

**Ranking FDC das
Multinacionais
Brasileiras**

2014



*A força da marca Brasil
na criação de valor
internacional*

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Núcleo de Estratégia
e Negócios Internacionais

www.fdc.org.br • atendimento@fdc.org.br
• 4005 9200 (capitais) • 0800 941 9200 (demais localidades)

Índice

Capítulo I	<i>Institucional</i> Pág 06 • Fundação Dom Cabral Pág 07 • O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais	Pág 05
Capítulo II	<i>A pesquisa</i> Pág 09 • O Ranking FDC das Multinationais Brasileiras Pág 10 • Metodologia Pág 10 • Unidades próprias x Franquias Pág 11 • Amostra <i>A força da marca Brasil na criação de valor internacional</i>	Pág 08
Capítulo III	Pág 13 • Imagem da marca Brasil	Pág 12
Capítulo IV	<i>Ranking: Os resultados</i> Pág 16 • Rankings Pág 20 • Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014 Pág 22 • Ranking FDC de Internacionalização das Franquias 2014	Pág 15
Capítulo V	<i>Do Brasil para o mundo</i> Pág 26 • A presença das multinacionais brasileiras no exterior Pág 29 • Entrada e saída de países Pág 30 • Primeira subsidiária ou franquia no exterior <i>Atratividade dos países da CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa</i>	Pág 25
Capítulo VI	Pág 35 • Presença das multinacionais brasileiras nos países da CPLP Pág 37 • Planos para países da CPLP	Pág 34
Capítulo VII	<i>Margens de lucro e satisfação com o desempenho</i> Pág 39 • Margens de lucro Pág 39 • Satisfação com o desempenho Pág 40 • Atributos de valor	Pág 38
Capítulo VIII	<i>Evolução e Tendências</i> Pág 44 • Linha do tempo Pág 46 • Evolução dos índices de internacionalização nos três últimos anos Pág 46 • Planos de expansão internacional em 2014 Pág 48 • Expectativas de desempenho para 2014	Pág 43
Capítulo IX	<i>Equipe Responsável</i>	Pág 49

Apresentação



É com grande satisfação que o **Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais** da Fundação Dom Cabral apresenta a edição 2014 do **Ranking FDC das Multinationais Brasileiras**.

Este ano, o estudo tem como tema principal de investigação o efeito da Marca Brasil na internacionalização das empresas brasileiras. Em um ano em que muito se discute sobre o legado da Copa do Mundo para o Brasil, avaliamos o quão positiva ou negativa é a imagem do país nos diversos setores nos quais as nossas multinacionais atuam e como essa imagem afeta os negócios, inclusive em comparação com a força das marcas próprias das empresas.

Além disso, trazemos a temática das oportunidades vislumbradas pelas multinacionais brasileiras nos países de língua portuguesa, aproveitando-se dos laços históricos e culturais comuns.

A pesquisa, em sua nona edição, apresenta uma vez mais um panorama da internacionalização das empresas brasileiras, mostrando os países e regiões onde elas estão presentes, o seu desempenho e suas expectativas futuras, além das tendências quanto à expansão, estabilidade ou retração das operações em 2014.

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

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

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

Desejamos uma excelente leitura!

Equipe do **Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral**



Capítulo I

Institucional



Fundação Dom Cabral



A melhor escola de
negócios da América Latina
Ranking Financial Times

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos que pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. Sendo uma instituição autônoma, sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública, a FDC é orientada para geração de disseminação de conhecimento aplicado e aplicável em prol do desenvolvimento sustentável em nível mundial.

Desde sua criação, em 1976, a Fundação Dom Cabral vem participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento empresarial brasileiro. Atualmente a FDC é referência nacional e internacional em seu setor, tendo sido classificada, em 2014, como a melhor escola de negócios da América Latina de acordo com o Ranking de Educação Executiva do Financial Times.

A Fundação Dom Cabral acredita que as soluções para o desenvolvimento das empresas podem ser encontradas dentro das próprias organizações. A sinergia com as empresas é resultado da conexão entre teoria e prática, reforçada pelo trabalho interativo de sua equipe técnica, que combina formação acadêmica com experiência empresarial.

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

Para saber mais sobre a Fundação Dom Cabral, acesse: www.fdc.org.br.

Siga a FDC nas redes sociais:



www.facebook.com/FundacaoDomCabral



www.twitter.com/DomCabral



www.linkedin.com/company/fundacao-dom-cabral



www.slideshare.net/FundacaoDomCabral



<http://www.youtube.com/user/FDCIdeas>

O Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

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

O Núcleo tem como missão contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras através da geração de conhecimentos que proporcionem a formulação e implantação de estratégias globais competitivas.

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

Desenvolvemos conteúdos, metodologias e soluções customizadas que atendem empresas em processos de internacionalização. Dentre estas iniciativas, destacamos o Centro de Referência em Criação de Valor Internacional (CRCVI) que reúne empresas multinacionais para debater temas específicos sobre a internacionalização, tendo como objetivos:

- Estimular a troca de experiências entre executivos que lidam com o processo de internacionalização de empresas;

- Estruturar e compilar o conhecimento presente dentro das empresas considerando contribuições de experts no tema;
- Construir um framework que auxilie os líderes na elaboração e execução de estratégias internacionais.





Capítulo II



A pesquisa

O Ranking FDC das Multacionais Brasileiras

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

Seu principal objetivo é: **Monitorar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização. Além disso, o projeto visa compreender os desafios enfrentados pelas multinacionais brasileiras, suas vantagens competitivas e tendências de expansão. A pesquisa permite entender as estratégias internacionais adotadas e os resultados alcançados, gerando conhecimento relevante para as empresas, empresários, executivos, instituições governamentais e a comunidade acadêmica.**

Tema do ano 2014

A edição 2014 do Ranking FDC das Multacionais Brasileiras busca compreender a forma como a marca Brasil é percebida pelas multinacionais brasileiras em seus diversos setores de atuação e como a imagem do Brasil afeta os negócios, podendo em alguns casos ser até mais forte do que as marcas próprias. Adjacente a este tema, consultamos as empresas a respeito das oportunidades de internacionalização nos países de língua portuguesa, em função dos laços históricos e culturais.

Edições anteriores

Abaixo estão ilustrados os relatórios anteriores da pesquisa:



Edição 2006



Edição 2007



Edição 2008



Edição 2009



Edição 2010



Edição 2011



Edição 2012



Edição 2013

Para ter acesso às edições anteriores, favor entrar em contato com a equipe de pesquisa.

Metodologia da Pesquisa

Critérios de participação na pesquisa

- Empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro.
- Empresas que possuem presença física no exterior a partir de:
 - Escritórios comerciais
 - Depósitos e centrais de distribuição
 - Montagem
 - Manufatura
 - Prestação de serviços (como construção civil e aviação, por exemplo)
 - Agências bancárias
 - Centros de Pesquisa e Desenvolvimento
 - Franquias

Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente através de representantes comerciais não se qualificam para esta pesquisa.

Unidades próprias x Franquias

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

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

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

O *Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras*, em sua quarta edição, se baseia na metodologia que foi criada em 2011 pela equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC.

Índices Utilizados na Pesquisa

- Empresas que atuam no exterior a partir de unidades próprias (metodologia da UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development):

Índice de transnacionalidade =

$$\frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

3

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

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

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

Índice de internacionalização de franquias =

$$\frac{\text{Unidades franqueadas no exterior}}{\text{Unidades franqueadas totais}} + \frac{\text{Receitas de royalties e taxas no exterior}}{\text{Receitas de royalties e taxas totais}} + \frac{\text{Receita de venda de produtos para franqueados no exterior}}{\text{Receita total de venda de produtos para franqueados}}$$

3

Amostra

Na edição 2014 a amostra foi composta por 66 empresas, sendo:

- 52 multinacionais brasileiras que atuam no exterior principalmente por meio de unidades próprias
- 14 empresas brasileiras que atuam no exterior principalmente por meio de franquias

O Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014 e o Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras 2014 consideram dados de atuação no exterior do ano de 2013.

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



Capítulo III

A força da marca Brasil na criação de valor internacional

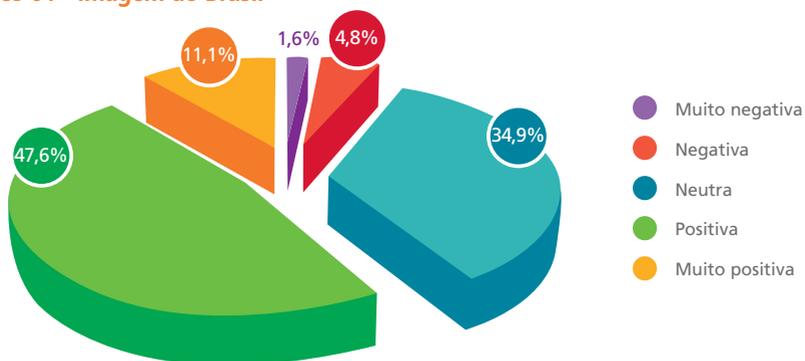


Imagem da marca Brasil

Como tema do ano, em 2014 o Ranking FDC das Multinationais Brasileiras investigou o efeito da Marca Brasil na internacionalização das empresas brasileiras.

