

# Avanços e oportunidades na atuação internacional das empresas brasileiras

POR **LÍVIA BARAKAT, SHERBAN LEONARDO CRETOIU E HENRIQUE LEANDRO FERNANDES**

A entrada e expansão de empresas brasileiras em outros países não é um fenômeno recente, apesar de considerado tardio em relação aos países desenvolvidos. Iniciado pontualmente na década de 1940 e intensificado após os anos 2000, o processo de internacionalização tem sido muito afetado pelo contexto político-econômico brasileiro e mundial. Ao longo dos últimos anos, a Fundação Dom Cabral acompanhou de perto esse movimento, com as pesquisas realizadas pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais, que constataram o avanço gradual das multinacionais brasileiras. Enquanto, em 2006, esses estudos registravam 24 empresas com índice médio de internacionalização de 17,5%, em 2018 foram identificadas 69 empresas com índice médio de 24,3% – um crescimento de 38,8% em 12 anos.

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

Para responder a essas questões, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC desenvolveu o Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional, que compõe a pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras. O instrumento, elaborado em parceria com o INDEG-ISCTE Executive Education de Portugal, tem como objetivo avaliar aspectos fundamentais para a competitividade internacional das empresas e apoiá-las na avaliação e planejamento de suas estratégias internacionais.

O diagnóstico é composto por indicadores fundamentados no Modelo FDC de Criação de Valor Internacional, que avalia as dimensões: proposta de valor, modelo de negócios, modelo organizacional, talentos e liderança e gestão de *stakeholders* (Figura 1).

Para compor o diagnóstico, foram criados diversos indicadores objetivos e perceptuais, que, agregados, representam as cinco dimensões

fundamentais para a reflexão estratégica das empresas em processo de internacionalização. A seguir, apresentamos os resultados gerais do Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional das empresas participantes da pesquisa em 2018.

**O DIAGNÓSTICO** O Gráfico 1 mostra as médias em cada uma das cinco dimensões do diagnóstico. Os valores variam de 1 a 5 – os mais altos representam uma maior capacidade de operação e expansão internacional na dimensão em questão.

FIGURA 1 | MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

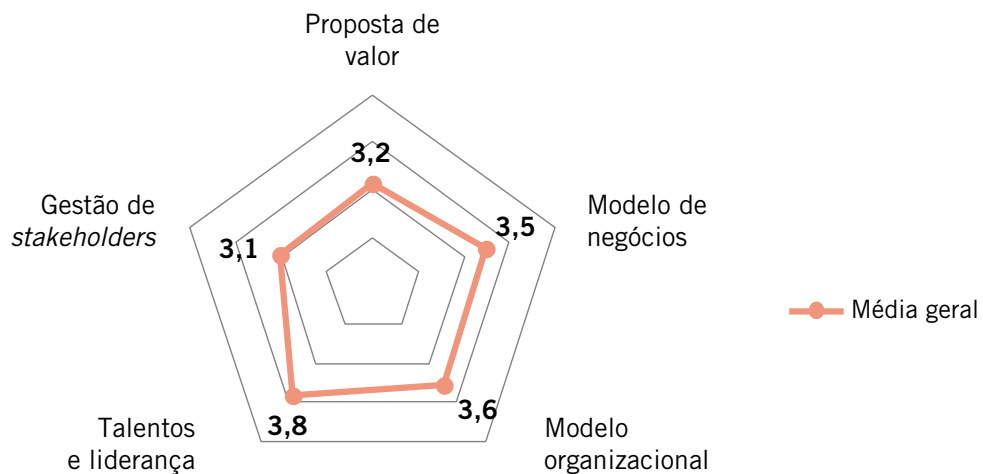


### Proposta de valor


A proposta de valor é a primeira dimensão que a empresa deve formular, analisar ou rever em sua estratégia internacional. Esse fator está intimamente ligado à estratégia do negócio e diz respeito ao *mix* de produtos e serviços a ser oferecido ao mercado internacional, às adaptações necessárias, considerando as diferenças culturais, legais e administrativas, à segmentação e conhecimento do mercado internacional, à gestão da marca global e às vantagens competitivas.

Um produto ou serviço bem-sucedido no mercado doméstico costuma passar por diversas etapas de amadurecimento até alcançar esse status. Afinal, entregar valor no que vende é essencial para a manutenção e posicionamento de qualquer marca. A realidade não é diferente no mercado internacional, podendo ainda ser mais desafiadora, devido à

GRÁFICO 1 | DIAGNÓSTICO DA CAPACIDADE DE EXPANSÃO INTERNACIONAL







## A PROPOSTA DE VALOR É A PRIMEIRA DIMENSÃO QUE A EMPRESA DEVE FORMULAR, ANALISAR OU REVER EM SUA ESTRATÉGIA INTERNACIONAL

quantidade de *players* atuando no mesmo nicho de mercado e às diferentes preferências do público-alvo.

Como mostra o gráfico, a proposta de valor das empresas participantes apresentou um resultado médio de 3,2, indicando haver espaço para o desenvolvimento de estratégias que garantam melhor inserção dos produtos, serviços e marcas brasileiras no mercado internacional. Dentre os indicadores analisados nessa dimensão, o aspecto que merece mais atenção é o percentual de produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente para o mercado internacional, em relação ao total de produtos e serviços do portfólio. No diagnóstico das empresas, esse foi o indicador que apresentou menor valor – igual a 1,7 – o equivalente a uma média de 17,5% dos produtos e serviços. O item que se mostra mais desenvolvido é o percentual de produtos e serviços no portfólio internacional, em relação ao total de produtos e serviços no portfólio, com valor igual a 4,0. Esse resultado indica que, em média, 75%

## AS EMPRESAS BRASILEIRAS, EM GERAL, OFERECEM NO MERCADO INTERNACIONAL OS MESMOS PRODUTOS E SERVIÇOS DO MERCADO DOMÉSTICO

dos produtos ofertados no portfólio são destinados ao mercado internacional.

A diferença entre os indicadores mostra que as empresas brasileiras, em geral, oferecem no mercado internacional os mesmos produtos e serviços do mercado doméstico. Poucas desenvolvem novos produtos exclusivamente para atender às demandas e preferências internacionais. Uma possível explicação é que elas estão atendendo a necessidades relativamente uniformes do mercado global. Mas, há outros indícios de que nossas empresas são, de fato, pouco inovadoras em seus portfólios internacionais. Por exemplo, apenas 35% de suas patentes são registradas no exterior. Uma edição anterior da pesquisa também mostrou que 86% das empresas brasileiras ofertavam ao mercado internacional exatamente os mesmos produtos e serviços do mercado doméstico.

### Modelo de negócios

Após a definição ou revisão da proposta de valor para outros mercados, é preciso refletir sobre o modelo de negócios adotado pela empresa. Essa reflexão facilitará a busca da forma mais adequada de entrar e se manter nos mercados-alvo. Fazem parte dessa dimensão, algumas decisões importantes: escolha das geografias de destino; análise das vantagens comparativas presentes; definição dos modos de entrada e expansão no exterior (aquisição, *greenfield*, franquia, etc.); análise do macroambiente de negócios; decisão sobre quais atividades da cadeia de valor serão terceirizadas ou internalizadas pela

empresa. Como o processo de internacionalização pode exigir uma constante realocação das diversas funções exercidas pela organização, estabelecer um modelo de negócios rígido, idêntico ao praticado no mercado doméstico, pode comprometer a eficiência da empresa no processo de entrada e adaptação a outros mercados.

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

O estudo também revelou que as empresas brasileiras têm inserido a internacionalização em seu planejamento e acompanhamento estratégico – 45% dos objetivos estratégicos e dos KPIs (*Key Performance Indicators*) já são relacionados à internacionalização. Outro aspecto bem desenvolvido é a capacidade de identificar parceiros locais nos principais mercados em que atuam – 4,0 em média. Nesse indicador, 75% das empresas se situaram no grau 4 ou 5 (alto ou muito alto), o que pode sinalizar que elas entendem a importância das parcerias locais e buscam fortalecê-las, visando aumentar a competitividade de seus produtos e serviços.

### Modelo organizacional

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

Embora a média da dimensão de modelo organizacional – 3,6 – tenha sido a segunda maior registrada no diagnóstico, ainda apresenta espaço para melhorias. O percentual de funcionários dedicados à internacionalização das empresas consultadas, em relação ao número total de funcionários, foi o indicador que apresentou o menor valor nessa dimensão – igual a 1,2 –, mostrando que, em média, apenas 5% de suas equipes são alocadas nas áreas e projetos voltados para a atuação internacional. Mesmo assim, 63,5% das empresas possuem departamento de internacionalização ou uma estrutura dedicada exclusivamente a essas operações.

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

### **Talentos e liderança**

Para se expandir internacionalmente, as empresas precisam ter massa crítica de executivos e gestores talentosos. Eles devem não apenas ser capazes de liderar equipes, mas também gostar de desafios, ter uma visão sistêmica da organização, capacidade de tomar decisões em ambientes complexos, alta inteligência cultural, resiliência, domínio de idiomas e flexibilidade. Liderar pessoas e se adaptar a um ambiente multicultural são competências fundamentais para organizações em processo de internacionalização.

No diagnóstico realizado pela FDC, a dimensão talentos e liderança foi a que apresentou a maior média (3,8). Pode ser um indicativo de que as empresas participantes estão mais atentas ao preparo de suas equipes ligadas à internacionalização, devido à grande responsabilidade que é gerenciar uma atividade internacional. A pesquisa mostrou, por exemplo, que 30%, em média, do investimento em treinamento e capacitação é direcionado aos expatriados e/ou gestores globais. O indicador que se mostrou mais bem desenvolvido foi “os gestores da empresa aceitam bem as diferenças culturais”, com média igual a 4,3 – 82,5% das empresas brasileiras atribuíram a ele uma nota 4 ou 5 (alta ou muito alta).

## **LIDERAR PESSOAS E SE ADAPTAR A UM AMBIENTE MULTICULTURAL SÃO COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA ORGANIZAÇÕES EM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Ainda assim, há espaço para desenvolvimento, já que os problemas de gestão e adaptação de equipes multiculturais estão entre os principais desafios enfrentados pelas empresas em processo de internacionalização. Nessa dimensão, o indicador que deveria ser mais desenvolvido é o percentual de funcionários com domínio fluente de línguas estrangeiras, em relação ao total de funcionários, que apresentou valor igual a 1,7, ou seja, uma média de 17,5% do quadro funcional das empresas.

### **Gestão de *stakeholders***

Essa dimensão leva em consideração todos os envolvidos no processo de internacionalização, isto é, as partes interessadas que afetam e são afetadas pela atuação internacional das empresas. Ao refletirmos com as organizações sobre essa dimensão, estamos considerando principalmente os *stakeholders* externos ao negócio – comunidades locais, ONGs, entidades empresariais, governos, sindicatos e agências reguladoras – nos países de destino. As empresas que se engajam com esse público da forma adequada são, em geral, mais facilmente aceitas pelo mercado e a sociedade local, conquistando o que se conhece como “licença social para operar”. O envolvimento ético e transparente com os *stakeholders* contribui para a redução de riscos financeiros, políticos e de reputação, além de colaborar na construção de relações de confiança com os vários atores envolvidos em sua atuação internacional.

O valor obtido nessa dimensão também foi mediano e o menor dentre todas as dimensões (3,1). Em edições anteriores da pesquisa, identificamos



## O MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DEVE CONTINUAR CRESCENDO GRADUALMENTE, PORÉM EM RITMO MAIS LENTO

que as multinacionais brasileiras têm menor engajamento com *stakeholders* internacionais do que com os domésticos. Nessa mesma linha, observamos no diagnóstico algumas limitações para gerir essas partes interessadas no processo de internacionalização, como o baixo índice de publicação de relatórios de sustentabilidade em outros idiomas, que obteve 2,5. Isso indica que, em média, 53,4% das empresas não produzem relatórios de sustentabilidade. Das 46,6% que possuem essa prática, 36% apresentam o documento em três idiomas, 60% em dois idiomas e 4% em apenas um. Nenhuma delas publica relatórios de sustentabilidade em quatro ou mais idiomas. Quanto a seus *websites*, em geral, as empresas brasileiras os apresentam em dois idiomas, português e inglês.

O indicador “a empresa envolve *stakeholders*-chave internos ao negócio no seu processo de tomada de decisão nos países em que atua” mostrou ser o mais desenvolvido, com média de 3,7 – 67,5% das empresas confirmaram um alto grau de envolvimento



com os *stakeholders* internos (clientes, fornecedores, acionistas e funcionários), enquanto apenas 30% delas mantêm alto grau de envolvimento com os *stakeholders* externos.

### Amostra da pesquisa

Participaram da pesquisa Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2018, 69 empresas com controle de capital e gestão majoritariamente brasileiros e atuação internacional por meio de escritórios de vendas, centrais de distribuição, montagem, manufatura, prestação de serviços, agências bancárias/serviços financeiros, pesquisa e

desenvolvimento ou franquias. São organizações de médio e grande porte, de diversos setores da economia, presentes em 82 países e todos os continentes.

**LÍVIA BARAKAT** é professora e pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais, doutoranda em Negócios Internacionais pela Copenhagen Business School, com mestrado em Administração pela UFMG.

**SHERBAN LEONARDO CRETOIU** é professor associado da Fundação Dom Cabral, Mestre em Relações Internacionais pela PUC Minas, doutorando em Administração na USP e no ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa e *founding partner* da SLC – Strategy, Leadership, Convergence.

**HENRIQUE LEANDRO FERNANDES** é bolsista FAPEMIG/FDC no Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, pós-graduando em Business Intelligence & Analytics pela PUC Minas.

### CONCLUSÕES

As empresas brasileiras estão bem posicionadas no planejamento e acompanhamento estratégico do seu processo de internacionalização, investindo em estrutura e projetos para essa expansão. No entanto, precisam desenvolver seu portfólio, para atender de forma mais assertiva e inovadora às demandas e necessidades do mercado internacional. Essa atuação exige também equipes maiores e mais bem preparadas para atuar em ambientes multiculturais. O Diagnóstico da Capacidade de Expansão Internacional, desenvolvido pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, apontou diversos aspectos que podem ser mais bem trabalhados pelas empresas, para ampliar sua capacidade de criação e geração de valor a partir das operações internacionais. O instrumento, também disponibilizado individualmente para organizações interessadas, permite identificar oportunidades de avanço e desenvolvimento no processo de internacionalização.

Estamos convencidos de que a internacionalização contribui para o desenvolvimento organizacional, gerando competitividade para as empresas brasileiras e para o País. Esperamos que essa pesquisa contribua para a reflexão e o avanço do debate sobre as estratégias internacionais, no meio empresarial, acadêmico e governamental.

O movimento de internacionalização das empresas brasileiras deve continuar crescendo gradualmente, porém, em ritmo mais lento, devido às instabilidades político-econômicas no Brasil. Enquanto para algumas empresas, são estímulos adicionais na busca de novos mercados externos, para outras, representam cautela em novos investimentos. É importante que desenvolvam competências para planejar, avaliar e repensar seus processos de internacionalização, de forma a melhor aproveitar as oportunidades do mercado global.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FORTEZA, Jorge; RAMSEY, Jase Ryan; ALVIM, Flávia de Magalhães; MICHELONI, José. Um modelo de criação de valor internacional. **DOM**: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, V. 4, n. 10, p. 26-53, nov. 2009.

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