



» » »

# Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras

Edição 2023

Patrocínio

apexBrasil

MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO,  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Realização

**FDC**  
*Para ser relevante.*



# SUMÁRIO

<b>A Fundação Dom Cabral</b> .....	<b>3</b>
<b>O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais</b> .....	<b>5</b>
<b>O Patrocínio da ApexBrasil</b> .....	<b>6</b>
<b>Equipe Responsável</b> .....	<b>8</b>
<b>A Pesquisa</b> .....	<b>9</b>
<b>Empresas Participantes</b> .....	<b>11</b>
<b>O Primeiro Movimento Internacional</b> .....	<b>16</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>19</b>
<b>O Modelo FDC de Criação de Valor Internacional</b> .....	<b>22</b>
<b>Destaques do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional</b> .....	<b>26</b>
<b>Rankings</b> .....	<b>29</b>
<b>Do Brasil para o Mundo</b> .....	<b>51</b>
<b>Resultados, Movimentações e Planos de Internacionalização</b> .....	<b>56</b>
<b>Conclusões</b> .....	<b>60</b>
<b>Benefícios da Participação</b> .....	<b>61</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>62</b>
<b>Empresas Participantes</b> .....	<b>63</b>

# A FUNDAÇÃO DOM CABRAL

A **Fundação Dom Cabral** é uma escola de negócios brasileira que atua há 47 anos alinhando o conhecimento acadêmico de seus professores à prática empresarial numa ação constante de diálogo com as organizações, com as pessoas e com a sociedade. Em 2022, passaram pela FDC cerca de 46 mil profissionais entre executivos, empresários e gestores públicos.

A FDC atua em três movimentos estratégicos: Educação Integrada (Executiva, Acadêmica e Social), Inclusão Social (do topo à base da pirâmide social) e Conhecimento, como centro de formulação de ideias (*Think Action Tank*).

Na Educação Executiva, são desenvolvidos executivos, empresários e gestores públicos. Sua excelência em Educação Executiva é reconhecida internacionalmente, uma vez que a FDC está entre as melhores escolas de negócios do mundo, na 7ª posição dentre as instituições de educação executiva participantes do ranking do Financial Times 2023. Na Educação Acadêmica a FDC colabora com o desenvolvimento do pensamento crítico sobre a gestão, oferecendo cursos de EMBA – Executive MBA –, Programa de Mestrado Profissional (MPA), Doutorado em Administração, Especialização e Graduação.

Já na Educação Social, a FDC integra o movimento de inclusão por meio do FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim (CSCDS). O centro foi criado em 2020 e atua focado em três segmentos: empreendedores populares; jovens em situação de vulnerabilidade; e organizações sociais. O CSCDS trabalha os projetos Raízes e Pilaris, oferece bolsas de estudo para Programas da FDC e instituições parceiras, e criou o Movimento Pra>Frente, que capacita nano, micro e pequenos empreendedores. Em 2022, a FDC lançou, em parceria com a Central Única das Favelas (CUFA), a Escola de Negócios da Favela, integrando todo um ecossistema de empreendedores populares; possibilitando, assim, causar impacto positivo na sociedade.

Reforçando seu compromisso de atuar como centro de formulação de ideias, a FDC criou em 2021 duas iniciativas distintas que atuam como fomentadores de debates e disseminação de conteúdos: o Imagine Brasil e o Seja Relevante. O Imagine Brasil é um think action tank que busca desenvolver e influenciar a implementação

de propostas para o Brasil, sinalizando caminhos possíveis a médio e longo prazo. A iniciativa é uma expressão do propósito da Fundação Dom Cabral para analisar os grandes dilemas, buscar novos caminhos para as políticas públicas e contribuir para a atuação de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Já o Seja Relevante é um portal que atua como *hub* de informação com a curadoria da FDC e conteúdos proprietários, trazendo notícias e informações relevantes para quem quer saber o que há de mais importante na área de carreira, gestão, negócios e impacto social.

Para contribuir com a formação de novas lideranças empresariais e o desenvolvimento econômico e competitivo do Brasil, a FDC investe em sua expansão no território nacional. Com sedes em Nova Lima e Belo Horizonte, ambas em Minas Gerais, e São Paulo (SP), a instituição atua em todos os estados do Brasil por meio de seus associados regionais.

Por meio de alianças e parcerias estratégicas com empresas, instituições e escolas em todo o mundo, a FDC 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 pesquisas e estudos de caso; desenvolvimento de programas de educação executiva e parcerias empresariais; transferência de conhecimento e criação de *networking* entre empresas e executivos.

A Fundação Dom Cabral tem em sua missão o compromisso de colaborar para o desenvolvimento sustentável da sociedade, trazendo resultados não apenas para os ambientes corporativos, mas para a sociedade de maneira geral. Acesse [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) e saiba mais.

# 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 o 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 FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras:  
<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br>
- Gestor Global
- Observatório de Políticas Econômicas
- Centro de Referência em Estratégia



**Para saber mais, visite:**

<https://www.fdc.org.br/negociosinternacionais>

# O PATROCÍNIO DA APEXBRASIL



MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO,  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E SERVIÇOS



A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Foi criada em 2003 por meio da lei nº 10.668, que lhe conferiu o status de entidade sem fins lucrativos, de direito privado, interesse coletivo e utilidade pública.

A Agência tem por competência a execução das políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, e das ações para promover investimentos, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, tecnológica, de agricultura e de serviços.

Para alcançar seus objetivos estratégicos, a ApexBrasil realiza ações diversificadas que visam impulsionar as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, tais como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer as estruturas produtivas brasileiras, entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a imagem do Brasil como parceiro global de negócios.

A Agência também atua de forma coordenada com atores públicos e privados na atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil, com foco em setores prioritários para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e da economia, contribuindo para a geração de emprego e renda no país.

A ApexBrasil conta com uma sede em Brasília; um escritório em cada região do Brasil - Goiânia, Recife, Belém, São Paulo e Porto Alegre; e nove em cidades espalhadas pelo globo - Dubai, Tel Aviv, Miami, San Francisco, Bogotá, Pequim, Xangai, Bruxelas e Moscou.

Sendo uma instituição que facilita os processos de internacionalização de empresas brasileiras, a ApexBrasil orgulhosamente apoia o Estudo Trajetórias FDC de Internacionalização de Empresas Brasileiras - Edição 2023. A Pesquisa se compatibiliza com os objetivos da Agência na medida em que procura disseminar o conhecimento sobre o processo de internacionalização, de modo a sensibilizar, informar e estimular as empresas a planejarem suas estratégias internacionais.

# EQUIPE RESPONSÁVEL

## LÍVIA LOPES BARAKAT

Professora da Fundação Dom Cabral. Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. Coordenadora da pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras. PhD em Negócios Internacionais pela Copenhagen Business School.



## MONIQUE BOTELHO

Estagiária do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. Graduada em Relações Econômicas Internacionais pela UFMG.



## FLÁVIA 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.



## ANA VITÓRIA ALKMIM

Professora Convidada da Fundação Dom Cabral. Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais e do Núcleo de Sustentabilidade. Doutoranda em Ecologia Humana pela Universidade Nova de Lisboa.



## OTAVIO REZENDE

Professor Visitante da Fundação Dom Cabral. Pesquisador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. PhD em Administração pelo CEPEAD/UFMG.



## ALDEMIR DRUMMOND

Professor da Fundação Dom Cabral. Diretor do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. PhD em Administração pela Universidade de Cambridge.



## FELIPE ALVES

Estagiário do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. Graduando em Relações Econômicas Internacionais pela UFMG.



# A PESQUISA

## OBJETIVOS

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, é realizada a pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras (originalmente denominada Ranking das Transnacionais Brasileiras e Ranking das Multinacionais Brasileiras). Em sua 16ª edição, o estudo 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:

- expandir a compreensão sobre o processo de internacionalização e conhecer os desafios e estratégias das empresas brasileiras para maior competitividade no exterior;
- compreender o impacto do contexto político-econômico atual nas empresas brasileiras e traçar tendências de internacionalização;
- reconhecer empresas que se destacam por suas estratégias, resultados e boas práticas de internacionalização;
- avaliar o potencial de criação de valor internacional das empresas brasileiras e identificar oportunidades de avanço para maior competitividade.

## EDIÇÕES ANTERIORES

A linha do tempo abaixo apresenta as edições anteriores da pesquisa.

**15**  
edições



Efeitos do contexto político-econômico nas estratégias de internacionalização.



Reflexões e análises históricas dos dados coletados ao longo das 13 edições.



Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional das Empresas Brasileiras.



Gestão do conhecimento na internacionalização.



2016

Autonomia para a tomada de decisões.



A capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo.



Efeito da "marca Brasil" na internacionalização.



Impacto da política externa na internacionalização das empresas.



Benefícios da Internacionalização.



Crescimento e gestão sustentável no exterior.



Impacto da crise e alterações no desempenho das empresas.



Índice de regionalidade e expectativas de desempenho.



Avaliações dos ativos, investimentos e aquisições no exterior.



Ranking das Transnacionais Brasileiras 2007.



Ranking das Transnacionais Brasileiras 2006.



**Para ter acesso às edições anteriores, acesse:**

<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/>

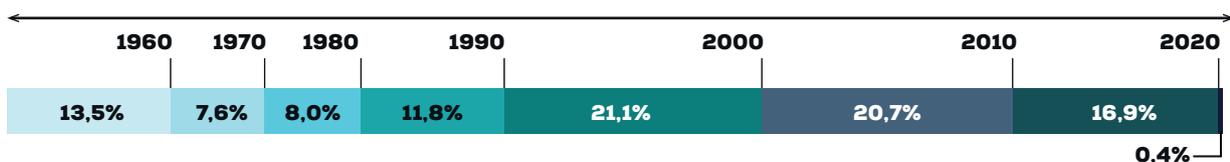
# EMPRESAS PARTICIPANTES

Na edição de 2023, tivemos um total de 237 empresas participantes que atuam no exterior por diferentes modalidades. As empresas foram selecionadas a partir de fontes diversas. Primeiramente, foram convidadas todas as empresas que participaram de edições anteriores da pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras. Ainda foi feita uma divulgação em massa no mailing e redes sociais da Fundação Dom Cabral e da patrocinadora Apex Brasil. Por fim, também foram convidadas empresas da base de contatos da empresa Integrum, que coordenou a coleta de dados. Das mais de sete mil empresas inicialmente mapeadas, priorizou-se empresas que já são internacionalizadas ou estão em processo de internacionalização. Além disso, para se qualificar a empresa precisa ter controle e gestão de capital majoritariamente brasileiro. A participação na pesquisa é voluntária e gratuita.

A amostra final de 237 empresas representa um crescimento em relação às edições anteriores pelo fato de que passamos a incluir empresas que atuam no exterior por exportação, presença virtual, acesso a mercados de capital e equipes de P&D em trabalho remoto. A lista completa de empresas participantes pode ser consultada ao final deste relatório. Dentre elas, 167 se qualificaram a participar dos índices que dão origem ao ranqueamento nas categorias de Criação de Valor Internacional, por terem respondido pelo menos 50% da seção do Diagnóstico de Criação de Valor Internacional no questionário.

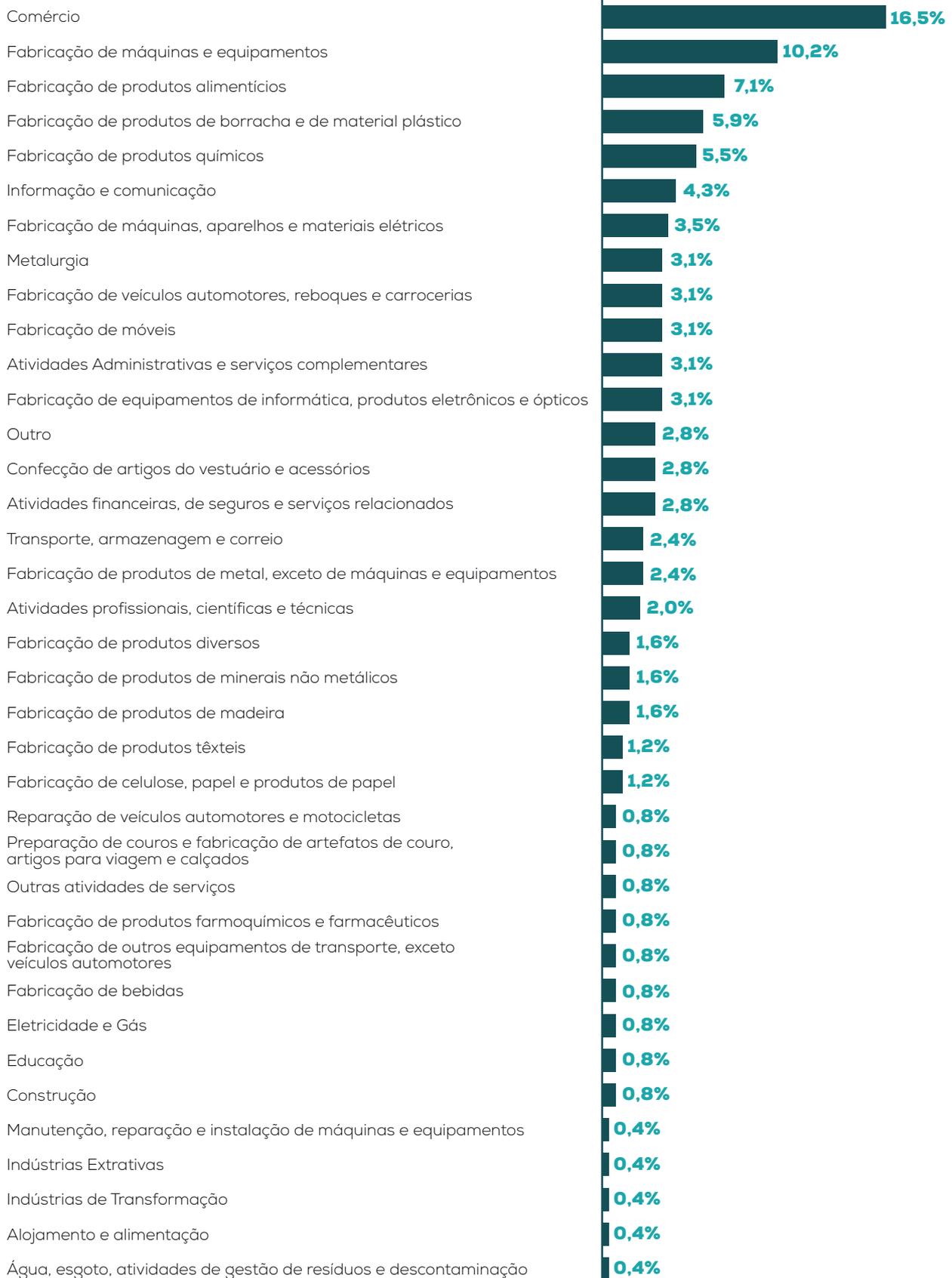
As principais características dessas 237 empresas estão descritas a seguir:

## Anos de fundação



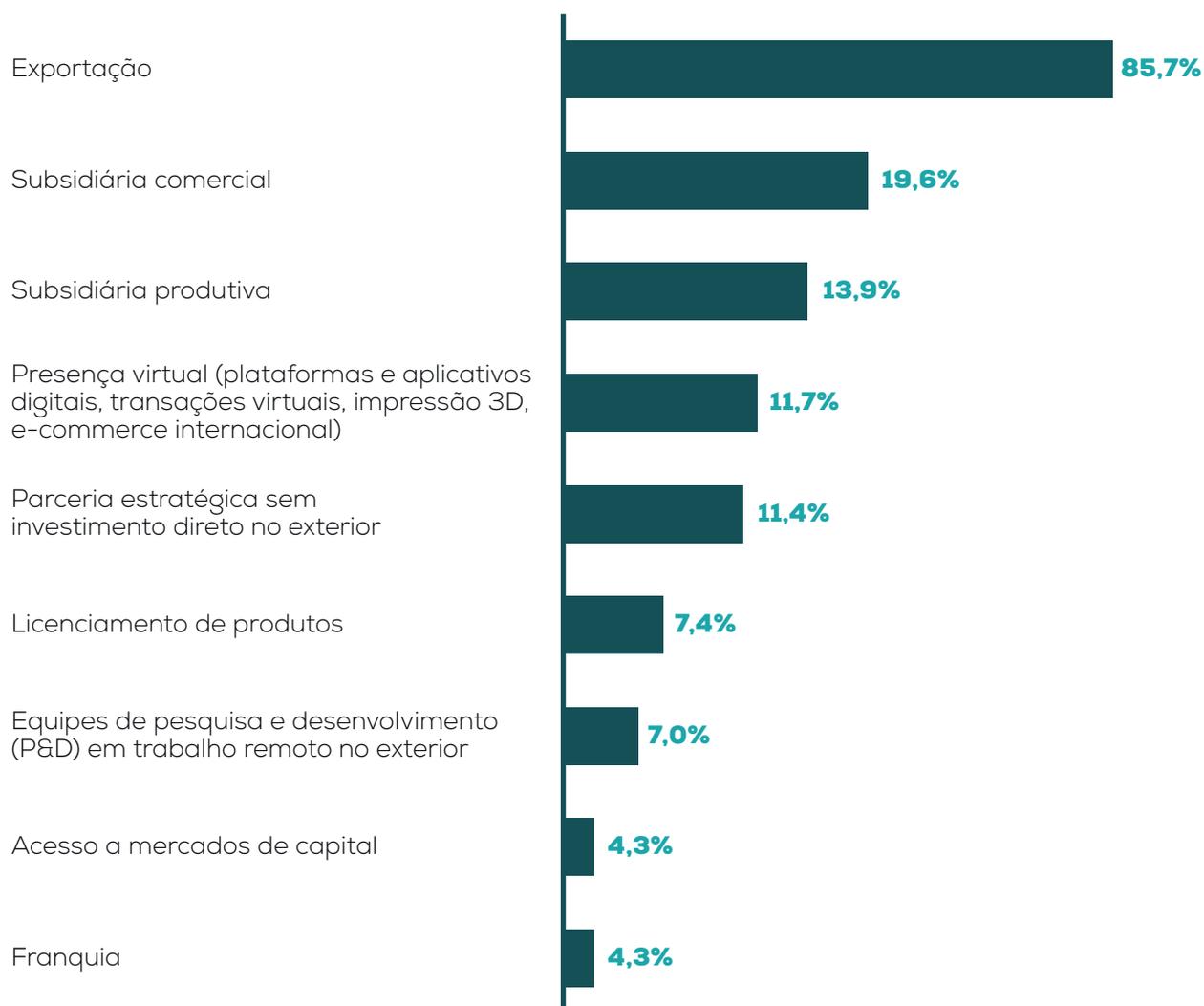
Nota-se que 62% das empresas participantes foram fundadas antes dos anos 2000.





O gráfico a seguir mostra as modalidades de internacionalização utilizadas pelas empresas para atuar no exterior. É importante frisar que uma empresa pode usufruir de mais de uma modalidade simultaneamente em seu processo de internacionalização, por isso a soma dos percentuais do gráfico supera 100%.

### Modalidades de Internacionalização



Fica claro que a maioria das empresas da amostra atua no exterior principalmente por exportação. Além disso, a presença virtual se estabelece entre as cinco primeiras modalidades mais escolhidas para a internacionalização, ficando somente abaixo de modalidades mais tradicionais - exportação, subsidiária comercial e subsidiária produtiva - e se equiparando a parceria estratégica no exterior. Também chama a atenção por equipes de P&D, a qual se aproxima bastante da porcentagem de licenciamento de produtos.

O gráfico a seguir mostra a distribuição das empresas por porte:



Para a distribuição das empresas por porte, foi utilizada a categorização do BNDES, ou seja, baseado nas receitas totais. Assim, microempresas possuem um faturamento anual de até R\$360.000, pequenas empresas entre R\$360.000 e R\$4.800.000, médias empresas entre R\$4.800.000 e R\$300.000.000 e grandes empresas acima de R\$300.000.000. Nota-se que mais da metade da amostra é composta por empresas de médio porte.

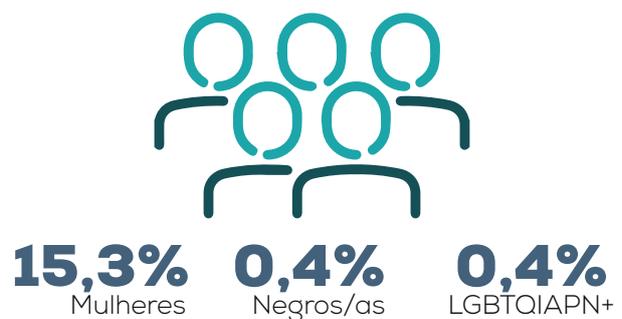
Destacamos também a presença de 18 startups na amostra, consideradas “uma nova empresa projetada para desenvolver modelos de negócio inovadores, em geral baseados em tecnologias emergentes e financiados por capital de risco”.

Nessa edição, buscamos entender também o perfil da liderança das empresas brasileiras internacionalizadas. A figura a seguir ilustra os resultados.



Nota-se que a participação de grupos minorizados na liderança das empresas brasileiras internacionalizadas ainda é baixo, em especial tratando-se de negros(as) e LGBTQIAPN+. Em relação à liderança feminina, apesar do baixo percentual, ele é maior do que a médias das empresas de capital aberto no mundo, nas quais apenas 8% dos cargos de CEO são ocupados por mulheres, segundo o Índice de Igualdade de Gênero 2023 da Bloomberg.

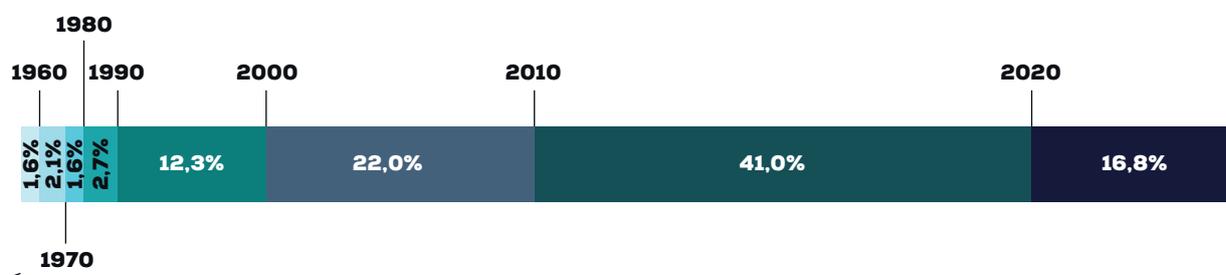
#### Principais lideranças



# O PRIMEIRO MOVIMENTO INTERNACIONAL

Diferentemente da linha do tempo do ano de fundação das empresas apresentadas na seção anterior, na qual mais de 62% das empresas da amostra foram fundadas antes dos anos 2000, observa-se a seguir que quase 80% da amostra se internacionalizou após os anos 2000. É interessante pensar nessa virada do século como um marco na consolidação da era da tecnologia e, conseqüentemente, um aprofundamento e facilitação nos meios de comunicação, transporte e informação, elementos-chave em um processo de internacionalização.

## Ano de internacionalização



A tabela a seguir mostra o país de início da internacionalização das empresas participantes.

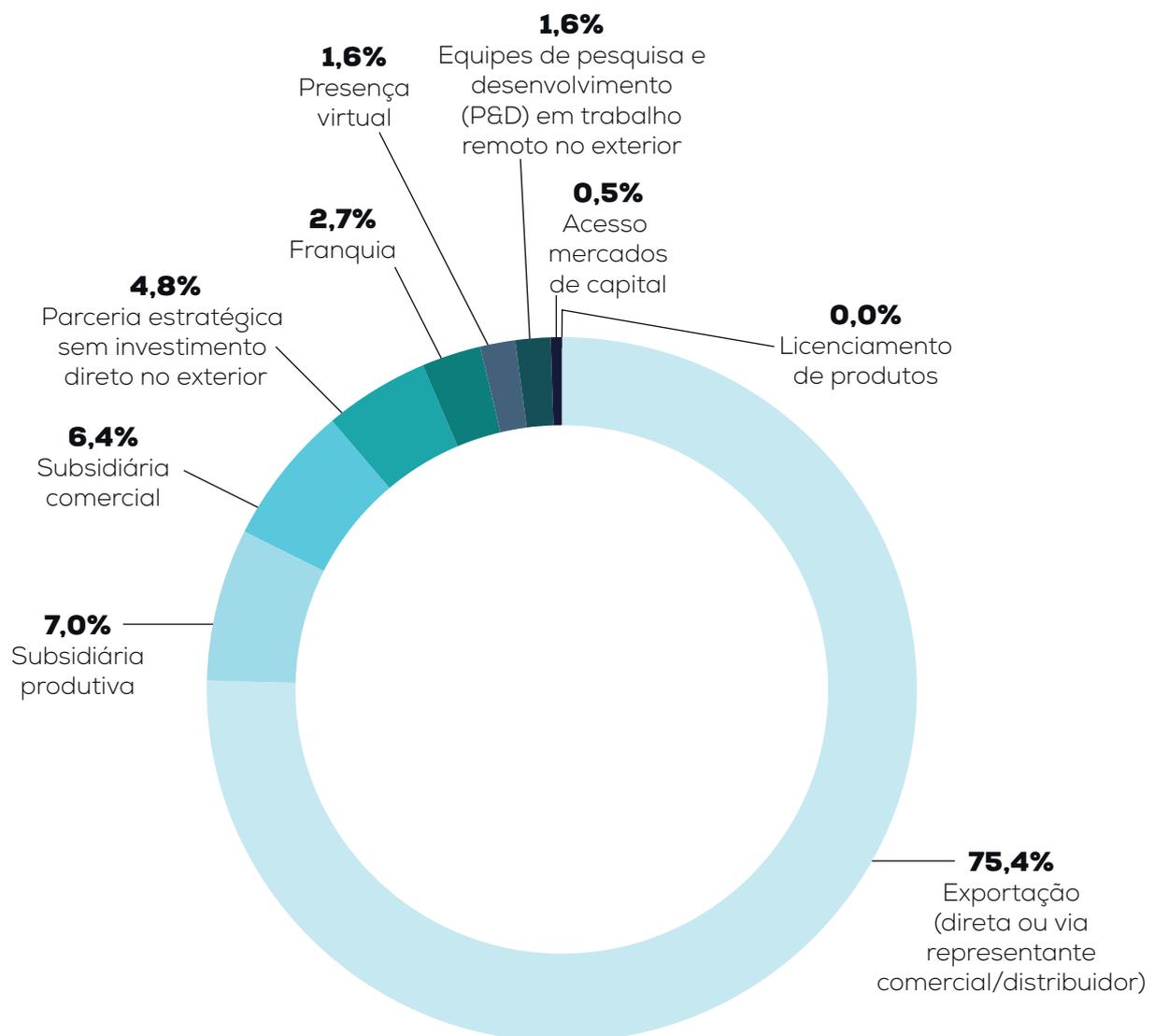
### País onde iniciou-se

Estados Unidos	<b>16,0%</b>	Chile	<b>2,7%</b>
Argentina	<b>13,8%</b>	Itália	<b>2,7%</b>
Paraguai	<b>12,2%</b>	Peru	<b>2,7%</b>
Uruguai	<b>6,4%</b>	Alemanha	<b>2,1%</b>
Portugal	<b>4,3%</b>	Bolívia	<b>2,1%</b>
Colômbia	<b>3,2%</b>	França	<b>1,6%</b>
Reino Unido	<b>3,2%</b>	Japão	<b>1,6%</b>
Angola	<b>2,7%</b>	México	<b>1,6%</b>

Nota-se que os principais destinos para a primeira internacionalização estão no continente americano, com foco nos Estados Unidos, Argentina e Paraguai. O principal destino fora das américas para início da internacionalização é Portugal, muito em função dos laços históricos e similaridades culturais com o Brasil.

O gráfico a seguir mostra a modalidade de início da internacionalização das empresas da amostra:

### Modalidade de início da internacionalização

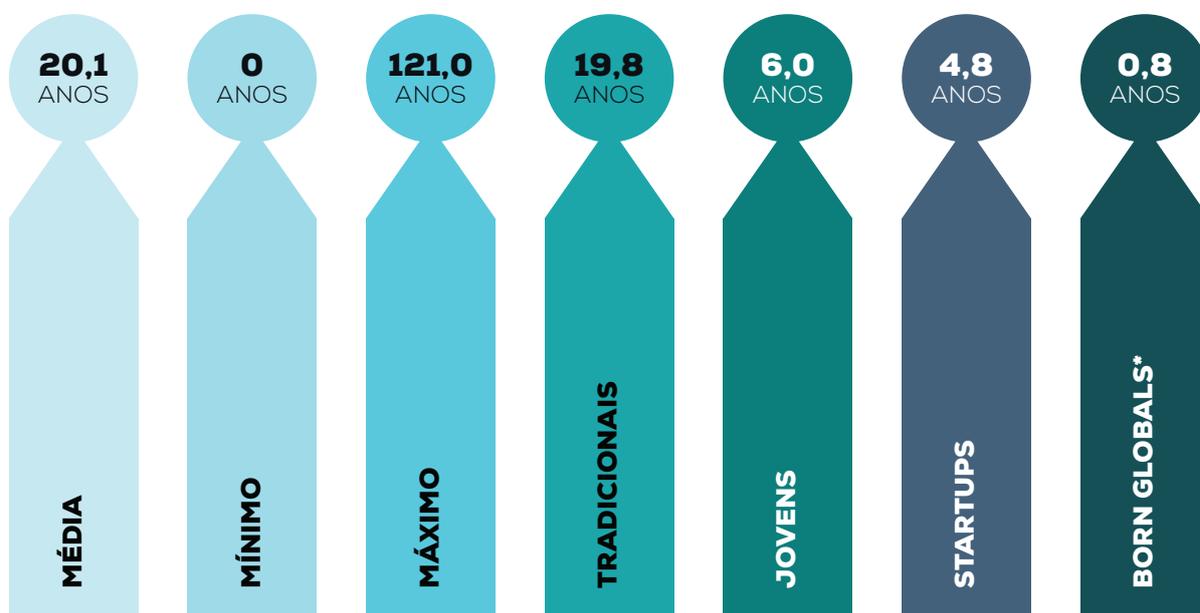


Para a maior parte das empresas, a exportação foi a primeira modalidade de entrada em outros mercados. Apenas 13,4% das empresas iniciaram a internaciona-

lização com modalidades que envolvem investimento direto no exterior (subsidiária comercial ou subsidiária produtiva), podendo ser essas por meio de aquisições ou *greenfield*.