O gráfico abaixo mostra como a imagem do Brasil é percebida pelas multinacionais brasileiras em seu setor de atuação:

Gráfico 01 - Imagem do Brasil

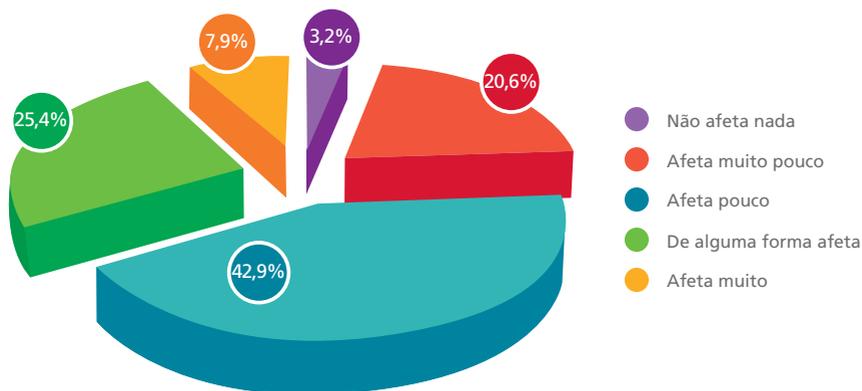


Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Para a maioria das empresas 58,7%, a marca Brasil é positiva ou muito positiva em seu setor de atuação e, enquanto pouco mais de um terço das empresas em questão considera a marca Brasil neutra, apenas 6,4% indicam ser a Marca Brasil negativa em seu setor de atuação.

A despeito do quão positiva é a imagem do Brasil no setor de atuação das multinacionais, essa imagem parece afetar pouco os negócios, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 02 - Efeito da Imagem Brasil nos Negócios



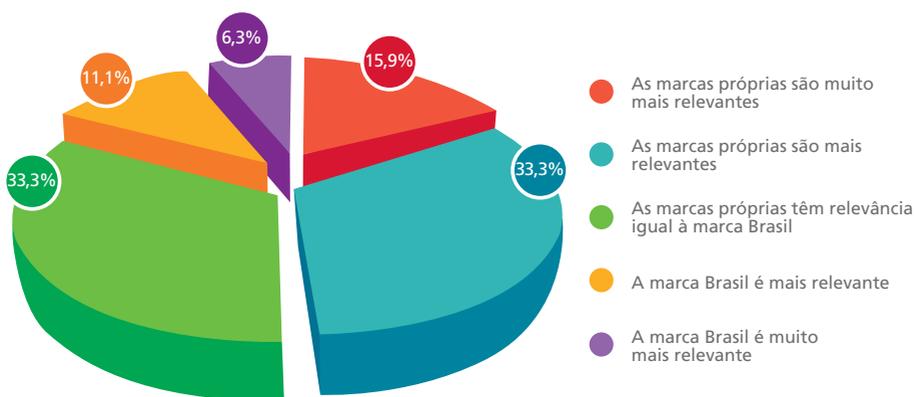
Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ainda assim, 33,3% das empresas afirmam que a imagem Brasil afeta muito ou afeta de alguma forma os negócios. Dessas, 90,5% consideram a imagem do Brasil positiva ou muito positiva. Apenas 4,8% consideram a imagem neutra e a mesma quantidade de empresas considera a imagem do Brasil negativa. Estas empresas pertencem aos setores de alimentos e tecnologia da informação. Entretanto, não é possível afirmar que essa é uma opinião geral do setor, já que outras empresas desses mesmos setores apontam percepções diferentes tanto da imagem do Brasil quanto do efeito dessa imagem nos negócios.

Os resultados dos gráficos anteriores sugerem que, apesar da imagem do Brasil ser percebida como positiva por grande parte das multinacionais brasileiras e isso de alguma conforma contribuir para os negócios, as marcas próprias das empresas são de fato as principais responsáveis pelo sucesso internacional.

O gráfico a seguir compara a relevância da marca Brasil em relação às marcas próprias segundo as multinacionais brasileiras:

Gráfico 03 - Marca Brasil comparada às marcas próprias



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Praticamente metade das empresas (49,2%) considera que as marcas próprias são mais ou muito mais relevantes do que a marca Brasil no que diz respeito à estratégia internacional. Ainda assim é interessante notar que 17,4% das empresas percebem que a marca Brasil fala mais alto na hora de comercializar seus produtos e serviços no exterior se comparado às marcas próprias.

Por fim, análises adicionais mostram que, quanto mais positiva a imagem da marca Brasil na percepção das multinacionais brasileiras, mais ela afeta os negócios, contribuindo para alavancar as marcas próprias das empresas brasileiras no exterior.



Capítulo IV

Ranking: Os resultados



O resultado do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014 é apresentado nas tabelas a seguir. Além da classificação tradicional, que utiliza o índice de internacionalização da UNCTAD, foram geradas classificações específicas que ranqueiam as empresas levando em consideração outros critérios de avaliação. Ao final, apresentamos os resultados referentes às franquias que, como demonstrado no Capítulo II deste sumário, segue metodologia própria do Núcleo FDC de Estratégia e Negócios Internacionais.

As 10 +

Empresas com faturamento de até 1 bilhão de reais

As empresas com faturamento anual de até R\$1 bilhão que lideram o Ranking de Internacionalização são Metalfrío, Artecola e Ibope.

Tabela 01 - Ranking FDC das Multinationais Brasileiras com faturamento total de até R\$ 1 bilhão – por índice de internacionalização

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	Metalfrío	0,530
2	Artecola	0,397
3	IBOPE	0,390
4	Sabó	0,387
5	DMS Logistics	0,320
6	CZM	0,234
7	IndusParquet	0,206
8	Cia Providência	0,169
9	Indústrias Romi	0,157
10	Ci&T	0,152

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ranking por número de países onde as empresas possuem subsidiárias

A Stefanini é a empresa que possui subsidiárias em maior número de países (32), seguida pela WEG (31) e Vale (27).

Tabela 02 - Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras – por número de países em que a empresa possui subsidiárias

Posição	Empresa	Número de Países
1	Stefanini	32
2	WEG	31
3	Vale	27
4	Marcopolo	25
5	Banco do Brasil	24
6	Magnesita	22
7	Votorantim	21
8	Andrade Gutierrez	20
9	BRF	19
9	Gerdau	19
9	Itaú-Unibanco	19
10	IBOPE	17
10	Construtora Norberto Odebrecht	17
10	Petrobras	17

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Ranking por índice de receitas

A tabela abaixo mostra a classificação das empresas pelo índice de receitas.

Tabela 03 - Ranking FDC das Multinationais Brasileiras – por índice de receitas

Posição	Empresa	Índice de Receitas
1	JBS	0,701
2	Construtora Norberto Odebrecht	0,652
3	Magnesita	0,644
4	Marfrig	0,628
5	Gerdau	0,555
6	Metafrío	0,490
7	DMS Logistics	0,487
8	InterCement	0,472
9	Sabó	0,466
10	Tupy	0,454

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ranking por índice de ativos

A tabela abaixo mostra a classificação das empresas pelo índice de ativos.

Tabela 04 - Ranking FDC das Multinationais Brasileiras – por índice de ativos

Posição	Empresa	Índice de Ativos
1	Magnesita	0,758
2	Minerva Foods	0,745
3	Stefanini	0,705
4	Metafrío	0,630
5	Gerdau	0,621
6	Construtora Norberto Odebrecht	0,619
7	OAS	0,599
8	Vale	0,516
9	InterCement	0,490
10	IBOPE	0,486

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ranking por índice de funcionários

A tabela abaixo mostra a classificação das empresas pelo índice de funcionários.

Tabela 05 - Ranking FDC das Multinationais Brasileiras– por índice de funcionários

Posição	Empresa	Índice de Funcionários
1	InterCement	0,656
2	Marfrig	0,521
3	JBS	0,476
4	Metalfrío	0,470
5	Gerdau	0,465
6	Stefanini	0,460
7	Sabó	0,456
8	IBOPE	0,445
9	Marcopolo	0,398
10	Artecola	0,384

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Os resultados gerais do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras encontram-se na tabela a seguir.

Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Tabela 06

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	Construtora Norberto Odebrecht	0,549
2	Gerdau	0,547
3	InterCement	0,539
4	Stefanini	0,537
5	Metalrio	0,530
6	Magnesita	0,527
7	Marfrig	0,522
8	JBS	0,499
9	Artecola	0,397
10	IBOPE	0,390
11	Sabó	0,387
12	Tupy	0,375
13	Tavex Santista	0,369
14	Minerva Foods	0,343
15	Votorantim	0,339
16	DMS Logistics	0,320
17	OAS	0,305
18	BRF	0,293
19	Vale	0,290
20	Tigre	0,289
21	Andrade Gutierrez	0,284
22	WEG	0,281
23	Marcopolo	0,241
24	CZM	0,234
25	Embraer	0,227
26	Camil	0,217

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
27	Alpargatas	0,211
28	IndusParquet	0,206
29	Construtora Camargo Corrêa	0,201
30	Cia Providência	0,169
31	Indústrias Romi	0,157
32	Ci&T	0,152
33	Natura	0,145
34	Itaú-Unibanco	0,129
35	Agrale	0,116
36	Bematech	0,087
37	Petrobras	0,079
38	Banco do Brasil	0,076
39	Alusa	0,058
40	Ultrapar	0,054
41	Bradesco	0,042
42	M.Cassab	0,033
43	Randon	0,032
44	BRQ IT Services	0,029
45	TOTVS	0,028
46	MV Participações	0,017
47	Eliane	0,016
48	Grupo Seculus	0,014
49	Porto Seguro	0,010
50	Vivenda do Camarão	0,008
51	CEMIG	0,003
52	M. Dias Branco	0,001

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Ranking FDC de Internacionalização das Franquias 2014

Os resultados da quarta edição do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras são apresentados abaixo.

