



TRAJETÓRIAS FDC DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

EDIÇÃO HISTÓRICA

PATROCINADOR

bexs

The world wide **bank**

FDC

Para ser relevante.



Para ser relevante.

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios brasileira de padrão e atuação internacionais que tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos.

Em 2019, foi eleita pela décima quarta vez consecutiva a melhor escola de negócios da América Latina, segundo o Ranking de Educação Executiva do jornal inglês Financial Times.

A FDC alia o conhecimento acadêmico de seus professores à experiência empresarial acumulada em mais de 40 anos de trabalho realizado junto às empresas.



bexs

The world wide **bank**

O Bexs Banco atua na integração do Brasil com o mundo por meio de um vasto portfólio de produtos. São mais de 30 anos oferecendo câmbio e pagamentos digitais em diversos segmentos tradicionais e da nova economia: comércio exterior, remessas, investimentos internacionais, SaaS (*Software as a Service*) e *e-commerce cross-border*.

Nos últimos anos, o Banco ampliou sua plataforma digital, sendo o pioneiro nas soluções que permitem que milhões de empresas e de brasileiros tenham acesso a produtos e serviços do mundo inteiro.

Por acreditar que o Brasil pode se conectar de forma muito mais incisiva à arena global, o Bexs, orgulhosamente, apoia o Estudo **Trajatórias FDC de Internacionalização de Empresas Brasileiras.**

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 de Internacionalização de Empresas Brasileiras / Ranking das Multinationais
- Gestor Global
- Observatório de Políticas Econômicas
- Centro de Referência em Estratégia

PARA SABER MAIS, VISITE:

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

SOBRE A EDIÇÃO



Reflexões sobre as
13 edições da pesquisa



Internacionalização por meio
de subsidiárias próprias e franquias



Participação de
149 empresas



Análises e
tendências inéditas

EQUIPE RESPONSÁVEL



Professora

LÍVIA LOPES BARAKAT

Professora da Fundação Dom Cabral
Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e
Negócios Internacionais

liviabarakat@fdc.org.br



Professor

SHERBAN LEONARDO CRETOIU

Professor da Fundação Dom Cabral
Pesquisador do Núcleo de Estratégia e
Negócios Internacionais

sherban.associado@fdc.org.br



Professora

ANA VITÓRIA ALKMIM DE SOUZA LIMA

Professora da Fundação Dom Cabral
Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e
Negócios Internacionais

anavitoria.convidado@fdc.org.br



Pesquisador

HENRIQUE LEANDRO FERNANDES

Bolsista FAPEMIG na Fundação Dom Cabral
Pesquisador do Núcleo de Estratégia e
Negócios Internacionais

henrique.fernandes@fdc.org.br

A PESQUISA

Essa edição especial da pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização de Empresas Brasileiras pretende avançar na geração de conhecimento aplicável às empresas, por meio de reflexões e análises históricas dos dados coletados ao longo das 13 edições da pesquisa que incluem o Ranking das Multinacionais Brasileiras (2006-2018).

Os principais objetivos são:

- Avaliar os resultados da internacionalização para as empresas participantes.
- Identificar possíveis padrões no processo de internacionalização das empresas brasileiras.
- Levantar temas relevantes para a internacionalização.
- Traçar tendências futuras de expansão internacional.
- Contribuir com insumos para o desenvolvimento de políticas públicas.
- Inspirar processos de benchmarking para elaboração e desenvolvimento de estratégias empresariais.

13 EDIÇÕES



AS EMPRESAS BRASILEIRAS E O MERCADO GLOBAL

5.029.109 EMPRESAS

REGISTRADAS NO CADASTRO CENTRAL DE EMPRESAS PELO IBGE EM 2017



+28,6%

Em 2007, a quantidade era de 3.908.091

APENAS **25.431 (0,5%) EMPRESAS BRASILEIRAS** EXPORTAVAM EM 2017



+8,0%

Em 2007, 23.533 Empresas brasileiras exportavam



O **BRASIL** POSSUI CERCA DE **500 EMPRESAS** INTERNACIONALIZADAS, O QUE REPRESENTA

APENAS 0,01%

Entre 2007 e 2017, a quantidade de empresas no Cadastro Central de Empresas (Cempre) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) cresceu 28,6%. No mesmo período, a quantidade de empresas exportadoras no país cresceu 8,0%.

É interessante notar que, embora a quantidade de empresas brasileiras que possuem relações comerciais com outros países tenha aumentado nesses 10 anos, a proporção de exportadoras em relação à quantidade total de empresas brasileiras apresentou uma contração no período em questão, sendo 0,6% do total em 2007, passando a 0,5% em 2017 – uma redução de 16,7%.

Por outro lado, a proporção de empresas internacionalizadas brasileiras é bem menor. O levantamento histórico da FDC indica que o Brasil possui pouco mais de 500 empresas multinacionais. Esse levantamento reúne uma listagem de empresas das edições anteriores da pesquisa, indicadas pelo Ministério das Relações Exteriores, APEX e Federações das Indústrias. A pequena representatividade (0,01% do total) pode apontar uma janela de oportunidade para a internacionalização.

VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A análise a seguir mostra a evolução ao longo dos anos da velocidade de internacionalização das empresas brasileiras.



TEMPO PARA INTERNACIONALIZAR

O TEMPO MÉDIO QUE AS EMPRESAS BRASILEIRAS LEVARAM PARA SE INTERNACIONALIZAR FOI DE **31 ANOS E 4 MESES.**



O **INSTITUTO AQUILA** E O **GRUPO GAUTOM** INICIARAM OPERAÇÕES NO EXTERIOR NO MESMO ANO DE SUA FUNDAÇÃO.

O **BANCO DO BRASIL** INICIOU AS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS 133 ANOS APÓS A SUA FUNDAÇÃO.



Empresas mais jovens (até 29 anos) têm se internacionalizado mais rápido, em média, **7 anos e 9 meses.**



Empresas entre 30 e 60 anos tomaram, em média, **26 anos e 2 meses** para se internacionalizar.



Empresas acima de 60 anos são as que mais levaram tempo para se internacionalizar, com média de **53 anos e 8 meses.**



TEMPO PARA EXPORTAR

O TEMPO MÉDIO QUE AS EMPRESAS BRASILEIRAS LEVARAM PARA INICIAR AS EXPORTAÇÕES FOI DE **22 ANOS E 6 MESES**



Empresas mais jovens (até 29 anos) têm iniciado exportações mais rápido, levando em **média 11 meses** para realizar a primeira exportação.



Empresas entre 30 e 59 anos levaram, em média, **5 anos e 3 meses** para realizar a primeira exportação.



Empresas acima de 60 anos realizaram a primeira exportação no prazo de **14 anos e 9 meses** em média.

A EMPRESA QUE COMEÇOU A **EXPORTAR MAIS RÁPIDO** FOI A **MARFRIG**, QUE INICIOU EXPORTAÇÕES NO MESMO ANO DE SUA FUNDAÇÃO.

A EMPRESA QUE **MAIS DEMOROU** PARA INICIAR EXPORTAÇÕES FOI A **HERING**, 61 ANOS APÓS A SUA FUNDAÇÃO.

Notavelmente, o tempo para iniciar exportações e para instalar uma primeira subsidiária ou franquia internacional tem diminuído ao longo dos anos.

O maior acesso a tecnologias de gestão e de produção e a saturação do mercado doméstico em alguns setores, além da entrada de empresas estrangeiras no mercado doméstico, têm impulsionado o processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Apesar de atualmente as empresas brasileiras se internacionalizarem mais rapidamente, isso não possui relação direta com o seu desempenho no exterior.

Ou seja: internacionalizar-se mais rápido não necessariamente traz melhores resultados.

Um planejamento cuidadoso e a avaliação criteriosa de mercados e opções de modalidade de entrada e expansão são essenciais ao êxito das operações globais.



CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Nesta edição, foram incluídas todas as empresas que participaram em pelo menos uma das edições anuais da pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras e que, no momento de sua participação, possuíam controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros, atuando internacionalmente por meio de subsidiárias próprias, (produtivas ou comerciais), e/ou por meio de franquias.

Cálculo dos índices de internacionalização

Empresas que atuam no exterior apenas por meio de unidades próprias (com base na metodologia desenvolvida pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD):

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

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

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

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



A AMOSTRA

Esta é uma edição especial da pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras, anteriormente chamada Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras ou Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Desde o primeiro ano de publicação, em 2006, até 2018, a pesquisa contou com a participação de 149 empresas, sendo que seis foram adquiridas por empresas ou grupos estrangeiros e oito por empresas ou grupos brasileiros em algum momento nesses 13 anos.

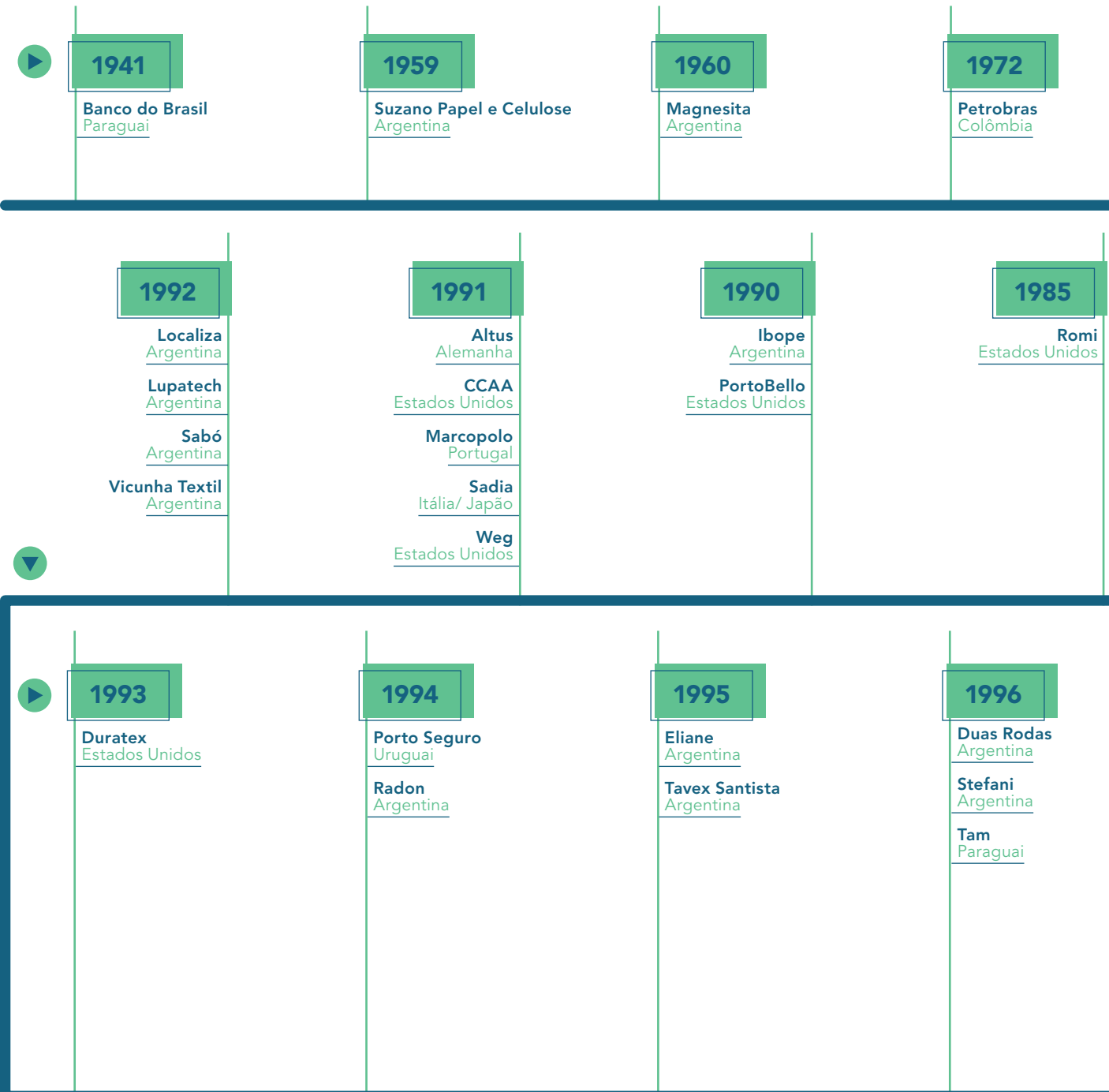
É sabido que o processo de internacionalização traz vários benefícios às empresas, como o aumento da capacidade de sobrevivência frente aos competidores locais e estrangeiros. O fato de apenas seis empresas brasileiras (4,0%) terem sido adquiridas por estrangeiros pode ser um indício do fortalecimento da competitividade das participantes ao longo do período.

