenças culturais”, com média igual a 4,3, sendo que 82,5% das empresas brasileiras atribuíram uma nota 4 ou 5 (alta ou muito alta) a este indicador.

## Gestão de Stakeholders

A gestão de stakeholders é a dimensão que leva em consideração todos os envolvidos no processo de internacionalização, isto é, as partes interessadas que afetam e são afetadas pela atuação internacional das empresas. Ao refletirmos com as empresas sobre essa dimensão, estamos considerando principalmente seus *stakeholders* externos ao negócio, ou seja, as comunidades locais, ONGs, entidades empresariais, governos, sindicatos e agências reguladoras nos países de destino. As organizações que se

engajam com esse público da forma adequada em cada mercado são as que, em geral, são mais facilmente aceitas pelo mercado e sociedade local, o que é conhecido por licença social para operar. A gestão dos stakeholders é uma estratégia que, para além da estratégia de mercado, contribui para a redução de riscos financeiros, políticos e de reputação, além de ajudar na construção de relações de confiança com os vários atores envolvidos na atuação da empresa.

O valor obtido nesta dimensão foi também mediano e o menor dentre todas as outras dimensões (3,1). Em edições anteriores da pesquisa, identificamos que as multinacionais brasileiras têm menor engajamento com stakeholders internacionais se comparados aos *stakeholders* domésticos. Nessa mesma linha, observamos no diagnóstico algumas limitações para gerir stakeholders no processo de internacionalização, evidenciado pelo baixo índice de publicação de relatórios de sustentabilidade em outros idiomas, que obteve valor igual a 2,5, indicando que, em média, 53,4% das empresas não possuem relatório de sustentabilidade. Das 46,6% que possuem, 36,0% apresentam em 3 idiomas, 60,0% apresentam em 2 idiomas e 4,0% apresentam em 1 idioma. Nenhuma empresa possui relatório de sustentabilidade em 4 idiomas ou mais. Além disso, em geral, as empresas brasileiras possuem website em 2 idiomas, Português e Inglês.

Por outro lado, o indicador “a empresa envolve *stakeholders*-chave internos ao negócio no seu processo de tomada de decisão nos países que atua” se mostrou o mais bem desenvolvido, com média igual a 3,7, sendo que 67,5% das empresas possuem alto grau de envolvimento com *stakeholders*.

## Destaques

Em relação aos indicadores analisados, destacam-se outros resultados relevantes:

### **Portfólio de produtos e serviços**

- Em média, as empresas possuem 75,0% dos produtos e/ou serviços presentes nos portfólios destinados à internacionalização
- Em média, as empresas possuem 17,5% dos produtos e/ou serviços presentes nos portfólios desenvolvidos exclusivamente para o mercado internacional
- 35,0% das patentes das empresas são internacionais

### **Investimento em internacionalização**

- 37,5% é o percentual médio de investimento destinado à internacionalização
- As empresas têm obtido em fontes internas ou externas, em média, 57,5% do volume financeiro necessário para apoiar o projeto de internacionalização
- Em média, 30,0% de investimento em treinamento e capacitação é direcionado aos expatriados e/ou gestores

### **Planejamento e acompanhamento estratégico**

- Em média, as empresas possuem 45,0% de seus objetivos estratégicos relacionados à internacionalização
- Em média, as empresas possuem 45,0% de seus KPIs relacionados ao processo de internacionalização

### **Market share**

- 25,0% é a média de *market share* que as empresas brasileiras possuem nos principais mercados internacionais

## Estrutura e equipe internacional

- 62,5% das empresas afirmaram que possuem departamento de internacionalização ou estrutura dedicada exclusivamente às operações internacionais
- Em média, 5,0% dos funcionários das empresas estão dedicados ao processo de internacionalização
- 17,5% é a média de funcionários com domínio fluente de línguas estrangeiras
- 46,6% das empresas afirmaram que publicam relatório de sustentabilidade em até 3 idiomas, sendo eles o Português, o Inglês e o Espanhol
- As empresas, em geral, possuem websites em 2 idiomas, sendo os mais citados o Português, o Inglês, o Espanhol e o Chinês.