Tabela 07 - Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de internacionalização

Posição	Empresa	Índice de Internacionalização
1	Localiza	0,094
2	Mundo Verde	0,036
3	Depyl Action	0,020
4	Chilli Beans	0,015
5	Datelli	0,014
6	Hering	0,013
7	Giraffas	0,012
8	Yogoberry	0,011
9	Arezzo	0,008
10	Magrass	0,008
11	Hope	0,008
12	Bob's	0,007
13	Puket	0,004
14	First Class	0,003

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ranking por número de países onde as empresas possuem franquias

A tabela abaixo mostra a classificação das franquias brasileiras pelo número de países em que atuam por meio de franquias.

Tabela 08 - Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por número de países

Posição	Empresa	Número de Países
1	Localiza	8
2	Chilli Beans	6
3	Arezzo	4
3	Hering	4

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ranking por índice de unidades franqueadas

A tabela abaixo mostra a classificação de franquias pelo índice de unidades franqueadas.

Tabela 09- Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de unidades franqueadas

Posição	Empresa	Índice de unidades franqueadas
1	Localiza	0,249
2	Chilli Beans	0,036
3	Yogoberry	0,033
4	Datelli	0,029
5	Hope	0,025

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ranking por índice de receitas

A tabela abaixo mostra a classificação de franquias pelo índice de receitas*.

Tabela 10- Ranking FDC de Internacionalização de Franquias Brasileiras – por índice de receitas

Posição	Empresa	Índice de Receitas
1	Depyl Action	0,038
2	Localiza	0,034
3	Giraffas	0,018
4	Cia.Hering	0,016
5	Datelli	0,014

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

*Índice de receitas = (Receita de royalties e taxas no exterior + Receita de vendas de produtos no exterior) / (Receita de royalties e taxas totais + Receita de vendas de produtos total) –

Destques

A consolidação das aquisições internacionais se reflete no crescimento consistente do índice de internacionalização da **Stefanini** nos últimos anos.

A capacidade da **Metalfrío** de alavancar sua produção nas operações europeias viabilizou o crescimento das receitas no exterior, resultado do aumento de market share junto a seu portfolio de clientes tradicionais e da expansão dos negócios nos mercados do Oriente Médio e Europa Oriental.

A **Artecola** expandiu suas operações no exterior com a entrada no mercado da Ásia viabilizada por um novo produto e joint venture com um sócio local. Seu índice de internacionalização deve crescer ainda mais nos próximos anos também como resultado de ter assumido o controle de capital da Pegatex S.A, maior fabricante de adesivos na Colômbia.

Investimentos que superaram a marca de US\$ 1 bilhão aumentaram consideravelmente a capacidade de fornecimento de níquel e cobre pela **VALE** ao longo de 2013.

A **CI&T** projeta um novo ciclo de crescimento superior a 20% ao ano através da oferta de serviços de maior valor agregado e estabelecimento de novos patamares de desempenho em novas operações internacionais.

No mercado de capitais internacional, o **Banco do Brasil**, por meio das corretoras externas, atuou em 22 das 45 operações de captação externa realizadas por empresas, bancos e governo brasileiros em 2013, todas na condição de lead-manager.

A **Vivenda do Camarão** tem se beneficiado da presença internacional pela via da maior credibilidade junto a investidores e novos franqueados.



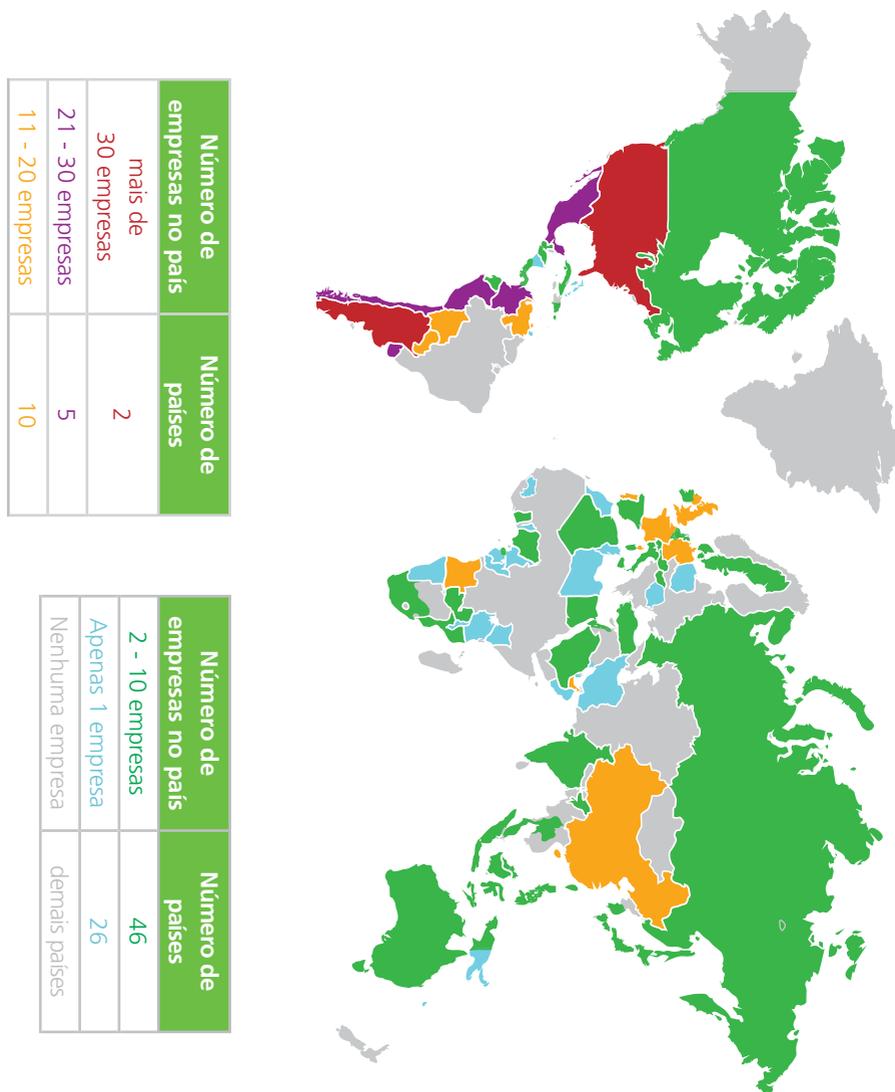
Capítulo V

Do Brasil para o mundo

A presença das multinacionais brasileiras no exterior

As empresas participantes do **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014** estão presentes em 89 países e em todos os continentes. O mapa abaixo mostra os países nos quais as empresas estão presentes, seja por meio de unidades próprias ou de franquias.

Figura 01 - Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Tabela 11 - Países com maior presença de empresas brasileiras

Posição	País	Número de empresas
1	Estados Unidos	39
2	Argentina	33
3	Chile	28
4	Uruguai	24
5	Colômbia	23
5	Perú	23
6	México	22
7	China	19
8	Venezuela	16
9	Paraguai	15
9	Portugal	15
10	Bolívia	14
10	Reino Unido	14

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Os Estados Unidos são o país onde a maior parte das empresas pesquisadas já se estabeleceu. É interessante notar que, dos 13 países da tabela acima, 8 são da América do Sul. Vale destacar ainda que o país fora das Américas que recebe mais empresas brasileiras é a China. Na Europa destacam-se Portugal e Reino Unido.

Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras:

América do Norte

Canadá
Estados Unidos
México

América Central e Caribe

Antígua e Barbuda
Bahamas
Barbados
Costa Rica

Cuba

El Salvador
Guatemala
Honduras
Ilhas Cayman
Nicaragua
Panamá
Porto Rico
República Dominicana
Trinidad e Tobago

América do Sul

Argentina
Bolívia
Chile
Colômbia
Equador
Paraguai
Perú
Uruguai
Venezuela

África

África do Sul
Angola
Argélia
Benin
Cabo Verde
Camarões
Congo
Egito
Gabão
Gana
Guiné
Guiné Equatorial
Líbia
Malawi
Marrocos
Moçambique
Namíbia
Nigéria
Quênia

Tanzânia
Tunísia
Zâmbia

Europa

Alemanha
Áustria
Bélgica
Dinamarca
Espanha
França
Holanda
Hungria
Irlanda
Itália
Luxemburgo
Polónia
Portugal
Reino Unido
Romênia

Suécia
Suíça
Turquia

Ásia

China
Coreia do Sul
Filipinas
Hong Kong (China)
Índia
Indonésia
Japão
Malásia
Papua Nova Guiné
Rússia
Singapura
Tailândia
Taiwan

Oriente Médio

Arábia Saudita
Catar
Emirados Árabes Unidos
Irã
Israel
Kuwait
Líbano
Omã

Oceania

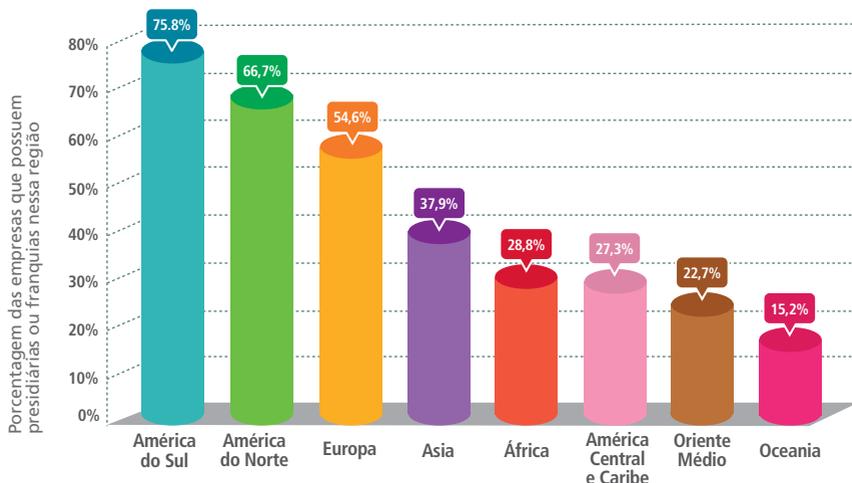
Austrália
Nova Caledônia

Legenda:

Presença do Brasil no exterior	Número de países
Somente por meio de unidades próprias	74
Por meio de unidades próprias e franquias	13
Somente por meio de franquias	2
Número total de países com presença de empresas brasileiras	89

Como esperado, na América do Sul há maior concentração de empresas brasileiras: aproximadamente 75% das multinacionais entrevistadas possuem presença física na região. Em seguida vem a América do Norte, com presença de cerca de 67% das empresas, a maior parte delas nos Estados Unidos.