As fusões e aquisições também ocorreram entre empresas brasileiras, o que pode indicar competição por *market share* global.

Essa estratégia pode ajudar a fortalecer as organizações na conquista de mercados internacionais e, concomitantemente, trazer novos desafios, especialmente relacionados à gestão de operações e equipes multiculturais.

LINHA DO TEMPO¹

A linha do tempo a seguir mostra o ano e o país em que foram instaladas as primeiras subsidiárias ou franquias das empresas participantes da pesquisa.



¹Para a construção da linha do tempo, foram utilizadas informações primárias, coletadas ao longo dos 13 anos de pesquisa, e dados provenientes de fontes secundárias, como websites e trabalhos acadêmicos, para a determinação precisa de data e local da instalação da primeira subsidiária/franquia. Informações indisponíveis de local: CSN, Aracruz Celulose, DHB, Itaotec, Datasul, Líder Táxi Aéreo, Método Engenharia, Dass; Informações indisponíveis de ano: Tecmobile, Fisk, Positivo; Informações indisponíveis para local e ano: Cedro, Drywash, Global Franchise Ventures, Itausa.

Alusa Holding
Chile

Arezzo
Paraguai

Bob's
Angola

Braskem
Argentina

Cemig
Chile

Chilli Beans
Portugal

DMS
Estados Unidos

Gol
Argentina

Grupo Alumini
Argentina/ Chile

iGui Piscinas
Argentina

Indusparquet
França

JBS
Argentina

2005

Marisol
Itália

OAS
Chile

Showcolate
Estados Unidos

Spoletto
Estados Unidos

1976

Papaiz Industria
Canadá

Tupy
Estados Unidos

1977

Tigre
Paraguai

1978

Grupo Camargo Correia
Venezuela

Camargo Correã
Costrutora
Venezuela

1979

Embraer
Estados Unidos

Itaú Unibanco
Argentina

Odebrecht
Peru

1983

Natura
Chile

Andrade Gutierrez
Congo

1982

Usiminas

1981

Banco Bradesco S.A
Estados Unidos

1980

Gerdau
Uruguai

1997

Artecola
Argentina

Baterias Moura
Argentina

Hering
Paraguai

Totvs
Argentina

1998

Blanver
Espanha

Politec
Estados Unidos

1999

América Latina
Logística
Argentina

Datelli
Uruguai

Jacto
Estados Unidos

Klabin
Argentina

2000

Camargo Corrêa Cimentos
Paraguai

Carmen Steffens
Paraguai

Eucatex
Estados Unidos

InterCement
Paraguai

Oi
Estados Unidos/ Bermudas/
Venezuela/ Colômbia

Perdigão
Reino unido

2004

Colcci
Estados Unidos

M. Dias Branco
Estado Unidos

Via Uno
Chile

Wizards
Estado Unidos

2003

Azalélia
Argentina

M. Cassab
China

Petroflex
Uruguai/ Portugal/ Holanda

Ultrapar
México

Bematech
Estados Unidos

Carmen Cinex
Estado Unidos

Grupo Gautom
Canadá

Votorantim Celulose e Papel
Canadá

2001

Votorantim Cimentos
Canadá

Votorantim Metais
Canadá

Votorantim S.A.
Canadá



2006

Depy Action
Venezuela

Marfrig
Argentina

Metalfrio
Turquia

Vale
Canadá

2007

Alpargatas
Estados Unidos

BRQ
Estado Unidos

Camil
Uruguai

Fabrica di Chocolate
México

Lochpe-Maxion
China

LinkWell
Estado Unidos

Morana
Portugal

Seculus
Suíça

Tegma
Canadá

2008

Agrale
Argentina

Bit Company
Portugal

BRF
Holanda

CI&T
Estado Unidos

Expor Manequins
México

Grauss Autopeças
China

Minerva Foods
Paraguai

Mundo Verde
Portugal

Neogrid
Estado Unidos

Vivenda do Camarão
Paraguai

2009

Eltrobras
Peru

Fitesa
Estados Unidos/
México



2013

Cia Providência
Estado Unidos

CZM
Estado unidos

Koni Store
Portugal

Puket
Venezuela

2012

Clamper
México

Emagrecimento
Panamá

Hope
Argentina

Instituto Aquila
Suíça

Inviolável
Paraguai

Yogoberry
Irã

2011

Dudalina
Itália

First Class
Angola

Grupo Serpa
Estado Unidos

Magrass
Paraguai

Tostare Café
Angola

2010

Algar Tech
Colômbia

Falconi
Estados unidos/
Guatemala

Level Group
Peru



2014

Forno de Minas
Estados Unidos

Giraffas
Estados Unidos

2015

Interact
Colômbia

MV Sistemas
Chile/ México/
Angola

Sobrancelhas Design
Estados Unidos

Zetra
México

2016

Fast Açai
Estado Unidos

O processo de internacionalização das empresas brasileiras parece estar de alguma forma associado à conjuntura econômica do Brasil. Embora a pesquisa não contemple todas as multinacionais do país, as empresas da amostra e seus respectivos processos de internacionalização contam uma história que é observada também na literatura a respeito do tema – as crises econômicas domésticas e internacionais geram impactos nos investimentos realizados pelas multinacionais brasileiras.

Em ambientes pouco propícios à internacionalização, com uma moeda fraca e/ou escassez de crédito no cenário nacional, poucas empresas investem em outras economias ou se expandem de forma significativa, especialmente quando dependem do mercado doméstico para sua produção. Contudo, quando ocorre aumento da oferta de crédito acompanhado de aumento da demanda global e ampliação da capacidade produtiva das empresas, configura-se uma oportunidade interessante para a conquista de mercados globais.

O ingresso de uma menor quantidade de empresas nos períodos pré-1990 e 2011-2018 parece ter conexão com o cenário adverso descrito, enquanto os anos 1991-2010 parecem traduzir melhor o cenário favorável ao crescimento das multinacionais.

Como sugerido em outras fontes de dados (série histórica da Posição de IDE Brasileiro – BACEN/UNCTAD), o processo de internacionalização das empresas brasileiras se intensificou a partir dos anos 1990, e as participantes da pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras não são exceção à regra; grande parte das empresas da amostra se internacionalizou na primeira década de 2000 (61 empresas, ou 40,9% do total). E esse impulso à internacionalização pode ser entendido à luz dos fatores macroeconômicos que levaram à maior abertura aos mercados internacionais a partir da década de 1990; também devem ser considerados os incentivos governamentais que se intensificaram na década posterior via financiamentos do BNDES.

De fundamental importância também para o processo de internacionalização é a ampliação da visão estratégica de algumas empresas frente às oportunidades dos mercados globais, acompanhada do fortalecimento de sua capacidade gerencial.

O contexto macroeconômico afeta a internacionalização das empresas brasileiras de diferentes formas. De acordo com os dados do COMEX STAT (Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços), a crise no mercado global, iniciada em 2009, impactou negativamente a demanda por produtos e serviços, reduzindo significativamente as exportações das empresas brasileiras.

Entretanto, na mesma época, diversas organizações se depararam com oportunidades de aquisição no exterior em função da queda no preço dos ativos, o que impulsionou o aumento do seu grau de internacionalização.

O ano de 2009 foi particularmente marcado por diversas operações de aquisição feitas por empresas brasileiras no exterior, como a Fitesa e a JBS (a Fitesa realizou uma *joint venture* com a mexicana Fiberweb, e a JBS adquiriu a americana Pilgrim's Pride).

Já a crise doméstica, iniciada em 2015, se por um lado fez com que algumas empresas adiassem investimentos e concentrassem esforços na eficiência de gestão, por outro fez com que outras buscassem mercados internacionais como forma de reduzir a dependência do mercado doméstico. Nesse período de crise, 71,9% das multinacionais brasileiras participantes da pesquisa aumentaram seus investimentos no mercado internacional em função do cenário de instabilidade político-econômica no Brasil.

Com o aumento incremental no grau de internacionalização médio ao longo das 13 edições da pesquisa, é de se concluir que, apesar dos diferentes efeitos da economia nacional e internacional, o processo de internacionalização das empresas não é um movimento apenas reativo.

De fato, atualmente, 45,0% dos objetivos estratégicos e KPIs das participantes são diretamente ligados à estratégia de atuação internacional.