## Empresas Participantes



A Agrale tem sua matriz localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 55 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 2004, na Argentina. Em 2017, a Agrale manteve seu processo de expansão internacional a fim de ampliar os mercados atendidos e modernizar a rede de distribuidores existentes, aproveitando a capacidade ociosa em função da queda na demanda no mercado brasileiro.



A CCA tem sua matriz localizada na cidade do Rio de Janeiro e atua no setor de Idiomas há 57 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 1991, nos EUA, e, além dele, a rede de escola de idiomas se encontra presente também no Reino Unido, Japão, México, Portugal e El Salvador.



A Duratex tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor da Indústria de Não tecidos há 67 anos. A empresa iniciou o seu processo de internacionalização em 1993, nos EUA. A queda na demanda doméstica causada pelo cenário político-econômico brasileiro colocou as exportações da Duratex em destaque, uma vez que a mesma redirecionou parte da capacidade produtiva para mercados com maior apetite pelos seus produtos. E é por meio de promoções de ações comerciais, como a aproximação e o estreitamento da relação com o cliente; a inovação digital e a expansão do portfólio de soluções, que a empresa busca estimular as suas vendas internacionais.



A Alpargatas tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Roupas, Calçados e Acessórios há 111 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 2007, nos EUA, e, desde então, atua no mercado internacional tanto por subsidiárias próprias quanto por franquias. Em 2017, dois novos países foram alvo da expansão

da empresa: Colômbia e China (Hong Kong). Devido ao cenário político-econômico atual brasileiro, a empresa redirecionou o seu foco para o crescimento internacional.



A Ultrapar tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua em setores diversos: Combustíveis, Gás LP, Indústria Química, Logística, Postos de Abastecimento e Farmácias há 80 anos. O seu processo de internacionalização se iniciou no México, em 2003. A empresa atua por meio de subsidiárias próprias, exportando seus produtos e serviços para diversos países.



A Fitesa tem sua matriz localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, e atua no setor da Indústria de Não tecidos há 45 anos. O seu processo de internacionalização se iniciou nos EUA e México, em 2009. Hoje, a Fitesa possui unidades próprias em 8 países, e os anos de 2017 e 2018 foram marcados pelo início de suas operações nos Emirados Árabes Unidos, mediante aquisição da Pantex Internacional. Ademais, a empresa instalou novas linhas de produção em dois países, EUA e Alemanha. Em 2018, os planos da empresa contemplam a criação de uma nova unidade de P&D junto à planta dos EUA para criar novos produtos e atender as necessidades dos clientes.



A WEG tem sua matriz localizada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos

há 57 anos. A internacionalização da empresa iniciou-se em 1991, nos EUA. A empresa atua desde então em diversos países por meio das unidades próprias e exportando seus produtos e serviços para mais de 60 países. Em 2017, a companhia adquiriu o controle da CG Power USA Inc, empresa sediada nos EUA, que atua no segmento de fabricação de transformadores.



A Gauss tem sua matriz localizada em Curitiba, Paraná, e atua no setor de Autopeças há 20 anos. Em 2008, a empresa começou suas operações com a abertura de uma unidade própria na China, e esta subsidiária internacional exporta seus produtos para mais de 40 países, consolidando a presença comercial da Gauss Autopeças no mercado global.



O Instituto Aquila tem sua matriz localizada em Nova Lima, Minas Gerais, e atua no setor de Consultoria. Em 2011, o Instituto Aquila iniciou suas atividades internacionais com a instalação da sua primeira unidade própria na Suíça. Posteriormente, iniciou operações na Colômbia, Austrália e, nos últimos anos, em Portugal.



A Hering tem sua matriz localizada em Blumenau, Santa Catarina, e atua no setor de Vestuário há 138 anos. Em 1997, a Hering iniciou suas operações internacionais com a sua primeira subsidiária localizada no Paraguai e, hoje, atua por meio de franquias no Uruguai,



Paraguai e Bolívia. Em 2018, a empresa ingressou também no mercado argentino, vendo uma grande oportunidade de desenvolver *expertise* para o seu crescimento internacional.



A Seculus tem sua matriz localizada em Manaus, Amazonas, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 50 anos. Suas operações internacionais se iniciaram com a instalação de uma unidade própria na Suíça, em 2007, exportando para países do leste europeu, assim como para Portugal, China e Emirados Árabes.