Gráfico 04 - Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Ao perguntarmos às empresas sobre o seu principal mercado internacional, a grande maioria delas, cerca de 75%, indicaram países das Américas, sendo os Estados Unidos o país mais mencionado.

Entrada e saída de países

A pesquisa analisou o movimento de entrada e saída de países no ano de 2013 por parte das empresas participantes do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014.

Foi constatado que aproximadamente 27% das empresas participantes iniciaram operações ou estabeleceram acordos de franquia em algum novo país em 2013, enquanto cerca de 15% interromperam temporariamente, desativaram operações ou interromperam acordos de franquia em algum país nesse ano.

O país mais mencionado em relação ao desinvestimento foi a Argentina. Aproximadamente 60% das empresas que afirmaram ter interrompido operações ou acordos de franquias em 2013 interromperam seus investimentos na Argentina. Atribuímos isso à atual situação econômica desse país, que apresenta alta inflação e consequente desvalorização de sua moeda.

O fato de que 5 das 66 empresas participantes interromperam operações ou acordos de franquias na Argentina é ainda mais significativo quando consideramos que o país é o segundo com maior

presença das empresas participantes do Ranking, assim como um país mencionado com muita frequência por elas quando perguntamos por onde iniciaram seu processo de internacionalização.

A figura a seguir mostra todos os países nos quais as empresas participantes ingressaram ou interromperam operações em 2013. Entre parênteses está indicado o número de empresas que ingressou ou saiu de cada país.

Figura 02 - Entrada e saída das empresas brasileiras de países em 2013



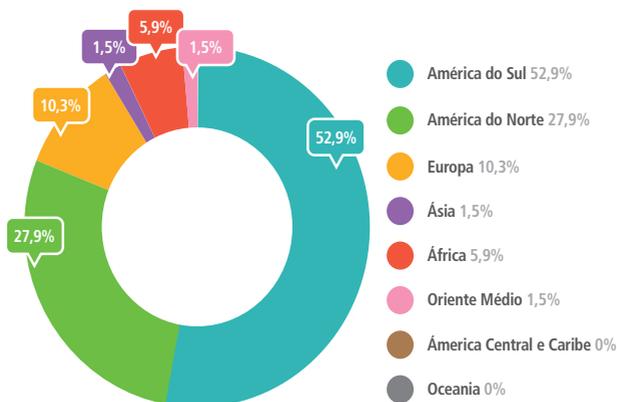
Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

As empresas participantes do Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014 ingressaram em 26 e saíram de 8 países em 2013. Nos países de entrada o mais mencionado foi a República Dominicana, com a entrada de 4 empresas das empresas participantes.

Primeira subsidiária ou franquia no exterior

Os gráficos a seguir evidenciam uma forte tendência das multinacionais brasileiras a iniciarem seu processo de internacionalização por meio de países da América do Sul, sendo a Argentina o país mais mencionado nessa região. A maior parte das empresas participantes, 52,94% delas, teve sua primeira subsidiária ou franquia internacional instalada em algum país da América do Sul.

Gráfico 05 - País da primeira subsidiária ou franquia no exterior



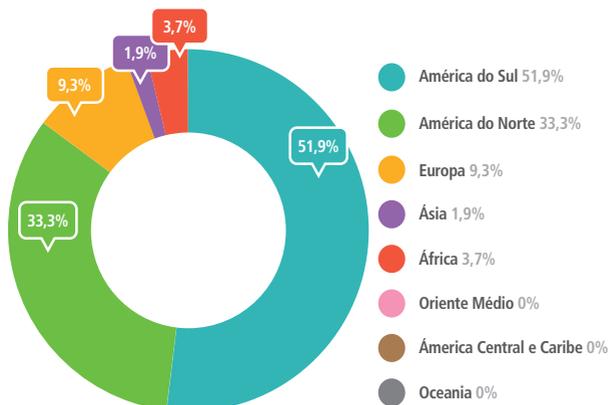
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

A América do Norte é a segunda região escolhida com maior frequência pelas empresas participantes da pesquisa para a localização da primeira subsidiária ou franquia fora do Brasil, sendo os Estados Unidos o país mais mencionado por elas. Juntas, América do Sul e América do Norte foram escolhidas por mais de 80% das empresas participantes da pesquisa para iniciar seu processo de internacionalização.

Cabe destacar, no entanto que, enquanto a tendência de iniciar o processo de internacionalização pela América do Sul é forte tanto nas multinacionais quanto nas franquias brasileiras, a importância da América do Norte é significativamente menor para as franquias.

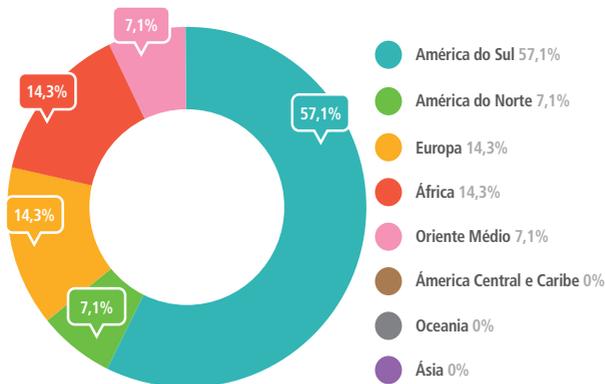
Os gráficos a seguir ilustram bem esta realidade:

Gráfico 06 - País da primeira subsidiária no exterior



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Gráfico 07 - País da primeira franquia no exterior



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Percebemos que países da América do Norte foram escolhidos por cerca de um terço das multinacionais brasileiras para iniciar seu processo de internacionalização, porém por apenas 7,1% das franquias. No caso das franquias, Europa e África se tornam mais significativas do que a América do Norte para a sua primeira internacionalização.

Cabe destacar o fato de que, quando comparado com outros modos de entrada no exterior, o franchising costuma apresentar menos riscos e demandar menos investimentos por parte da empresa. O conhecimento da cultura e do ambiente de negócios do país de destino é aportado pelos franqueados como uma grande vantagem, o que torna esse processo mais dinâmico e a escolha dos países de destino menos previsível.

Destaques

Em sua estratégia de consolidar a presença no mercado latino-americano a **DMS Logistics** abriu duas novas filiais, em Santiago do Chile e em Santo Domingo na República Dominicana, além de direcionar investimentos para as operações na Cidade do Panamá.

A **Intercement** se beneficiou nestes últimos anos do forte crescimento de demanda dos países africanos, abastecendo este mercado a partir das plantas produtivas que opera nesse continente e também através das suas fábricas em Portugal. A empresa pratica sua gestão de conhecimento internacional promovendo o intercâmbio de melhores práticas e o estabelecimento de benchmarkings internos entre as unidades fabris e comerciais existentes nos oito países nos quais está presente.

O **IBOPE** segue consolidando suas operações na América Latina, expandindo a participação acionária em diversas empresas parceiras, e estabeleceu um hub na Colômbia para processamento dos dados do serviço de monitoramento publicitário para outros países da região.

A **Tavex Santista** expandiu Market Share no mercado de denim dos EUA a partir de suas operações no México, e notadamente no mercado de Los Angeles que é importante formador de opinião para o setor.

Em 2013 a **BRF** intensificou sua estratégia de globalização, tornando-se mais assertiva em seus objetivos: crescimento via qualificação do portfólio de produtos, desenvolvimento de mercados e canais, e fortalecimento da marca. Desviando da ideia de conquistar todos os mercados a partir de uma plataforma exportadora, a missão evoluiu para estabelecer posições de liderança em regiões específicas via expansão orgânica e aquisições seletivas em regiões estratégicas.

O ano de 2013 para a **EMBRAER** foi marcado pela inauguração de uma nova planta nos EUA para a produção dos Super Tucanos adquiridos pela Força Aérea dos Estados Unidos. Também neste mercado a unidade de Melbourne entregou o primeiro jato executivo Phenom 300 e o primeiro jato executivo Legacy 650 fabricado na China realizou seu voo inaugural com sucesso.

A **Cia Providência** inaugurou em Março de 2013 a segunda linha de produção nos EUA.

Em sua estratégia de ser reconhecido como o “Banco da América Latina” o **Itaú Unibanco** concluiu em Dezembro de 2013 a compra da operação de varejo do Citibank no Uruguai e além de mais de 15 mil clientes correntistas os ativos adquiridos envolvem principalmente as operações de cartão de crédito que o Citibank desenvolvia naquele mercado sob as bandeiras Visa, Mastercard e Diners.

A **Natura** adquiriu a AESOP, marca australiana de cosméticos com 80 pontos de venda em 10 países, e continuou a consolidação de suas operações na América Latina com destaque para o México onde superou a marca de 100 mil consultoras em sua força de comercialização.

A **Bematech** nos últimos anos tornou-se líder em automação comercial nos mercados da Argentina, Peru e Uruguai. Figura entre as 5 primeiras nos mercados da Colômbia e México e tornou-se uma das 10 mais no ranking Top of Mind do seu setor nos Estados Unidos.