PRINCIPAIS EVENTOS ECONÔMICOS NO BRASIL E NO MUNDO



MUNDO

Crise no Peso Mexicano (1994)
Crise dos Tigres Asiáticos (1997)
Crise do Rublo Russo (1998)
Crise das Dotcom (2000)

1991
2000

As Torres Gêmeas (2001)
Crise Argentina (2001-02)
Crise do Subprime (2008-09)
Crise da Dívida Europeia (2009-10)

2001
2010

Queda no PIB Mundial (2014)
Brexit (2016-19)
Reforma Tributária dos EUA (2017)
Guerra Comercial EUA-China (2018)
Desaceleração do Crescimento Alemão (2019)

2011
2019



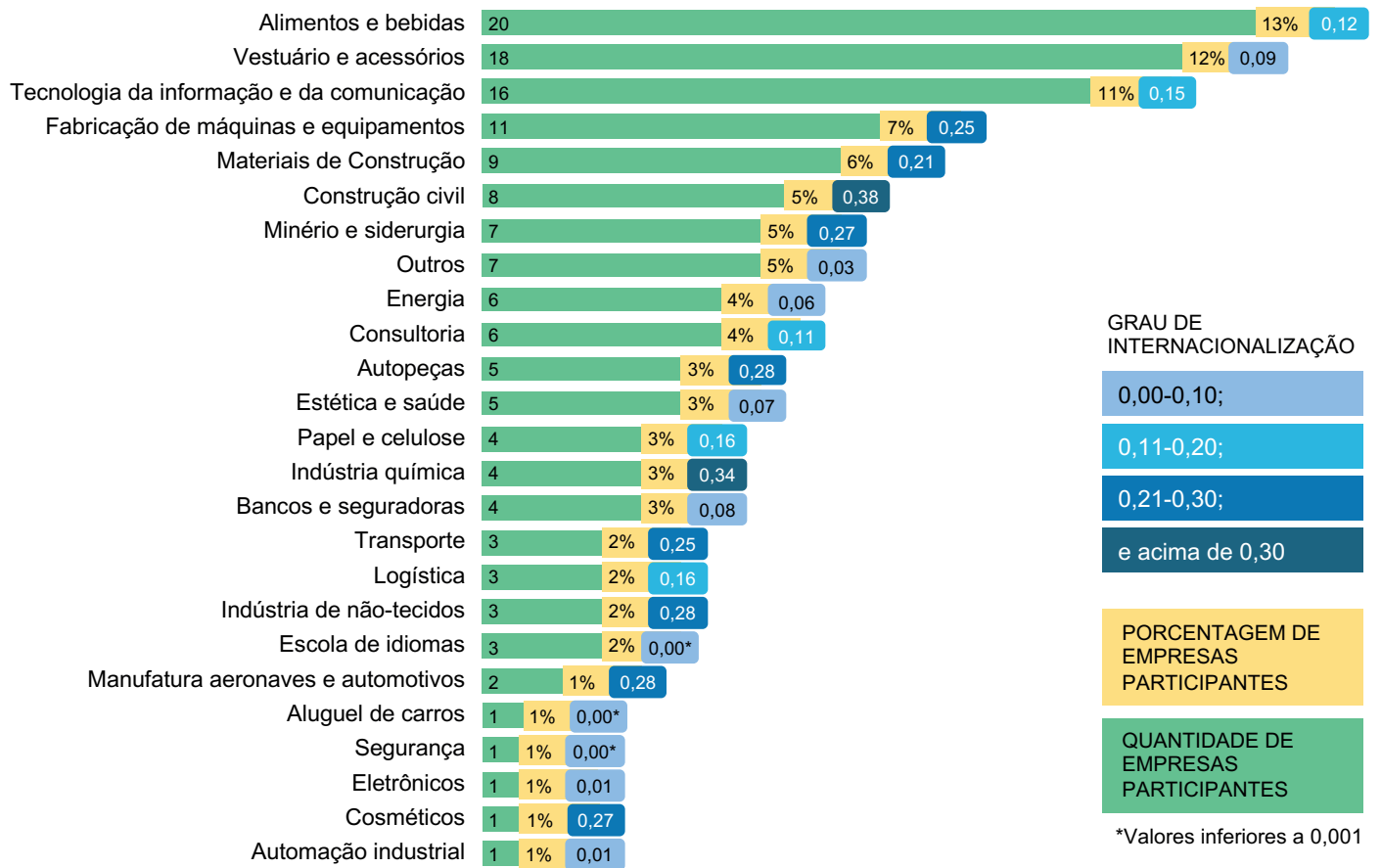
BRASIL

Plano Real (1994), Privatizações (1994-03)
Abertura Econômica (1995)
Câmbio Flutuante, Meta de Superávit Primário e Metas Inflacionárias (1999)
Censo de Capitais Estrangeiros (2000)
Lei de Responsabilidade Fiscal (2000)

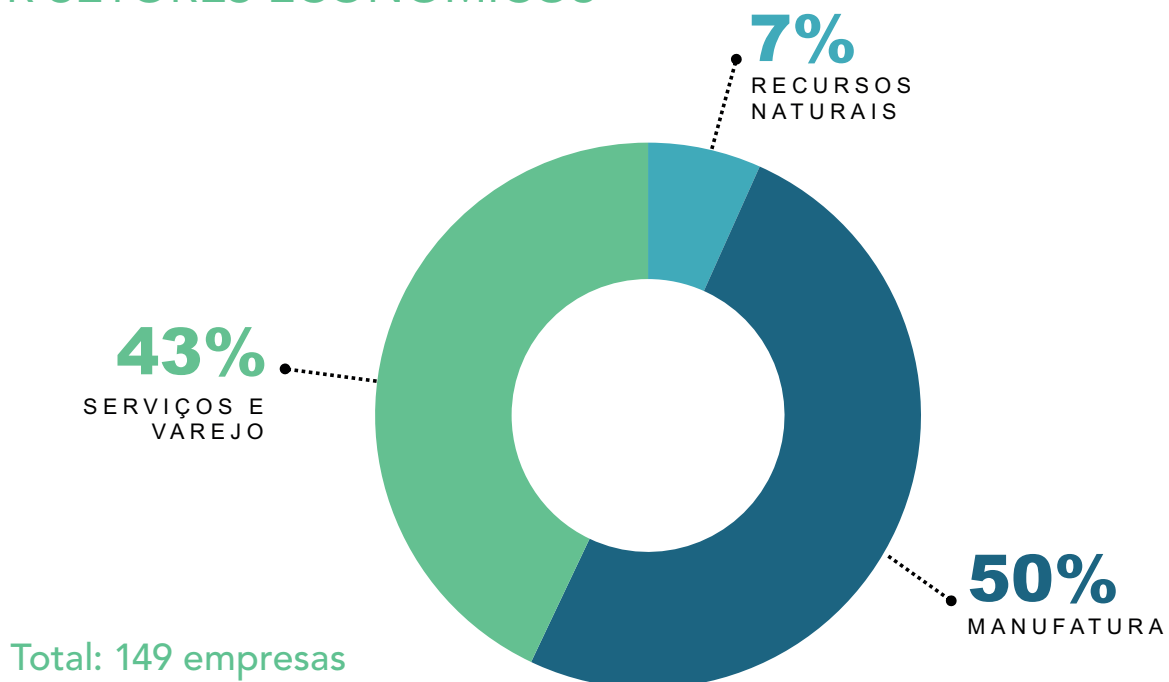
Guinada Ortodoxa (2003)
Expansão do Crédito (2004)
Política de apoio à internacionalização via BNDES (2005)
Boom das Commodities

Déficit Fiscal Primário (2014)
Crise Político-econômica (2014-16)
Crise de Sustentabilidade Fiscal (2015-16)
PEC dos Gastos (2017)
Reformas Liberais (2019)

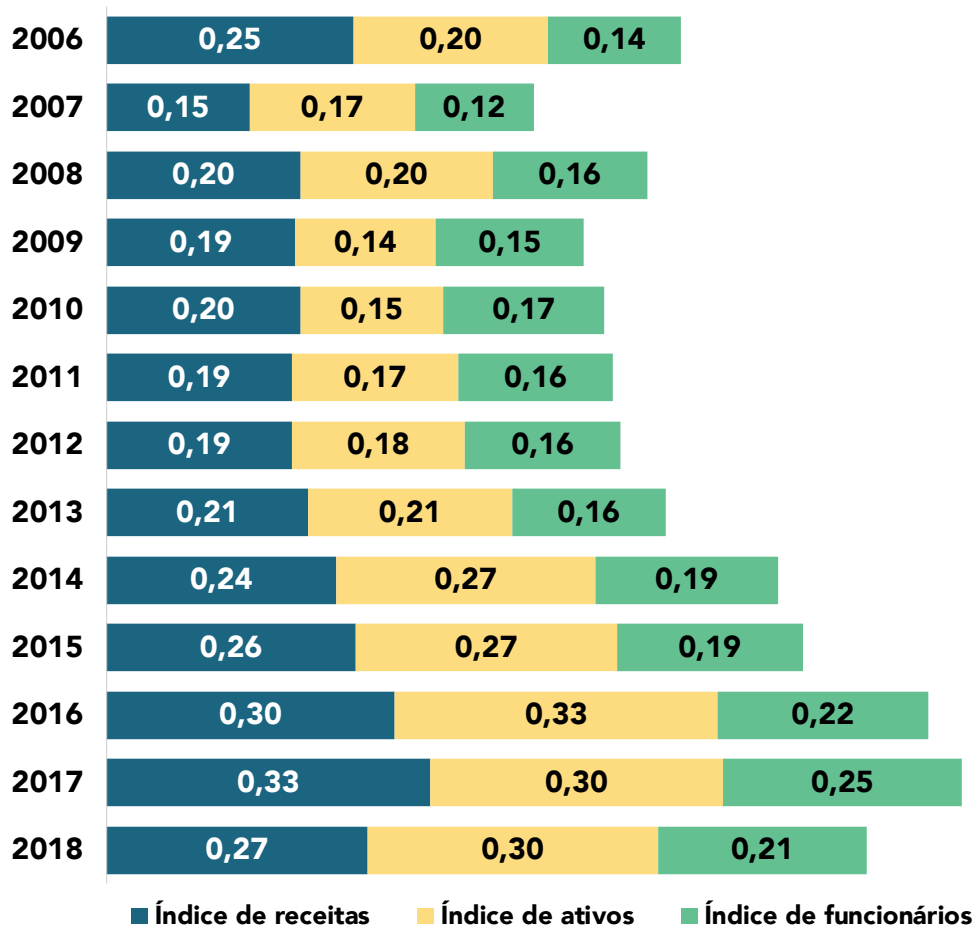
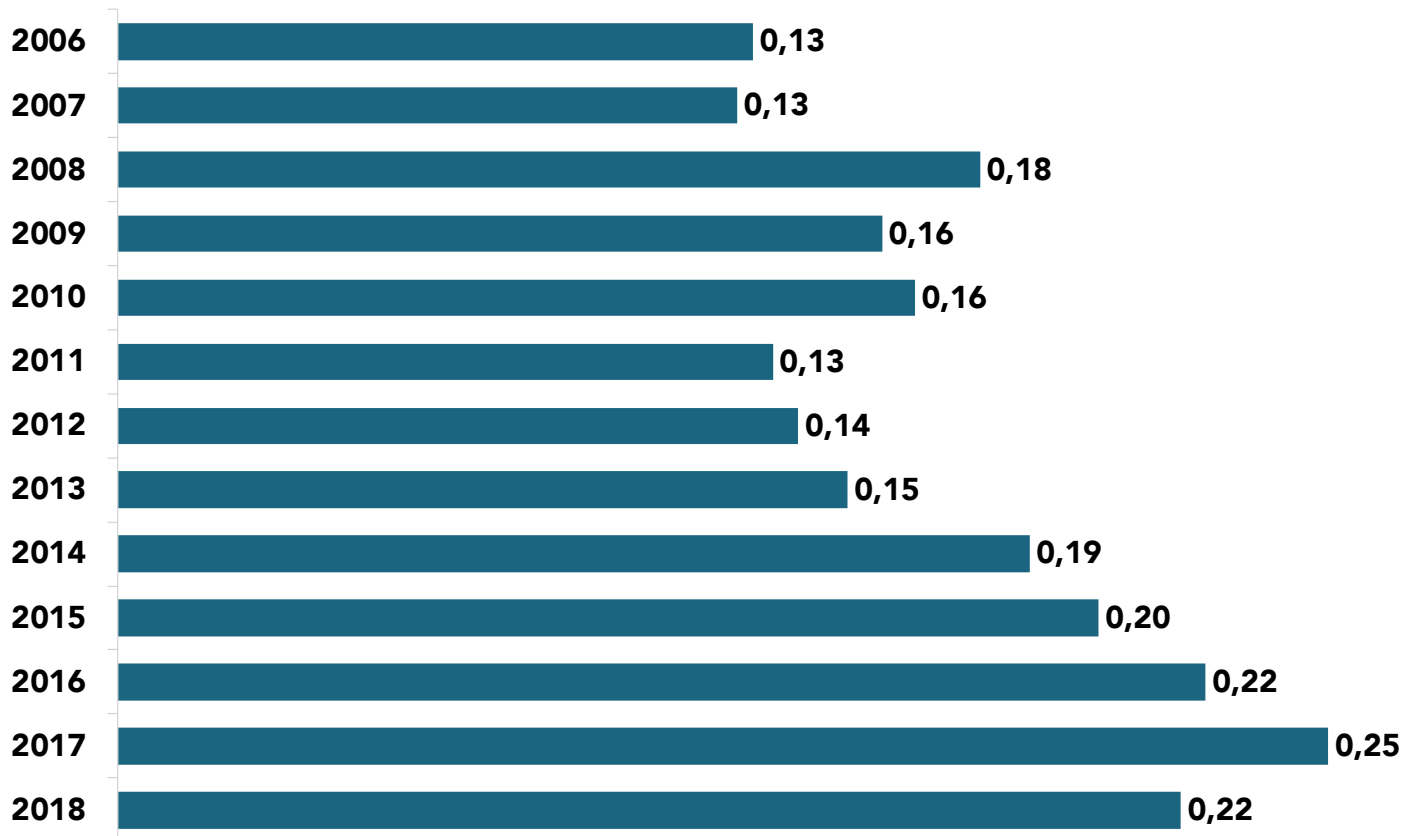
GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO POR ATIVIDADE ECONÔMICA



DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR SETORES ECONÔMICOS



GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO



DESTAQUES HISTÓRICOS

No primeiro ano da pesquisa (2006), contávamos com 24 empresas participantes. Na última edição divulgada (2018), esse número saltou para 69. Além do maior número de empresas internacionalizadas, os gráficos anteriores mostram como o grau de internacionalização e os índices que o compõem evoluíram ao longo das edições, passando de 0,129, em 2006, para 0,216, em 2018.

Além disso, das empresas que participaram de pelo menos 10 das 13 edições da pesquisa, 88,0% apresentaram aumento no grau de internacionalização e 76,0% aumentaram seus ativos no exterior.

DESTAQUES GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO			
EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	Fitesa	Odebrecht	InterCement
2017	Fitesa	Odebrecht	InterCement
2016	Fitesa	lochpe-Maxion	CZM
2015	Fitesa	Odebrecht	InterCement
2014	Odebrecht	Gerdau	InterCement
2013	JBS	Gerdau	Stefanini
2012	JBS	Gerdau	Stefanini
2011	JBS	Stefanini	Gerdau
2010	JBS	Gerdau	Ibope
2009	Gerdau	Sabó	Marfrig
2008	Camargo Corrêa Cimentos	Odebrecht	Gerdau
2007	Gerdau	VALE	Sabó
2006	Gerdau	Odebrecht	VALE



A GerdaU é a empresa que mais esteve presente nas três primeiras colocações. (9 pódios em 13 edições)



A Fitesa e a JBS lideraram o Ranking FDC por Índice de Internacionalização em 8 das 13 edições, com quatro primeiros lugares cada uma.

DESTAQUES ÍNDICE DE ATIVOS			
EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	Minerva Foods	Stefanini	Fitesa
2017	Minerva Foods	Odebrecht	Stefanini
2016	Stefanini	Fitesa	Tupy
2015	Minerva Foods	Stefanini	Fitesa
2014	Magnesita	Minerva Foods	Stefanini
2013	Minerva Foods	Stefanini	Magnesita
2012	Stefanini	Gerdau	Marfrig
2011	JBS	Stefanini	Gerdau
2010	Gerdau	Ibope	VALE
2009	Gerdau	Sabó	Marfrig
2008	Camargo Corrêa Cimentos	Odebrecht	Gerdau
2007	Gerdau	VALE	Sabó
2006	Marcopolo	Votorantim Cimentos	Gerdau



A Stefanini é a empresa que mais esteve presente em uma das três posições de liderança do Ranking de Ativos, com 8 posições ao todo.



A Minerva Foods foi a empresa que mais esteve na primeira posição do Ranking FDC de Índice de Ativos, com 4 primeiros lugares ao longo dos anos.

DESTAQUES ÍNDICE DE RECEITAS

EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	Odebrecht	CZM	Fitesa
2017	lochpe-Maxion	Odebrecht	Fitesa
2016	JBS	lochpe-Maxion	Fitesa
2015	Fitesa	Odebrecht	JBS
2014	JBS	Odebrecht	Magnesita
2013	JBS	Suzano	Gerdau
2012	JBS	Suzano	Gerdau
2011	JBS	Stefanini	Gerdau
2010	JBS	Suzano	Marfrig
2009	Gerdau	Sabó	Marfrig
2008	Camargo Corrêa Cimentos	Odebrecht	Gerdau
2007	Gerdau	VALE	Sabó
2006	Aracruz Celulose	Embraer	VALE



A JBS é a empresa que mais esteve presente em uma das três posições de liderança do Ranking FDC por Índice de Receitas, com 11 posições ao todo.

A JBS também liderou o Ranking FDC das Multinacionais por 6 vezes, sendo 5 delas em anos consecutivos.

DESTAQUES ÍNDICE DE FUNCIONÁRIOS

EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	Fitesa	InterCement	Odebrecht
2017	Grupo Alumini	Fitesa	InterCement
2016	Grupo Alumini	Fitesa	InterCement
2015	Fitesa	InterCement	Marfrig
2014	InterCement	Marfrig	JBS
2013	JBS	Metafrío	Gerdau
2012	JBS	Ibope	Metafrío
2011	JBS	Stefanini	Gerdau
2010	JBS	Ibope	Metafrío
2009	Gerdau	Sabó	Marfrig
2008	Camargo Corrêa Cimentos	Odebrecht	Gerdau
2007	Gerdau	VALE	Sabó
2006	Gerdau	Odebrecht	Sabó



A Gerdau é a empresa que mais esteve presente em uma das três posições de liderança do Ranking FDC por Índice de Funcionários, com 6 posições ao todo.



A JBS foi a empresa que mais esteve em primeiro lugar no Ranking FDC de Funcionários, com 4 posições.

DESTAQUES QUANTIDADE DE PAÍSES

EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	Stefanini	WEG	Marcopolo
2017	Stefanini	WEG	VALE
2016	Stefanini	WEG	Magnesita
2015	Andrade Gutierrez	Stefanini	WEG
2014	Stefanini	WEG	VALE
2013	VALE	Odebrecht	Stefanini
2012	VALE	Petrobras	Banco do Brasil
2011	VALE	Petrobras	WEG
2010	Petrobras	Gerdau	VALE





Stefanini, VALE e WEG são as empresa que mais estiveram presentes nas posições de liderança do Ranking por Número de Países, com 6 posições ao todo, cada.

A Stefanini é a empresa que mais esteve em primeiro lugar no Ranking por Número de Países, com 4 posições ao todo.

DESTAQUES GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS

EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	Localiza	Puket	Chillibears
2017	Localiza	Fábrica di Chocolate	Vivenda do Camarão
2016	Localiza	iGUi Piscinas	Dudalina
2015	iGUi Piscinas	Localiza	Dudalina
2014	Localiza	Mundo Verde	Depyl Action
2013	Showcolate	LinkWell	Localiza
2012	Via Uno	Fábrica di Chocolate	Showcolate
2011	Localiza	Fábrica di Chocolate	Vivenda do Camarão



A Localiza foi a franquia que mais esteve presente nas posições de liderança do Ranking FDC de Internacionalização de Franquias, com 7 posições de pódio.

A Localiza é a empresa que mais esteve em primeiro lugar no Ranking de Franquias, com 5 posições ao todo.

DESTAQUES FATURAMENTO ANUAL DE ATÉ R\$ 1 BILHÃO

EDIÇÃO	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR
2018	CZM	DMS	Jacto
2017	Artecola	CZM	DMS
2016	CZM	Artecola	Magnesita
2015	Artecola	CZM	Tavex Santista
2014	Metalfrio	Artecola	Ibope
2013	Metalfrio	Ibope	Sabó
2012	Metalfrio	Ibope	Sabó