A seguir, apresentamos a velocidade de internacionalização das empresas, a qual é obtida pela diferença entre o ano de fundação da empresa e o ano em que ela se internacionalizou.

### Velocidade de internacionalização



\*Born Globals são empresas que se internacionalizaram em até três anos após a data de fundação.

As empresas participantes da pesquisa levaram, em média, 20 anos para se internacionalizar. Quando se realiza um recorte entre empresas tradicionais (fundadas antes de 2000) e empresas jovens (fundadas a partir dos anos 2000), é possível ver diferenças significativas na velocidade de internacionalização. As empresas tradicionais levaram, em média 19 anos para se internacionalizar, enquanto as empresas mais jovens levaram apenas 6 anos. Ainda, é interessante observar como empresas startups se internacionalizaram ainda mais rápido, em média 4 anos após sua fundação. É possível que elas se diferenciem das empresas jovens visto que sua natureza inovadora pode ir além de seus produtos e refletir, por exemplo, em seu modelo de negócios - o que pode levá-las a investirem mais na internacionalização. Por fim, a média de tempo gasto pelas empresas consideradas *Born Global* é apenas 8 meses após sua fundação, o que mostra como algumas empresas de fato já nascem focadas em atender o mercado internacional.

# METODOLOGIA

Qualificam-se para a pesquisa empresas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros e com atuação internacional por meio de:

- Exportação (direta ou via representante comercial/distribuidor);
- Subsidiária comercial (escritórios de vendas, depósitos e centrais de distribuição);
- Subsidiária produtiva (manufatura, montagem, prestação de serviço, agência bancária, centro de pesquisa e desenvolvimento);
- Parceria estratégica sem investimento direto no exterior (ex. subcontratação, terceirização ou acordo de cooperação);
- Licenciamento de produtos;
- Franquia;
- Acesso a mercados de capital (ex. abertura de capital em bolsas estrangeiras, acesso a financiamento estrangeiro etc.);
- Presença virtual (plataformas e aplicativos digitais, transações virtuais, impressão 3D, e-commerce internacional);
- Equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em trabalho remoto no exterior.

O contexto atual, marcado pela transformação digital e por uma diversidade maior de formas de atuação internacional, nos levou à compreensão de que nosso conceito de empresa internacionalizada também precisa evoluir. Ser uma empresa internacionalizada, hoje, envolve uma variedade de formas de inserção e interação com o mundo, desde as mais “tradicionais”, como ter subsidiárias próprias, comerciais ou produtivas, até formas que não envolvem investimento direto massivo no exterior, mas que proporcionam a inserção das empresas no mundo. É o caso, por exemplo, das franquias ou licenciamento de produtos, da atuação em redes de parcerias, da presença virtual, por aplicativos, plataformas digitais e até impressão 3D. As tecnologias de comunicação e o trabalho remoto, impulsionados pela pandemia, também permitiram uma melhor gestão internacional de equipes multilocalizadas. Tudo isso favorece a entrada e a operação das empresas brasileiras no exterior por diversas formas.

Tão importante quanto estar presente no mercado internacional é a capacidade da empresa de criar valor a partir da sua internacionalização, para o negócio e os diversos *stakeholders* envolvidos, sejam eles internos ou externos. Assim, nesta edição, além da inclusão das novas modalidades de atuação internacional, a

metodologia para cálculo dos índices e ranqueamentos também foi reformulada. A nova metodologia contempla, além do grau de internacionalização utilizado nas edições passadas, novas métricas que avaliam esse potencial de criação de valor internacional.

É importante conhecer, avaliar e reconhecer as empresas que se preparam bem para esse processo, que alinham a internacionalização ao seu planejamento estratégico, que são capazes de adaptar seu mix de produtos e serviços, que conseguem mapear e se inserir nas cadeias de valor internacional, que preparam bem suas equipes e estrutura para a atuação internacional e que se engajam com diferentes *stakeholders* para ter um impacto positivo nos mercados de atuação, dentre vários outros aspectos.

Dessa forma, os índices utilizados para destaque das empresas nessa edição são baseados no Modelo FDC de Criação de Valor Internacional, composto por seis dimensões: Objetivos de Internacionalização (OI), Proposta de Valor (PV), Modelo de Negócios (MN), Modelo Organizacional (MO), Talentos e Liderança (TL) e Gestão de *Stakeholders* (GS). Cada dimensão possui indicadores que são analisados em uma escala de 1 a 5, indicando o estágio e maturidade da empresa no processo de internacionalização:

1. Foco no mercado doméstico;
2. Consciência dos benefícios/intenção de se internacionalizar;
3. Internacionalização pontual;
4. Internacionalização profissional;
5. Player global.

Temos, portanto, um ranqueamento geral pelo grau de Criação de Valor Internacional, que contempla as médias das empresas em cada uma das seis dimensões. Assim, o Índice de Criação de Valor Internacional é obtido por meio da média da soma da pontuação em todas as dimensões:

### Índice de criação de valor internacional

$$\left\{ \frac{OI + PV + MN + MO + TL + GS}{6} \right\}$$

Além disso, cada dimensão do Modelo FDC de Criação de Valor Internacional (com exceção dos Objetivos de Internacionalização) deu origem a uma categoria espe-

cífica de destaque. O estudo ainda contempla destaques do Índice de Criação de Valor Internacional pelo tipo de empresa (por porte, startups, lideradas por mulheres) e pela atuação por franquias. Ranqueamos as empresas, também, pelo número de países em que atuam, por ser uma métrica importante de diversidade geográfica.

Os indicadores quantitativos como receitas, funcionários, ativos, royalties e número de unidades franqueadas (quando aplicável), que auxiliam na aferição da magnitude da internacionalização, foram incorporados ao modelo, especificamente nas dimensões de Modelo de Negócios e Talentos e Liderança. Com as mudanças na metodologia da pesquisa, reforçamos que comparações a respeito da posição de empresas em relação a edições anteriores da pesquisa não são pertinentes para os rankings de Criação de Valor Internacional.

# O MODELO FDC DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

Há mais de 20 anos, o **Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais** da FDC vem explorando de forma sistemática e aprofundada temas relacionados ao processo de internacionalização das empresas, como forma de gerar conhecimento, metodologias e programas para apoiar organizações de diversos portes e setores a melhor se prepararem para a atuação internacional.

Um dos principais aportes do Núcleo é o **Modelo FDC de Criação de Valor Internacional**, que consiste em uma plataforma de reflexão estratégica sobre os aspectos chave da internacionalização.

O Modelo contempla, também, o **Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional**, ferramenta que permite a avaliação do processo de internacionalização das empresas e possibilita benchmarking com as melhores práticas do mercado.



## OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

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

## PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor está intimamente ligada à estratégia do negócio e diz respeito ao mix de produtos e serviços a ser oferecido ao mercado internacional e às adaptações necessárias. Também envolve a segmentação e o conhecimento do mercado internacional, a gestão da marca global, as 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*. 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 público-alvo. Entregar valor no que se vende é essencial para a manutenção da marca e o posicionamento.

## MODELO DE NEGÓCIOS

Será por meio da reflexão sobre o modelo de negócios que a empresa buscará a forma mais adequada de entrar e se manter nos mercados-alvo. Fazem parte dessa dimensão aspectos como a escolha das geografias de destino, a análise das vantagens comparativas dos locais mapeados, a definição dos modos de entrada e a expansão no exterior (ex. aquisição, *greenfield*, franquia, plataformas digitais etc.), a análise do macroambiente de negócios e a decisão sobre 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.

## MODELO ORGANIZACIONAL

O modelo organizacional é a maneira como a empresa se estrutura para operar em outros mercados, e abrange desde questões relacionadas ao grau de controle e autonomia na relação entre matriz e subsidiárias, às 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 in-

ternacionalização contribui para o sucesso da empreitada. O ajuste do modelo organizacional com a finalidade de aumentar o fluxo de conhecimentos e alinhar os processos também facilita a atuação internacional da empresa.

### **TALENTOS E LIDERANÇA**

Para expandir internacionalmente, é preciso ter uma massa crítica de profissionais 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 equipes multiculturais e multilocalizadas e se adaptar a um ambiente pouco familiar são competências fundamentais para organizações em processo de internacionalização. É importante também que toda a equipe envolvida com a internacionalização esteja capacitada para apoiar esse processo.

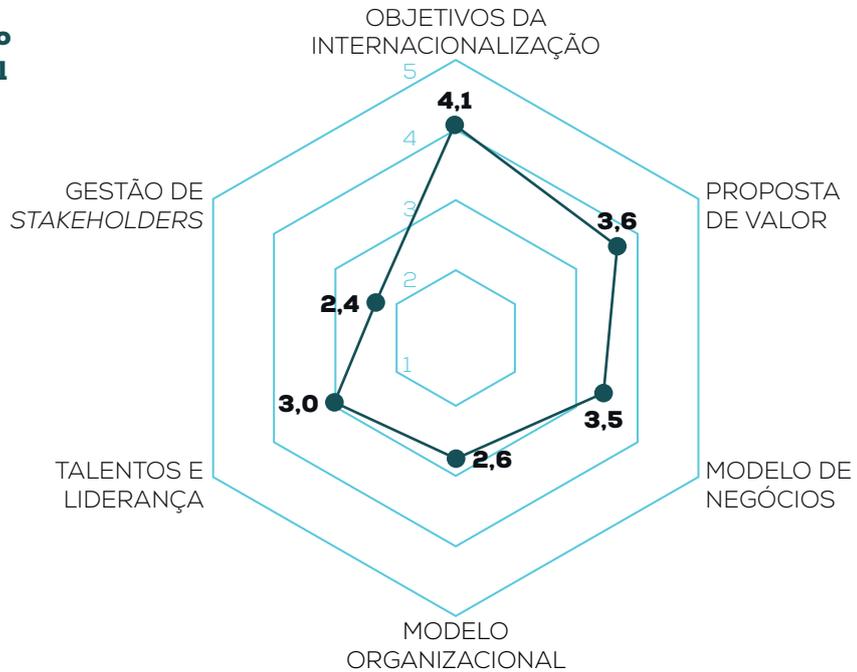
### **GESTÃO DE STAKEHOLDERS**

A gestão de *stakeholders* é a dimensão que leva em consideração 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 geografia são as que, em geral, são mais facilmente aceitas pelo mercado e pela sociedade local, o que é conhecido por “licença social para operar”. A gestão dos *stakeholders* é uma atividade 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.

### **RESULTADO GERAL DO DIAGNÓSTICO**

O gráfico a seguir mostra o resultado geral do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional das empresas brasileiras.

### Diagnóstico de criação de valor internacional



O gráfico a seguir mostra o resultado geral do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional das empresas brasileiras, por porte.

### Diagnóstico de criação de valor internacional (por porte)

Grandes empresas	3,9	3,6	3,5	2,5	2,9	2,1
Médias empresas	4,1	3,5	3,5	2,5	2,9	2,3
Pequenas empresas	4,4	3,7	3,9	2,9	3,3	2,7
Micro empresas	4,0	3,5	3,2	2,2	2,9	2,6
Geral	4,1	3,6	3,5	2,5	3,0	2,4

Objetivos da internacionalização    Proposta de valor    Modelo de Negócios    Modelo Organizacional    Talentos e Liderança    Gestão de Stakeholders

# DESTAQUES DO DIAGNÓSTICO FDC DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

## OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Essa é a dimensão melhor desenvolvida nas empresas brasileiras. A maioria delas possui clareza sobre seus objetivos de internacionalização e os incluem em seu planejamento estratégico. Para mais da metade das empresas, a internacionalização foi uma decisão estratégica como parte de um plano de crescimento global da empresa no longo prazo, patrocinada pela alta gestão.

- 33,9% têm metas de ter mais do que 30,1% do faturamento proveniente de negócios internacionais nos próximos dois anos.
- Para 50,9%, a internacionalização é visão compartilhada por todos os acionistas, executivos e colaboradores.

## PROPOSTA DE VALOR

Em geral, as empresas brasileiras estão bem desenvolvidas em termos de Proposta de Valor. Por exemplo, em termos de precificação internacional, elas consideram diferentes fatores (ex. custo de produção, demanda, custos dos canais de comercialização, tributos, investimentos em marketing, preços praticados pela concorrência e variação cambial) para a composição de seu preço. Por outro lado, suas marcas ainda são pouco conhecidas no exterior e para 73,9% das empresas, o *market share* no mercado internacional ainda é baixo.

- 46,7% das empresas possuem parte da comunicação em dois ou mais idiomas e traduzem demais materiais mediante necessidade.
- 36,5% desenham seus produtos para o mercado brasileiro, fazendo adaptações pontuais para os outros países.

## MODELO DE NEGÓCIOS

O Modelo de Negócios está relativamente bem desenvolvido para dar suporte à entrada e expansão internacional, com algumas oportunidades de avanço. A maior parte das empresas tem um percentual baixo (menos de 10%) de ativos no exterior, se comparado aos ativos totais, apontando para a utilização de modalidades de entrada que envolvem baixo investimento direto no exterior. Mesmo assim, grande parte consegue obter mais do que 10% das receitas provenientes do exterior, considerando exportações. Além disso:

- 68,5% têm capacidade de produção e entrega de produtos e serviços para atender às demandas previsíveis do mercado internacional, sendo que metade dessas também consegue responder rapidamente a eventuais oscilações de demanda.
- 38,3% têm uma noção da cadeia de valor internacional a partir de experiências pontuais em alguns mercados-alvo, mas consideram que ainda há muitas lacunas relacionadas aos principais fornecedores/distribuidores.

## MODELO ORGANIZACIONAL

Em geral, o Modelo Organizacional das empresas está pouco preparado para apoiar a expansão internacional. Grande parte delas, 51,2%, não possui departamento de internacionalização ou estrutura exclusiva dedicada às operações internacionais. Além disso:

- 56% das empresas não conduzem atividades de P&D ou as atividades contemplam exclusivamente o mercado doméstico, mesmo que elas já estejam mapeando eventuais necessidades no mercado internacional. De forma similar, a maior parte, 85,0%, não possui projetos de P&D com Centros de Pesquisa/Universidades no exterior.
- Para 52,8%, as decisões estratégicas relacionadas à atuação internacional são tomadas exclusivamente pela matriz e informadas às estruturas internacionais.