O foco da **Totvs** tem sido alcançar, no mercado internacional, níveis e indicadores equivalentes ao Brasil e buscar posições de liderança em cada um dos países em que atua.

A **Randon** tem empreendido esforços em consolidar suas operações na China e alavancar o portfolio nos EUA, além de contornar dificuldades no ambiente de negócios da Argentina.

A **CZM** tem consolidado nestes últimos anos sua liderança no mercado da América do Sul e expande operações nos Estados Unidos com sua unidade fabril naquele país.



Capítulo VI

Atratividade dos países da CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

Presença das multinacionais brasileiras nos países da CPLP

É considerável o número de empresas brasileiras presentes nos países da CPLP (Comunidade de Países de Língua Portuguesa - Angola, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, e Timor Leste), como mostra a tabela abaixo:

Tabela 12 - Presença de empresas brasileiras nos países da CPLP

País	Número de empresas com presença nesse país
Portugal	15
Angola	12
Moçambique	6
Cabo Verde	1

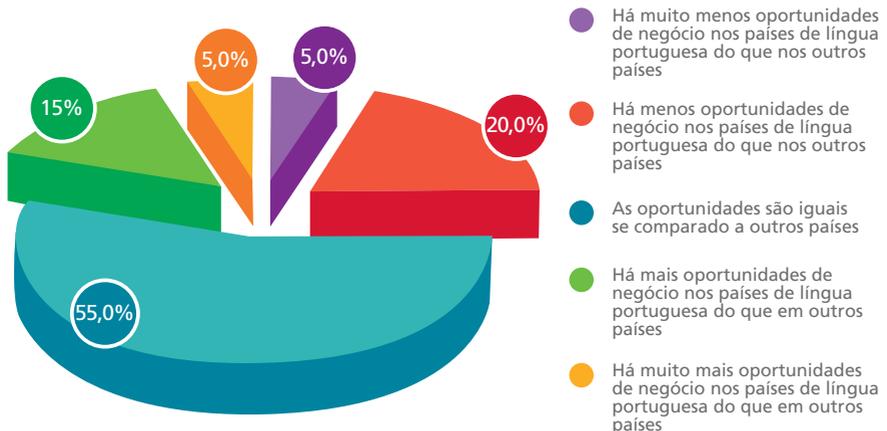
Portugal é o país da CPLP com maior presença de empresas brasileiras, seguido por Angola. Nenhuma das empresas participantes do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014 tem atuação em Guiné Bissau, São Tomé e Príncipe ou Timor Leste.

Mas, será que um mesmo idioma e laços históricos e culturais com os países de língua portuguesa podem significar vantagens competitivas e melhores oportunidades para as empresas multinacionais brasileiras?

Percepção de oportunidades e fatores de vantagem competitiva

Perguntamos às empresas qual a percepção sobre a atratividade desses países. Seguem as respostas:

Gráfico 08 – Oportunidades nos países de língua portuguesa

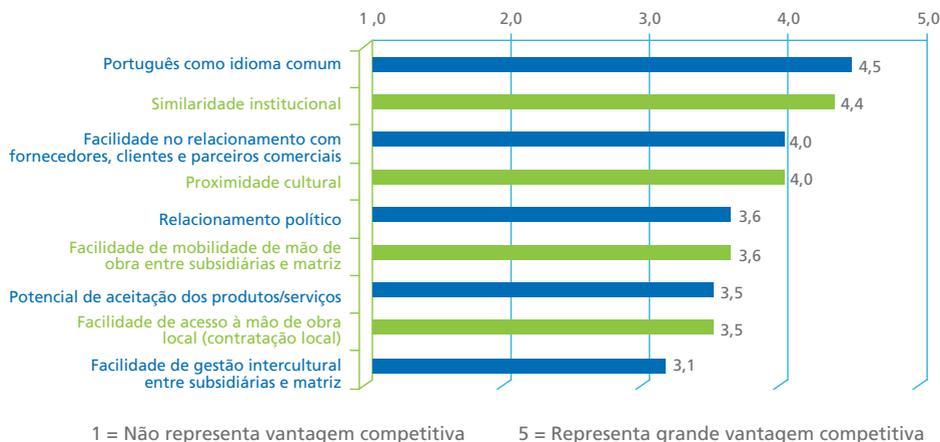


É interessante notar que, para a maioria das empresas (55,0%), as oportunidades nos países de língua portuguesa não se diferenciam daquelas nos demais países.

Entretanto, 25% das multinacionais consideram que há menos oportunidades nos países de língua portuguesa do que em outros países. Esse resultado pode estar relacionado a fatores econômicos, mercadológicos e de legislação, citados ao final dessa sessão.

Das empresas que percebem haver mais ou muito mais oportunidades nestes países, estas estão principalmente relacionadas ao idioma comum e similaridade institucional, seguido da maior facilidade no relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros comerciais e da proximidade cultural, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 09 – Fatores de vantagem competitiva nos países de língua portuguesa



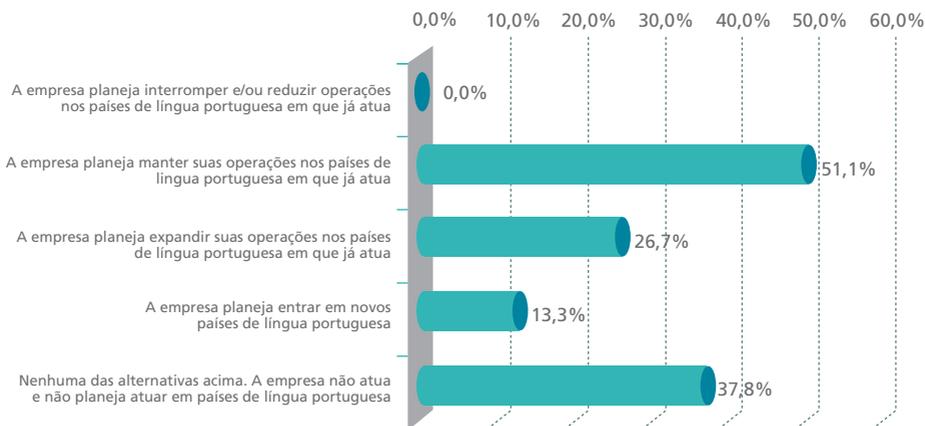
Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

É interessante notar que a gestão intercultural é pouco percebida como uma facilidade nos países de língua portuguesa, muito provavelmente por se tratar de um tópico muito desafiante independente do país de destino, como indicam outras pesquisas do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC.

Planos para países da CPLP

Por fim, perguntamos às multinacionais sobre seus planos em relação aos países da CPLP nos próximos cinco anos. O gráfico abaixo mostra as respostas:

Gráfico 10- Planos das multinacionais brasileiras para países de língua portuguesa



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Apenas 13,3% das empresas planejam entrar em novos países de língua portuguesa. Segundo elas, Portugal, Angola e Moçambique são os principais alvos.

Enquanto grande parte das multinacionais (51,1%) planeja manter suas operações nos países de língua portuguesa nos quais já atua, uma parcela considerável não planeja entrar nestes mercados (37,8%). Essas empresas pertencem a setores variados não sendo observada concentração de respostas negativas em um setor.

Alguns dos possíveis motivos apontados pelas empresas são: elevado custo de produção e logística, dificuldades para certificação e licenciamento dos produtos, tamanho reduzido dos mercados, carência de mão-de-obra especializada, legislações em constante mudança, dificuldades para estabelecer uma base sólida de fornecedores e a crise econômica.



Capítulo VII

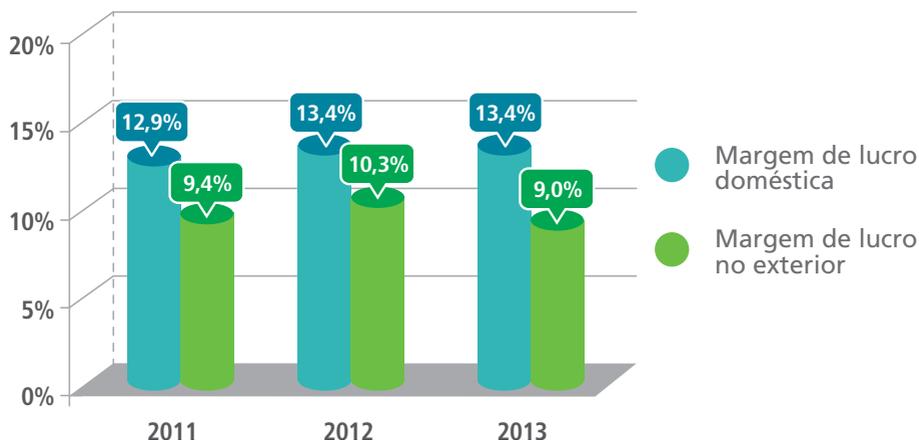
Margens de lucro e satisfação com o desempenho



Margens de lucro

Nos últimos anos, o Ranking FDC das Multinationais Brasileiras mostrou que as margens de lucro no exterior das empresas brasileiras são, em geral, inferiores se comparadas à margem de lucro doméstica. Essa tendência se verifica também em 2013, ano em que essa diferença aumenta para 4,4%.