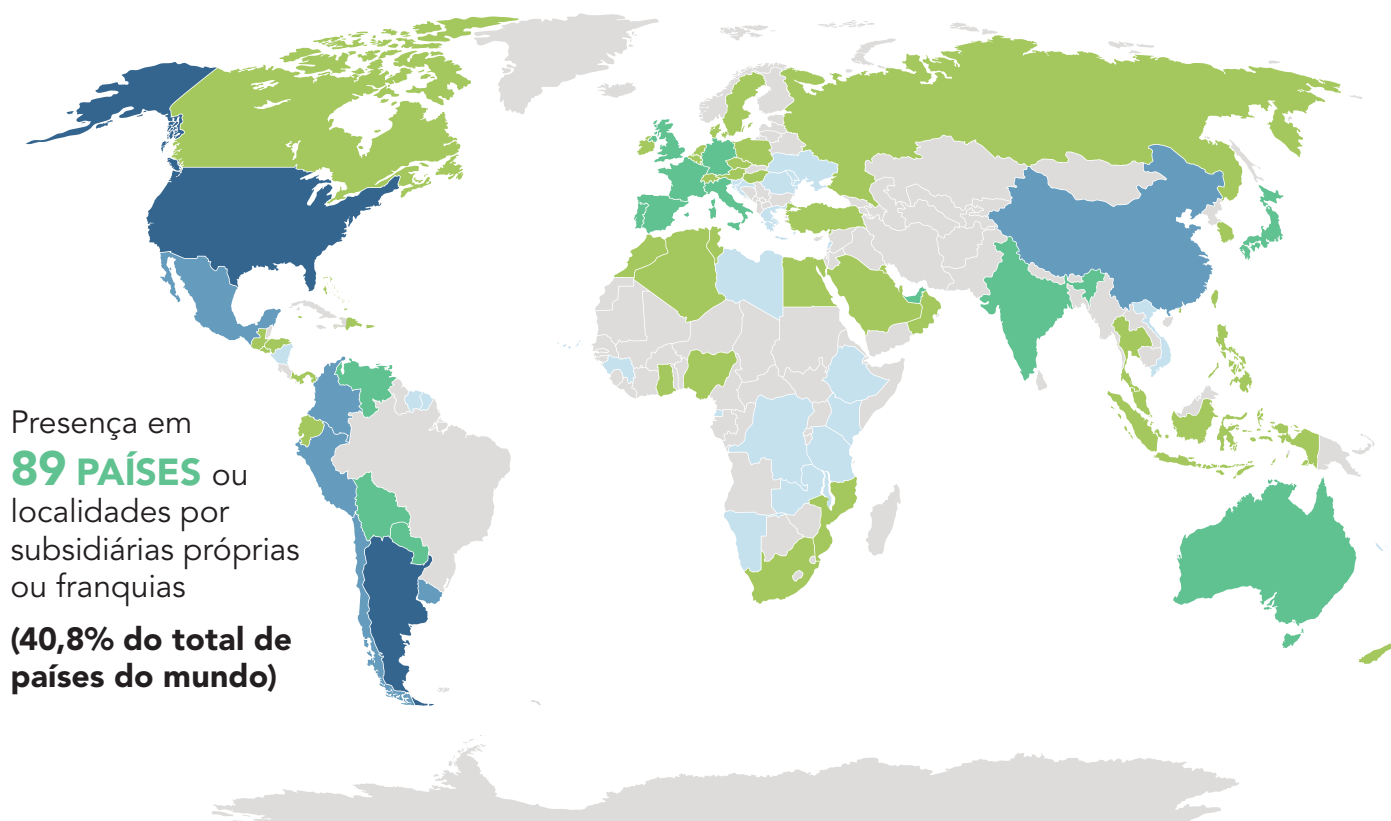
A CZM é a empresa que mais esteve presente nas posições de liderança do Ranking FDC de Faturamento Anual de até R\$ 1 bilhão, com 4 posições de pódio.



A Metalfrio é a empresa que mais esteve em primeiro lugar no Ranking FDC por Índice de Internacionalização - Empresas com Faturamento Anual de até R\$ 1 bilhão, com 3 posições ao todo.

DO BRASIL PARA O MUNDO

DISPERSÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ÚLTIMOS ANOS (2016-2018)

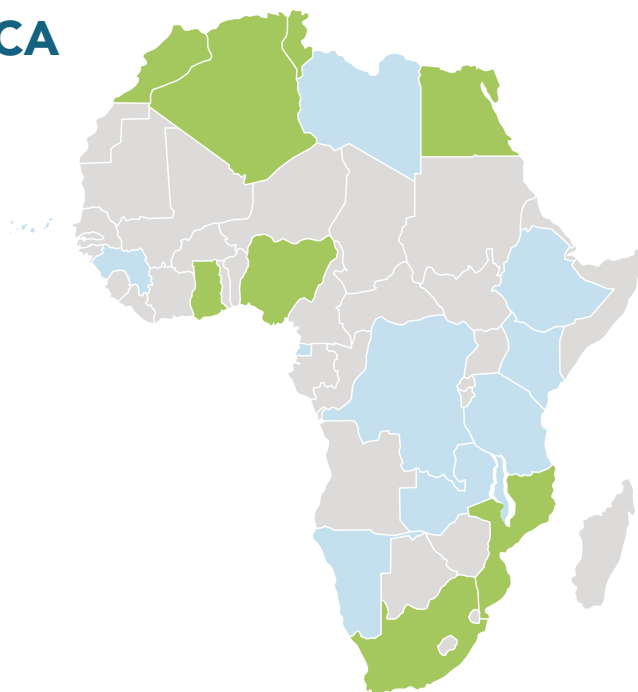


Presença em **89 PAÍSES** ou localidades por subsidiárias próprias ou franquias
(40,8% do total de países do mundo)

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

A seguir, é apresentada a concentração de empresas brasileiras participantes por região e os países mais procurados para instalação de subsidiárias próprias ou franquias:

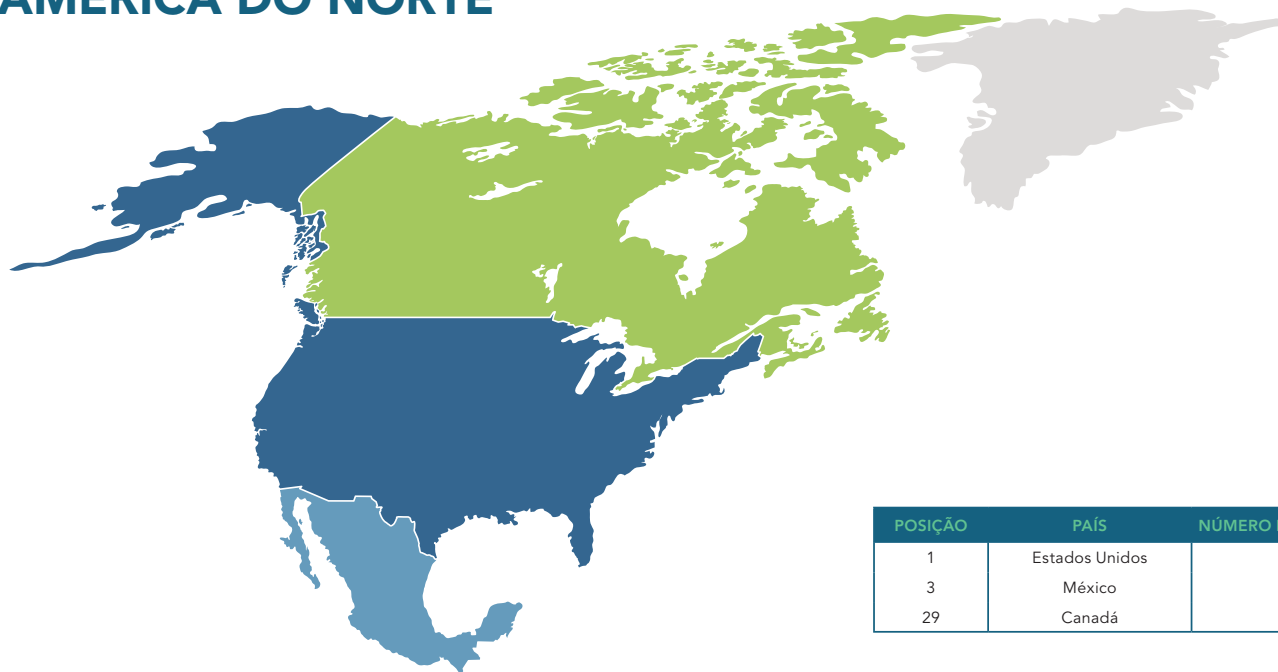
ÁFRICA



POSIÇÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
22	África do Sul	10
24	Angola	8
32	Moçambique	6
44	Nigéria	3
46	Gana	3
48	Egito	3
54	Marrocos	2
63	Argélia	2
66	Tunísia	2
67	Zâmbia	1
70	Tanzânia	1
72	Quênia	1
75	Namíbia	1
77	Maláui	1
78	Líbia	1
80	Guiné Equatorial	1
81	Guiné	1
83	Etiópia	1
86	Rep. Dem. do Congo	1
87	Cabo Verde	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

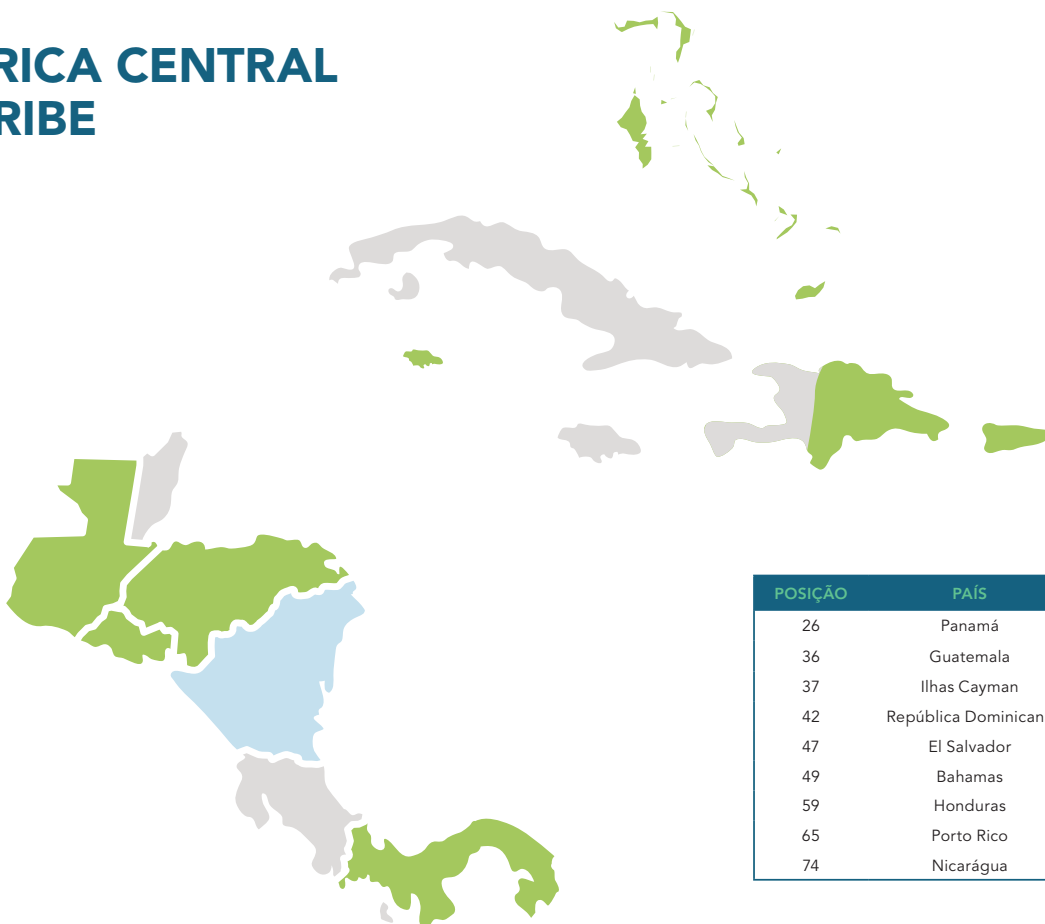
AMÉRICA DO NORTE



POSIÇÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
1	Estados Unidos	53
3	México	29
29	Canadá	7

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

AMÉRICA CENTRAL E CARIBE



POSIÇÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
26	Panamá	8
36	Guatemala	6
37	Ilhas Cayman	6
42	República Dominicana	4
47	El Salvador	3
49	Bahamas	3
59	Honduras	2
65	Porto Rico	2
74	Nicarágua	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

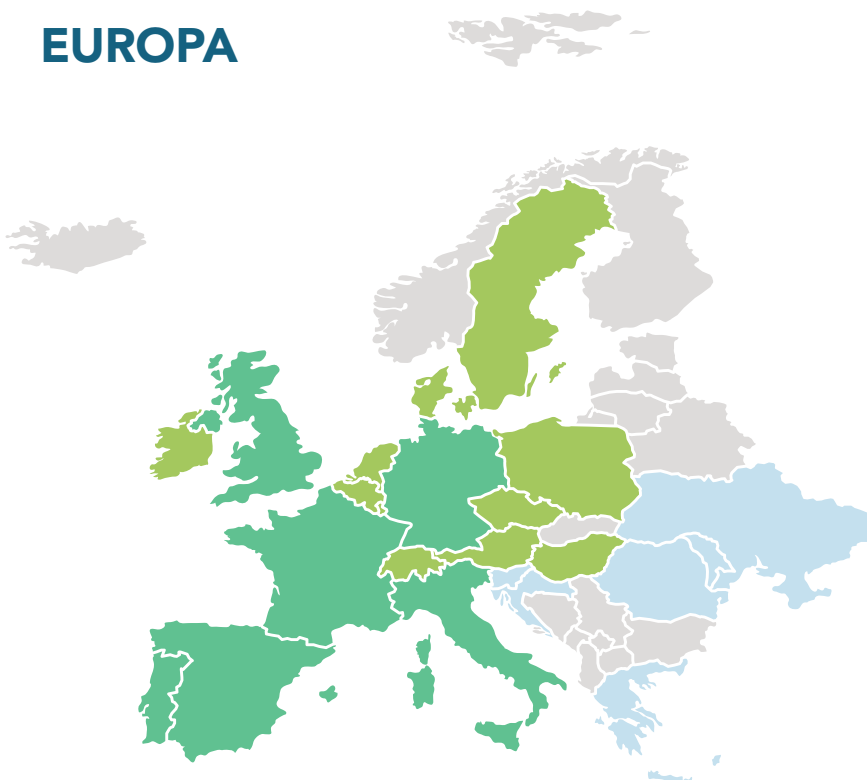
AMÉRICA DO SUL



POSIÇÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
2	Argentina	38
4	Colômbia	28
5	Chile	27
6	Uruguai	25
7	Peru	24
10	Paraguai	18
13	Bolívia	14
21	Venezuela	11
34	Equador	6
88	Guiana Francesa	1
89	Suriname	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS
 ■ 21-30 EMPRESAS
 ■ 11-20 EMPRESAS
 ■ 2-10 EMPRESAS
 ■ APENAS 1 EMPRESA
 ■ NENHUMA EMPRESA

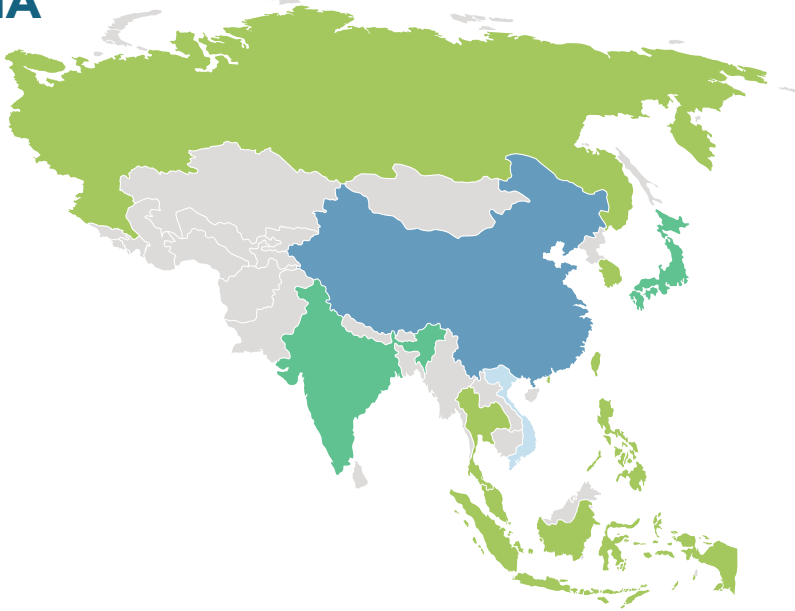
EUROPA



POSIÇÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
9	Reino Unido	20
11	Portugal	14
12	Alemanha	14
16	França	12
17	Itália	11
19	Espanha	11
23	Áustria	8
25	Holanda	8
27	Suíça	7
35	Bélgica	6
38	Luxemburgo	5
40	Suécia	4
50	República Tcheca	2
51	Polônia	2
55	Irlanda	2
57	Hungria	2
61	Dinamarca	2
69	Ucrânia	1
71	Romênia	1
76	Moldávia	1
82	Grécia	1
84	Eslovênia	1
85	Croácia	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS
 ■ 21-30 EMPRESAS
 ■ 11-20 EMPRESAS
 ■ 2-10 EMPRESAS
 ■ APENAS 1 EMPRESA
 ■ NENHUMA EMPRESA

ÁSIA



POSICÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
8	China	21
18	Índia	11
20	Japão	11
28	Cingapura	7
30	Tailândia	6
31	Rússia	6
33	Malásia	6
33	Malásia	6
41	Coreia do Sul	4
43	Taiwan	3
56	Indonésia	2
58	Hong Kong	2
60	Filipinas	2
68	Vietnã	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

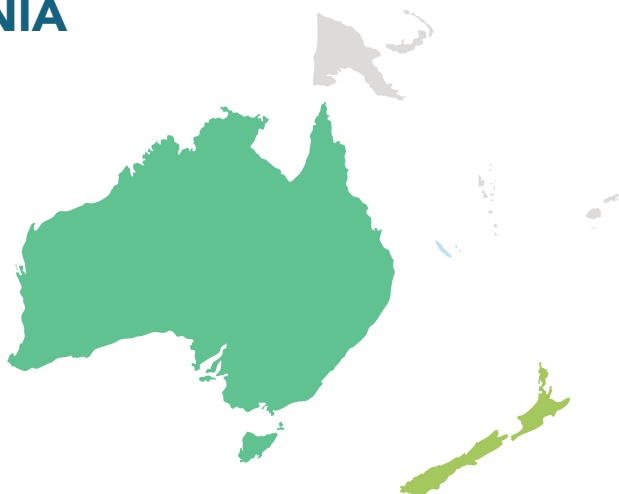
ORIENTE MÉDIO



POSICÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
14	Emirados Árabes Unidos	13
39	Turquia	4
45	Kuwait	3
52	Omã	2
62	Catar	2
64	Arábia Saudita	2
79	Líbano	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

OCEANIA



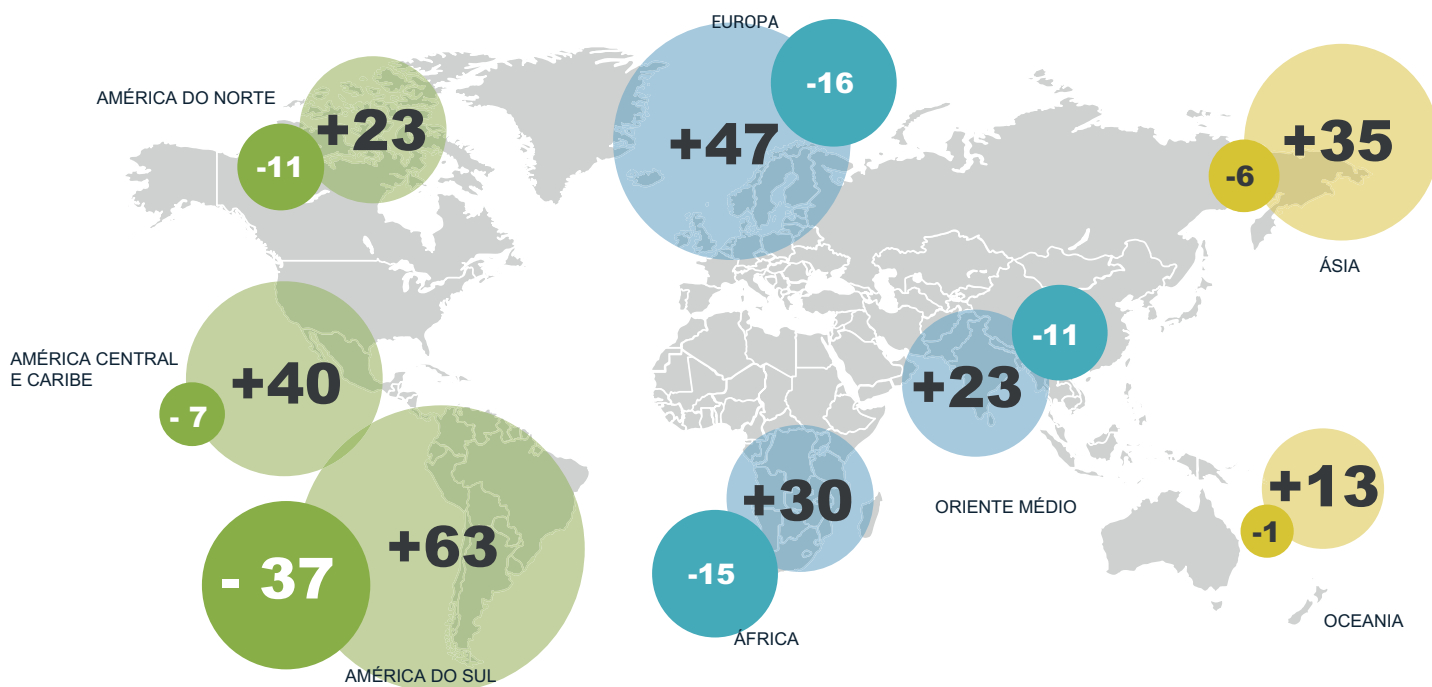
POSICÃO	PAÍS	NÚMERO DE EMPRESAS
15	Austrália	12
53	Nova Zelândia	2
73	Nova Caledônia	1

■ MAIS DE 30 EMPRESAS ■ 21-30 EMPRESAS ■ 11-20 EMPRESAS ■ 2-10 EMPRESAS ■ APENAS 1 EMPRESA ■ NENHUMA EMPRESA

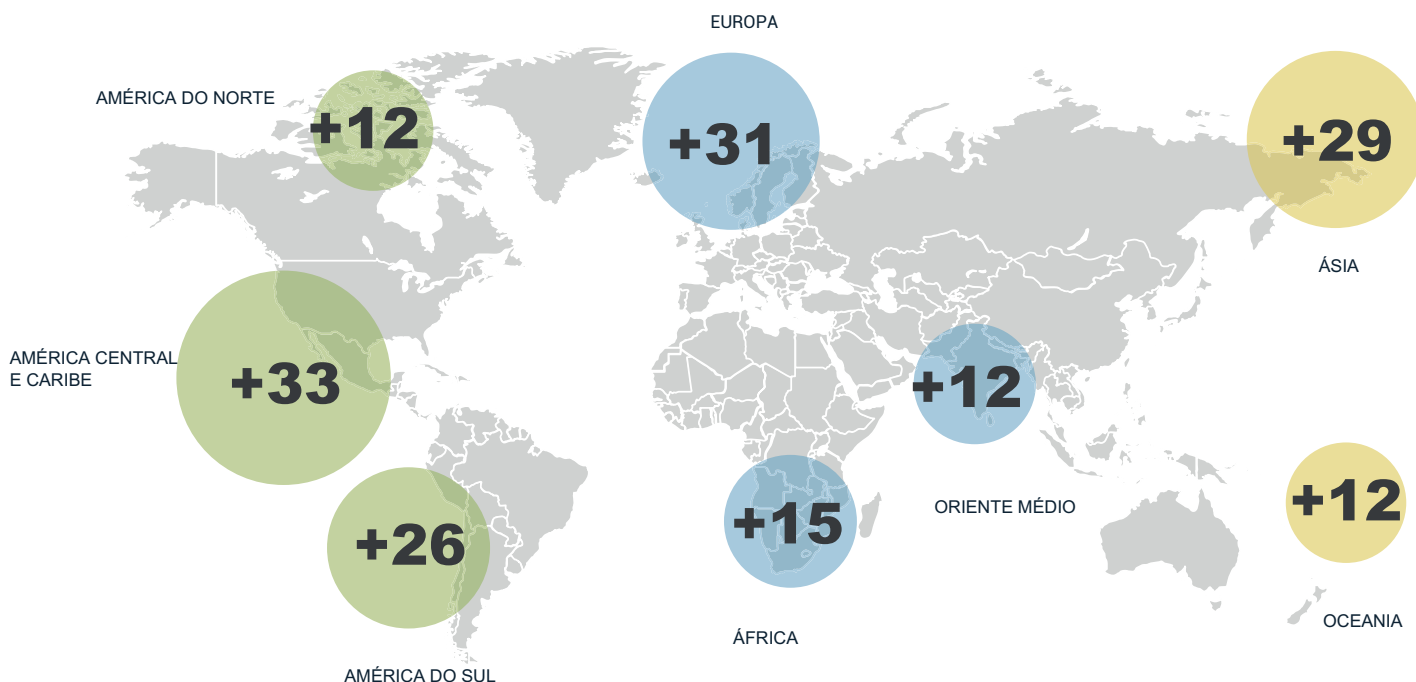
ENTRADAS E SAÍDAS ENTRE 2011 E 2018

MOVIMENTOS DE ENTRADA (+) E SAÍDA (-)

A cada edição da pesquisa, as empresas brasileiras são questionadas sobre se, no ano anterior, deixaram de atuar em algum país ou ingressaram em novos. Confira abaixo os resultados agregados dos últimos oito anos:



SALDOS (ENTRADAS – SAÍDAS)

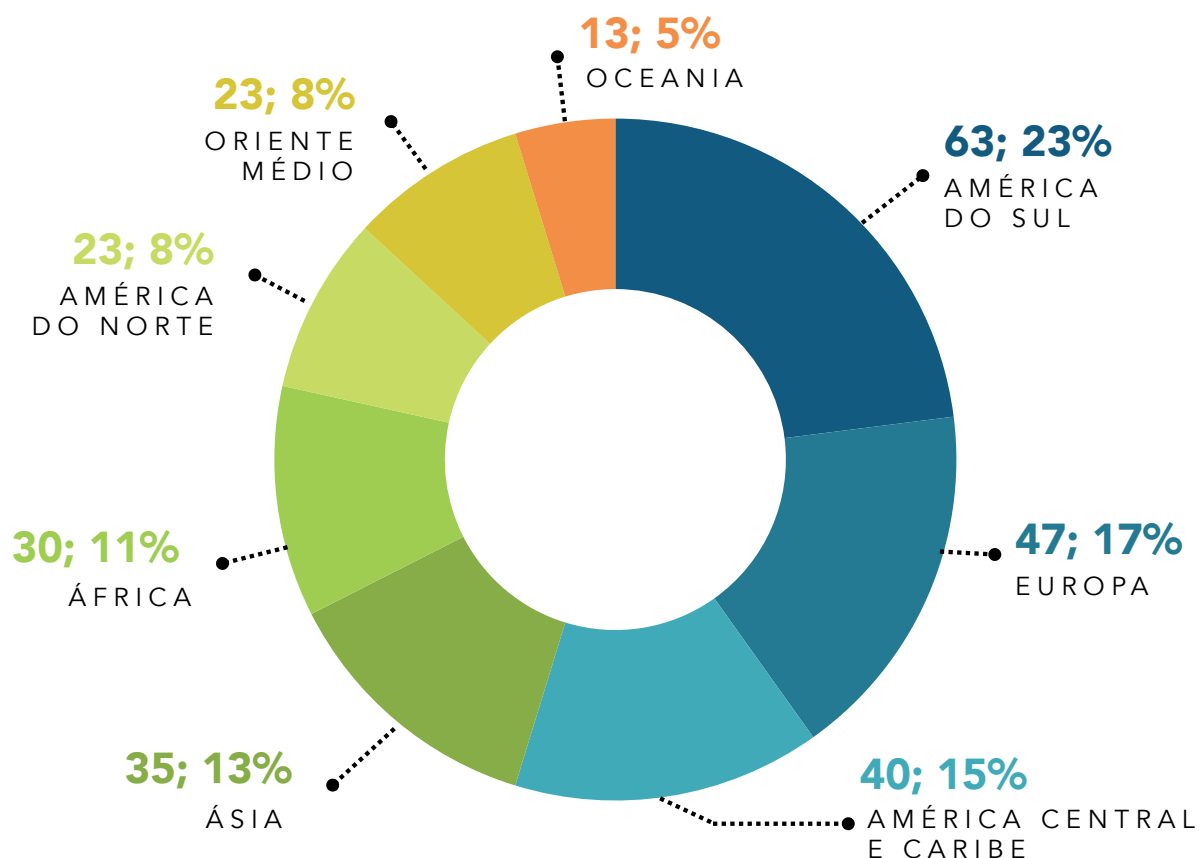


A tabela abaixo resume os países que se destacaram como alvo de entrada e saída de empresas brasileiras participantes da pesquisa.

Entre os países que mais receberam novas empresas, destacam-se Colômbia, Peru, China, Panamá e Austrália. Vale notar que a Colômbia, em 2016, encerrou os conflitos entre Governo e Forças Armadas. Além disso, tornou-se a terceira maior economia da América do Sul.

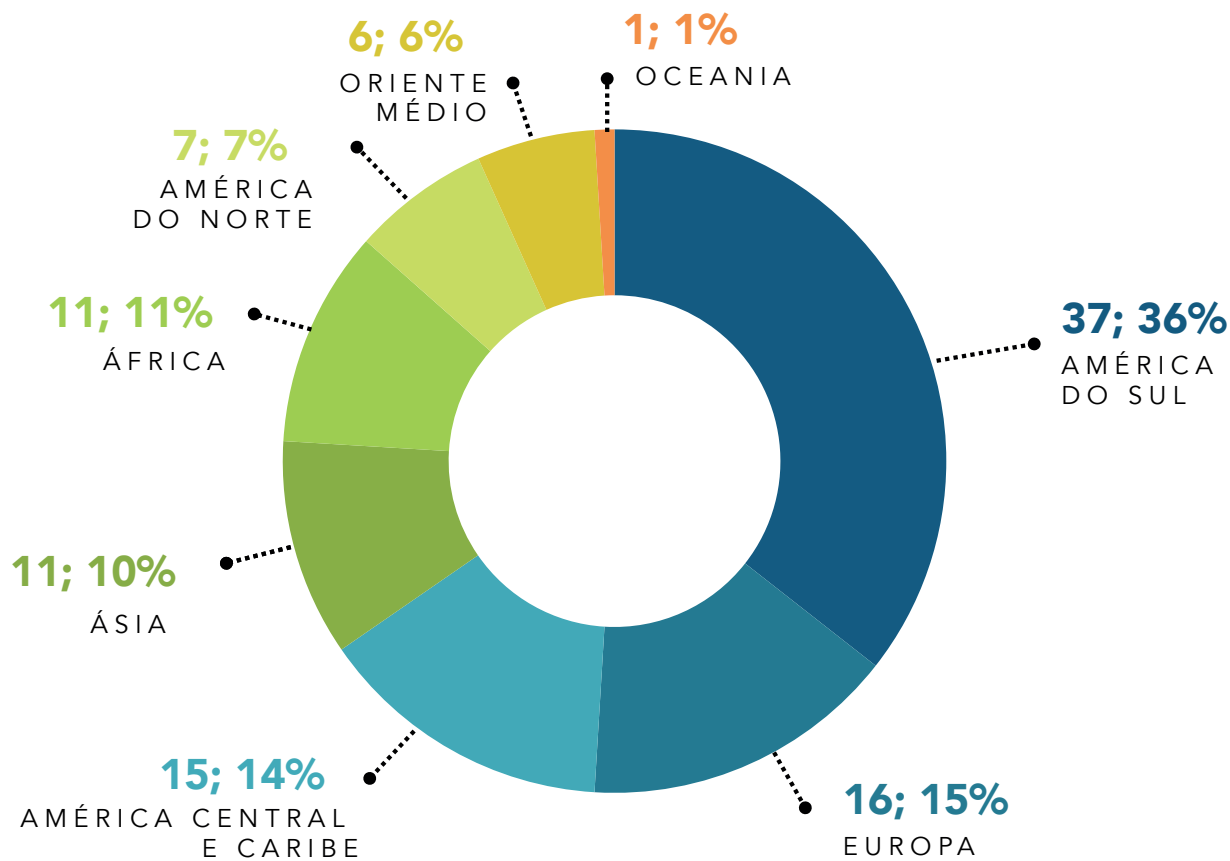
CINCO PRINCIPAIS PAÍSES DE ENTRADA	QUANTIDADE DE EMPRESAS	CINCO PRINCIPAIS PAÍSES DE SAÍDA	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Colômbia	16	Chile	11
Peru	13	Argentina	7
China	13	Portugal	7
Panamá	11	Angola	5
Austrália	11	México	5

ENTRADAS DE EMPRESAS POR REGIÃO ENTRE 2011 E 2018



SAÍDAS DE EMPRESAS POR REGIÃO

ENTRE 2011 E 2018



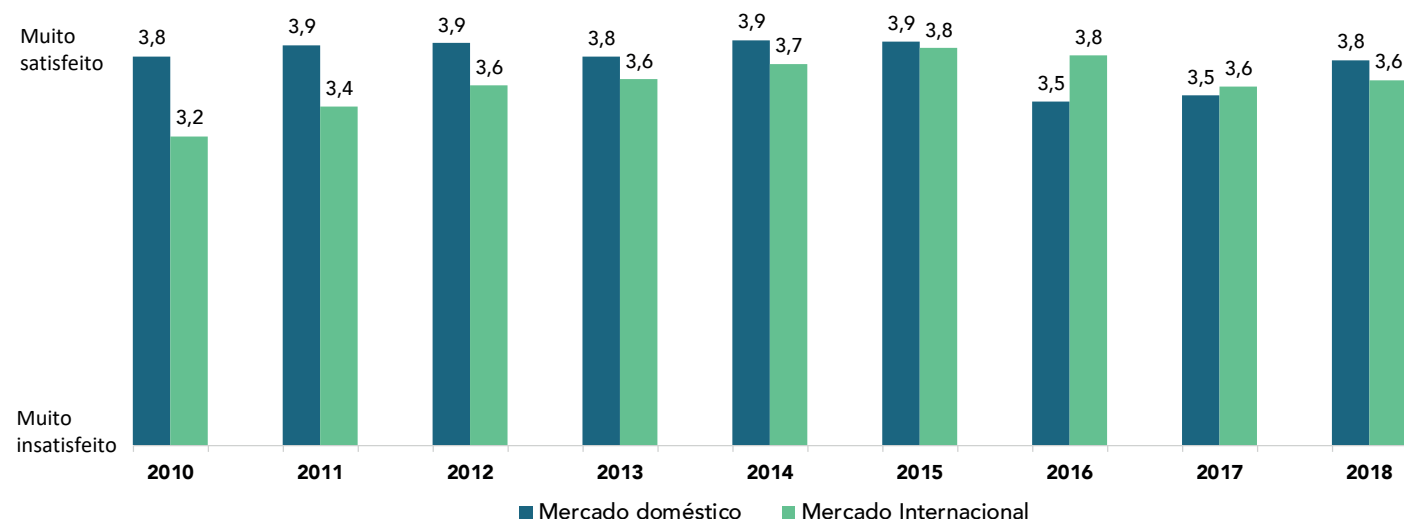
Os movimentos de saída e entrada em novos mercados são naturais em qualquer processo de internacionalização, seja em função das condições macroeconômicas do local, da dinâmica competitiva ou dos resultados das operações em determinado destino. O continente americano foi o alvo dos maiores movimentos entre todas as regiões, sendo a América do Sul o principal destaque em termos de entradas e saídas e a América Central e o Caribe os principais destaques em termos do saldo de empresas.

Um ponto interessante é a possível relação entre a distância psíquica (distância de valores, educação e práticas de gestão) e os saldos regionais. O Continente Asiático e a região da Oceania, que apresentam maior distância psíquica em relação ao Brasil, são aqueles que menos registraram saídas das multinacionais participantes. Esse dado gera uma reflexão sobre um possível retorno superior dos investimentos feitos nesses países ou um custo maior de mudança, uma vez que as empresas brasileiras que atuam nessas regiões podem estar mais amadurecidas e, conseqüentemente, mais capacitadas a competir em mercados distantes do Brasil. Além disso, a inserção nas cadeias globais de valor e o acesso a insumos de menor custo estão intimamente ligados às atividades das empresas em alguns países da Ásia, sendo considerados também como condições necessárias para a sobrevivência internacional.

A despeito desses movimentos, é interessante notar que todas as regiões apresentaram saldo positivo de entradas de empresas nos últimos oito anos, o que reforça a evolução crescente do processo de internacionalização das empresas brasileiras participantes.

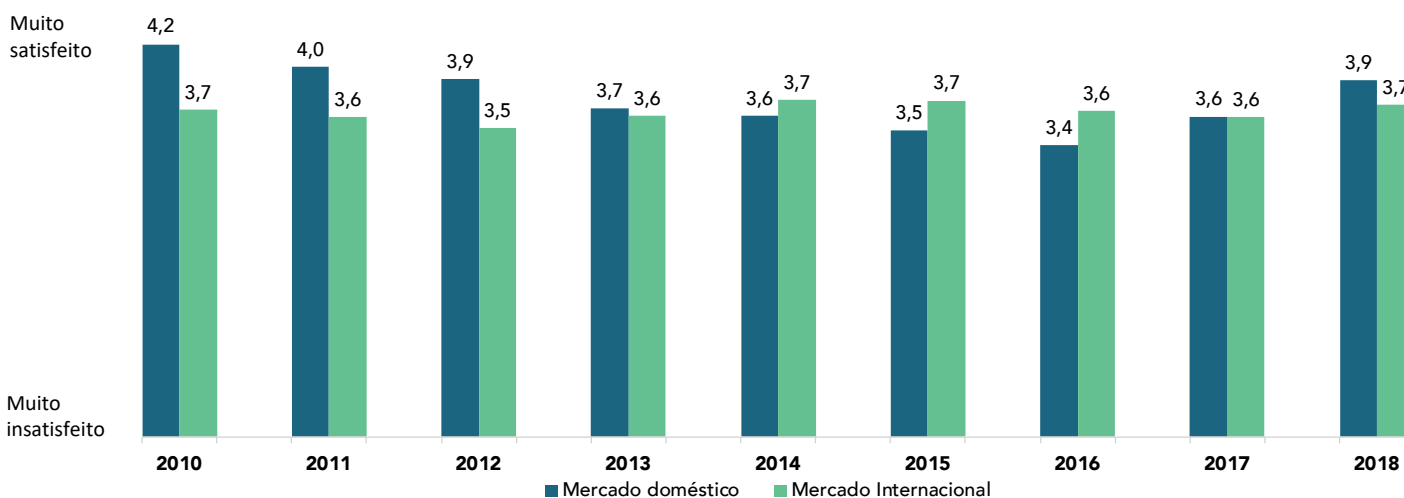
RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO EM NÚMEROS

SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO



As empresas mais internacionalizadas estão mais satisfeitas com a performance financeira, operacional e relativa no mercado internacional e menos satisfeitas com a performance financeira no mercado doméstico. Um aumento de 100% do índice de internacionalização gera um aumento de 14,01% no EBITDA.

EXPECTATIVA DE DESEMPENHO



As empresas mais internacionalizadas possuem expectativas menores em relação ao desempenho no mercado doméstico. Em contrapartida, suas expectativas são maiores em relação ao desempenho nos mercados internacionais.

De 2010 a 2018, nota-se que a satisfação e a expectativa geral de desempenho foram superiores no mercado doméstico se comparadas às do mercado internacional. Isso é natural, considerando que, geralmente, as empresas brasileiras possuem mais experiência, capilaridade e reconhecimento de suas marcas no Brasil.

Entretanto, vale notar que a lacuna entre o desempenho doméstico e a atuação internacional tem diminuído ao longo dos últimos anos. Esse fato pode estar relacionado ao desenvolvimento de competências para atuar no mercado internacional bem como à recuperação da economia global que ocorreu enquanto o Brasil enfrentava uma crise econômica.

CONCLUSÃO

O Brasil é o país da América Latina que mais investe além de suas fronteiras. A pesquisa Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras busca, há mais de uma década, avaliar os desafios, avanços e conquistas de nossas empresas no exterior. Essa edição especial reúne análises e reflexões sobre a evolução do processo de internacionalização.

Vimos que o grau de internacionalização das empresas brasileiras tem aumentado gradativamente ao longo dos anos, ao mesmo tempo em que as empresas se internacionalizam mais rápido e para uma diversidade maior de geografias. A despeito das crises no mercado global e doméstico que aconteceram nesse período (2006-2018), o saldo de movimentações de empresas brasileiras no exterior é positivo e a tendência é que esse movimento continue se ampliando nos próximos anos. Mesmo contextos de crise global criaram oportunidades de aquisição e parcerias no exterior, por exemplo, em função da queda no preço de ativos.

Ao mesmo tempo em que a crise econômica brasileira tem impulsionado novos investimentos no exterior, a retomada da economia global é um incentivo a mais para essa expansão nos últimos anos. A saturação do mercado doméstico em alguns setores, os incentivos governamentais, a oferta de crédito, a valorização do Real e o aumento da demanda global são elementos que certamente podem impulsionar o processo de internacionalização. Para além de fatores externos, o fato de quase a metade dos objetivos estratégicos e KPIs das participantes estarem ligados à estratégia de internacionalização nos mostra que a expansão internacional está cada vez mais presente na agenda das empresas e que elas têm se planejado de forma mais estratégica e proativa para esse processo. Isso reforça a necessidade de oferecer aos gestores informação qualificada e ferramentas de gestão que facilitem a atuação no cenário global.

A internacionalização de empresas potencializa os fluxos comerciais, promovendo maior remessa de lucros e dividendos que podem ser utilizados em novos investimentos. Com isso, os vínculos de comércio e investimentos entre países são fortalecidos, criando oportunidades de negócios, reduzindo a vulnerabilidade das empresas e ajudando a mantê-las saudáveis e longevas, mesmo ao longo de crises.

De fato, quanto mais internacionalizadas, mais satisfeitas estão as empresas participantes em relação à sua performance financeira e operacional no mercado internacional. Além disso, a internacionalização permite o acesso a novas tecnologias de produção e gestão e está estritamente relacionada ao grau de inovação das empresas, o que, por sua vez, é fator primordial para a competitividade global.

Empresas do segmento de serviços vem adquirindo crescente destaque no Investimento Direto no Exterior realizado pelo Brasil, especialmente os serviços financeiros e tecnologia de informação e comunicação. Entender a diferença entre propostas de valor e modelos de negócios inerentes à oferta de produtos e à de serviços é fundamental para o desenvolvimento de estratégias bem-sucedidas.

A proximidade geográfica e cultural com os países das Américas ajudam a explicar a grande concentração de empresas brasileiras nessa região. Ainda, a busca por geografias com maior distância psíquica e permanência das empresas nos mercados asiáticos, é notável e mostra a maior participação das empresas brasileiras nas cadeias produtivas globais.

Um planejamento cuidadoso, baseado em informações precisas para fundamentar uma avaliação criteriosa de mercados e modalidades de entrada e expansão, é essencial para o êxito das operações globais. Espera-se que as descobertas oriundas deste estudo possam embasar o desenvolvimento de estratégias vitoriosas por parte de empresas em processo de internacionalização, bem como servir como insumo para a formação de executivos e o desenvolvimento de políticas públicas.

AGRADECIMENTOS

A Fundação Dom Cabral e a equipe do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC agradecem às empresas que participaram da pesquisa ao longo das 13 edições e que gentilmente forneceram dados e compartilharam suas experiências conosco. Agradecemos também ao patrocínio do Bexs Banco à pesquisa em apoio ao processo de internacionalização das empresas brasileiras.

Saiba como participar da próxima edição ou indique uma empresa:

trajetoriasinternacionais@fdc.org.br

Visite o site da Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras



Patrocinador
bexs
The world wide bank

FDC
Para ser relevante.