## TALENTOS E LIDERANÇA

A média da dimensão de Talentos e Liderança indica que, em geral, as empresas estão em um estágio intermediário de desenvolvimento. Elas possuem profissionais dedicados à internacionalização, porém deixam a desejar em termos de desenvolvimento e capacitação desses profissionais para lidar com os desafios e complexidades do ambiente global.

- Em 61,4% das empresas, apenas os profissionais da área de negócios internacionais e alguns profissionais de outras áreas estão preparados para contribuir com as operações da empresa em mercados internacionais.

- A maior parte das empresas, 78,2%, possui menos de 10,0% de seus funcionários no exterior.
- Apenas 11,8% das empresas alegam que a maioria dos profissionais domina a língua inglesa ou o idioma necessário à internacionalização;
- 57,4% das empresas não se envolvem formalmente no desenvolvimento das competências da equipe para a internacionalização ou apoia o desenvolvimento por demanda individual. O investimento médio em treinamento e capacitação para expatriados e/ou gestores globais no último exercício representa menos de 20% do investimento total em treinamento e capacitação.

### **GESTÃO DE STAKEHOLDERS**

Essa é a dimensão menos desenvolvida pelas empresas no Diagnóstico de Criação de Valor Internacional, apresentando diversas oportunidades de melhoria. A maioria das empresas brasileiras, 84,8%, não publicam relatório de sustentabilidade, ou publicam apenas em português. Em geral, as empresas conhecem as certificações internacionais necessárias (como ISO, OHSAS), mas ainda estão em processo de obtenção/renovação.

- 68,9% das empresas ainda não têm práticas ESG desenvolvidas ou as adotam apenas no mercado doméstico, mesmo que saibam das eventuais necessidades do mercado externo.
- 67,9% não têm conhecimento sobre organizações ou entidades empresariais/acadêmicas/civis nos países em que atua, ou conhecem algumas delas, mas não participam de suas atividades.
- As empresas possuem baixo nível de engajamento com *stakeholders* no mercado internacional. 52,2% não se relaciona *stakeholders* internos (acionistas e investidores, parceiros em alianças e joint ventures, funcionários, clientes, fornecedores) e 72,5% não se relaciona com *stakeholders* externos de forma estruturada nos países em que atua ou apenas se relaciona com eles no mercado doméstico.

# RANKINGS

A seguir, apresentamos os rankings por cada uma das categorias estabelecidas na Edição 2023 da Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras. As categorias são:

- Criação de Valor Internacional - Geral
- Proposta de Valor na Internacionalização
- Modelo de Negócios na Internacionalização
- Modelo Organizacional na Internacionalização
- Talentos e Liderança na Internacionalização
- Gestão de *Stakeholders* na Internacionalização
- Criação de Valor Internacional – Empresas lideradas por mulheres
- Criação de Valor Internacional – Grandes empresas
- Criação de Valor Internacional – Médias empresas
- Criação de Valor Internacional – Pequenas empresas
- Criação de Valor Internacional – Microempresas
- Criação de Valor Internacional – Startups
- Criação de Valor Internacional – Franquias
- Número de Países de Atuação

A tabela a seguir mostra o ranking de Criação de Valor Internacional – Geral:

### Criação de Valor Internacional - Geral

Posição	Empresa
1º	Stefanini
2º	Empresas Artecola
3º	WEG S.A.
4º	Fastdezine
5º	Fitesa
6º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
7º	Grupo Serpa
8º	Gerdau
9º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
10º	Sabó
11º	Marcopolo S.A.
12º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
13º	Bello Alimentos Ltda
14º	Vale S.A.
15º	Banco Bradesco S.A.
16º	Interunion Comércio Intl. Ltda
17º	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
18º	Suzano
19º	Banco do Brasil S.A.
20º	Gauss Industria e Comercio Ltda
21º	Recicli Reciclagem Inteligente
22º	Zetra Participações S.A.
23º	Depyl Action Franchising
24º	Prática Klimagest Industria e Comercio S.A.
25º	JBS
26º	Matchmaking Brazil
27º	Irani Papel e Embalagem S.A.
28º	Romagnole Produtos Elétricos S.A.
29º	Farben S.A. Indústria Química
30º	Resibras
31º	BRQ Digital Solutions
32º	FB Trading
33º	BGL - Bertoloto & Grotta Ltda
34º	Instituto Aquila de Gestão
35º	Camil Alimentos S.A.
36º	Altus Sistemas de Automação S.A.
37º	Make The Way
38º	Jacto Divisão Portáteis
39º	DB1 Global Software
40º	APCO Comercial Exportadora de Auto-Peças Ltda

<b>41º</b>	Biosolvit
<b>42º</b>	SO Sports Industria e Comércio Ltda / Sol Paragliders
<b>43º</b>	ACK Representação Comercial Importação e Exportação Ltda
<b>44º</b>	Maringa Tecnologia em Cabeçotes S.A.
<b>45º</b>	Exportadora São Francisco
<b>46º</b>	Cafébras Comércio de Cafés de Brasil S.A.
<b>47º</b>	Agrocete Indústria de Fertilizantes Ltda
<b>48º</b>	Clamper Industria e Comercio S.A.
<b>49º</b>	Metalúrgica Hassmann S.A.
<b>50º</b>	Track Comércio de Acessórios Automotivos Ltda
<b>51º</b>	Priority Componentes Automotivos Ltda
<b>52º</b>	Angramar Granitos E Mármoreos Ltda
<b>53º</b>	TAF Industria de Plásticos Ltda
<b>54º</b>	EQ Tech Equipamentos Ltda
<b>55º</b>	Coopercarga S.A.
<b>56º</b>	Romi S.A.
<b>57º</b>	HBR Equipamentos Ltda
<b>58º</b>	Inter
<b>59º</b>	Musca Tecnologia Ltda
<b>60º</b>	Qualinova
<b>61º</b>	Maringá Ferro Ligas S.A.
<b>62º</b>	Baldan Implementos Agrícolas S.A.
<b>63º</b>	Chilli Beans
<b>64º</b>	Flyer Industria Aeronáutica Eireli
<b>65º</b>	M Dias Branco
<b>66º</b>	Vence Tudo
<b>67º</b>	Apidouro Cial Importadora e Exportadora Ltda
<b>68º</b>	Castilho Artefatos de Borracha
<b>69º</b>	Wolf & Datsch Ltda
<b>70º</b>	Fast Açaí
<b>71º</b>	Comercio Industria e Transporte Lopas S.A.
<b>72º</b>	Librelato S.A. Implementos Rodoviários
<b>73º</b>	Reserplastic Indústria e Comércio de Auto-Peças Ltda
<b>74º</b>	Multimoveis Industria de Moveis Ltda
<b>75º</b>	Metalurgica Vulcano Ltda
<b>76º</b>	São Domingos S.A. Indústria Gráfica
<b>77º</b>	NovoCell Sistemas de Energia S.A.
<b>78º</b>	Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda
<b>79º</b>	Gissa Bicalho
<b>80º</b>	Embaquim
<b>81º</b>	Baptista de Almeida Comércio e Indústria Ltda - Balas Santa Rita
<b>82º</b>	Reconditec Sistemas
<b>83º</b>	QGP Quimica
<b>84º</b>	Dígitro Tecnologia S.A.

<b>85º</b>	Tangará Importadora e Exportadora Ltda
<b>86º</b>	Metalúrgica Fey Ltda
<b>87º</b>	Manufaturas de Estojo Baldi
<b>88º</b>	Coopermaq Cooperativa de Máquinas e Equipamentos
<b>89º</b>	Bem-Estar Industria, Comercio e Importação de Cosméticos S.A.
<b>90º</b>	BR Goods Industria e Comercio de Produtos Hospitalares Eireli
<b>91º</b>	Braspress Transportes Internacional Ltda
<b>92º</b>	Aminocap Indústria e Comércio Ltda-epp
<b>93º</b>	Tury do Brasil Ind.Com. Ltda
<b>94º</b>	Sforplast Ind e Com Ltda
<b>95º</b>	Embremaq Power Transmission Equipments Importação e Exportação
<b>96º</b>	Móveis Katzer Ltda
<b>97º</b>	Japas Cervejaria
<b>98º</b>	Irriga Brasil
<b>99º</b>	Cavaletti S.A. Cadeiras Profissionais
<b>100º</b>	Elekeiroz S.A.
<b>101º</b>	Quanto Alimentos Indústria e Comércio Ltda
<b>102º</b>	Distilleri Stock do Brasil Ltda
<b>103º</b>	Cardinal - Agt Indústria e Comércio Ltda
<b>104º</b>	Safeeds
<b>105º</b>	3GF Comercial, Exportação e Representações Ltda
<b>106º</b>	Bycoders
<b>107º</b>	Altra Importação & Exportação Ltda
<b>108º</b>	Thiene Comercio e Representacoes Eireli
<b>109º</b>	Multimodes
<b>110º</b>	Glihal Industria de Implementos Agricolas Ltda
<b>111º</b>	DalMóbile Ltda
<b>112º</b>	Multinova Industria de Embalagens Plásticas Ltda
<b>113º</b>	Imaterial Artesanato Brasileiro
<b>114º</b>	Hellner Corretagem de Seguros Ltda
<b>115º</b>	Multipla Comex
<b>116º</b>	Cooperativa Vinícola Aurora Ltda
<b>117º</b>	Schuster Móveis & Design
<b>118º</b>	Kaffee Exportadora e Importadora Ltda
<b>119º</b>	Love Secret Lingerie
<b>120º</b>	Astrum Latina Soluções em Tecnologia Ltda
<b>121º</b>	LinBrasil Ind e Com de Móveis Eirelli
<b>122º</b>	Integrada Cooperativa Agroindustrial
<b>123º</b>	Cocamar Cooperativa Agroindustrial
<b>124º</b>	BEG Industria e Comércio de Exportação e Importação
<b>125º</b>	Espaçolaser
<b>126º</b>	Vertown
<b>127º</b>	AS Indústria de Móveis Ltda
<b>128º</b>	AP Strategy Consultorias Ltda

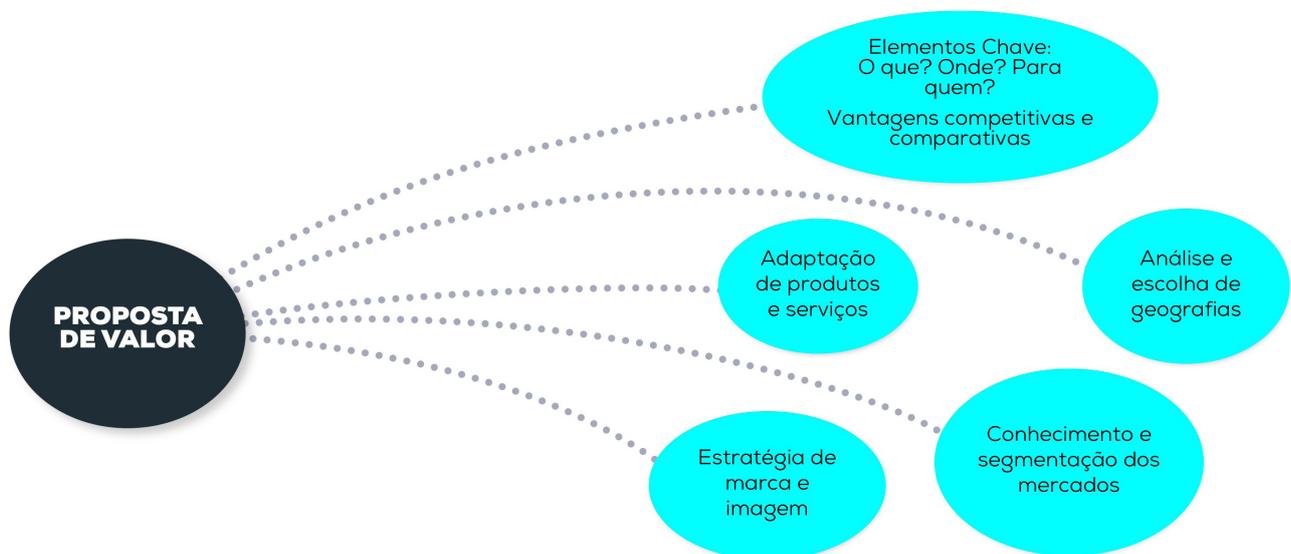
<b>129º</b>	Level Consultoria em Gestão Empresarial Ltda
<b>130º</b>	Grupo Ells
<b>131º</b>	Cristal Textil Ltda
<b>132º</b>	Naville Iluminação Ltda
<b>133º</b>	Allparts Componentes Ltda
<b>134º</b>	Açokorte Industria Metalurgica e Comercio Ltda
<b>135º</b>	Acquazero
<b>136º</b>	Cepalgo Embalagens Flexíveis Ltda
<b>137º</b>	Indústria de Móveis Ancezi Ltda
<b>138º</b>	IRBI Máquinas e Equipamentos Ltda
<b>139º</b>	Vieira Bean Trade Ltda
<b>140º</b>	Repinho Reflorestadora Madeiras e Compensados Ltda
<b>141º</b>	Flash Sistemas Especiais para Transporte Ltda
<b>142º</b>	Medpej Equipamentos Medicos
<b>143º</b>	Ecosan
<b>144º</b>	Fornoflex
<b>145º</b>	Montcalm Montagens Industriais S.A.
<b>146º</b>	Fosquimica e Derivados Ltda
<b>147º</b>	Aparelhos Veterinarios Hoppner Ltda
<b>148º</b>	Martinazzo Industria e Comércio Ltda
<b>149º</b>	Sintex Laminados Sintéticos Ltda
<b>150º</b>	AMC Textil Ltda
<b>151º</b>	Priscilla Whitaker Shoes
<b>152º</b>	SPA Express
<b>153º</b>	Adamant Trading Company S.A.
<b>154º</b>	Bancor Internacional (Ambiental) Ltda
<b>155º</b>	Sooro Renner
<b>156º</b>	Lufamar Tecidos Ltda
<b>157º</b>	Beckhauser
<b>158º</b>	Açude
<b>159º</b>	Sperafico cia Ltda
<b>160º</b>	Elloplas Industria Plástica
<b>161º</b>	RDP Indústria de Peças Agrícolas Ltda
<b>162º</b>	Fellicia Design e Decoração Ltda
<b>163º</b>	Imballaggio Ltda
<b>164º</b>	Maxxi International Business Exportação e Importação Ltda
<b>165º</b>	Redplast Industria de Calçados Ltda
<b>166º</b>	Madec Industria de Máquinas Ltda
<b>167º</b>	WISE Transformadores Ltda

A tabela a seguir mostra o ranking Top 50 por Proposta de Valor na Internacionalização:

### Proposta de Valor

Posição	Empresa
1º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
1º	Gerdau
1º	Sabó
1º	Vale S.A.
1º	JBS
2º	Stefanini
3º	Empresas Artecola
4º	Fitesa
5º	APCO Comercial Exportadora de Auto-Peças Ltda
6º	WEG S.A.
7º	Grupo Serpa
8º	Banco Bradesco S.A.
9º	Interunion Comércio Intl. Ltda
10º	Suzano
11º	Matchmaking Brazil
12º	Maringa Tecnologia em Cabeçotes S.A.
13º	Quanto Alimentos Indústria e Comércio Ltda
14º	Gauss Industria e Comercio Ltda
15º	Tury do Brasil Ind.Com. Ltda
16º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
17º	Marcopolo S.A.
18º	Romagnole Produtos Elétricos S.A.
19º	BGL - Bertoloto & Grotta Ltda
20º	Camil Alimentos S.A.
21º	Priority Componentes Automotivos Ltda
22º	Zetra Participações S.A.
23º	Depyl Action Franchising
24º	Resibras
25º	Make The Way
26º	Jacto Divisão Portáteis
27º	Cafébras Comércio de Cafés de Brasil S.A.
28º	Metalúrgica Hassmann S.A.
29º	M Dias Branco
30º	Apidouro Cial Importadora e Exportadora Ltda
31º	NovoCell Sistemas de Energia S.A.
32º	Imaterial Artesanato Brasileiro
33º	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
34º	Farben S.A. Indústria Química
35º	EQ Tech Equipamentos Ltda

<b>36º</b>	Maringá Ferro Ligas S.A.
<b>37º</b>	Chilli Beans
<b>38º</b>	Librelato S.A. Implementos Rodoviários
<b>39º</b>	Braspress Transportes Internacional Ltda
<b>40º</b>	Szinkrónia Serviços Ltda
<b>41º</b>	Bello Alimentos Ltda
<b>42º</b>	Recicli Reciclagem Inteligente
<b>43º</b>	Irani Papel e Embalagem S.A.
<b>44º</b>	BRQ Digital Solutions
<b>45º</b>	Altus Sistemas de Automação S.A.
<b>46º</b>	Biosolvit
<b>47º</b>	Exportadora São Francisco
<b>48º</b>	Clamper Industria e Comercio S.A.
<b>49º</b>	HBR Equipamentos Ltda
<b>50º</b>	Castilho Artefatos de Borracha



A tabela a seguir mostra o ranking Top 50 por Modelo de Negócios na Internacionalização:

### Modelo de Negócios

Posição	Empresa
1º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
2º	Empresas Artecola
3º	Fitesa
4º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
5º	Depyl Action Franchising
6º	Stefanini
7º	Exportadora São Francisco
8º	FB Trading
9º	Expor Manequins displays e Acessórios Ltda
10º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
11º	WEG S.A.
12º	Angramar Granitos E Marmores Ltda
13º	Fastdezine
14º	Grupo Serpa
15º	Priority Componentes Automotivos Ltda
16º	Zetra Participações S.A.
17º	Apidouro Cial Importadora e Exportadora Ltda
18º	Irani Papel e Embalagem S.A.
19º	Wolf & Datsch Ltda
20º	Glihal Industria de Implementos Agrícolas Ltda
21º	Metalúrgica Vulcano Ltda
22º	Sabó
23º	APCO Comercial Exportadora de Auto-Peças Ltda
24º	Metalúrgica Hassmann S.A.
25º	Bello Alimentos Ltda
26º	BRQ Digital Solutions
27º	Qualinova
28º	Coopermaq Cooperativa de Máquinas e Equipamentos
29º	Track Comércio de Acessórios Automotivos Ltda
30º	Multinova Industria de Embalagens Plásticas Ltda
31º	Musca Tecnologia Ltda
32º	Jacto Divisão Portáteis
33º	Altus Sistemas de Automação S.A.
34º	Clamper Industria e Comercio S.A.
35º	Prática Klimagequip Industria e Comercio S.A.
36º	Imballaggio Ltda
37º	SPA Express
38º	Quanto Alimentos Indústria e Comércio Ltda
39º	BGL - Bertoloto & Grotta Ltda

<b>40º</b>	Camil Alimentos S.A.
<b>41º</b>	Make The Way
<b>42º</b>	Reserplastic Indústria e Comércio de Auto-Peças Ltda
<b>43º</b>	Comercio industria e Transporte Lopas S.A.
<b>44º</b>	Digitro Tecnologia S.A.
<b>45º</b>	Kaffee Exportadora e Importadora Ltda
<b>46º</b>	Aparelhos Veterinários Hoppner Ltda
<b>47º</b>	Banco Bradesco S.A.
<b>48º</b>	Farben S.A. Indústria Química
<b>49º</b>	Castilho Artefatos de Borracha
<b>50º</b>	Gissa Bicalho



A tabela a seguir mostra o ranking Top 50 por Modelo Organizacional na Internacionalização:

### Modelo Organizacional

Posição	Empresa
1º	Stefanini
1º	Fastdezine
2º	WEG S.A.
3º	Empresas Artecola
4º	Banco Bradesco S.A.
5º	Romi S.A.
6º	JBS
7º	Gerdau
8º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
9º	Quanto Alimentos Indústria e Comércio Ltda
10º	Instituto Aquila de Gestão
11º	Vale S.A.
12º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
13º	Zetra Participações S.A.
14º	Marcopolo S.A.
15º	Agrocete Indústria de Fertilizantes Ltda
16º	Fitesa
17º	Grupo Serpa
18º	BRQ Digital Solutions
19º	Farben S.A. Indústria Química
20º	OQP Química
21º	Gauss Indústria e Comércio Ltda
22º	FB Trading
23º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
24º	Sabó
25º	Bello Alimentos Ltda
26º	Suzano
27º	M Dias Branco
28º	Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda
29º	Bem Estar Indústria, Comércio e Importação de Cosméticos S.A.
30º	Depyl Action Franchising
31º	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
32º	Jacto Divisão Portáteis
33º	Altus Sistemas de Automação S.A.
34º	Matchmaking Brazil
35º	Inter
36º	Interunion Comércio Intl. Ltda
37º	Tury do Brasil Ind.Com. Ltda
38º	AS Indústria de Móveis Ltda

<b>39º</b>	Safeeds
<b>40º</b>	Irani Papel e Embalagem S.A.
<b>41º</b>	Track Comércio de Acessórios Automotivos Ltda
<b>42º</b>	Clamper Industria e Comercio S.A.
<b>43º</b>	Prática Klismaquip Industria e Comercio S.A.
<b>44º</b>	Make The Way
<b>45º</b>	Comércio Industria e Transporte Lopas S.A.
<b>46º</b>	SO Sports Industria e Comércio Ltda / Sol Paragliders
<b>47º</b>	Romagnole Produtos Elétricos S.A.
<b>48º</b>	Recicli Reciclagem Inteligente
<b>49º</b>	ACK Representação Comercial Importação e Exportação Ltda
<b>50º</b>	DB1 Global Software



A tabela a seguir mostra o ranking por Talentos e Liderança na Internacionalização:

### Talentos e Liderança

Posição	Empresa
1º	Empresas Artecola
2º	Stefanini
3º	Fastdezine
4º	WEG S.A.
5º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
6º	Interunion Comércio Intl. Ltda
7º	Fitesa
8º	Gerdau
9º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
10º	Grupo Serpa
11º	Bello Alimentos Ltda
12º	Banco do Brasil S.A.
13º	Instituto Aquila de Gestão
14º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
15º	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
16º	Manufaturas de Estojo Baldi
17º	Multinova Industria de Embalagens Plásticas Ltda
18º	Metalurgica Vulcano Ltda
19º	3GF Comercial, Exportação e Representações Ltda
20º	Farben S.A. Indústria Química
21º	Gauss Industria e Comercio Ltda
22º	Biosolvit
23º	APCO Comercial Exportadora de Auto-Peças Ltda
24º	Depyl Action Franchising
25º	Matchmaking Brazil
26º	Recicli Reciclagem Inteligente
27º	ACK Representação Comercial Importação e Exportação Ltda
28º	Musca Tecnologia Ltda
29º	Altus Sistemas de Automação S.A.
30º	DB1 Global Software
31º	Vale S.A.
32º	BRQ Digital Solutions
33º	FB Trading
34º	Sabó
35º	Clamper Industria e Comercio S.A.
36º	Maringa Tecnologia em Cabeçotes S.A.
37º	Banco Bradesco S.A.
38º	Jacto Divisão Portáteis
39º	Baldan Implementos Agrícolas S.A.
40º	Coopercarga S.A.

<b>41º</b>	HBR Equipamentos Ltda
<b>42º</b>	Exportadora São Francisco
<b>43º</b>	OGP Química
<b>44º</b>	Suzano
<b>45º</b>	Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda
<b>46º</b>	Prática Klimaquip Industria e Comercio S.A.
<b>47º</b>	SO Sports Industria e Comércio Ltda / Sol Paragliders
<b>48º</b>	Vence Tudo
<b>49º</b>	Priority Componentes Automotivos Ltda
<b>50º</b>	Metalúrgica Hassmann S.A.

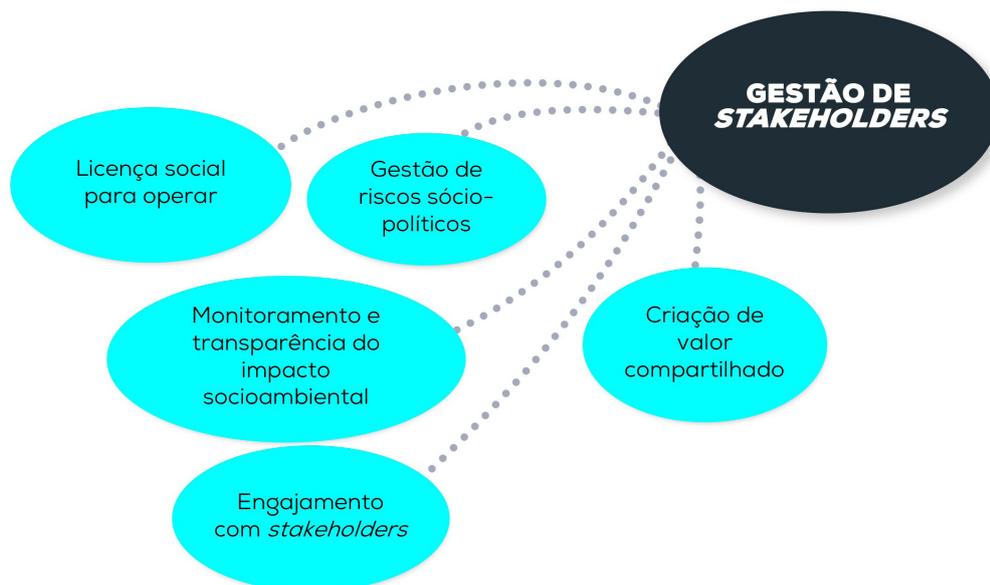


A tabela a seguir mostra o ranking Top 50 por Gestão de Stakeholders na Internacionalização:

### Gestão de Stakeholders

Posição	Empresa
1º	Gerdau
2º	Stefanini
3º	Resibras
4º	Empresas Arteccla
5º	WEG S.A.
6º	Vale S.A.
7º	Banco Bradesco S.A.
8º	Suzano
9º	Marcopolo S.A.
10º	Banco do Brasil S.A.
11º	Irani Papel e Embalagem S.A.
12º	Grupo Serpa
13º	Camil Alimentos S.A.
14º	JBS
15º	Inter
16º	Fitesa
17º	Sabó
18º	Fastdezine
19º	Matchmaking Brazil
20º	Romi S.A.
21º	Bello Alimentos Ltda
22º	Baldan Implementos Agrícolas S.A.
23º	Interunion Comércio Intl. Ltda
24º	Recicli Reciclagem Inteligente
25º	Kaffee Exportadora e Importadora Ltda
26º	Biosolvit
27º	Prática Klismaquip Industria e Comercio S.A.
28º	Cafebras Comércio de Cafés de Brasil S.A.
29º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
30º	Maringa Tecnologia em Cabeçotes S.A.
31º	Jacto Divisão Portáteis
32º	Coopercarga S.A.
33º	Dígitro Tecnologia S.A.
34º	Zetra Participações S.A.
35º	BR Goods Industria e Comercio de Produtos Hospitalares Eireli
36º	Maringá Ferro Ligas S.A.
37º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
38º	Gauss Industria e Comercio Ltda
39º	Clamper Industria e Comercio S.A.

<b>40º</b>	Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda
<b>41º</b>	Agrocete Indústria de Fertilizantes Ltda
<b>42º</b>	Romagnole Produtos Elétricos S.A.
<b>43º</b>	Instituto Aquila de Gestão
<b>44º</b>	BGL - Bertoloto & Grotta Ltda
<b>45º</b>	TAF Industria de Plásticos Ltda
<b>46º</b>	Reconditec Sistemas
<b>47º</b>	Integrada Cooperativa Agroindustrial
<b>48º</b>	Cocamar Cooperativa Agroindustrial
<b>49º</b>	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
<b>50º</b>	SO Sports Industria e Comércio Ltda / Sol Paragliders



A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional – Empresas lideradas por mulheres:

### Criação de Valor Internacional - Liderada por mulheres

Posição	Empresa
1º	Fastdezine
2º	Grupo Serpa
3º	Banco do Brasil S.A.
4º	Zetra Participações S.A.
5º	Depyl Action Franchising
6º	Matchmaking Brazil
7º	Make The Way
8º	Maringa Tecnologia em Cabeçotes S.A.
9º	Priority Componentes Automotivos Ltda
10º	Multimoveis Industria de Moveis Ltda
11º	Gissa Bicalho
12º	Embaquim
13º	Baptista de Almeida Comércio e Indústria Ltda - Balas Santa Rita
14º	BR Goods Industria e Comercio de Produtos Hospitalares Eireli
15º	Japas Cervejaria
16º	Distilleri Stock do Brasil Ltda
17º	Multimodes
18º	Imaterial Artesanato Brasileiro
19º	Multipla Comex
20º	LinBrasil Ind e Com de Móveis Eirelli
21º	AP Strategy Consultorias Ltda
22º	Naville Iluminação Ltda
23º	Priscilla Whitaker Shoes
24º	SPA Express
25º	Beckhauser
26º	Açude
27º	Elloplas Industria Plástica
28º	Fellicia Design e Decoração Ltda

A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional - Grandes empresas:

### Criação de Valor Internacional - Grandes Empresas

Posição	Empresa
1º	Stefanini
2º	Empresas Artecola
3º	WEG S.A.
4º	Fitesa
5º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
6º	Sabó
7º	Bello Alimentos Ltda
8º	Vale S.A.
9º	Banco Bradesco S.A.
10º	Banco do Brasil S.A.
11º	JBS
12º	Irani Papel e Embalagem S.A.
13º	Romagnole Produtos Elétricos S.A.
14º	Farben S.A. Indústria Química
15º	Camil Alimentos S.A.
16º	Cafébras Comércio de Cafés de Brasil S.A.
17º	Metalúrgica Hassmann S.A.
18º	Romi S.A.
19º	Maringá Ferro Ligas S.A.
20º	Vence Tudo
21º	Comercio Indústria e Transporte Lopes S.A.
22º	Toledo do Brasil Indústria de Balanças Ltda
23º	Tangará Importadora e Exportadora Ltda
24º	Metalúrgica Fey Ltda
25º	Cocamar Cooperativa Agroindustrial
26º	Montcalm Montagens Industriais S.A.
27º	AMC Textil Ltda

A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional - Médias empresas:

### Criação de Valor Internacional - Médias Empresas

Posição	Empresa
1º	Grupo Serpa
2º	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
3º	Suzano
4º	Zetra Participações S.A.
5º	Depyl Action Franchising
6º	Prática Klimatech Industria e Comercio S.A.
7º	BGL - Bertoloto & Grotta Ltda
8º	Instituto Aquila de Gestão
9º	Altus Sistemas de Automação S.A.
10º	Jacto Divisão Portáteis
11º	APCO Comercial Exportadora de Auto-Peças Ltda
12º	Biosolvit
13º	SO Sports Industria e Comércio Ltda / Sol Paragliders
14º	Maringá Tecnologia em Cabeçotes S.A.
15º	Exportadora São Francisco
16º	Clamper Industria e Comercio S.A.
17º	Track Comércio de Acessórios Automotivos Ltda
18º	Priority Componentes Automotivos Ltda
19º	Angramar Granitos E Mármore S.A.
20º	Apidouro Cial Importadora e Exportadora Ltda
21º	Castilho Artefatos de Borracha
22º	Wolf & Datsch Ltda
23º	Reserplastic Indústria e Comércio de Auto-Peças Ltda
24º	São Domingos S.A. Indústria Gráfica
25º	Embaquim
26º	Baptista de Almeida Comércio e Indústria Ltda - Balas Santa Rita
27º	Reconditec Sistemas
28º	Dígitro Tecnologia S.A.
29º	Coopermaq Cooperativa de Máquinas e Equipamentos
30º	BR Goods Indústria e Comércio de Produtos Hospitalares Eireli
31º	Braspress Transportes Internacional Ltda
32º	Sforplast Ind e Com Ltda
33º	Irriga Brasil
34º	Distilleri Stock do Brasil Ltda
35º	Altra Importação & Exportação Ltda
36º	Thiene Comercio e Representações Eireli
37º	Glihal Industria de Implementos Agrícolas Ltda
38º	DalMóbile Ltda
39º	Schuster Móveis & Design

<b>40º</b>	Kaffee Exportadora e Importadora Ltda
<b>41º</b>	BEG Industria e Comércio de Exportação e Importação
<b>42º</b>	Vertown
<b>43º</b>	Level Consultoria em Gestão Empresarial Ltda
<b>44º</b>	Grupo Ells
<b>45º</b>	Cristal Textil Ltda
<b>46º</b>	Naville Iluminação Ltda
<b>47º</b>	Indústria de Móveis Ancezki Ltda
<b>48º</b>	Ecosan
<b>49º</b>	Fornoflex
<b>50º</b>	Aparelhos Veterinarios Hoppner Ltda
<b>51º</b>	Martinazzo Industria e Comércio Ltda
<b>52º</b>	SPA Express
<b>53º</b>	Sperafico cia Ltda
<b>54º</b>	RDP Indústria de Peças Agrícolas Ltda
<b>55º</b>	Imballaggio Ltda

A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional – Pequenas empresas:

### Criação de Valor Internacional - Pequenas Empresas

Posição	Empresa
1º	Fastdezine
2º	Recicli Reciclagem Inteligente
3º	BRQ Digital Solutions
4º	FB Trading
5º	Make The Way
6º	ACK Representação Comercial Importação e Exportação Ltda
7º	Musca Tecnologia Ltda
8º	Qualinova
9º	Gissa Bicalho
10º	Embremaq Power Transmission Equipments Importação e Exportação Ltda
11º	Cardinal - Agt Indústria e Comércio Ltda
12º	3GF Comercial, Exportação e Representações Ltda
13º	Bycoders
14º	Multimodes
15º	Fellicia Design e Decoração Ltda

A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional – Microempresas:

### Criação de Valor Internacional - Microempresas

Posição	Empresa
1º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
2º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
3º	Resibras
4º	Metalúrgica Vulcano Ltda
5º	NovoCell Sistemas de Energia S.A.
6º	OGP Química
7º	Bem-Estar Industria, Comercio e Importação de Cosméticos S.A.
8º	Multinova Industria de Embalagens Plásticas Ltda
9º	Hellner Corretagem de Seguros Ltda
10º	Astrum Latina Soluções em Tecnologia Ltda
11º	AP Strategy Consultorias Ltda
12º	Vieira Bean Trade Ltda
13º	Bancor Internacional (Ambiental) Ltda
14º	Açude

A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional – Startups:

### Criação de Valor Internacional - Startups

Posição	Empresa
1º	Fastdezine
2º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
3º	Szinkrónia Serviços Ltda (detentora da Caipora)
4º	Recicli Reciclagem Inteligente
5º	Zetra Participações S.A.
6º	Make The Way
7º	Biosolvit
8º	Musca Tecnologia Ltda
9º	NovoCell Sistemas de Energia S.A.
10º	Astrum Latina Soluções em Tecnologia Ltda
11º	Vertown
12º	Bancor Internacional (Ambiental) Ltda
13º	Fellicia Design e Decoração Ltda

A tabela a seguir mostra o ranking por Criação de Valor Internacional – Franquias:

### Criação de Valor Internacional - Franquias

Posição	Empresa
1º	Depyl Action Franchising
2º	Chilli Beans
3º	Espaçolaser
4º	Acquazero
5º	AMC Textil Ltda
6º	SPA Express

A tabela a seguir mostra o ranking pelo Número de Países de Atuação:

### Quantidade de países (subsidiária produtiva)

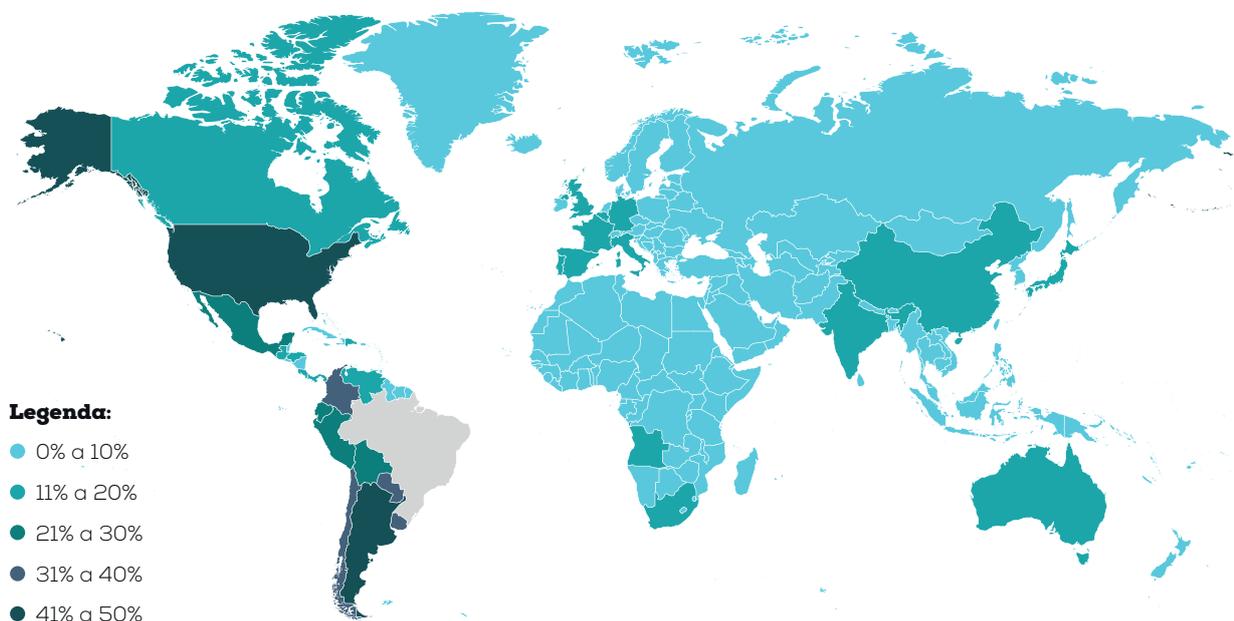
Posição	Empresa
1º	Stefanini
2º	JBS
2º	WEG S.A.
3º	Fitesa
4º	Banco do Brasil S.A.
5º	Gerdau
6º	Romi S.A.
7º	Empresas Artecola
8º	Marcopolo S.A.
9º	Banco Bradesco S.A.
10º	Braspress Transportes Internacional Ltda
11º	Vale S.A.
12º	Camil Alimentos S.A.
13º	Instituto Aquila de Gestão
14º	Metafrio Solutions S.A.
15º	Make The Way
16º	Suzano
17º	Coopercarga S.A.
18º	CZM Indústria de Equipamentos S.A.
19º	Grupo Serpa
20º	Montcalm Montagens Industriais S.A.
21º	Bello Alimentos Ltda
22º	Bhars Exportação de Alimentos Ltda
23º	Bycoders
24º	Coopermaq Cooperativa de Máquinas e Equipamentos
25º	Embaquim
26º	EMS S.A.
27º	Expor Manequins Displays e Acessórios Ltda
28º	Gauss Industria e Comercio Ltda
29º	Jacto Divisão Portáteis
30º	Jprolab
31º	MRV Engenharia e Participações S.A.
32º	SPA Express

# DO BRASIL PARA O MUNDO

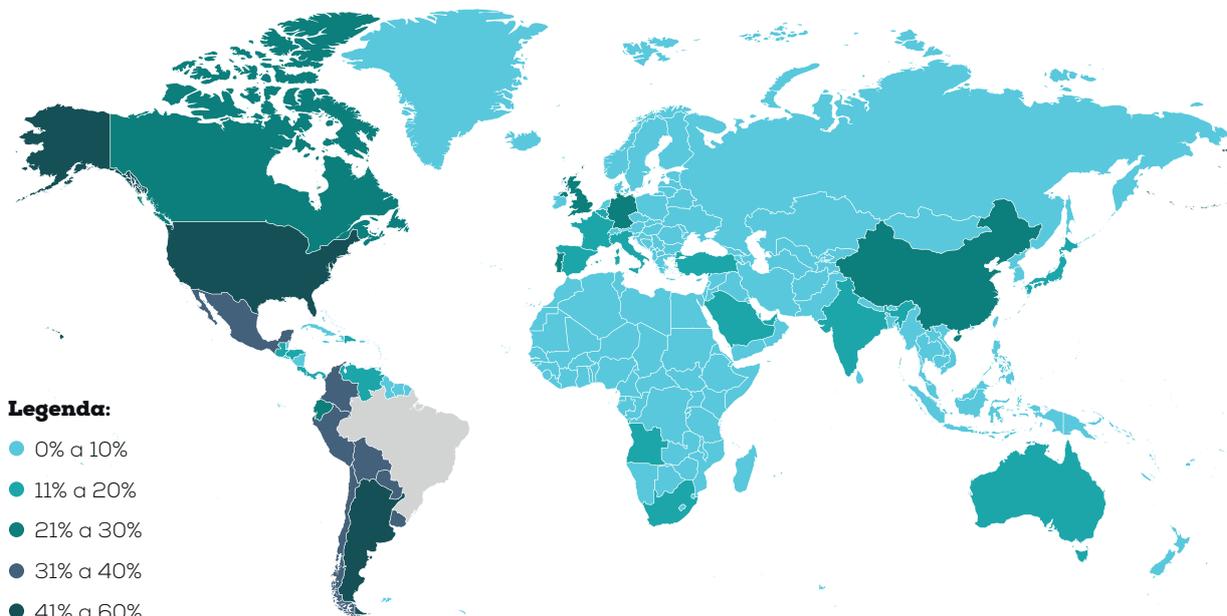
## DISPERSÃO GEOGRÁFICA GERAL

O mapa mundi a seguir apresenta a dispersão geográfica geral das empresas brasileiras, considerando primeiro todas as modalidades de internacionalização e, depois, sem considerar os destinos de exportação.

### Dispersão geográfica: todas modalidades



### Dispersão geográfica: sem exportação



### POR MODALIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De maneira geral, os países mais escolhidos pelas empresas como destino para suas operações internacionais se encontram no continente americano, com predomínio de países como Estados Unidos, Argentina, Paraguai, Uruguai e Chile.