Gráfico 11 - Margens de lucro



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

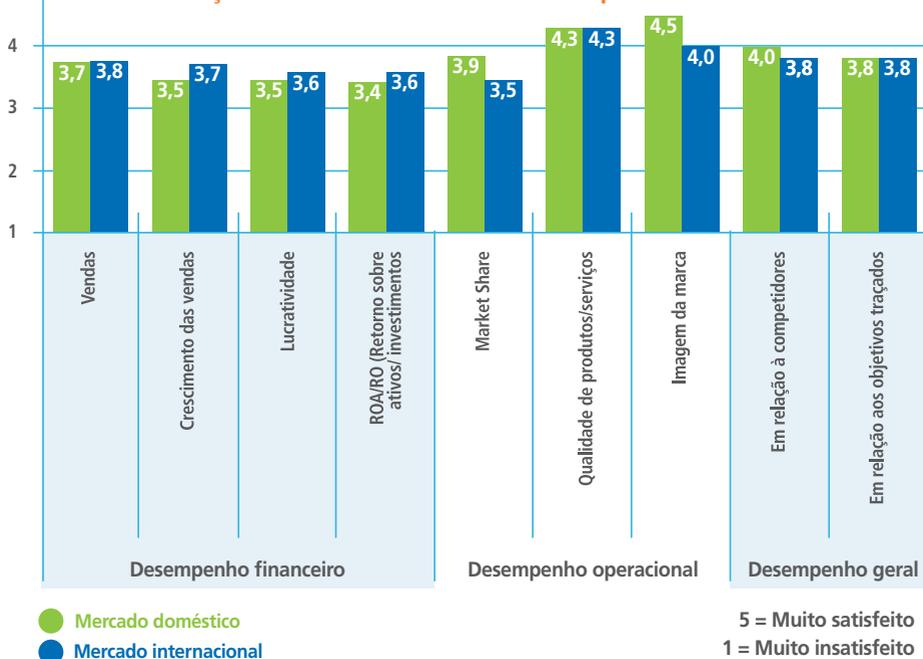
Satisfação com o desempenho

É interessante notar, entretanto, que as diferenças entre a satisfação das multinacionais com o desempenho no mercado exterior não apresentam grandes diferenças em relação à satisfação com o desempenho no mercado doméstico. Inclusive, nos itens de Crescimento das vendas, Lucratividade, e ROA/ROI (Retorno sobre ativos/investimentos) a satisfação com o desempenho foi ligeiramente maior no mercado internacional.

A despeito das margens de lucro serem inferiores no mercado internacional, é possível que a expectativa das empresas em relação a esse resultado tenha sido ainda menor, fazendo com que as multinacionais se mostrassem relativamente satisfeitas com o desempenho financeiro nos mercados externos.

Já no que diz respeito ao desempenho operacional e geral, a avaliação de satisfação das multinacionais brasileiras é igual ou ligeiramente superior no mercado doméstico. A maior diferença observada é na satisfação com a imagem da marca no mercado doméstico em comparação com o mercado internacional.

Gráfico 12 - Satisfação das multinacionais com o desempenho



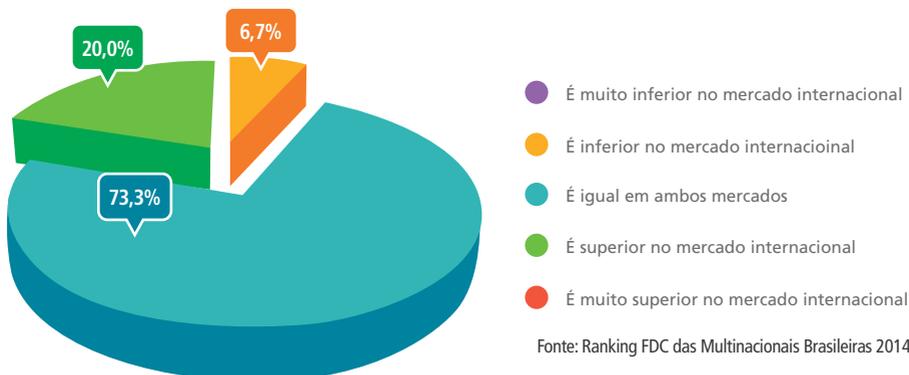
Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

Por fim, nota-se que, em todos os itens a satisfação das multinacionais com o desempenho tanto doméstico quanto internacional é superior à mediana 3,0, o que indica que em geral elas estão satisfeitas ou muito satisfeitas com os resultados alcançados em 2013.

Atributos de valor

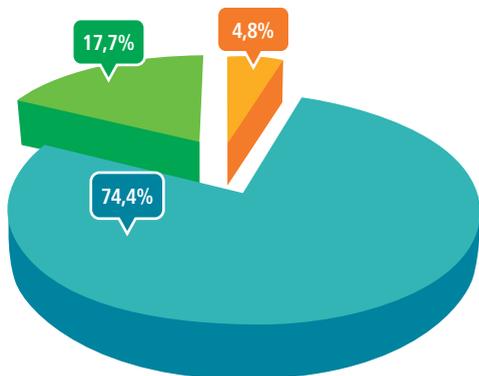
Tendo em vista a evidente satisfação com o desempenho, perguntamos às empresas participantes como se comparavam determinados atributos de valor no mercado doméstico e no mercado internacional.

Gráfico 13 - Desempenho dos produtos e serviços



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

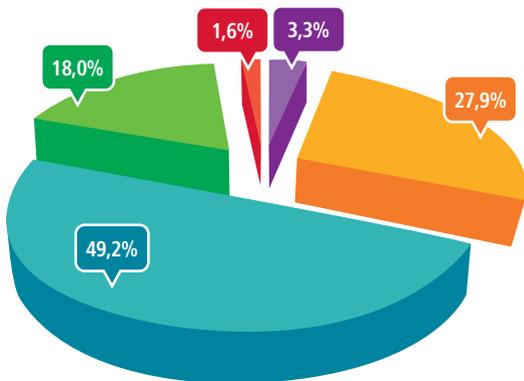
Gráfico 14 - Qualidade dos produtos e serviços



- É muito inferior no mercado internacional
- É inferior no mercado internacional
- É igual em ambos mercados
- É superior no mercado internacional
- É muito superior no mercado internacional

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

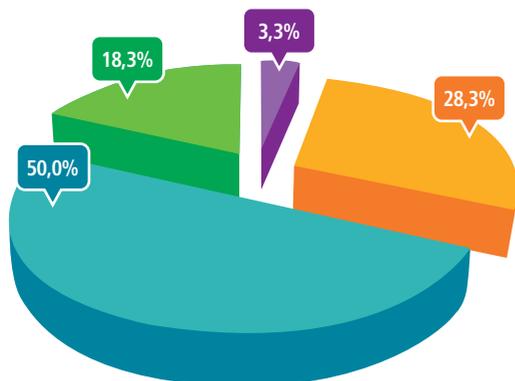
Gráfico 15 - Preço dos produtos e serviços



- É muito inferior no mercado internacional
- É inferior no mercado internacional
- É igual em ambos mercados
- É superior no mercado internacional
- É muito superior no mercado internacional

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

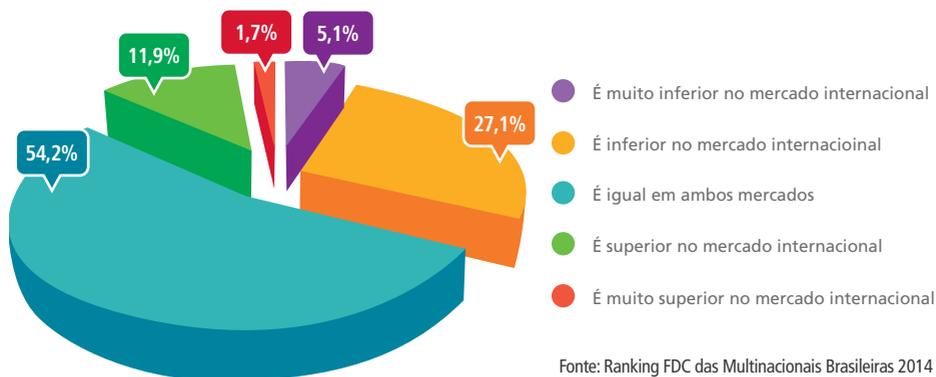
Gráfico 16 - Portfólio de produtos e serviços



- É muito inferior no mercado internacional
- É inferior no mercado internacional
- É igual em ambos mercados
- É superior no mercado internacional
- É muito superior no mercado internacional

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Gráfico 17 - Investimento em P&D



Percebe-se que, apesar de a maioria das empresas avaliarem que o desempenho, a qualidade, o preço e o seu portfólio de produtos e serviços são iguais nos mercados nacional e internacional, há uma parcela de empresas que afirmam que o desempenho dos produtos e serviços (20,0%) e a qualidade de produtos e serviços (17,7%) é superior no mercado internacional. Por outro lado, parcela considerável (31,2%) pratica preços inferiores no mercado internacional. Atribuímos isso à maior concorrência que as empresas enfrentam ao se internacionalizarem, por terem que vencer as “desvantagens de serem estrangeiras” ao competir com marcas globais, muitas vezes já reconhecidas nos mercados de destino. Isso também ajuda a explicar o motivo pelo qual as margens de lucro são superiores no mercado doméstico se comparado ao mercado internacional.