A Sobrancelhas Design tem sua matriz localizada em Fortaleza, Ceará, e atua no setor de Estética e Saúde. Suas atividades internacionais se iniciaram em 2015, nos EUA, com a instalação de uma unidade própria. A Sobrancelhas Design também possui presença internacional na Guatemala, atuando com o sistema de franquias tanto no mercado norte-americano quanto no guatemalteco.



A BRQ tem sua matriz localizada em Barueri, São Paulo, e atua no setor de TI&C há 25 anos. Iniciou seu processo de internacionalização em 2007, nos EUA, instalando sua unidade própria naquele país. Com o cenário político-econômico brasileiro atual, o câmbio mais favorável permitiu que os esforços da BRQ fossem alocados para a criação de células no Brasil que atendessem a subsidiária americana.



A EMBRAER tem sua matriz localizada em São Paulo, e atua no setor de Fabricação de Veículos e Aeronaves há 49 anos. Foi em 1979 que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, abrindo sua primeira unidade própria nos EUA, estando presente também em outros 8 países.



A Moura tem sua matriz localizada em Belo Jardim, Pernambuco, e atua no setor de Autopeças há quase 60 anos. A sua atuação internacional se iniciou no ano de 1997, na Argentina, possuindo também uma unidade própria no Uruguai. O ano de 2017 foi marcado pela maior maturidade da unidade argentina, recebendo investimentos para aumento da produtividade e competitividade da fábrica.



A MV Sistemas tem sua matriz localizada em Recife, Pernambuco, e atua no setor de TI&C há 31 anos. Iniciou sua atuação internacional em 2015, no Chile, e, além deste país, encontra-se também no Panamá. Para o ano de 2018, a empresa sinaliza uma expansão internacional, com a entrada em novos mercados e uma nova unidade de produção no Chile.



A Vicunha Têxtil tem sua matriz localizada em Maracanau, Ceará, e atua no setor de Roupas, Calçados e Acessórios há 50 anos. Sua atuação internacional se iniciou em 1992, na Argentina, com presença em outros 6 países por meio de unidades próprias. Em 2017, a empresa iniciou novas operações no México a fim de expandir sua carteira de clientes. Atualmente, as exportações brasileiras e das subsidiárias globais da Vicunha Têxtil atendem a 15 países.



A CZM tem sua matriz localizada em Contagem, Minas Gerais, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 42 anos. Em 2010, a empresa iniciou seu processo de internacionalização com a instalação de uma unidade própria nos EUA. Sua pauta de exportação atende, atualmente, o Chile, a Argentina, o México, a República Dominicana e a Colômbia, concentrando as exportações em suas unidades brasileiras. O cenário político-econômico brasileiro impactou a estratégia internacional da empresa, levando-a a transferir pessoal para o exterior e a internacionalizar projetos de engenharia.



O Spoleto tem sua matriz localizada na cidade do Rio de Janeiro e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 19 anos. A Franquia iniciou seu processo de internacionalização no ano de 2015, nos EUA, com um modelo pensado para o mercado norte-americano (Spoleto Minha

Cozinha Italiana – My Italian Kitchen), e que acabou servindo de grande inspiração para suas franquias brasileiras.



**RANDON**

A Randon tem sua matriz localizada na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 69 anos. A sua primeira unidade internacional foi criada em 1994, na Argentina, e atualmente possui outras unidades em 14 países. Entre 2017 e 2018, por reflexo do cenário político-econômico brasileiro, a Randon expandiu suas operações em 6 países: Argentina, Uruguai, Índia, Peru, Colômbia, China. Além da consolidação nos mercados onde já atuava, a Randon continuou seu ciclo de aquisições e novas parcerias, e por meio de uma *Joint Venture* com o Grupo Epysa, do Chile, busca atender o mercado peruano.