As tabelas a seguir mostram os destinos por cada modalidade de internacionalização:

#### Exportação

Estados Unidos	<b>43,8%</b>
Argentina	<b>43,3%</b>
Paraguai	<b>41,8%</b>
Uruguai	<b>40,7%</b>
Chile	<b>40,2%</b>
Bolívia	<b>33,0%</b>
Colômbia	<b>31,4%</b>
Peru	<b>28,9%</b>
Equador	<b>24,7%</b>
México	<b>23,7%</b>
Costa Rica	<b>19,1%</b>
África do Sul	<b>17,5%</b>
Reino Unido	<b>17,0%</b>
Canadá	<b>16,5%</b>
Panamá	<b>16,5%</b>

### Subsidiária comercial

Estados Unidos	<b>46,7%</b>
Colômbia	<b>20,0%</b>
México	<b>20,0%</b>
Argentina	<b>17,8%</b>
Chile	<b>17,8%</b>
Peru	<b>15,6%</b>
China	<b>15,6%</b>
Paraguai	<b>13,3%</b>
Reino Unido	<b>13,3%</b>
África do Sul	<b>13,3%</b>
Portugal	<b>11,1%</b>
Uruguai	<b>11,1%</b>
Alemanha	<b>11,1%</b>
Bélgica	<b>8,9%</b>
Emirados Árabes Unidos	<b>8,9%</b>
Espanha	<b>8,9%</b>
França	<b>8,9%</b>
Itália	<b>8,9%</b>
Polónia	<b>8,9%</b>

### Subsidiária produtiva

Estados Unidos	<b>43,8%</b>
México	<b>34,4%</b>
Argentina	<b>31,3%</b>
China	<b>31,3%</b>
Portugal	<b>25,0%</b>
Colômbia	<b>25,0%</b>
Itália	<b>18,8%</b>
Alemanha	<b>18,8%</b>
Áustria	<b>15,6%</b>
Chile	<b>15,6%</b>
Peru	<b>15,6%</b>
Uruguai	<b>15,6%</b>
África do Sul	<b>15,6%</b>
Austrália	<b>12,5%</b>
França	<b>12,5%</b>
Reino Unido	<b>12,5%</b>

### Parceria estratégica

Estados Unidos	<b>40,7%</b>
China	<b>25,9%</b>
Suécia	<b>14,8%</b>
Alemanha	<b>11,1%</b>
França	<b>11,1%</b>
Portugal	<b>11,1%</b>
Argentina	<b>11,1%</b>
Canadá	<b>7,4%</b>
Chile	<b>7,4%</b>
Colômbia	<b>7,4%</b>
Coreia do Sul	<b>7,4%</b>
Índia	<b>7,4%</b>
Itália	<b>7,4%</b>
Noruega	<b>7,4%</b>
Países Baixos	<b>7,4%</b>
Reino Unido	<b>7,4%</b>

### Licenciamento de produtos

Estados Unidos	<b>35,3%</b>
Chile	<b>17,6%</b>
Argentina	<b>17,6%</b>
Portugal	<b>11,8%</b>
África do Sul	<b>11,8%</b>
Alemanha	<b>5,9%</b>
Angola	<b>5,9%</b>
Áustria	<b>5,9%</b>
Canadá	<b>5,9%</b>
China	<b>5,9%</b>
Colômbia	<b>5,9%</b>
França	<b>5,9%</b>
Índia	<b>5,9%</b>
México	<b>5,9%</b>
Paraguai	<b>5,9%</b>
Peru	<b>5,9%</b>
Polónia	<b>5,9%</b>
Roménia	<b>5,9%</b>
Suécia	<b>5,9%</b>
Uruguai	<b>5,9%</b>
Venezuela	<b>5,9%</b>

### Franquias

Paraguai	<b>40,0%</b>
Estados Unidos	<b>30,0%</b>
Austrália	<b>20,0%</b>
Canadá	<b>20,0%</b>
Chile	<b>20,0%</b>
Equador	<b>20,0%</b>
Japão	<b>20,0%</b>
Malta	<b>20,0%</b>
Portugal	<b>20,0%</b>
África do Sul	<b>10,0%</b>
Alemanha	<b>10,0%</b>
Angola	<b>10,0%</b>
Arábia Saudita	<b>10,0%</b>
Argentina	<b>10,0%</b>
Barém	<b>10,0%</b>
Bélgica	<b>10,0%</b>
Bolívia	<b>10,0%</b>
Chipre	<b>10,0%</b>
Colômbia	<b>10,0%</b>
Croácia	<b>10,0%</b>
Emirados Árabes Unidos	<b>10,0%</b>
Espanha	<b>10,0%</b>
Estônia	<b>10,0%</b>
França	<b>10,0%</b>
Grécia	<b>10,0%</b>
Israel	<b>10,0%</b>
Itália	<b>10,0%</b>
México	<b>10,0%</b>
Peru	<b>10,0%</b>
Reino Unido	<b>10,0%</b>
República Dominicana	<b>10,0%</b>
Suíça	<b>10,0%</b>
Tailândia	<b>10,0%</b>
Venezuela	<b>10,0%</b>

### Acesso a mercados de capital

Estados Unidos	<b>70,0%</b>
Argentina	<b>30,0%</b>
Reino Unido	<b>30,0%</b>
Chile	<b>30,0%</b>
Colômbia	<b>20,0%</b>
Espanha	<b>20,0%</b>
Ilhas Caimão	<b>20,0%</b>
México	<b>20,0%</b>
Suíça	<b>20,0%</b>
União Europeia	<b>20,0%</b>
Uruguai	<b>20,0%</b>

### Presença virtual

Estados Unidos	<b>44,4%</b>
Reino Unido	<b>29,6%</b>
China	<b>25,9%</b>
Portugal	<b>18,5%</b>
Argentina	<b>18,5%</b>
Canadá	<b>14,8%</b>
Colômbia	<b>14,8%</b>
Espanha	<b>11,1%</b>
Índia	<b>11,1%</b>
México	<b>11,1%</b>
Uruguai	<b>11,1%</b>
Alemanha	<b>11,1%</b>
Austrália	<b>7,4%</b>
Áustria	<b>7,4%</b>
Bélgica	<b>7,4%</b>
Chile	<b>7,4%</b>
Finlândia	<b>7,4%</b>
Guatemala	<b>7,4%</b>
Irlanda	<b>7,4%</b>
Peru	<b>7,4%</b>
Porto Rico	<b>7,4%</b>
Suíça	<b>7,4%</b>

**Equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em trabalho remoto no exterior**

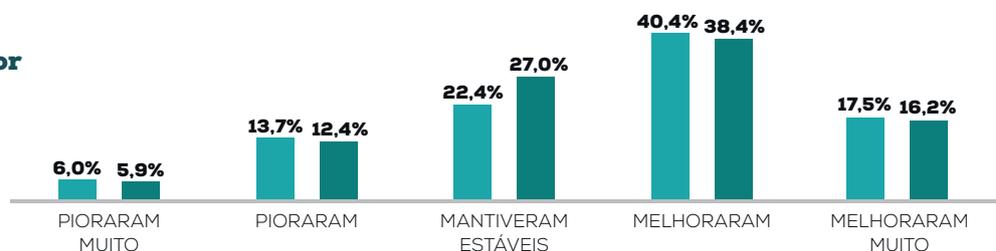
Portugal	<b>31,3%</b>
Estados Unidos	<b>25,0%</b>
Argentina	<b>18,8%</b>
Bolívia	<b>18,8%</b>
Itália	<b>12,5%</b>
Uruguai	<b>12,5%</b>
Alemanha	<b>12,5%</b>
Áustria	<b>6,3%</b>
Chile	<b>6,3%</b>
China	<b>6,3%</b>
Colômbia	<b>6,3%</b>
Índia	<b>6,3%</b>
Paraguai	<b>6,3%</b>
Peru	<b>6,3%</b>
Reino Unido	<b>6,3%</b>
Roménia	<b>6,3%</b>
Singapura	<b>6,3%</b>

# RESULTADOS, MOVIMENTAÇÕES E PLANOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

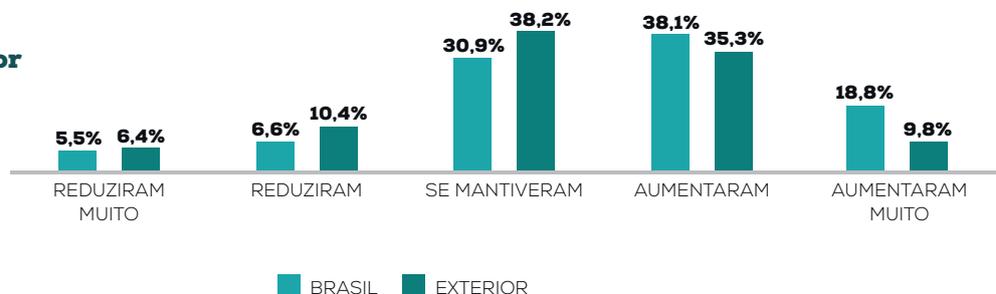
## RESULTADOS E INVESTIMENTOS

O gráfico a seguir mostra a percepção das empresas em relação aos resultados no Brasil e no exterior nos últimos dois anos, assim como o que mudou nos seus investimentos domésticos e internacionais.

### Resultado: Brasil x Exterior



### Investimento: Brasil x Exterior



A maioria das empresas afirmou que os resultados melhoraram nos últimos dois anos. Entretanto, no Brasil, essa melhora foi ligeiramente maior no que no exterior: 57,9% alegam melhoras no Brasil, enquanto 54,6% alegam melhoras no exterior.

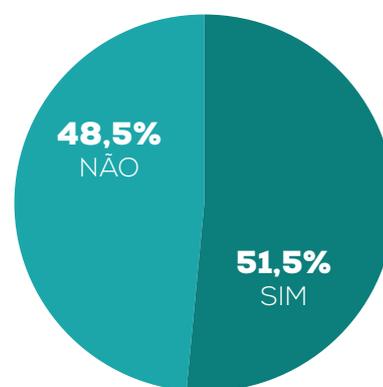
Por sua vez, 56,9% das empresas aumentaram seus investimentos no Brasil, enquanto 45,1% das empresas aumentaram investimentos no exterior nos últimos dois anos. Um percentual significativo das empresas alega que manteve os investimentos estáveis nos últimos dois anos, tanto no mercado doméstico (cerca de 31%), quanto no mercado internacional (cerca de 38%).

### ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

O gráfico ao lado mostra o percentual de empresas que entraram em novos mercados nos últimos dois anos:

Praticamente metade das empresas participantes iniciou operações em novos mercados nos últimos dois anos, o que mostra que, ao mesmo tempo em que a pandemia do Covid-19 impôs desafios para a mobilidade internacional de pessoas e produtos/serviços, por outro lado, intensificou as oportunidades trazidas pela transformação digital para diversificação das formas de atuação no exterior e melhoria da gestão internacional.

#### Iniciou operações em novos mercados nos últimos 2 anos



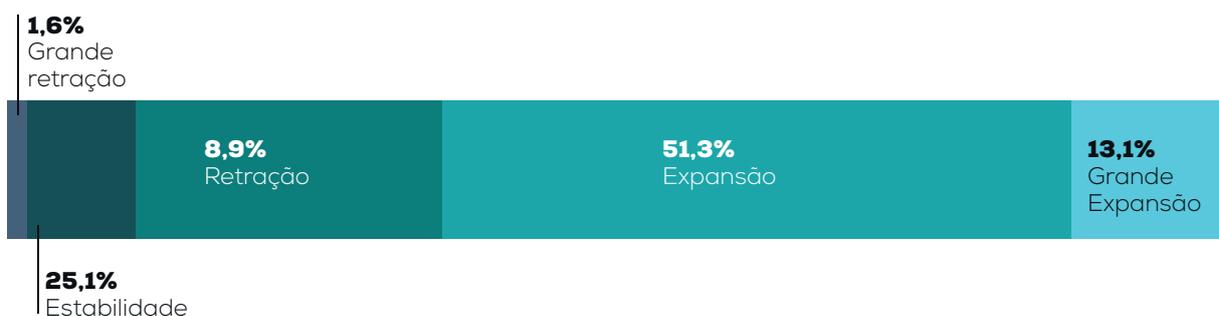
Os principais destinos das novas operações são mostrados na tabela a seguir:

#### Iniciou operações em quais países

Estados Unidos	<b>22,5%</b>
Chile	<b>10,8%</b>
Bolívia	<b>8,8%</b>
Paraguai	<b>8,8%</b>
Colômbia	<b>7,8%</b>
México	<b>7,8%</b>
Alemanha	<b>6,9%</b>
Guatemala	<b>6,9%</b>
Portugal	<b>6,9%</b>
Uruguai	<b>6,9%</b>
Argentina	<b>5,9%</b>
Canadá	<b>5,9%</b>
China	<b>5,9%</b>
Emirados Árabes Unidos	<b>5,9%</b>
Equador	<b>5,9%</b>
El Salvador	<b>5,9%</b>

## PLANOS PARA MERCADOS EM QUE JÁ ATUAM

O gráfico a seguir mostra os planos das empresas para os mercados em que elas já atuam:



Apenas 10,5% das empresas planejam retração ou grande retração das operações nos mercados em que elas já atuam, nos próximos dois anos. Nesses casos, os motivos são atribuídos, em geral, a fatores externos mundiais, como os impactos da pandemia da COVID-19, a Guerra na Ucrânia, o aumento nos custos de fretes, os altos juros e inflação.

Por outro lado, 64,4% das empresas planejam expansão ou grande expansão nos mercados em que já atuam nos próximos dois anos, o que indica que elas ainda vislumbram oportunidades de crescimento nesses mercados. Os principais motivos para essa expansão são: novas possibilidades de expansão comercial no exterior, crescimento do e-commerce, consolidação de alianças e parcerias, oferta de produtos inovadores, investimento em qualificações técnicas e operacionais e maior reconhecimento da marca.

## PLANOS PARA NOVOS MERCADOS

Já em relação a planos de entrada em novos mercados, a tabela a seguir ilustra os resultados:

Além de planejar expansão das operações nos países em que já atuam, grande parte das empresas, 68,9% planejam entrar em novos mercados, o que reforça a tendência de continuidade do crescimento internacional das empresas brasileiras.

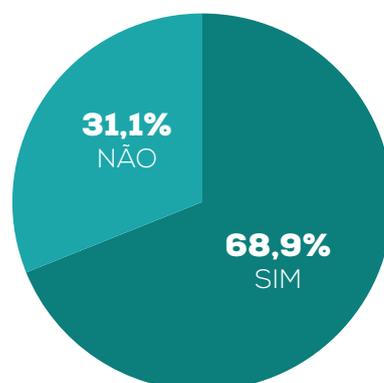
A tabela a seguir mostra os principais destinos das empresas brasileiras em caso de nova expansão no exterior:

### Países-alvo para novas entradas

Estados Unidos	<b>22,5%</b>
Chile	<b>16,7%</b>
Portugal	<b>15,8%</b>
México	<b>12,5%</b>
Emirados Árabes Unidos	<b>10,8%</b>
Canadá	<b>10,0%</b>
Colômbia	<b>10,0%</b>
África do Sul	<b>9,2%</b>
Alemanha	<b>9,2%</b>
Argentina	<b>9,2%</b>
Equador	<b>9,2%</b>
Espanha	<b>9,2%</b>
Bolívia	<b>8,3%</b>
Itália	<b>7,5%</b>
Peru	<b>7,5%</b>

Os planos de entrada em novos países acompanham as tendências observadas de concentração no continente americano. Portugal aparece como principal destino para novas operações fora das Américas. Se fizermos um recorte somente nas empresas que se internacionalizaram após os anos 2000, observa-se uma maior diversidade de destinos para o continente asiático e africano - países como China, Coreia do Sul, Índia, África do Sul e Gana, após a busca natural pelos países do continente americano.

### Planeja entrar em novos mercados internacionais



# CONCLUSÕES

Atuar em mercados externos e obter êxito nas estratégias internacionais num contexto complexo e dinâmico não é uma tarefa fácil para as empresas. Crescer globalmente criando valor compartilhado para o negócio e diferentes *stakeholders* requer um planejamento cuidadoso e competências diversas. Para além dos desafios da concorrência nacional, as empresas que se internacionalizam têm frequentemente de lidar com incertezas políticas, taxas de câmbio flutuantes, necessidades específicas dos consumidores locais, diferenças no estilo de gestão de cada país, barreiras logísticas, culturas desconhecidas, diferentes fusos horários, novos *stakeholders*, dentre outros desafios.

Ao longo dos anos acompanhando o processo de internacionalização das empresas brasileiras, percebemos que, cada vez mais, elas passam a se preparar melhor para esse processo. Ao mesmo tempo em que elas se internacionalizam hoje com uma velocidade muito maior, impulsionadas muitas vezes pela transformação digital, elas também fazem os movimentos internacionais de forma mais integrada aos seus objetivos estratégicos, com metas muitas vezes ambiciosas.

Sabemos que há um longo caminho a ser percorrido, entre ser uma empresa com foco no mercado doméstico para se tornar um player global. Identificamos, por meio do Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional, uma série de oportunidades de avanço, a partir de fatores-chave no processo de internacionalização. Ter um bom conhecimento dos mercados-alvo, mapear e suprir as lacunas da cadeia de valor internacional, destinar recursos e estruturas para suportar o crescimento no exterior, capacitar as equipes que atuarão com a internacionalização, ampliar o engajamento com diferentes *stakeholders* e desenvolver uma estratégia global de sustentabilidade serão fundamentais para melhor inserção e competitividade das empresas brasileiras no mercado global.

Desejamos sucesso às empresas brasileiras em seu processo de internacionalização e crescimento global e nos colocamos à disposição para apoiá-las no que for necessário!

Parabenizamos todas as empresas que se destacaram nas diversas categorias do estudo, pelo seu empenho em criar valor a partir de sua internacionalização e desejamos sucesso nas próximas etapas desse processo!

# BENEFÍCIOS DA PARTICIPAÇÃO

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 a seguir:

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.



**Para conhecer mais, acesse o site:**

<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/>

# AGRADECIMENTOS

A Fundação Dom Cabral e a equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC agradecem às empresas que participaram da pesquisa nesta 16ª edição e que gentilmente forneceram dados e compartilharam suas experiências conosco. Agradecemos também à ApexBrasil pelo patrocínio dos eventos de divulgação da pesquisa. Reconhecemos a importância de seu apoio ao processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Ainda, agradecemos a todos os pesquisadores e especialistas que contribuíram de alguma maneira com a pesquisa ao longo desses 17 anos. Foi um longo percurso, e é graças ao talento e dedicação de todos que hoje a Pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras é reconhecida nacional e internacionalmente pela mídia, pelas empresas, e por instituições públicas e acadêmicas. Recebam o nosso sincero obrigado:

ALDEMIR DRUMMOND JUNIOR	HELEN CARDENUTO	MAYARA XIMENES
ALVARO CYRINO	HENRIQUE LEANDRO FERNANDES	OTÁVIO REZENDE
ANA PAULA ROSCOE CÔRTEZ	JASE RAMSEY	PAULO RESENDE
ANA VITÓRIA ALKMIM DE SOUZA LIMA	JOÃO PAULO NOTINI	PLÍNIO MONTEIRO
ANDRÉ ALMEIDA	ISABELLE NEVES	RENATA DE MIRANDA MENEZES
CARLOS ARRUDA	LARISSA GIARDINI SIMÕES	SHERBAN LEONARDO CRETOIU
ELISA RÉGIS DINELLI DE ASSIS	LARISSA VIEIRA RESENDE	TEREZA GONÇALVES DA SILVA
ÉRICA PENIDO	LÍVIA LOPES BARAKAT	TORBEN PEDERSEN
FELIPE ALVES	LUCAS DE MEDEIROS DINIZ	VANESSA SILVA NOGUEIRA
FLÁVIA CARVALHO	LUÍSA CRUZ	VANESSA SOUSA FREITAS
FLÁVIA DE MAGALHÃES ALVIM	MONIQUE LIMA BOTELHO	
FLÁVIA PEDROSA COSTA	MÁRCIO AMARAL-BAPTISTA	



**Saiba como participar da próxima edição ou indique uma empresa:**

<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/>

# EMPRESAS PARTICIPANTES

3GF COMERCIAL,  
EXPORTAÇÃO E  
REPRESENTAÇÕES LTDA

ACK REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL IMPORTAÇÃO E  
EXPORTAÇÃO LTDA

AÇOKORTE INDÚSTRIA  
METALÚRGICA E COMÉRCIO  
LTDA

ACQUAZERO

AÇUDE

ADAMANT TRADING COMPANY  
S.A.

AGROCETE INDÚSTRIA DE  
FERTILIZANTES LTDA

ALGAR TELECOM

ALKHEMYLAB

ALLPARTS COMPONENTES  
LTDA

ALTRA IMPORTAÇÃO &  
EXPORTAÇÃO LTDA

ALTUS SISTEMAS DE  
AUTOMAÇÃO S.A.

AMARJON BIOJOIAS

AMC TEXTIL LTDA

AMINOCAP INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO LTDA-EPP

ANACOM CIENTÍFICA

ANGRAMAR GRANITOS E  
MARMORES LTDA

ANTOR CONFECÇÃO DE  
IMPERMEÁVEIS LTDA

AP STRATEGY CONSULTORIAS  
LTDA

APARELHOS VETERINÁRIOS  
HOPPNER LTDA

APCO COMERCIAL  
EXPORTADORA DE AUTO  
PEÇAS LTDA

APIDOURO CIAL IMPORTADORA  
E EXPORTADORA LTDA

APTI ALIMENTOS LTDA

ÁRTICO S.A.

AS INDÚSTRIA DE MÓVEIS  
LTDA

ASTRUM LATINA SOLUÇÕES EM  
TECNOLOGIA LTDA

ATS AEROTHERMAL  
SOLUTIONS & SOFTWARE  
DISTRIBUTOR

BALDAN IMPLEMENTOS  
AGRÍCOLAS S.A.

BANCO BRADESCO S.A.

BANCO DO BRASIL S.A.

BANCOR INTERNACIONAL  
(AMBIENTAL) LTDA

BAPTISTA DE ALMEIDA  
COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA -  
BALAS SANTA RITA

BECKHAUSER

BEG INDÚSTRIA E COMÉRCIO  
DE EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO

BELLO ALIMENTOS LTDA

BEM ESTAR INDÚSTRIA,  
COMÉRCIO E IMPORTAÇÃO DE  
COSMÉTICOS S.A.

BGL - BERTOLOTO & GROTTA  
LTDA

BHARS EXPORTAÇÃO DE  
ALIMENTOS LTDA

BIOSOLVIT

BR GOODS INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO DE PRODUTOS  
HOSPITALARES EIRELI

BRASPRESS TRANSPORTES  
INTERNACIONAL LTDA

BRO DIGITAL SOLUTIONS

BYCODERS\_

CAFEBRAS COMÉRCIO DE  
CAFÉS DE BRASIL S.A.

CAMIL ALIMENTOS S.A.

CARDINAL - AGT INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO LTDA

CASTILHO ARTEFATOS DE  
BORRACHA

CAVALETTI S.A. CADEIRAS  
PROFISSIONAIS

CEPALGO EMBALAGENS  
FLEXÍVEIS LTDA

CHILLI BEANS

CLAMPER INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO S.A.

COCAMAR COOPERATIVA  
AGROINDUSTRIAL

COMÉRCIO INDÚSTRIA E  
TRANSPORTE LOPAS S.A.

COMING INDÚSTRIA E  
COMÉRCIO DE COUROS LTDA

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL  
DE VARGINHA LTDA

COOPERATIVA VINÍCOLA  
AURORA LTDA

COOPERCARGA S.A.	FARBEN S.A. INDÚSTRIA QUÍMICA	HOVAM DO BRASIL MAQUINAS E EQUIPAMENTOS
COOPERMAQ COOPERATIVA DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	FAST AÇÁI	HYDROSTEC TECNOLOGIA E EQUIPAMENTOS LTDA
CRISTAL TEXTIL LTDA	FASTDEZINE	IMATERIAL ARTESANATO BRASILEIRO
CZM INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS S.A.	FB TRADING	IMBALLAGGIO LTDA
DALMÓBILE LTDA	FELICIA DESIGN E DECORAÇÃO LTDA	INAFLEX INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
DB1 GLOBAL SOFTWARE	FITESA	INDÚSTRIA DE MÓVEIS ANCEZKI LTDA
DENTALCLEAN	FLASH SISTEMAS ESPECIAIS PARA TRANSPORTE LTDA	INSTITUTO AQUILA DE GESTÃO
DEPYL ACTION FRANCHISING	FLYER INDUSTRIA AERONAUTICA EIRELI	INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
DÍGITRO TECNOLOGIA S.A.	FORNOFLEX	INTER
DISTILLERI STOCK DO BRASIL LTDA	FOSQUIMICA E DERIVADOS LTDA	INTERUNION COMÉRCIO INTL. LTDA
DSF SERVIÇOS E FORNECEDORA DE NAVIOS	FROOTIVA Co	IRANI PAPEL E EMBALAGEM S.A.
ECOM ENERGIA HOLDING S.A.	GAUSS INDUSTRIA E COMERCEIO LTDA	IRBI MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA
ECOSAN	GAZIN	IRRIGA BRASIL
ELEKEIROZ S.A.	GDM PLÁSTICOS	ITB EQUIPAMENTOS ELETRICOS
ELLOPLAS INDUSTRIA PLÁSTICA	GENERAL PRODUCTS	JACTO DIVISÃO PORTÁTEIS
EMBAQUIM	GERDAU	JAPAS CERVEJARIA
EMBREMAQ POWER TRANSMISSION EQUIPMENTS IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA EPP	GLIHAL INDUSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRICOLAS LTDA	JBS
EMPRESAS ARTECOLA	GISSA BICALHO	JEAN CARLO MENDES VIEIRA - ME
EMS S.A.	GONÇALVES & TORTOLA S.A.	JMADEIRAS
EQ TECH EQUIPAMENTOS LTDA	GRANDE MOINHO CEARENSE S.A.	JPROLAB
ESCOLA DO MECÂNICO	GRUPO ELLS	KAFFEE EXPORTADORA E IMPORTADORA LTDA
ESPAÇOLASER	GRUPO MARINGA	KEEP TRADING COMÉRCIO INTERNACIONAL
EUROFARMA	GRUPO SERPA	LEVEL CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL LTDA
EXPOCACCER - COOPERATIVA DOS CAFEICULTORES DO CERRADO LTDA	HANNA INDUSTRIA MECANICA LTDA	LIBRELATO S.A. IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS
EXPOR MANEQUINS DISPLAYS E ACESSORIOS LTDA	HBR EQUIPAMENTOS LTDA	LINBRASIL IND E COM DE MÓVEIS EIRELLI
EXPORTADORA SÃO FRANCISCO	HELLNER CORRETAGEM DE SEGUROS LTDA	
FÁBRICA DE DOCES LEDUR LTDA	HIDRO INDUSTRIAL LTDA	
	HIGIE-PLUS COTTONBABY	

LORENZ	MULTIMOVEIS INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	RDP INDÚSTRIA DE PEÇAS AGRÍCOLAS LTDA
LOVE SECRET LINGERIE	MULTINOVA INDUSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS LTDA	RECICLI RECICLAGEM INTELIGENTE
LUFAMAR TECIDOS LTDA	MULTIPLA COMEX	RECONDITEC SISTEMAS
M DIAS BRANCO	MUSCA TECNOLOGIA LTDA	REDPLAST INDUSTRIA DE CALÇADOS LTDA
MADEC INDUSTRIA DE MÁQUINAS LTDA	NAVILLE ILUMINAÇÃO LTDA	REGIONAL TRADE COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA
MAKE THE WAY	NJG AMESTISTA SUL PEDRAS LTDA	REPINHO REFLORESTADORA MADEIRAS E COMPENSADOS LTDA
MANUFATURAS DE ESTOJO BALDI	NOVARA TECNITUBO INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA	RESERPLASTIC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE AUTO PEÇAS LTDA
MAQUIGERAL ENERGIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS LTDA	NOVOCELL SISTEMAS DE ENERGIA S.A.	RESIBRAS
MARCOPOLO S.A.	NUTRIZA AGROINDUSTRIAL DE ALIMENTOS S.A.	ROMAGNOLE PRODUTOS ELÉTRICOS S.A.
MARINGÁ FERRO LIGAS S.A.	OAKBERRY	ROMI S.A.
MARINGA TECNOLOGIA EM CABEÇOTES S.A.	OVERSOUND	SABÓ
MARTINAZZO INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA	PAMPLONA ALIMENTOS S.A.	SAFEEDS
MASIMPEX	PEDREIRA SANTA MARTA LTDA	SÃO DOMINGOS S.A. INDÚSTRIA GRÁFICA
MATCHMAKING BRAZIL	PERFITECNICA	SÃO RAFAEL CÂMARAS FRIGORÍFICAS
MAXXI INTERNATIONAL BUSINESS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO LTDA	PETPARKER	SCHUSTER MÓVEIS & DESIGN
MEDPEJ EQUIPAMENTOS MEDICOS	PHYTO PLANET	SERRA MORENA COMERCIAL IMPORTADORA E EXPORTADORA LTDA
METALFRIIO SOLUTIONS S.A.	PIMPOLHO	SFORPLAST IND E COM LTDA
METALÚRGICA FEY LTDA	PPA QUÍMICA LTDA	SÍLICA SUL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA
METALÚRGICA HASSMANN S.A.	PRÁTICA KLIMAQUIP INDUSTRIA E COMERCIO S.A.	SINTEX LAMINADOS SINTÉTICOS LTDA
METALURGICA VULCANO LTDA	PRIORITY COMPONENTES AUTOMOTIVOS LTDA	SO SPORTS INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA / SOL PARAGLIDERS
MILLEVENTI COM.IMP. EXP E ASSESSORIA LTDA	PRISCILLA WHITAKER SHOES	SOLUPACK SISTEMAS PARA EMBALAGENS
MONTCALM MONTAGENS INDUSTRIAIS S.A.	PROTEC EXPORT INDUSTRIA COMERCIO IMP.EXP. EQUIPAMENTOS MÉDICOS HOSPITALARES LTDA	SOMAPAR
MOVAL MOVEIS ARAPONGAS LTDA	QGP QUIMICA	
MÓVEIS KATZER LTDA	QUALINOVA	
MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	QUANTO ALIMENTOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	
MULTIMODES	RAR	

SOORO RENNER

SPA EXPRESS

SPERAFICO CIA LTDA

STEFANINI

SUZANO

SZINKRÓNIA SERVIÇOS LTDA  
(DETENTORA DA CAIPORA)

TAF INDUSTRIA DE PLÁSTICOS  
LTDA

TANGARÁ IMPORTADORA E  
EXPORTADORA LTDA

TECNAL EQUIPAMENTOS  
CIENTÍFICOS

TECNOTOK INDUSTRIA DE  
MAQUINAS LTDA

THIENE COMERCIO E  
REPRESENTACOES EIRELI

TMSA

TOLEDO DO BRASIL INDÚSTRIA  
DE BALANÇAS LTDA

TORA TRANSPORTE LTDA

TRACK COMÉRCIO DE  
ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS  
LTDA

TURY DO BRASIL IND.COM.  
LTDA

USAFLEX

VALE S.A.

VENCE TUDO

VERTOWN

VIEIRA BEAN TRADE LTDA

WARDY

WEG S.A.

WISE TRANSFORMADORES  
LTDA





**Visite o site da pesquisa  
para acessar relatórios  
das edições passadas e  
muito mais!**



Patrocínio

**apexBrasil** 

MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO,  
INDÚSTRIA, COMÉRCIO  
E SERVIÇOS

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Realização

**FDC**  
*Para ser relevante.*