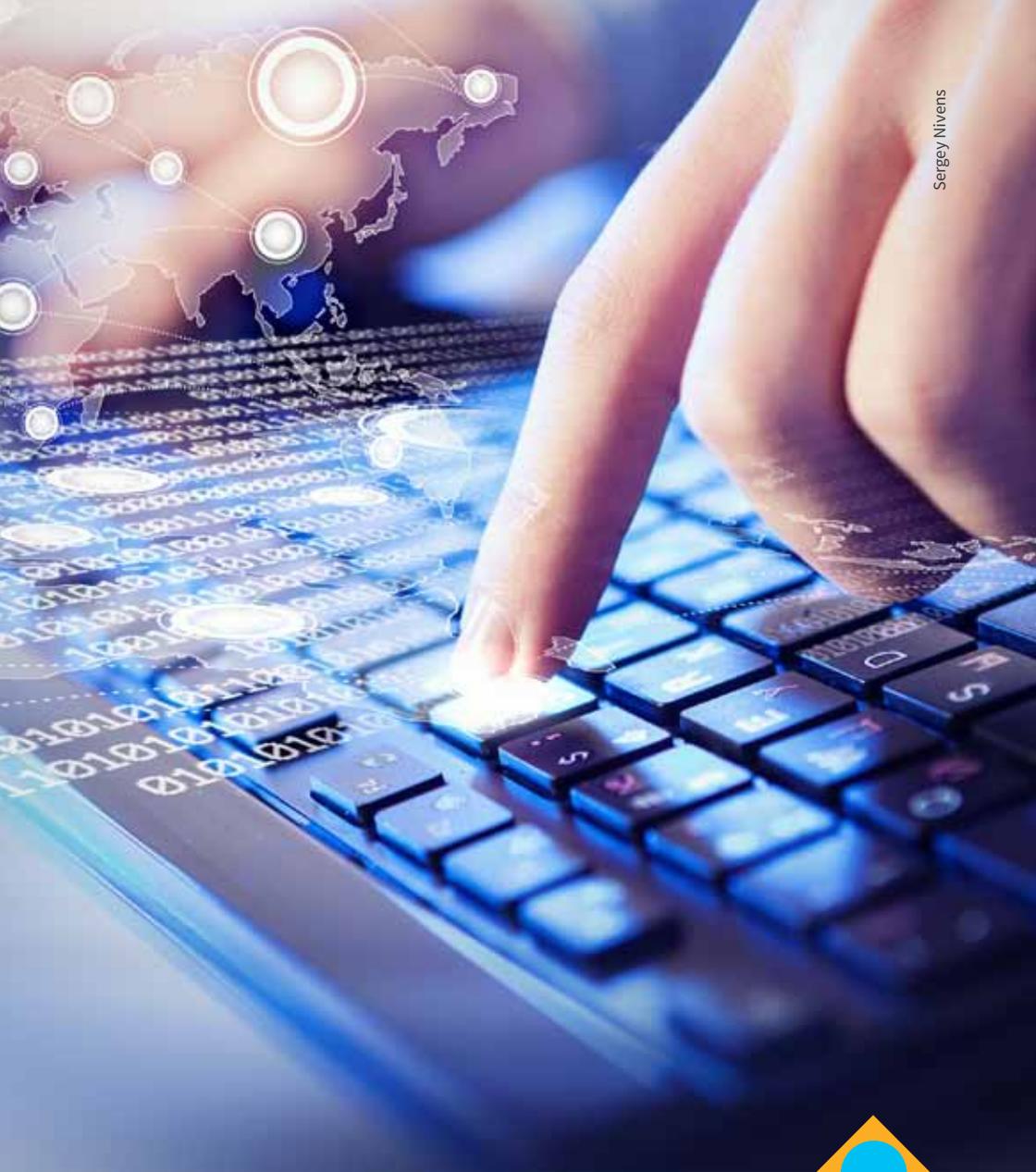
É interessante notar, entretanto, que enquanto parcela considerável das empresas adota as mesmas políticas no mercado doméstico e internacional, grande parte oferta um portfólio de produtos e serviços inferior (31,6%) e realiza menos investimentos em P&D (32,2%) no mercado internacional. Isso indica que muitas empresas brasileiras ainda têm preferência por desenvolver seus produtos e serviços no Brasil, tanto para o mercado doméstico quanto para o internacional. É possível também que elas lancem novos produtos primeiramente do mercado doméstico e os introduzam nos demais países após o sucesso dos mesmos no mercado doméstico.

De fato, ao serem questionadas sobre as inovações e adaptação de produtos e serviços, 75% das multinacionais brasileiras afirma que sua estratégia internacional se baseia na ampliação de mercados, ou seja, a empresa busca aumentar as vendas para os clientes/consumidores dos mercados em que já atua ou busca novos clientes nesses mercados, oferecendo os mesmos produtos e/ou serviços. Por outro lado, apenas 24% das empresas afirma adotar a estratégia de diversificação no mercado internacional, ou seja, buscar novos clientes em mercados em que ela ainda não atua, oferecendo produtos e/ou serviços diferentes.