**IOCHPE-MAXION**

A IoChpe-Maxion tem sua matriz localizada na cidade de Cruzeiro, São Paulo, e atua no setor de Autopeças há 44 anos. Foi com a sua unidade própria instalada na China, em 2007, que a empresa iniciou sua internacionalização, e, hoje, possui unidades espalhadas em 15 países. A IoChpe-Maxion destina parte significativa de sua produção ao mercado externo, atendendo a mais de 40 países nos cinco continentes. A divisão de componentes estruturais possui unidades em quatro países e atende a clientes automotivos em diversos segmentos.



A Marcopolo tem sua matriz localizada na cidade de Joinville, Santa Catarina, e atua no setor de Fabricação de Veículos e Aeronaves há 69 anos. Seu processo de internacionalização se iniciou em 1976, nos EUA, possuindo unidades próprias naquele país, no México e na Alemanha. As exportações da Marcopolo atendem a 35 países.



A Minerva Foods tem sua matriz localizada na cidade de Barretos, São Paulo, e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 25 anos. A internacionalização da empresa começou no ano de 2008, no Paraguai, estando presente em outros 14 países. Com a crise político-econômica brasileira, a empresa decidiu por iniciar novas operações na Argentina.



A Tupy tem sua matriz localizada na cidade de Joinville, Santa Catarina, e atua no setor de Siderurgia e Metalurgia há 80 anos. O seu processo de internacionalização começou no ano de 1976, nos EUA, estando presente, atualmente, no México e Alemanha. As suas unidades próprias internacionais, assim como as brasileiras, exportam para mais de 30 países. Atualmente, a Tupy desenvolve novos projetos no mercado externo por resposta ao cenário político-econômico brasileiro e, sobretudo, para atender a demanda oriunda do mercado norte-americano.



A Inviolável tem sua matriz localizada na cidade de Toledo, Paraná, e atua no setor de Segurança há mais de 30 anos. O processo de internacionalização da empresa se iniciou em 2011, no Paraguai, e, atualmente, mantém apenas esta unidade franqueada fora do Brasil.



A Eliane tem sua matriz localizada na cidade de Cocal do Sul, Santa Catarina, e atua no setor de Materiais de Construção há 58 anos. A internacionalização da empresa se iniciou em 1995, nos EUA, e a subsidiária atua exportando para o mercado canadense. O cenário político-econômico atual brasileiro impulsionou a Eliane para a busca de novos clientes e para o fortalecimento da marca junto aos clientes existentes, a fim de aumentar o volume de sua receita.



A Romi tem sua matriz localizada na cidade de Santa Bárbara D'Oeste, São Paulo, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 88 anos. A internacionalização da Romi começou em 1985, nos EUA, estando presente também no Reino Unido, Itália, França, Espanha e México por meio de subsidiárias próprias que exportam para diversos países, assim como as subsidiárias brasileiras.



A Marfrig tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 18 anos. A empresa iniciou sua internacionalização na Argentina, em 2006, e possui subsidiárias próprias em 11 países. Em termos de exportação tanto as subsidiárias domésticas quanto internacionais atendem a mais de 30 países. O cenário político-econômico brasileiro teve repercussões nas decisões de internacionalização da Marfrig, que expandiu suas operações com uma nova planta na Tailândia a fim de se posicionar de forma estratégica, aproveitando as previsões de aumento do PIB tanto no mercado norte-americano quanto dos países africanos, do Oriente-Médio e Ásia/Pacífico.



A Arezzo tem sua matriz localizada na cidade de Campo Bom, Rio Grande do Sul, e atua no setor de Roupas, Calçados e Acessórios há 46 anos. Foi em 2005, no Paraguai, que a Arezzo iniciou o seu processo de internacionalização por meio de franquias, atuando também em Portugal e na Bolívia. Do Brasil, as exportações atendem aos mercados chileno, argentino e italiano. Entre 2017 e 2018, a empresa expandiu suas operações também nos EUA, tanto com a atuação por lojas monomarcas quanto departamentais.



O Grupo Serpa tem sua matriz localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e atua com Comércio Exterior há 23 anos. Foi em 2012, nos EUA, que a Serpa começou a sua internacionalização, e hoje

possui uma subsidiária internacional também na China. O cenário político-econômico brasileiro fez com que a empresa passasse a fortalecer suas ações para conquistas destes dois mercados, buscando uma independência entre os clientes brasileiros e estrangeiros da empresa.



A JBS tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 65 anos. Em 2005, a empresa iniciou suas operações internacionais pela Argentina, estando presente em mais de 15 países com subsidiárias próprias. Em agosto de 2017, a JBS finalizou o seu processo desmobilização de ativos no Uruguai, Paraguai e Argentina.



A InterCement tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Construção há 50 anos. Suas atividades internacionais se iniciaram no ano de 2000, no Paraguai, e hoje a empresa atua por meio de subsidiárias próprias em sete países, exportando para outros 20 mercados. Entre 2017 e 2018, a empresa suspendeu algumas operações no Brasil devido à queda na demanda, mas segue investindo no mercado argentino, uma vez que há previsões de crescimento estruturado naquele país.



A Algar Tech tem sua matriz localizada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, e atua no setor de TI&C há 45 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pela Colômbia, em 2013, e se encontra presente em outros dois países: México e Argentina. Com a crise



econômica e política brasileira, a Algar Tech passou a investir no mercado internacional, criando sinergia entre as operações brasileiras e LATAM para compartilhamento de melhores práticas, além de adotar um esquema de racionalização do time de gestão dedicado às atividades na América Latina.



A CI&T tem sua matriz localizada na cidade de Campinas, São Paulo, e atua no setor de TI&C há 23 anos. O processo de internacionalização da CI&T se iniciou em 2008, nos EUA, possuindo, atualmente, subsidiárias na Austrália, Reino Unido, EUA, China e Japão. Mesmo com o cenário atual brasileiro, a empresa busca reforçar a sua estratégia de liderar a transformação de negócios de grandes empresas globais, e em 2017, a CI&T adquiriu uma empresa de consultoria nos EUA, buscando um crescimento orgânico naquele país.



O Bradesco tem sua matriz localizada na cidade de Osasco, São Paulo, e atua no setor de Bancos e Seguradoras há 75 anos. A empresa iniciou suas operações internacionais no mercado norte-americano, em 1981, e, desde então, está presente em mais seis países: Reino Unido, Luxemburgo, Argentina, México, Ilhas Cayman e China (Hong Kong).



A Depyl Action tem sua matriz localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e atua no setor de Estética e Saúde há 22 anos. O primeiro país a receber uma franquia da empresa foi a Venezuela, em

2006. O momento atual da economia brasileira fez com que a Depyl Action investisse em sua reestruturação organizacional no mercado doméstico (processo iniciado em 2016), visando se preparar para a expansão internacional em 2020.



A Interact tem sua matriz localizada em Lajeado, Rio Grande do Sul, e atua no setor de TI&C há 19 anos. A Colômbia foi o primeiro país a receber uma subsidiária da empresa, e no último ano a empresa iniciou novas operações no Paraguai e no México. Com o cenário político-econômico brasileiro, a empresa criou em 2018 um laboratório de pesquisa e internacionalização para o desenvolvimento de novos produtos que respondam às necessidades específicas de seus clientes.



A Indusparquet tem sua matriz localizada na cidade de Tietê, São Paulo, e atua no setor de Materiais de Construção há 48 anos. Foi em 2005 que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, com a instalação de uma subsidiária na França. Atualmente, a empresa possui uma subsidiária nos EUA, e exporta seus produtos e serviços para nove países, a partir do Brasil. O cenário político-econômico brasileiro teve impactos nas operações internacionais da empresa, que passou a adotar uma política de redução de custos. Contudo, a Indusparquet aproveitou o momento para entender melhor as necessidades de seus clientes, permitindo ações futuras mais assertivas. Em 2018, a empresa busca a inovação, a criatividade e o investimento no ponto de venda para se fazer sobressair no mercado americano, altamente competitivo e desafiador.



A Localiza tem sua matriz localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e atua no setor de Aluguéis de Veículos há 45 anos. A primeira franquia internacional foi aberta em 1992, na Argentina, e, atualmente, a empresa se encontra também no Chile, Colômbia, Equador, Paraguai e Uruguai. O cenário econômico-político brasileiro não interferiu nos planos internacionais da empresa nos anos anteriores, mas em 2018 isto pode mudar, uma vez que os mercados vizinhos ao Brasil foram afetados pelas dificuldades econômicas e incertezas políticas brasileiras.



A Tec Mobile tem sua matriz localizada na cidade de Santo André, São Paulo, e atua no setor de TI&C há 6 anos. Foi no ano de 2016, na Colômbia, que a empresa iniciou o seu processo de internacionalização com a criação de uma subsidiária própria naquele país. No último ano, a Colômbia se mostrou um mercado promissor para a Tec Mobile, e os planos são de continuar expandindo e reinvestindo na unidade colombiana.



A DMS tem sua matriz na cidade do Rio de Janeiro e atua no setor de Logística há 31 anos. Foi em 2005, nos EUA, que a empresa iniciou suas operações internacionais com a instalação de sua primeira subsidiária internacional. Hoje, a DMS atende aos mercados francês, alemão, chinês e japonês. Com uma solução de serviço 100% online, a DMS busca de agilidade e excelência no ramo em que atua. Devido à crise político-

econômica brasileira, a geração da receita em dólar é uma estratégia adotada pela empresa para que ela possa continuar a reinvestir no Brasil e em novas aquisições em moeda local.



A Stefanini tem sua matriz localizada na cidade de Jaguariúna, São Paulo, e atua no setor de TI&C há 21 anos. A primeira subsidiária internacional da Stefanini foi instalada em 1996, na Argentina, e, atualmente, a empresa se encontra em 40 países com subsidiárias próprias. Mesmo com a situação atual de instabilidade econômica e incerteza política no Brasil, a Stefanini continua reforçando sua estratégia de expansão internacional em 2018, evidenciada pelo desenvolvimento de quatro centros de inovação espalhados pelo mundo e pela aquisição de empresas em novas áreas, como comunicação.



A Porto Seguro tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Bancos e Seguradoras há 73 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Uruguai, em 1994, onde atua até os dias atuais.



A First Class tem sua matriz localizada em Brusque, Santa Catarina, e atua no setor de Vestuário há 14 anos. A empresa iniciou operações internacionais pela primeira vez em 2012, na Angola. A participação na pesquisa tem contribuído para atrair interessados em iniciar franquias internacionais.



A Metalfrio tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 58 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional na Turquia, em 2006, expandindo suas operações para 11 países desde então. Tanto as subsidiárias nacionais quanto internacionais atuam exportando para diversos países no mundo, e, no último ano, a Metalfrio abriu operações em dois novos países, Argentina e Nigéria. Com o cenário de instabilidade econômica e política brasileira, as ações internacionais adotadas no ano de 2017 buscam um aumento da capacidade das plantas para a conquista de novos mercados e aumento do Market Share local.



A Chilli Beans tem sua matriz localizada em Barueri, São Paulo, e atua no setor de Roupas, Calçados e Acessórios há 21 anos. Foi em Portugal, no ano de 2005, que a Chilli Beans começou o seu processo de internacionalização com a abertura de sua franquia. Desde então, a empresa vem se expandindo, estando presente em outros sete países. Em 2017 e 2018, a empresa iniciou operações em um novo país, a Bolívia, e decidiu por deixar o Chile. Mesmo com a crise brasileira, o objetivo atual é consolidar as operações internacionais para que a empresa continue a se expandir.



A GerdaU tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Siderurgia e Metalurgia há 117 anos. A abertura da primeira subsidiária internacional da empresa ocorreu em 1980, no Uruguai, e a GerdaU já se encontra presente em mais de 10 países.



A Camil tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 55 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Uruguai, em 2007, e hoje já se encontra em 13 países. A Camil continua com a estratégia de exportação, e busca prospectar internacionalmente com a participação de feiras. A empresa destacou também um aumento das suas exportações para a Venezuela.



A Braskem tem sua matriz localizada na cidade de Camaçari, Bahia, e atua no setor da Indústria Química há 16 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pela Argentina, em 2005, e se encontra presente em outros 7 países, exportando para os mesmos a partir das suas subsidiárias brasileiras e internacionais. Em resposta ao cenário político-econômico brasileiro, a Braskem busca se diversificar geograficamente nas regiões onde já atua, além de continuar aprofundando o conhecimento sobre regiões de alto potencial de crescimento.



A Level Group tem sua matriz localizada na cidade de Barueri, São Paulo, e atua no setor de Consultoria há 10 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pelo Peru, em 2013, e se encontra presente em outros quatro países. No último ano, iniciou operações em dois novos mercados, o indiano e guatemalteco, mediante a criação de uma *Joint Venture*. No mesmo período, a empresa decidiu por cessar suas operações no México.



A Forno de Minas tem sua matriz localizada na cidade de Contagem, Minas Gerais, e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 28 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional nos EUA, em 2014, nos últimos dois anos, decidiu se expandir para a Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica, Uruguai, Colômbia e Paraguai.



A Odebrecht tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Construção há 74 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Peru, em 1979, e hoje já se encontra em 19 países.



A Votorantim tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Materiais de Construção há 100 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pelo Canadá, em 2001, e se encontra presente em 20 países. As operações no Chile e na China foram fechadas nos últimos dois anos. Todavia, investimentos foram feitos tanto no Brasil quanto em outros mercados emergentes e maduros.



A Expor Manequins tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor da Indústria de Não tecidos há 49 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no México, em 2008, e hoje se encontra em cinco países, sendo Chile e Peru novos mercados alcançados por meio de uma expansão recente da empresa.



A Zetra tem sua matriz localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e atua no setor de TI&C há 18 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pelo México, em 2015, e se encontra presente também em Portugal, Reino Unido e Índia, sendo Itália e Nigéria os destinos alvos da expansão da empresa. Além disso, devido à situação político-econômica no Brasil, a empresa busca uma diversificação da receita por meio de suas atividades internacionais e melhorias na estrutura de precificação.



O Itaú Unibanco tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Bancos e Seguradoras há 9 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional na Argentina, em 1979, e hoje já se encontra em 19 países. Nos últimos anos, o Itaú Unibanco criou um Conselho Estratégico para América Latina, a fim de enriquecer sua governança, expandir sua plataforma digital e acelerar as estratégias nos mercados latinos. A empresa também se mantém atenta ao cenário internacional para aproveitar possíveis oportunidades.





A Clamper tem sua matriz localizada em Lagoa Santa, Minas Gerais, e atua no setor Eletroeletrônico há 27 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no México, em 2011, possuindo, atualmente, outra subsidiária nos EUA. As operações brasileiras e internacionais exportam para mais de 10 países. Além disso, devido ao contexto político-econômico brasileiro, a Clamper optou por investir mais em sua carteira de clientes internacionais, apesar dos bons resultados apresentados no mercado doméstico. Assim, a empresa pretende reduzir os riscos, ao mesmo tempo em que investe em novos produtos.



A Vale tem sua matriz localizada na cidade do Rio de Janeiro e atua no setor de Siderurgia e Metalurgia há 76 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Canadá, em 2006, e hoje já se encontra em 23 países, exportando sua produção para a Alemanha e Itália. A Vale continua sendo uma das maiores empresas de mineração do mundo, com posição de liderança nos segmentos de minério de ferro e níquel. Nos últimos dois anos, a empresa vendeu seus ativos, deixando de operar no Peru e em Zâmbia.



A Vivenda do Camarão tem sua matriz localizada na cidade de Cotia, São Paulo, e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 34 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pelo Paraguai, em 2008, e se encontra presente internacionalmente apenas neste país, uma vez que suas operações em Portugal foram suspensas recentemente.



O Banco do Brasil tem sua matriz localizada na cidade de Brasília, Distrito Federal, e atua no setor de Bancos e Seguradoras há 209 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Paraguai, em 1941, e hoje já se encontra em 17 países. Nos últimos dois anos, o Banco do Brasil decidiu por interromper operações em Angola, México, Panamá, Peru e Uruguai devido a uma adequação periódica da rede à dinâmica de negócios e evolução tecnológica.



A Natura tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Cosméticos há 49 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Chile, em 1983, e hoje já se encontra em sete países. A atuação do Grupo Natura&Co alcança 72 países, com grande diversificação dos produtos. Além disso, o Comitê de Operações do grupo fica responsável por monitorar as estratégias globais e impulsionar as sinergias em cada uma das empresas.



A Tigre tem sua matriz localizada na cidade de Joinville, Santa Catarina, e atua no setor de Materiais de Construção há 77 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Paraguai, em 1977, e hoje se encontra também na Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, EUA, Peru e Uruguai.



O Grupo Gautom tem sua matriz localizada na cidade de São Carlos, São Paulo, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 17 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional na Alemanha, em 2001, e, hoje, se encontra também na Itália. Nos últimos anos, a empresa ampliou os investimentos em pesquisa aplicada e em parcerias internacionais, principalmente no setor de saúde e bem-estar.



A Klabin tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Papel e Celulose há 119 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Argentina, em 1999, e hoje se encontra em seis países: Argentina, Áustria, Estados Unidos, Ilhas Cayman, Luxemburgo e Reino Unido.



A Puket tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Vestuário há 30 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pela Venezuela, em 2010, e hoje possui franquias na Bolívia, Peru, Panamá, Paraguai e Catar. A crise no setor de petróleo nos Emirados Árabes Unidos resultou na interrupção das operações da Puket naquele país nos últimos anos.



A Eucatex tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de Materiais de Construção há 67 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional nos EUA, em 2000, e exporta seus produtos e serviços para mais de 60 países, a partir de suas subsidiárias brasileiras.



A Totvs tem sua matriz localizada na cidade de São Paulo e atua no setor de TI&C há 35 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional na Argentina, em 1997, e se encontra hoje em sete países. Devido a crise político-econômica brasileira, as decisões de investimento da empresa foram postergadas e algumas estruturas desmobilizadas. Todavia, a Totvs continua a internacionalizar juntamente com os clientes brasileiros que ela atende.



O Grupo Jacto tem sua matriz localizada na cidade de Pompéia, São Paulo, e atua no setor de Fabricação de Máquinas e Equipamentos há 70 anos. A empresa abriu sua primeira subsidiária internacional nos EUA, em 1999, e hoje já se encontra em oito países. As exportações do Grupo Jacto alcançam 94 países. Com a desvalorização do real, a empresa apontou a possibilidade de entrada em novos mercados, principalmente naqueles onde o preço é o grande influenciador na decisão de compra.



A Fast Açai tem sua matriz localizada na cidade de Aparecida de Goiânia, Goiânia, e atua no setor de Alimentos e Bebidas há 6 anos. A empresa iniciou seu processo de internacionalização pelos EUA, em 2016, paralisando suas operações naquele país momentaneamente durante o ano de 2017, porém já retornadas em 2018. O ano de 2018 também foi marcado pela abertura de operações da Fast Açai na Angola. A empresa apontou que devido à volatilidade do câmbio, foram feitos contratos de médio prazo com fixação cambial para permitir a viabilidade do processo de expansão internacional da rede. Contudo, a reformulação do plano estratégico permitiu a entrada de novos parceiros, melhorando a estrutura e a confiança em todo o processo.

## Agradecimentos

A Fundação Dom Cabral e a equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC agradecem às empresas que participaram desta edição da pesquisa e se disponibilizaram a fornecer dados e contribuir com suas experiências e insights para o aprimoramento do conhecimento existente sobre a internacionalização de empresas. Esperamos que essa parceria entre a FDC e as empresas participantes da pesquisa seja cada vez mais forte e frutífera. Aos nossos amigos e parceiros do INDEG-ISCTE, nossos agradecimentos por todo apoio prestado em mais um ano de edição. Além disso, deixamos também nossos agradecimentos pela contribuição dada pelo Departamento de Promoção Comercial e Investimento (DPR) do Ministério das Relações Exteriores, assim como o patrocínio e apoio prestados pela equipe do Ministério de Comércio Internacional do Reino Unido (DIT), e esperamos que estas sejam as primeiras de muitas parcerias vindouras.

**Saiba como participar da próxima edição ou indique uma empresa com atuação internacional**

[rankingmultinacionais@fdc.org.br](mailto:rankingmultinacionais@fdc.org.br)



*Para ser relevante.*

HÁ 13 ANOS ENTRE AS MELHORES  
ESCOLAS DE NEGÓCIOS DO MUNDO.

**RANKING FINANCIAL TIMES 2018**