



TRAJETÓRIAS FDC DE
Internacionalização
das Empresas
Brasileiras
2020-2021

FDC

Para ser relevante.

SUMÁRIO

1. Introdução	4
2. Fundamentação teórica	5
3. Metodologia	9
a. Critérios de participação na pesquisa	9
b. Índice de internacionalização	9
c. Amostra.....	10
4. Resultados	12
5. Considerações finais	30
6. Referências bibliográficas	32

EQUIPE RESPONSÁVEL



LÍVIA LOPES BARAKAT

Professora da Fundação Dom Cabral
Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais
Coordenadora da Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras
PhD em Negócios Internacionais pela Copenhagen Business School
Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
liviabarakat@fdc.org.br



FLÁVIA MAGALHÃES ALVIM

Professora Associada da Fundação Dom Cabral
Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais
Mestre em Development Management pela London School of Economics and Political Science
Especialista em Gestão Social pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro
Graduada em Relações Internacionais pela PUC Minas e em Administração pela UFMG
flavia.associado@fdc.org.br



ALDEMIR DRUMMOND JUNIOR

Professor e Coordenador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais
PhD em Administração pela Universidade de Cambridge
Bacharel em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais
aldemir@fdc.org.br



MONIQUE LIMA BOTELHO

Estagiária no Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais
Graduada em Relações Econômicas Internacionais pela UFMG
monique.botelho@fdc.org.br

1. Introdução

Apresentamos neste relatório a pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras – Edição 2020-2021. Desde 2006, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais acompanha o processo de internacionalização das empresas brasileiras, gerando conhecimentos relevantes e aplicáveis para auxiliá-las na elaboração e avaliação de suas estratégias de entrada e operação em mercados internacionais.

Dentre os diversos temas abordados, elaboramos ranqueamentos que fornecem um panorama da internacionalização das empresas brasileiras de acordo com o seu grau de internacionalização, a partir de metodologias desenvolvidas pelo Núcleo e baseadas em estudos da UNCTAD (*United Nations Conference for Trade and Development*).

Além dos Rankings de Internacionalização, analisamos também os países e regiões de maior atuação, os movimentos de entrada e saída de países nos últimos anos, 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.



Ainda, essa edição contempla uma versão aprimorada do 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 Objetivos da Internacionalização, 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

2. Fundamentação teórica

O processo de internacionalização das empresas de países emergentes é um tema que vem ganhando destaque nas últimas décadas, ora pelo processo tardio de inserção internacional das empresas em comparação com aquelas de países industrializados; ora pelo desenvolvimento econômico e relevância internacional dos países dos quais elas se originam; ou pelas idiossincrasias intrínsecas de cada região/país que permitiram um novo olhar sobre aquilo que já se entendia amplamente explorado no meio acadêmico.

Pesquisadores de todo o mundo buscam avançar no entendimento de como o processo de internacionalização de empresas de países emergentes se diferencia do processo de internacionalização de empresas de países desenvolvidos e quais as estratégias podem melhor contribuir para a competitividade das primeiras no mercado global (Casanova, 2009; Cuervo-Cazurra & Dau, 2009; Ramamurti & Singh, 2008). Com isso, estudos sugerem, por exemplo, que enquanto as empresas de países desenvolvidos se

diferenciam pelo poder da marca e avanços tecnológicos e se internacionalizam em busca de mercados e ganhos de eficiência, as empresas de países emergentes, em geral, desenvolvem suas vantagens competitivas com base em acesso a recursos naturais e força de trabalho, se internacionalizando prioritariamente para adquirir novas competências e aumentar o valor agregado de seus produtos (Awate, Larsen, & Mudambi, 2015; Rugman & Oh, 2010).

Com a finalidade de aprofundar nesse conhecimento e criar um *framework* aplicável para apoiar empresas de países latino-americanos em seu processo de internacionalização, considerando as especificidades culturais, geográficas e administrativas da região, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais desenvolveu o Modelo de Criação de Valor Internacional (Forteza, Ramsey, Alvim, & Micheloni, 2009; Ramsey, Alvim, Forteza, & Micheloni Junior, 2010). O Modelo é constantemente aprimorado à luz de programas realizados com as empresas, estudos de caso e resultados da pesquisa anual Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras, gerando relevantes publicações acadêmicas e executivas, nacional e internacionalmente (Barakat, Cretoiu, & Ramsey, 2011; Barakat, Cretoiu, & Fernandes, 2019; Gabrich, Alvim, Barakat, & Cretoiu, 2015; Ramsey & Barakat, 2009a; Ramsey, Barakat, Mitchell, Ganey, & Voloshin, 2015; Ramsey & Barakat, 2009b; Ramsey, Barakat, & Monteiro, 2013).

O tema em si permite uma miríade de explorações e abordagens, e os esforços da Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras têm sido empreendidos no sentido de identificar os pontos chave de sucesso das estratégias internacionais das empresas brasileiras. Há 16 anos, e a cada ano, buscamos explorar facetas diferentes do processo de internacionalização que, coletivamente, contam uma história dos desafios que as empresas brasileiras enfrentam no mercado externo, destacando as temáticas: O panorama dos investimentos diretos no exterior (2008); A crise financeira global (2009); A gestão dos stakeholders nas operações globais e práticas de sustentabilidade nos mercados internacionais (2011); O benefício do processo de internacionalização para as empresas brasileiras e os impactos da internacionalização (2012); Os impactos da política externa na internacionalização das empresas brasileiras (2013); A força da marca Brasil na criação de valor internacional e a atratividade dos países da CPLP (2014); A adaptabilidade cultural das multinacionais brasileiras (2015); O grau de

autonomia e descentralização do processo decisório das multinacionais brasileiras (2016); A gestão do conhecimento na internacionalização (2017); O Diagnóstico da capacidade de expansão internacional (2018); além de uma edição histórica: Os avanços da internacionalização e oportunidades para empresas brasileiras (2019-2020).

A entrada e expansão de empresas brasileiras em outros países foi iniciado pontualmente a partir da década de 1940, mas intensificado de fato após os anos 2000. Apesar de ser muito afetado pelo contexto político-econômico brasileiro e mundial que geram flutuações em termos dos riscos e oportunidades percebidas, a internacionalização tem sido cada vez mais inserida no planejamento das empresas como uma estratégia de longo prazo. Ao longo dos últimos anos, a Fundação Dom Cabral acompanhou de perto esse movimento, com as pesquisas realizadas pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais, que constataram o avanço gradual das multinacionais brasileiras. Enquanto em 2006 esses estudos registravam 24 empresas com índice médio de internacionalização de 12,9%, em 2020-2021 foram identificadas 154 empresas com índice médio de 20,4% – um crescimento de 58,1% em 14 anos.

Mas até que ponto as empresas brasileiras estão preparadas para atuar internacionalmente e competir com as grandes marcas globais? A internacionalização está de fato inserida na estratégia das multinacionais brasileiras? Quais são os desafios e as competências necessárias à gestão de suas operações internacionais?

Para responder a essas questões, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC desenvolveu o Diagnóstico de Criação de Valor Internacional (Barakat, Cretoiu, & Fernandes, 2019), que compõe a pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras. O instrumento tem como objetivo avaliar aspectos fundamentais para a competitividade internacional das empresas e apoiá-las na avaliação e planejamento de suas estratégias internacionais. O diagnóstico é composto por indicadores fundamentados no Modelo FDC de Criação de Valor Internacional, que avalia as dimensões: Objetivos da Internacionalização, Proposta de Valor, Modelo de Negócios, Modelo Organizacional, Talentos e Liderança e Gestão de Stakeholders (Figura 1).



Para compor o diagnóstico, foram criados diversos indicadores objetivos e perceptuais, que, agregados, representam as seis dimensões fundamentais para a reflexão estratégica das empresas em processo de internacionalização. Do ponto de vista acadêmico, o diagnóstico busca esquematizar os pontos chave de sucesso no processo de internacionalização ou expansão internacional, até então pouco explorados na literatura, com duas notáveis exceções de caráter mais subjetivo ou restritos a poucos aspectos da estratégia internacional (David e Cariou, 2014; Solberg, 1997).

Dessa forma, esse relatório apresenta os resultados da pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização de Empresas Brasileiras – Edição 2020-2021, que inclui, além dos Rankings de Internacionalização de Empresas e Franquias Brasileiras e os resultados gerais do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional. Para maiores informações e detalhes sobre os resultados do Diagnóstico, entre em contato com a equipe da pesquisa pelo e-mail trajetoriasinternacionais@fdc.org.br.

3. Metodologia

a. Critérios de participação na pesquisa

Participam da pesquisa empresas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros e com atuação internacional por meio de unidades próprias (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 empresas que atuam por subsidiárias próprias 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.

b. 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):

$$\begin{array}{c}
 \text{ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MULTINACIONAIS} = \\
 \frac{\text{ATIVOS NO EXTERIOR}}{\text{ATIVOS TOTAIS}} + \frac{\text{RECEITAS NO EXTERIOR}}{\text{RECEITAS TOTAIS}} + \frac{\text{FUNCIONÁRIOS NO EXTERIOR}}{\text{FUNCIONÁRIOS TOTAIS}} \\
 \hline
 3
 \end{array}$$

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

Já no caso das franquias, considerando que a internacionalização 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.

Dessa forma, o grau de internacionalização das empresas que atuam por franquias, de acordo com metodologia desenvolvida pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, é:

$$\begin{array}{c}
 \text{ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS} = \\
 \frac{\text{UNIDADES FRANQUEADAS NO EXTERIOR} + \frac{\text{RECEITAS DE ROYALTIES E TAXAS NO EXTERIOR}}{\text{RECEITAS DE ROYALTIES E TAXA TOTAIS}} + \frac{\text{RECEITA DE VENDA DE PRODUTOS PARA FRANQUEADOS NO EXTERIOR}}{\text{RECEITAS TOTAIS DE VENDA DE PRODUTOS PARA FRANQUEADO}}}{3}
 \end{array}$$

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, foram consideradas as informações referentes ao ano de 2019.

Empresas que apenas exportam podem participar da pesquisa, em especial das questões do Diagnóstico e sobre o contexto atual, porém não são incluídas nos ranqueamentos pelo grau de internacionalização.

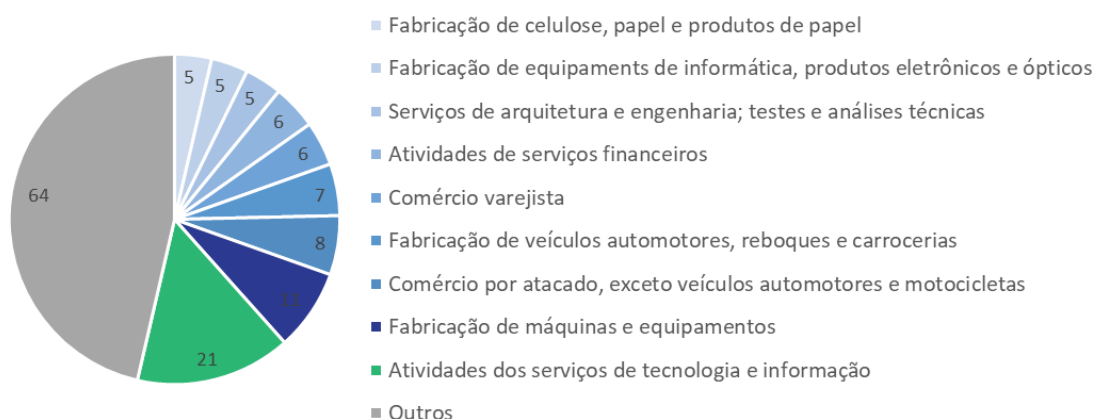
c. Amostra

A Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2020-2021 contou com a participação de 154 empresas, sendo:

- 69 empresas brasileiras que atuam no exterior por meio de unidades próprias apenas;
- 8 empresas brasileiras que atuam no exterior por meio de franquias apenas;
- 44 empresas brasileiras que atuam no exterior, por meio de exportação apenas.

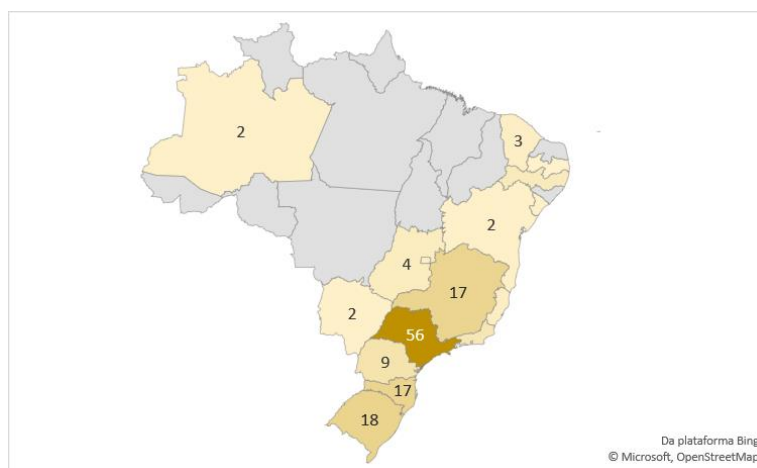
As análises apresentadas nesse relatório são baseadas em dados fornecidos pelas próprias empresas participantes por meio de questionários e contatos por e-mail e telefone. Dessa forma, as informações apresentadas sobre as empresas são de responsabilidade das mesmas.

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



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

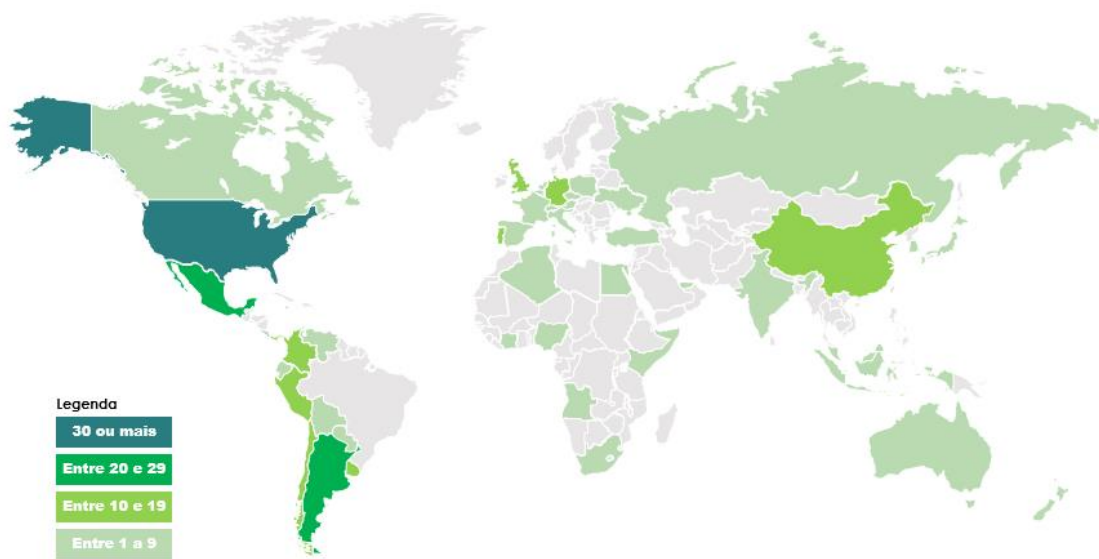
DISPERSÃO GEOGRÁFICA BRASIL



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, Rio Grande do Sul e Santa Catarina os maiores concentradores de empresas da amostra.

DISPERSÃO GEOGRÁFICA

MUNDO

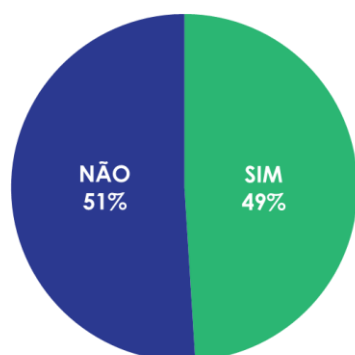


As empresas mantiveram um padrão de maior internacionalização nas Américas, sendo os principais destinos: Estados Unidos, México e Argentina. Já fora das Américas, os países mais mencionados foram Portugal, China e Reino Unido.

4. Resultados

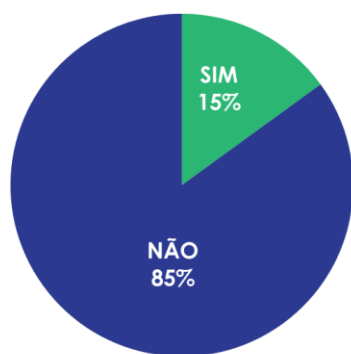
A seguir, apresentamos os resultados referentes aos principais movimentos de internacionalização ou desinternacionalização das empresas brasileiras:

A EMPRESA INICIOU OPERAÇÕES EM ALGUM NOVO PAÍS NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS?



- ✓ EUA, CHINA, CHILE, HOLANDA E MÉXICO **FORAM OS PRINCIPAIS DESTINOS.**
- ✓ **EXPORTAÇÃO** FOI A PRINCIPAL MODALIDADE DE EXPANSÃO UTILIZADA, SUPERANDO ESCRITÓRIOS COMERCIAIS E CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO.

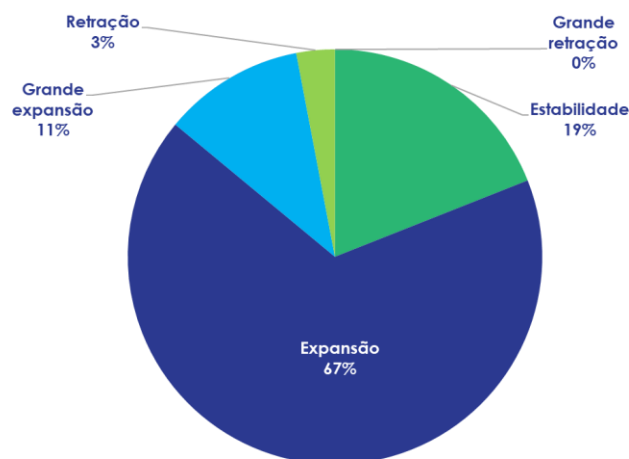
A EMPRESA INTERROMPEU OPERAÇÕES EM ALGUM PAÍS NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS?



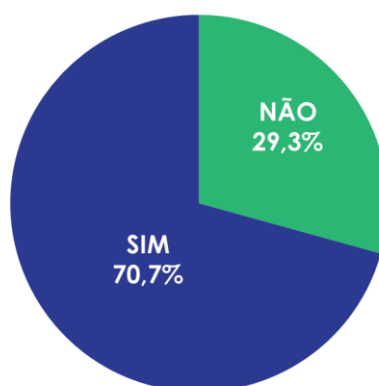
- ✓ ARGENTINA, CUBA E EMIRADOS ÁRABES UNIDOS FORAM OS PAÍSES QUE APRESENTARAM OS MAIORES REGISTROS DE SAÍDA DE EMPRESAS BRASILEIRAS.
- ✓ A **PANDEMIA**, AS **CRISES POLÍTICAS E ECONÔMICAS** E **REORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA** FORAM OS PRINCIPAIS MOTIVOS CITADOS.

No que diz respeito aos planos das empresas para os próximos dois anos nos países em que já atuam e em novos países, os resultados foram:

PLANO PARA OS PAÍSES EM QUE JÁ ATUAM NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS

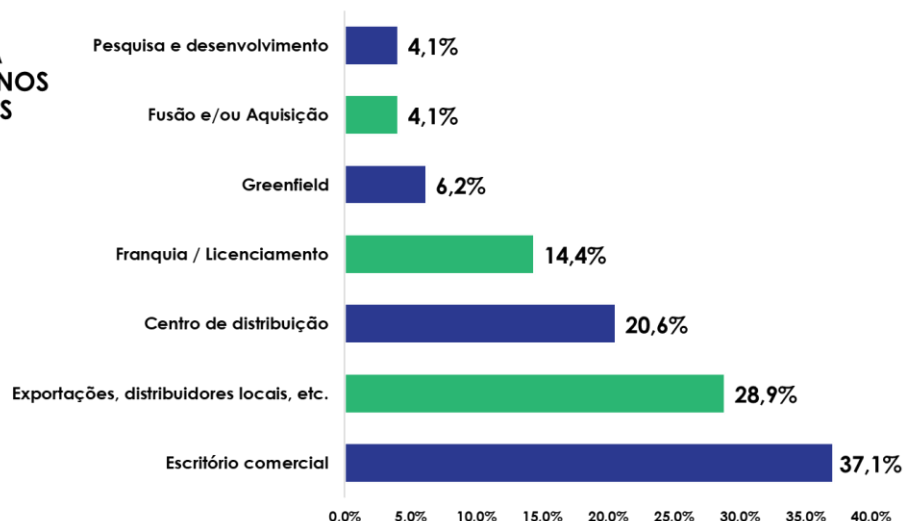


A EMPRESA PLANEJA ENTRAR EM NOVO(S) PAÍS(ES) EM DOIS ANOS?



O gráfico a seguir mostra a modalidade de entrada pretendida no caso de entrada em novos países nos próximos dois anos:

MODALIDADE DE ENTRADA PRETENDIDA PARA NOVOS PAÍSES NOS PRÓXIMOS DOIS ANOS



De que de maneira geral, a maioria das empresas possui uma atitude positiva em relação aos mercados externos, sendo que mais da metade das empresas iniciaram operações e possuem planos de entrar ou expandir sua atuação internacional. Observa-se, entretanto, que os modos de entrada mais considerados são escritório comercial e/ou exportações e distribuidores locais, o que está relacionado ao maior foco em comércio exterior em detrimento de investimento direto.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos nos rankings, sendo eles de: Grau de Internacionalização das Multinacionais Brasileiras, Índice de Ativos, Índice de Receitas, Índice de Funcionários, Índice de Internacionalização de Empresas com Faturamento de até R\$1 bilhão e Grau de Internacionalização de Franquias.

OS RANKINGS

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MULTINACIONAIS

ÍNDICE MÉDIO
20,4%

EMPRESA	GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	POSIÇÃO
Fitesa	0,803	1
Artecola	0,656	2
Metalfrio	0,641	3
CZM	0,603	4
Stefanini	0,559	5
Suzano	0,477	6
Iochpe Maxion	0,436	7
WEG	0,426	8
Tigre	0,371	9
Braskem	0,346	10
JBS	0,342	11
Interact	0,321	12
Marcopolo	0,307	13
Camil Alimentos	0,298	14
Cereais São Gonçalo	0,289	15

EMPRESA	GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	POSIÇÃO
Madem	0,271	16
Minerva Foods	0,270	17
Vale	0,267	18
Gauss Autopeças	0,263	19
Dass	0,250	20
Jacto	0,244	21
Romi	0,207	22
Fras -le	0,205	23
Grupo Serpa	0,204	24
Zetra	0,203	25
Natura	0,178	26
CI&T	0,148	27
Expor Manequins	0,127	28
Nova A3	0,117	29
Emagrecentro	0,113	30

EMPRESA	GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	POSIÇÃO
Tradenergy	0,074	31
Gerdau	0,072	32
Sobrancelhas Design	0,065	33
Zen	0,063	34
Alpargatas	0,062	35
Chilli Beans	0,058	36
Instituto Aquila	0,054	37
Algar Tech	0,053	38
Banco do Brasil	0,052	39
ATS Aerothermal Solutions	0,051	40
Level Group	0,044	41
Bradesco	0,036	42
DMS Logistics	0,031	43
Lojas Renner	0,028	44
Safira Energia	0,025	45
MV Sistemas	0,022	46
Prática Klimaquip	0,016	47
Randon	0,014	48
Porto Seguro	0,010	49
BRQ	0,008	50
Seculus	0,004	51
Altus	0,002	52
Eletrobras	0,001	53

O índice médio de internacionalização das empresas brasileiras foi de 20,4%. Esse valor representa uma leve queda em relação à última edição da pesquisa, que apresentou um grau médio de internacionalização de 22,0%. Essa diferença pode ser atribuída ao fato de que novas empresas de pequeno e médio porte em estágios iniciais de internacionalização passaram a integrar a pesquisa.

Em comparação aos resultados obtidos na Edição de 2018, a Fitesa, CZM, Stefanini, Iochpe-Maxion e Metafrio se mantiveram no top 10 do Ranking pelo Grau de Internacionalização das Multinacionais Brasileiras. Um destaque é a Arteccla que subiu 4 posições em relação à Edição 2017, em que estava em 6º lugar e agora figura no 2º lugar no ranking. O grau médio de internacionalização das Top 10 empresas no ranqueamento geral foi de 53,2%. É interessante notar também que todas as Top 5 empresas do ranking geral (Fitesa, Arteccla, Metafrio, CZM e Stefanini) possuem mais da metade de suas operações no exterior em termos de ativos, receitas e funcionários.

As próximas tabelas apresentam o ranqueamento pelos critérios que específicos que compõem o grau de internacionalização: Índice de Ativos, Índice de Receitas e Índice de Funcionários.

OS RANKINGS ÍNDICE DE ATIVOS

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1ª	Fitesa	81,7%
2ª	Arteccla	70,3%
3ª	Metafrio	68,7%
4ª	Stefanini	65,4%
5ª	Suzano	64,2%
6ª	CZM	60,1%
7ª	Tigre	52,4%
8ª	JBS	49,5%
9ª	WEG	47,2%
10ª	Braskem	43,5%

TOP
10

OS RANKINGS ÍNDICE DE RECEITAS

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1ª	CZM	82,6%
2ª	Fitesa	81,0%
3ª	Suzano	77,6%
4ª	Iochpe-Maxion	73,2%
5ª	Arteccla	63,9%
6ª	Metafrio	59,8%
7ª	Stefanini	53,0%
8ª	WEG S.A.	50,3%
9ª	Madem	50,0%
10ª	Minerva Foods	40,5%

TOP
10

OS RANKINGS ÍNDICE DE FUNCIONÁRIOS


POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1ª	Fitesa	78,1%
2ª	Metafrio	63,7%
3ª	Arteccla	62,7%
4ª	Iochpe-Maxion	57,5%
5ª	JBS	53,0%
6ª	Stefanini	49,3%
7ª	Gauss Autopeças	41,7%
8ª	Minerva Foods	40,6%
9ª	CZM	38,2%
10ª	Camil Alimentos	36,8%

TOP
10

A seguir, apresentamos o ranqueamento pelo grau de internacionalização para empresas com faturamento de até R\$1 bilhão de reais.

OS RANKINGS

ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS COM FATURAMENTO DE ATÉ R\$1 BI



EMPRESA	GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	POSIÇÃO
Artecola Química	0,656	1º
CZM	0,603	2º
Madem	0,271	3º
Gauss	0,263	4º
Jacto Portables	0,244	5º
Romi	0,207	6º
Grupo Serpa	0,204	7º
Zetra	0,203	8º
CI&T	0,148	9º
Expor Manequins	0,127	10º

Em relação a última edição da pesquisa, a CZM, Jacto Portables, Gauss, Romi, C&T e Expor Manequins se mantiveram no ranking do Índice de Internacionalização de Empresas com Faturamento de até R\$1 bilhão. A Artecola Química aparece na 1ª posição por esse critério. O grau médio de internacionalização das Top 10 empresas nessa categoria é de 29,3%.

A seguir apresentamos os resultados do ranqueamento das empresas que atuam no exterior pela modalidade de franquias:

OS RANKINGS

ÍNDICE DE FRANQUIAS

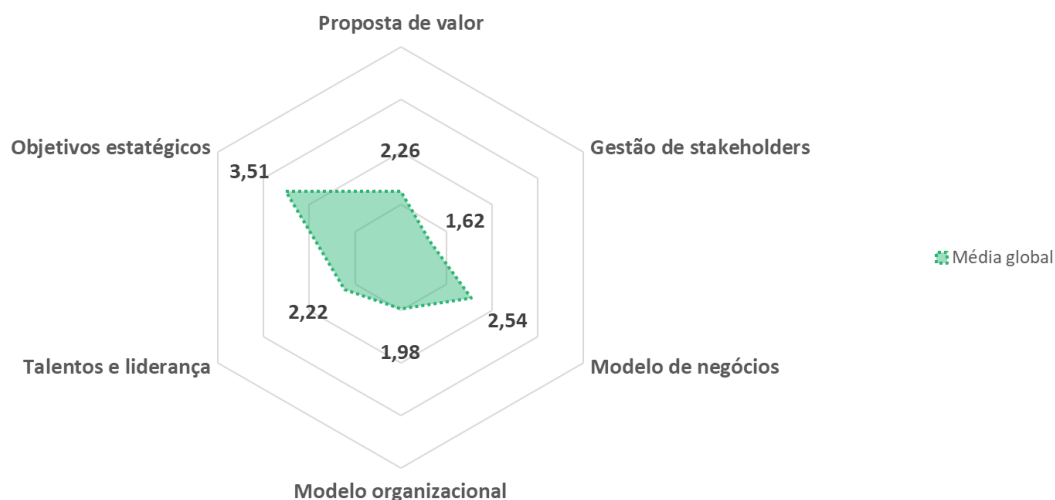


POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE
1ª	Localiza	45,9%
2ª	Interact Solutions	31,4%
3ª	Emagrecentro	2,4%
4ª	Sobrancelhas Design	2,3%
5ª	Fast Açáí	1,5%

A Localiza permanece na liderança do ranking de franquias, pela oitava vez, com grau de internacionalização de 45,9%. O índice médio de internacionalização nessa categoria foi de 16,7%.

A seguir, apresentamos a síntese dos resultados do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional:

DIAGNÓSTICO FDC DE CRIAÇÃO DE VALOR 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. A seguir, apresentamos uma breve reflexão sobre os resultados de cada dimensão. Os dados completos estão disponíveis mediante consulta.

DIAGNÓSTICO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em primeiro lugar, uma empresa em processo de internacionalização precisa estabelecer dos seus objetivos ao entrar em novos mercados. Seja para ampliar as vendas, para acessar recursos, para ganhar eficiência na produção e distribuição, para desenvolver competências ou para diversificar riscos, a clareza sobre seus objetivos e o alinhamento dos mesmos com o planejamento estratégico da empresa ajudará nas etapas posteriores de definição dos mercados-alvo, do mix de produtos e serviços a ser ofertados e da forma de estruturar as operações internacionais.

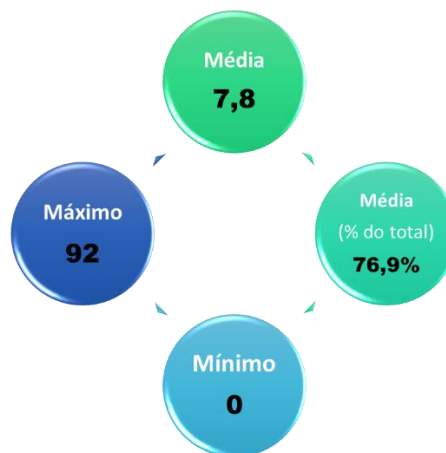
Os dados do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional mostram que essa é a dimensão mais bem desenvolvida nas empresas brasileiras, o que

está dentro do esperado considerando que é o primeiro passo para um processo de internacionalização bem conduzido. A seguir, fazemos alguns destaques relativos a essa dimensão:

Número de objetivos estratégicos relacionados à internacionalização no planejamento estratégico.



Número de KPIs (Key Performance Indicators) relativos ao processo de internacionalização.



Em média, as empresas possuem entre 3 e 4 objetivos relacionados à internacionalização em seu planejamento estratégico, sendo que isso representa 41,2% do total de objetivos. Além disso, elas possuem entre 7 e 8 KPIs (*Key Performance Indicators*) relacionados ao processo de internacionalização, o que representa um percentual ainda maior, de 76,9%. Notamos que as empresas brasileiras têm passado a planejar melhor seu processo de internacionalização ao longo dos últimos anos enquanto historicamente elas iam ao exterior mais baseadas em oportunidades pontuais como a convite de clientes globais ou de parceiros da cadeia de valor. Ter um plano de internacionalização com metas, objetivos e indicadores é importante para a priorização desse movimento na estratégia corporativa, sem perder de vista as oportunidades que surgem ao longo do caminho.

DIAGNÓSTICO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor é a próxima 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.

Essa dimensão apresentou um grau médio de 2,26 em 5,00, indicando que as empresas já possuem alguns aspectos bem trabalhados, porém com oportunidades de avanço.

Destaca-se, por exemplo, que o foco do desenvolvimento de produtos e serviços ainda está muito voltando para as necessidades do mercado interno brasileiro, como mostram os gráficos a seguir:

Número de produtos e/ou serviços desenvolvidos para o mercado brasileiro e também ofertados ao mercado internacional.



Número de produtos e/ou serviços desenvolvidos exclusivamente para o mercado internacional.



Em média, 63,9% dos produtos e serviços das empresas brasileiras são adaptados para serem comercializados no exterior, o que é um bom indicador no que diz respeito a oportunidades de ganhos de escala na produção para exportação. Entretanto, muitas vezes a atuação global requer o desenvolvimento de produtos e serviços exclusivos, levando em conta as especificidades de cada mercado, o que representa hoje apenas 17,8% das ofertas das empresas brasileiras. É claro que a possibilidade de customização varia dependendo do setor e do tipo de produto, mas em linhas gerais, esse resultado aponta para

uma oportunidade de avanço para melhor inserção das empresas nos mercados internacionais. Outros indicadores avaliados incluem, por exemplo, o grau de inovação das empresas em mercados globais e os métodos empregados para conhecer os mercados-alvo e precificar os produtos e/ou serviços.

DIAGNÓSTICO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

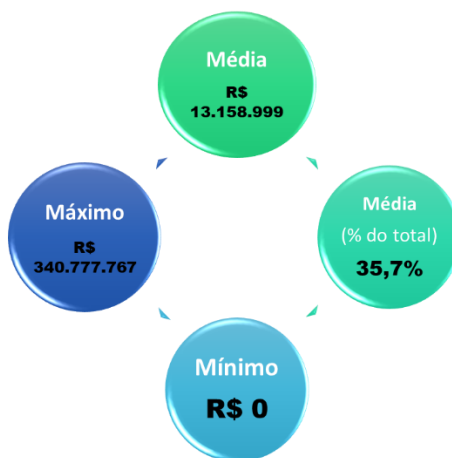
MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios adotado por uma empresa é o próximo passo após a definição ou revisão da proposta de valor internacional. 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.

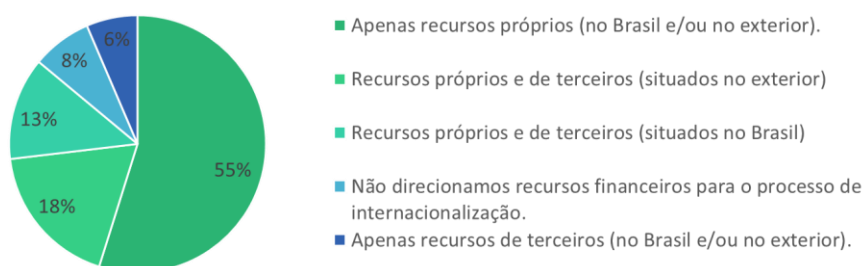
Essa dimensão é a mais desenvolvida dentre as empresas brasileiras, tendo apresentado um grau médio de 2,54 em 5,00.

A seguir, damos destaque aos resultados de alguns indicadores que compõem essa dimensão:

Investimento destinado para a internacionalização no exercício atual.



No processo de internacionalização, quais tipos de recursos financeiros sua empresa utiliza?



Nota-se que as empresas brasileiras têm destinado cerca de 35,7% dos seus investimentos anuais para o processo de internacionalização. Esse dado, se contrastado com o índice médio de internacionalização atual, de 20,4% aponta para a tendência de ampliação da atuação internacional. É importante que o investimento no processo de internacionalização esteja em linha com a estratégia. Nesse aspecto, observamos que as empresas estão um pouco aquém do recomendado, já que possuem em média 41,2% de objetivos estratégicos ligados à internacionalização e 76,9% de KPIs relacionados a esse processo. Outro aspecto que carece de avanço está relacionado às fontes de financiamento do processo de internacionalização, já que apenas 6% das empresas se apoiam plenamente em recursos de terceiros, sendo a maioria, 55% financia o processo com recursos próprios. Outros indicadores que compõem a dimensão de Modelo de Negócios estão associados à capacidade

produtiva para atender os mercados globais, ao mapeamento e gestão da cadeia de valor da empresa nos países-alvo.

DIAGNÓSTICO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL 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 da empreitada. O ajuste do modelo organizacional com a finalidade de aumentar o fluxo de conhecimentos e de alinhar os processos pode facilitar a atuação internacional da empresa.

Essa dimensão apresentou um grau médio de 1,98 em 5,00, indicando várias oportunidades de melhoria.

A seguir, apresentamos os resultados de alguns dos indicadores dessa dimensão:

A empresa possui departamento de internacionalização ou estrutura dedicada exclusivamente às operações internacionais?



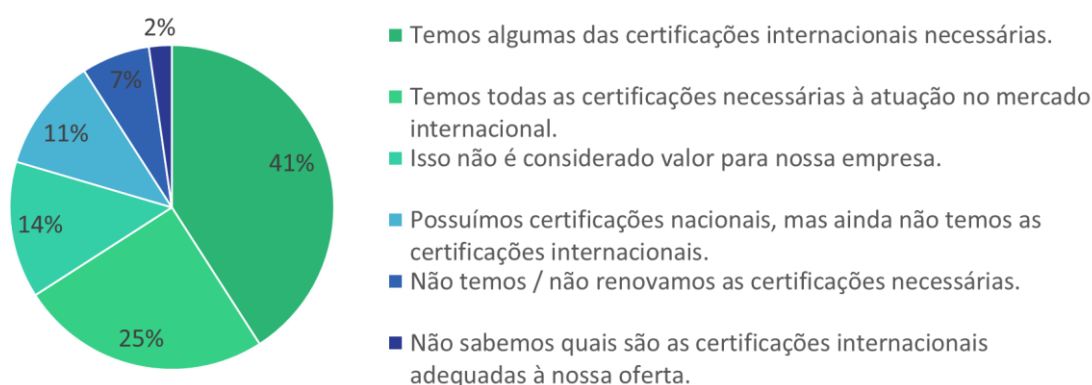
■ Sim ■ Não

Os resultados mostram que 59% apresenta estrutura dedicada exclusivamente para as operações internacionais. Enquanto esse número é aparentemente positivo pois representa a maior parte das empresas, é importante lembrar que todas as empresas participantes da pesquisa já são internacionalizadas e, mesmo assim, um percentual expressivo, de 41% não

possui um departamento de internacionalização. Ter uma estrutura dedicada à internacionalização é importante para coordenar iniciativas, criar sinergias e fomentar o processo entre as diversas áreas da empresa, em especial durante as etapas de crescimento da empresa no exterior.

Outro aspecto avaliado diz respeito às certificações internacionais, conforme mostra o gráfico a seguir:

No que se refere às certificações internacionais de sua empresa (como ISO, OHSAS), marque o que melhor se aplica.



Enquanto boa parte (66%) das empresas possuem algumas ou todas as certificações necessárias ao processo de internacionalização, chamamos atenção ao fato de que uma parcela considerável (44%) não possui as certificações, não considera um valor para a empresa ou possui apenas no âmbito doméstico. As certificações internacionais em geral são importantes pois em alguns casos são requisitos mínimos para operar no exterior, além de dar credibilidade à empresa que chega em outros mercados muitas vezes com uma marca e reputação desconhecidas.

Outros indicadores da dimensão de Modelo Organizacional incluem a forma como a empresa faz a gestão do conhecimento em seu processo de internacionalização e os processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), como investimento em P&D e parcerias com universidades e institutos de pesquisa no exterior.

DIAGNÓSTICO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL
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.

Essa dimensão apresentou um grau médio de 2,22 em 5,00, apresentando algumas áreas já desenvolvidas e outras que carecem de maior atenção por parte das empresas. A seguir fazemos alguns destaques com base nos indicadores dessa dimensão:

Número de funcionários dedicados ao processo de internacionalização da empresa.



Número de funcionários com domínio fluente em línguas estrangeiras.



Nota-se que uma parcela pequena (17,5%) dos funcionários atua diretamente no processo de internacionalização das empresas brasileiras. Esse número, se contrastado com o grau médio de internacionalização (20,4%) e com as ambições de ampliação desse processo (41,2% de objetivos estratégicos e 76,9% de KPIs ligados à internacionalização) representa um gap no que diz respeito à alocação de pessoas para apoiar a expansão internacional. Outro aspecto que carece de desenvolvimento é o número de funcionários com domínio fluente em língua estrangeira (25,5%). Apesar de ser superior ao número de funcionários dedicados exclusivamente à internacionalização,

sabemos que para de fato ser uma empresa global, com grandes interfaces internacionais e conectadas às principais tendências mundiais, esse número deveria ser bem maior. Sabemos que o baixo nível educacional da população brasileira contribui para as deficiências em idioma estrangeiro e que avanços nesse sentido requerem esforços tanto públicos quanto privados.

Outros indicadores que compõem a dimensão de Talentos e Liderança são, por exemplo, as políticas de desenvolvimento de expatriados e gestores globais, além do envolvimento das lideranças no processo de internacionalização.

DIAGNÓSTICO DE CRIAÇÃO DE VALOR **GESTÃO DE STAKEHOLDERS**

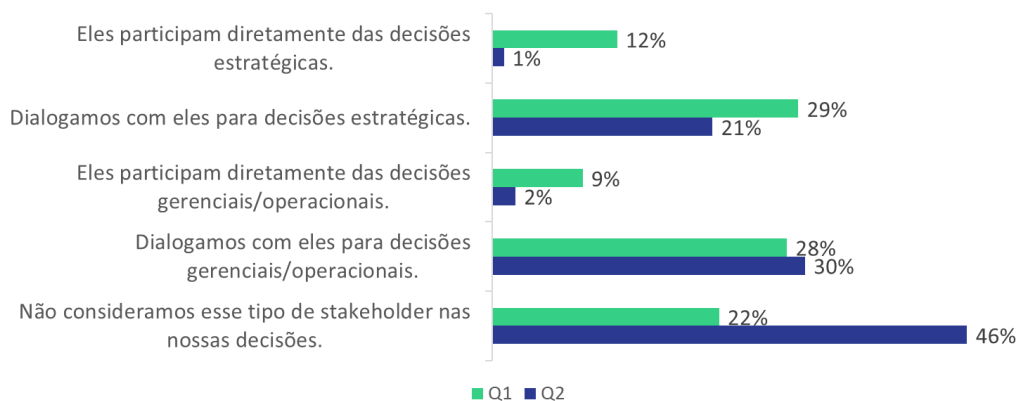
A gestão de stakeholders é a dimensão que leva em consideração todos os envolvidos no processo de internacionalização, isto é, as partes interessadas que afetam e são afetadas pela atuação das empresas. Ao refletirmos com as empresas sobre essa dimensão, estamos considerando principalmente os stakeholders 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.

Essa dimensão foi a menos desenvolvida do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional, tendo apresentado um grau médio de 1,62 em 5,00.

A seguir, apresentamos alguns resultados e reflexões acerca dessa dimensão:

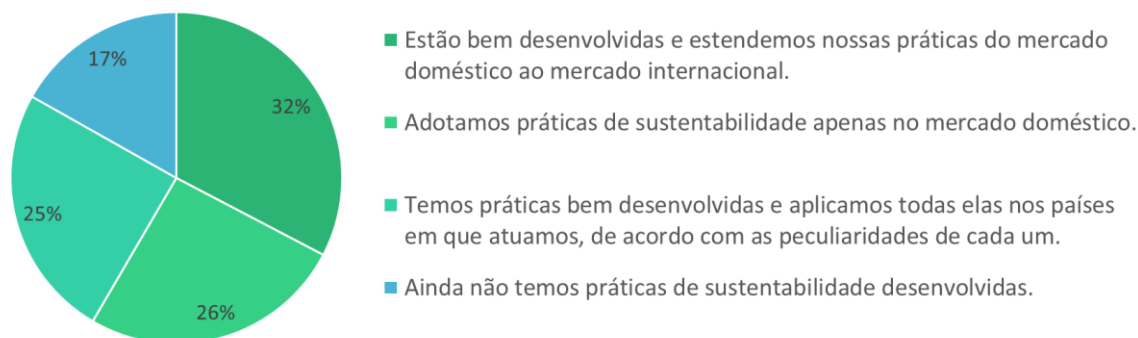
Q1: Como sua empresa se relaciona com stakeholders internos (acionistas e investidores, parceiros em alianças e joint ventures, funcionários, clientes, fornecedores) de outros países?

Q2: Como sua empresa se relaciona com stakeholders externos (como ONGs e ativistas, agências reguladoras, sindicatos, comunidades, entidades empresariais, imprensa e Governos) de outros países?



Esse gráfico evidencia o quanto as empresas brasileiras ainda podem avançar em termos de engajamento com stakeholders no exterior. Nota-se que os níveis mais altos de engajamento se dão com stakeholders internos ao negócio (acionistas e investidores, parceiros em alianças e joint ventures, funcionários, clientes, fornecedores), sendo que 41% das empresas dialoga com eles ou os envolve diretamente em decisões estratégicas e 37% dialoga com eles ou os envolve diretamente em decisões gerenciais/operacionais. Já em relação a stakeholders externos ao negócio (ONGs e ativistas, agências reguladoras, sindicatos, comunidades, entidades empresariais, imprensa e governos), esses dados são de 22% e 32% respectivamente, sendo que 46% das empresas não considera esse tipo de stakeholder em suas decisões. É importante lembrar que o engajamento com stakeholders ajuda as empresas a conquistarem a licença social para operar e ter um impacto positivo nos mercados em que atuam.

Outro aspecto importante dessa dimensão é o desenvolvimento e transferência das práticas de sustentabilidade das empresas, como mostra o gráfico a seguir:

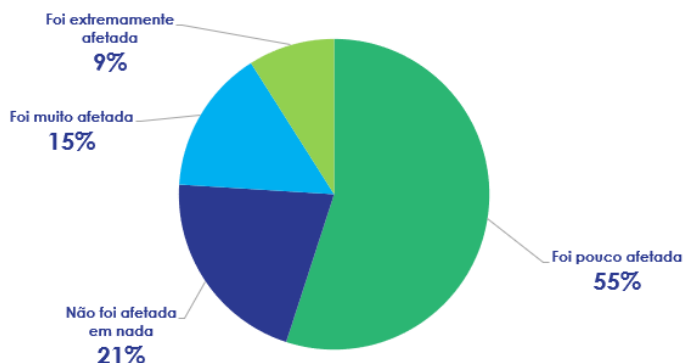
Com relação às práticas de sustentabilidade (sociais e ambientais) de sua empresa:

Mais da metade das empresas alega possuir práticas de sustentabilidade bem desenvolvidas e as transferir para o mercado internacional, em alguns casos considerando as peculiaridades de cada país. Entretanto, um percentual considerável de empresas (26%) possui práticas de sustentabilidade apenas no mercado doméstico ou ainda não possui (17%). É importante ressaltar que a adoção de práticas ESG (Environmental, Social e Governance) facilita a inserção de empresas no exterior e contribui para redução do eventual impacto negativo das operações ou ainda para a geração de impactos positivos nos mercados de destino. Outros indicadores que compõe essa dimensão são a participação em associações empresariais e o grau de maturidade para questões de impacto socioambiental.

Por fim, apresentamos dados sobre o impacto do contexto atual na internacionalização das empresas brasileiras:

O CONTEXTO ATUAL

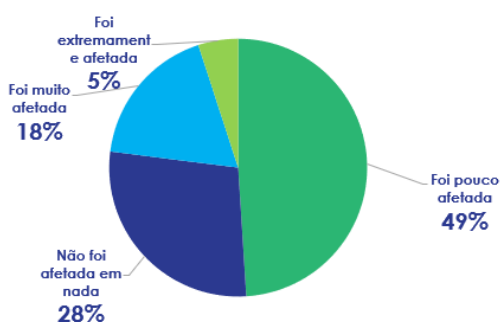
O QUANTO A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FOI AFETADA PELO CONTEXTO DA COVID-19?



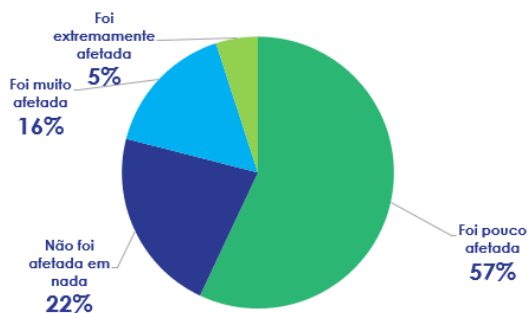
Nota-se que 79% das empresas alegam que sua estratégia de internacionalização foi afetada em algum grau pelo contexto da pandemia do Covid-19. É importante ressaltar que os dados foram coletados no início da pandemia (primeiro semestre de 2020) e isso pode explicar o motivo pelo qual 21% das empresas alega não ter sido afetada em nada e mais da metade ter sido pouco afetada.

Já em relação ao contexto político-econômico-social do Brasil e do mundo, os gráficos a seguir mostram a opinião das empresas pesquisadas:

O QUANTO A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FOI AFETADA PELO ATUAL CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO-SOCIAL DO BRASIL?



O QUANTO A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FOI AFETADA PELO ATUAL CONTEXTO POLÍTICO-ECONÔMICO-SOCIAL GLOBAL?

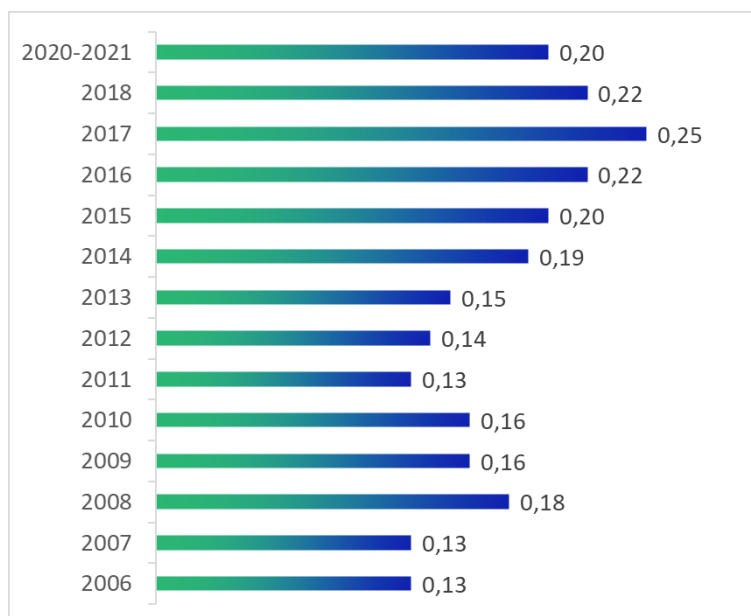


5. Considerações finais

A partir dos principais resultados obtidos ao longo dos anos nos estudos do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, observamos que o grau de internacionalização das empresas brasileiras aumentou gradativamente até 2017, apresentando leve retração nas edições de 2018 e 2020-2021 em função da maior participação de empresas de pequeno e médio porte em estágios iniciais de internacionalização, do movimento de desglobalização parcial da economia e dos efeitos da pandemia do Covid-19 que levaram à diminuição dos fluxos de investimento direto no exterior.

EVOLUÇÃO

GRAU DE INTERNAICIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS



A despeito dessas variações no grau de internacionalização, é interessante notar como as empresas brasileiras têm planejado de forma mais profissional o seu processo de internacionalização e alinhado seus objetivos no exterior ao planejamento estratégico corporativo, com metas e indicadores de desempenho. Entretanto, ainda percebemos *gaps* no que diz respeito à alocação e desenvolvimento de equipes para levar à frente sua expansão internacional, ao grau de inovação e customização local de suas ofertas de produtos e serviços e ao engajamento com stakeholders visando um impacto positivo nos mercados de destino.

Convidamos as empresas a refletirem detidamente sobre seu processo de internacionalização e sobre os mecanismos e práticas que podem utilizar para facilitar sua inserção nos mercados globais para criarem maior valor a partir das suas operações internacionais. Parabenizamos às empresas que já alcançaram êxito em suas estratégias internacionais e ficamos à disposição para apoiá-las mais de perto em seu processo de internacionalização.

Quer conhecer as edições anteriores da pesquisa, nossas mídias e publicações?

❖ Visite nosso site: <https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/>

Quer saber mais sobre o Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional e nossas soluções educacionais?

❖ Entre em contato conosco: trajetoriasinternacionais@fdc.org.br

6. Referências bibliográficas

- Awate, S., Larsen, M. M., & Mudambi, R. 2015. Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. *Journal of International Business Studies*, 46(1): 63-86.
- Barakat, L. L., Cretoiu, S. L., & Fernandes, H. L. 2019. Avanços e oportunidades na atuação internacional das empresas brasileiras. *DOM (Fundação Dom Cabral)*, 36: 8.
- Casanova, L. 2009. *Global Latinas: Latin America's emerging multinationals/ Lourdes Casanova*: New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- Cuervo-Cazurra, A., & Dau, L. A. 2009. Promarket Reforms and Firm Profitability in Developing Countries. *Academy of Management Journal*, 52(6): 1348-1368.
- David, J. J., Cariou, G. 2014. Evaluating the Firm's Readiness for Internationalization: from the Design to the Application of an International Qualification Framework. *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 7.
- Gabrich, R., Alvim, F. M., Barakat, L., & Cretoiu, S. L. 2015. Organizational Alignment in Internationalization. In AIB (Ed.), *Academy of International Business Latin American Chapter Annual Meeting*. Santiago, Chile: AIB.
- Forteza, J.; Ramsey, J. R.; Alvim, F. M.; Micheloni, J. 2009. Um modelo de criação de valor internacional. *DOM: a re-vista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, n. 10, pp. 26-53, nov.
- Ramamurti, R., & Singh, J. V. 2008. *Emerging multinationals in emerging markets/ Ravi Ramamurti, Jitendra V. Singh*: Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramsey, J. R., Alvim, F. d. M., Forteza, J. H., & Micheloni Junior, J. F. F. 2010. International Value Creation: An Alternative Model for Latin American Multinationals. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 4(3): 62-83.
- Ramsey, J., & Barakat, L. 2009. Desafios das transnacionais brasileiras frente à crise. *Dom (Fundação Dom Cabral)*, 1(1): 16.

Ramsey, J. R.; Barakat, L. L.; Cretoiu, S. L. (2013). Internationalization and its possible impact on subjective and objective performance: Evidence from Brazilian TNCs. **Transnational Corporations**, v. 21, p. 21-45. <https://doi.org/10.18356/8e2c91ba-en>

Ramsey, J. R.; Barakat, L.L.; Mitchell, M.; Ganey, T.; Voloshin, O. (2016). The Effects of Past Satisfaction and Commitment on the Future Intention to Internationalize. **International Journal of Emerging Markets**, v.32 (1).

Ramsey, J. R.; Barakat, L. L.; Monteiro, P. R. R. (2013). Cultural Distance and Future Entry Mode Choice of Brazilian MNEs. **Latin American Business Review** (Binghamton, N.Y.), v. 14, p. 55-78.

Rugman, A. M., & Oh, C. H. 2010. Does the regional nature of multinationals affect the multinationality and performance relationship? **International Business Review**, 19(5): 479-488.

Solberg, C. A. 1997. A framework for analysis of strategy development in globalizing markets. **Journal of International Marketing**. Vol. 5. N. 1, pp.9-30.