Figura 03 - Estratégia internacional adotada pelas multinacionais brasileiras

		Produtos	
		Mesmos	Novos
Mercados	Mesmos	75,5%	61,2%
	Novos	24,5%	24,5%

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014



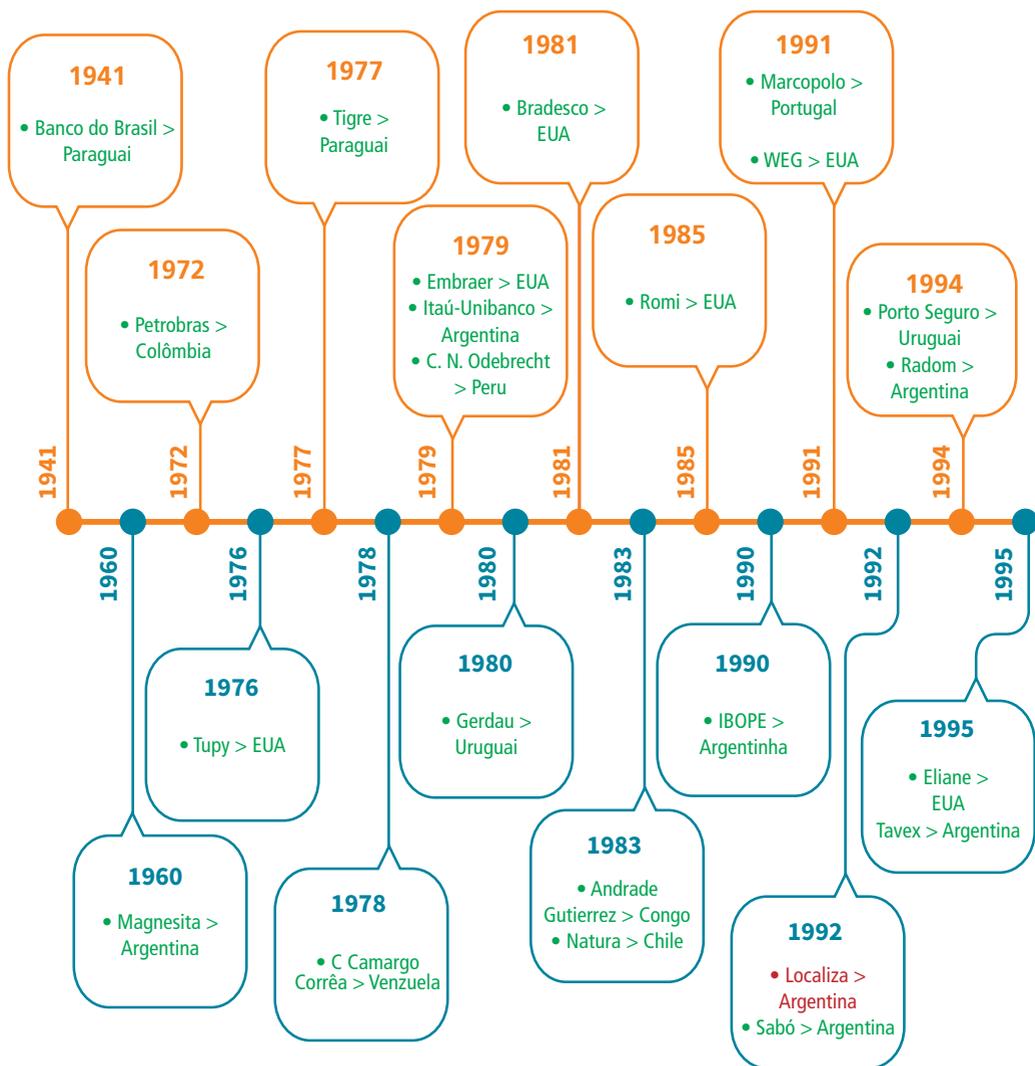
Capítulo VIII

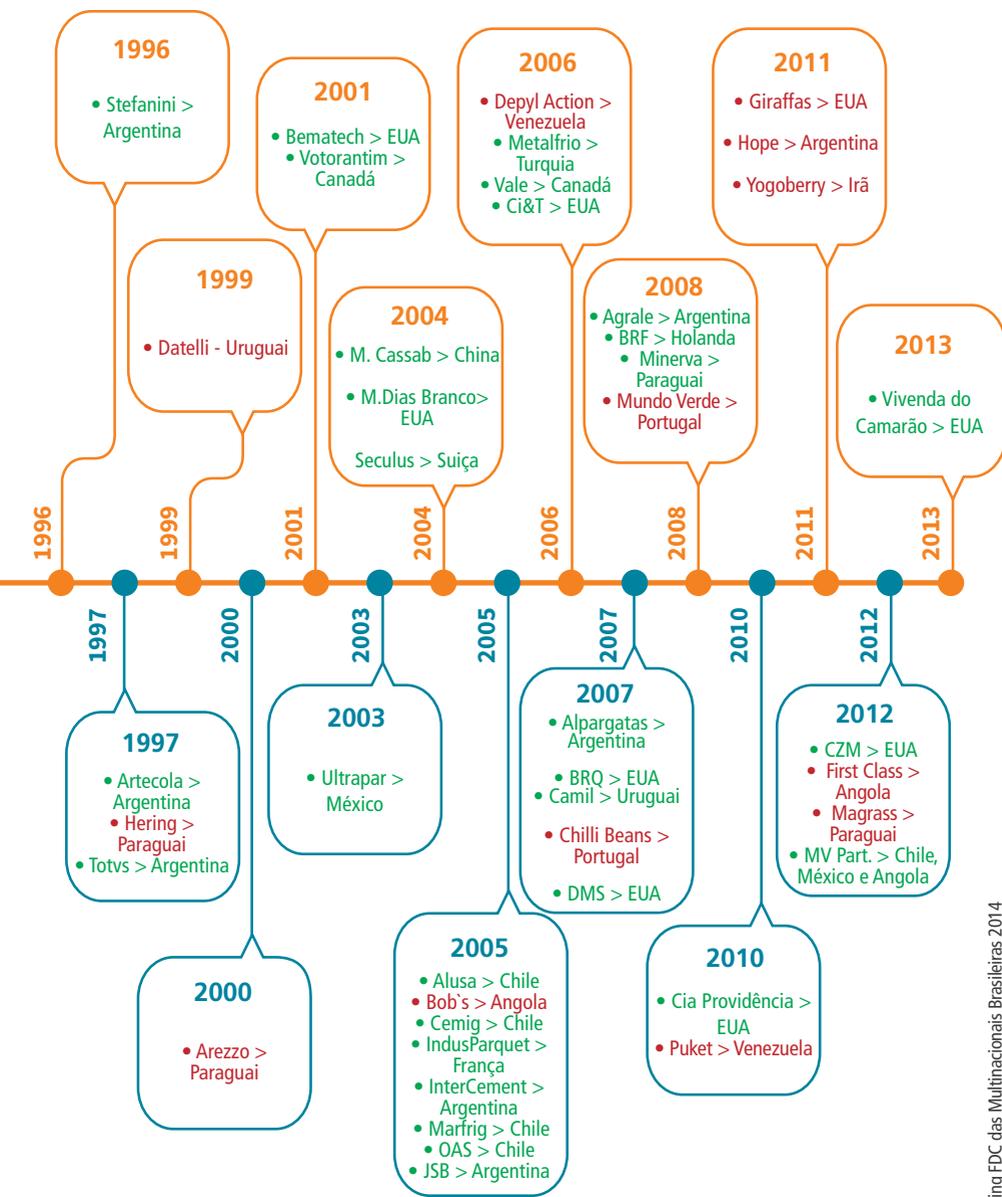
Evolução e Tendências



Linha do tempo

Figura 04





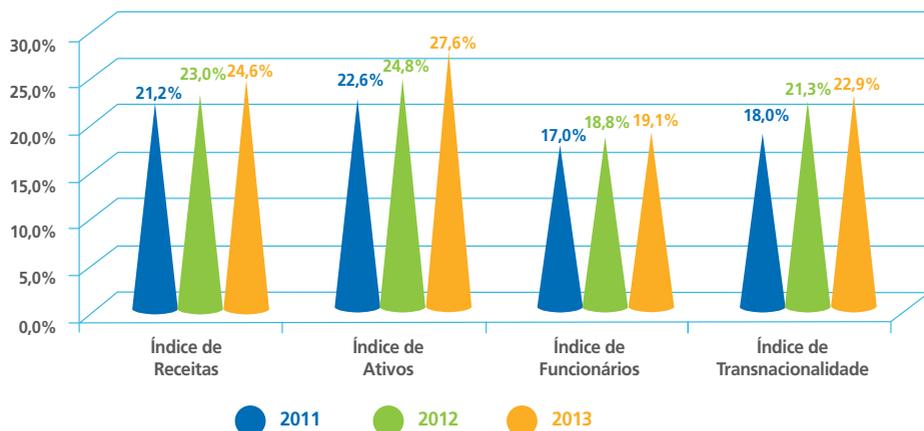
Legenda: ● Internacionalização por meio de subsidiárias ● Internacionalização por meio de franquias

Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Evolução dos índices de internacionalização nos últimos 3 anos

As multinacionais brasileiras continuam em uma tendência de aumento do índice médio de internacionalização, que vem crescendo em aproximadamente 2,0% a cada ano.

Gráfico 18 - Evolução dos índices de internacionalização médios

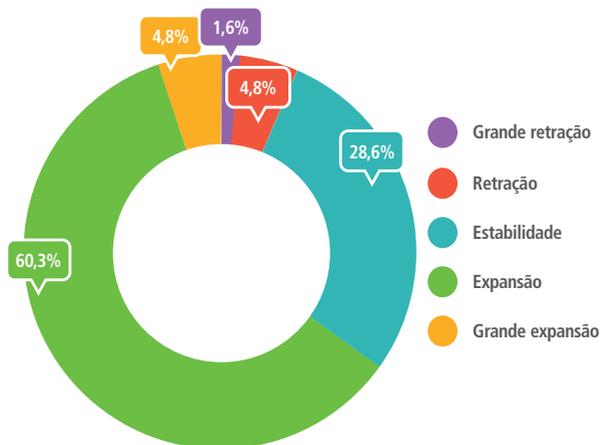


Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Planos de expansão internacional em 2014

Em 2014 a maioria das empresas analisadas na pesquisa, cerca de 65%, pretendem expandir sua atuação no exterior, nos mercados em que já atuam. 28,6% projetam estabilidade com relação às operações no exterior, enquanto cerca de 6% projetam retração ou grande retração.

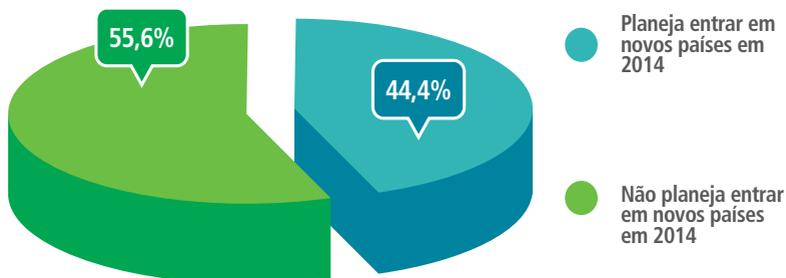
Gráfico 19 – Planos para mercados em que já atua



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Apesar de grande parte das empresas entrevistadas terem plano de expansão internacional, apenas 44,4% tem planos de entrar em novos países em 2014. Isso pode estar atrelado ao relativo conservadorismo apresentado pelas multinacionais em relação à sua estratégia no mercado internacional, que discutimos no capítulo anterior.

Gráfico 20 – Planos de entrada em novos países

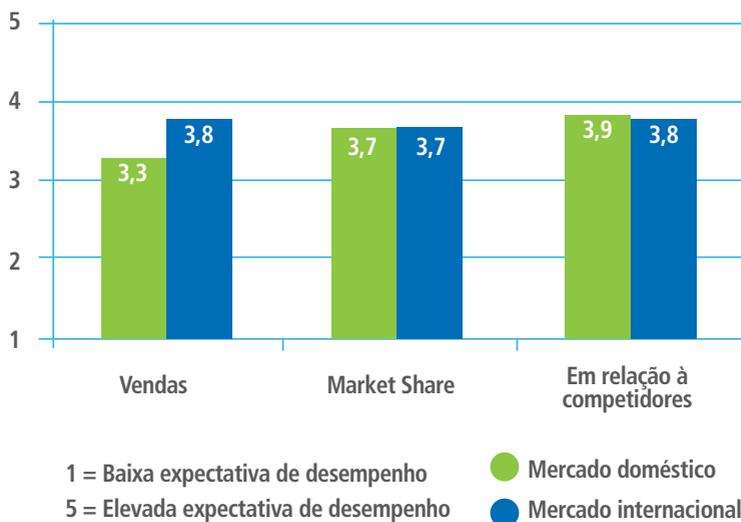


Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014

Expectativas de desempenho para 2014

Com relação às expectativas de desempenho para as atividades em 2014, a maioria das multinacionais brasileiras se mostra otimista, tanto no mercado doméstico quanto no internacional. A principal diferença entre as expectativas no mercado doméstico e no internacional é em relação às vendas, onde as empresas surpreendentemente se mostram mais otimistas em relação ao mercado internacional.

Gráfico 21- Expectativa de desempenho para atividades em 2014



Fonte: Ranking FDC das Multinationais Brasileiras 2014



Capítulo IX

Equipe Responsável





Sherban Leonardo Cretoiu:

- Professor do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral
 - Mestre em Relações Internacionais pela PUC Minas
 - Especialista em Gestão Estratégica e Competitividade Internacional pela Universidade Federal de Minas Gerais
 - Bacharel em Administração de Empresas / Comércio Exterior pelo Centro Universitário UNA
- sherban@fdc.org.br



Livia Lopes Barakat:

- Professora Assistente da Fundação Dom Cabral
 - Gerente de Projetos Internacionais da Fundação Dom Cabral
 - Mestre em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
 - Graduada em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
- liviabarakat@fdc.org.br



Ana Paula Roscoe Côrtes:

- Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral
 - Graduada em Relações Internacionais pela PUC Minas
- ana.cortes@fdc.org.br



João Paulo Notini:

- Estagiário do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral
 - Graduando em Relações Internacionais pelo IBMEC-MG
- joao.notini@fdc.org.br



Helen Cardenuto:

- Estagiária de Relações Internacionais da Fundação Dom Cabral
 - Graduada em Relações Internacionais pela PUC Minas
- helen.lima@fdc.org.br



Agradecimentos:

A Fundação Dom Cabral agradece às empresas que participaram da pesquisa em 2014 e que generosamente disponibilizaram seus dados e compartilharam sua experiência internacional, contribuindo para a compreensão da atuação das multinacionais brasileiras no exterior.

Todas as imagens deste impresso foram retiradas do site www.shutterstock.com

Ranking FDC das
Multinacionais
Brasileiras
2014

*A força da marca Brasil
na criação de valor
internacional*

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS