FDC MBA

FDC Practical Community in Business Model

CRIAÇÃO DE VALOR: O CASO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Prof. Lívia Barakat| 2018

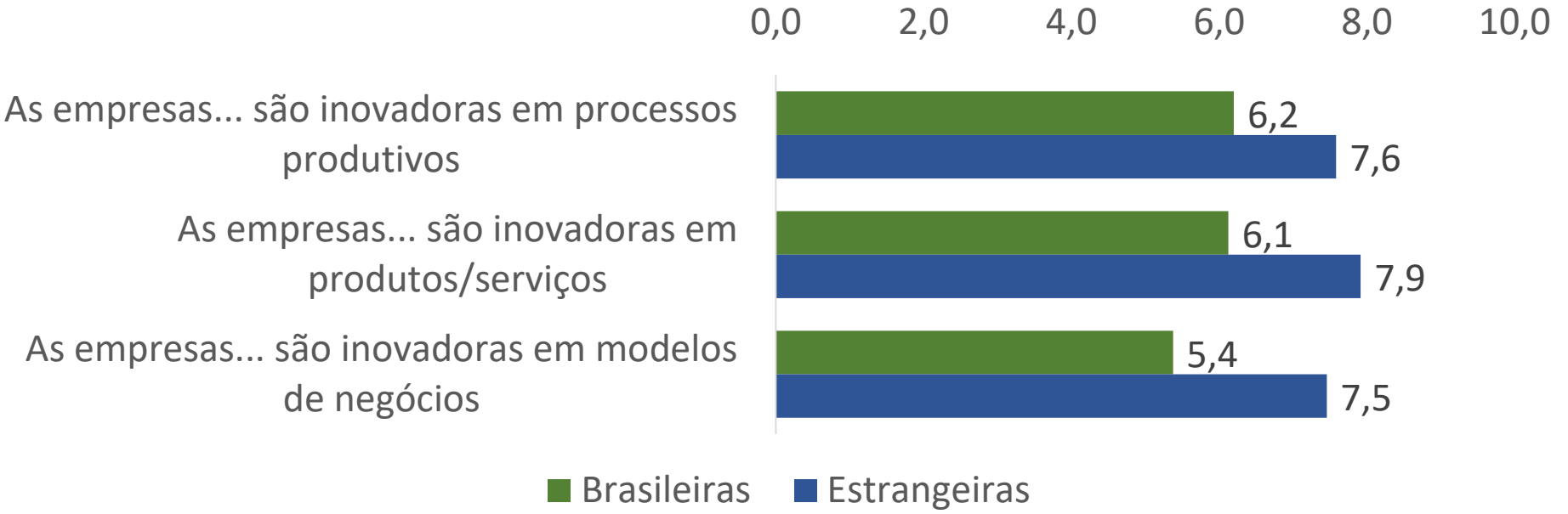
INTRODUÇÃO E WARM-UP

1. As empresas brasileiras são inovadoras em processos produtivos, produtos/serviços e modelos de negócios?

2. As empresas brasileiras adaptam seus processos produtivos, produtos/serviços e modelos de negócios para atuar em outros contextos (ex. outros estados, países, segmentos)?

SURVEY

1. As empresas brasileiras são inovadoras em processos produtivos, produtos/serviços e modelos de negócios?



SURVEY

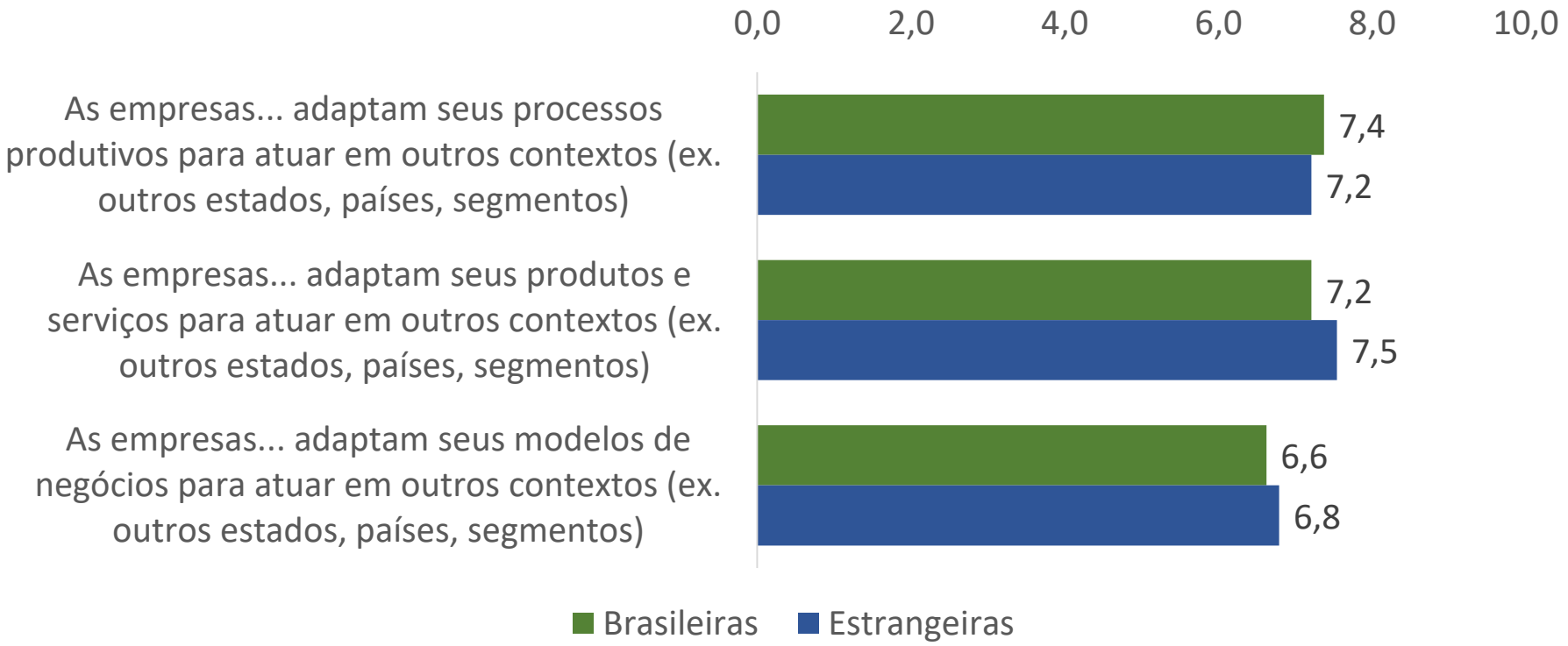
1. As empresas brasileiras são inovadoras em processos produtivos, produtos/serviços e modelos de negócios?

De forma geral, as empresas brasileiras não demonstram relevância nas inovações em contexto mundial.

Estamos muito atrasados em tecnologia, digitalização, agregação de valor em produtos e serviços. Muito é consequência da falta de investimentos e políticas para desenvolver cientistas e retê-los no Brasil para contribuir com processos inovadores.

SURVEY

2. As empresas brasileiras adaptam seus processos produtivos, produtos/serviços e modelos de negócios para atuar em outros contextos (ex. outros estados, países, segmentos)?



SURVEY

2. As empresas brasileiras adaptam seus processos produtivos, produtos/serviços e modelos de negócios para atuar em outros contextos (ex. outros estados, países, segmentos)?

Muitas adaptações feitas na empresas brasileiras não levam em consideração todo o contexto, gerando produtos, processos, serviços desestruturados ou com falhas.

A criatividade no Brasil é potencializada pela falta de demanda e volume. Temos que ser super criativos e adaptáveis para a sobrevivência em um País hostil ao empreendedorismo.

INTRODUÇÃO E WARM-UP

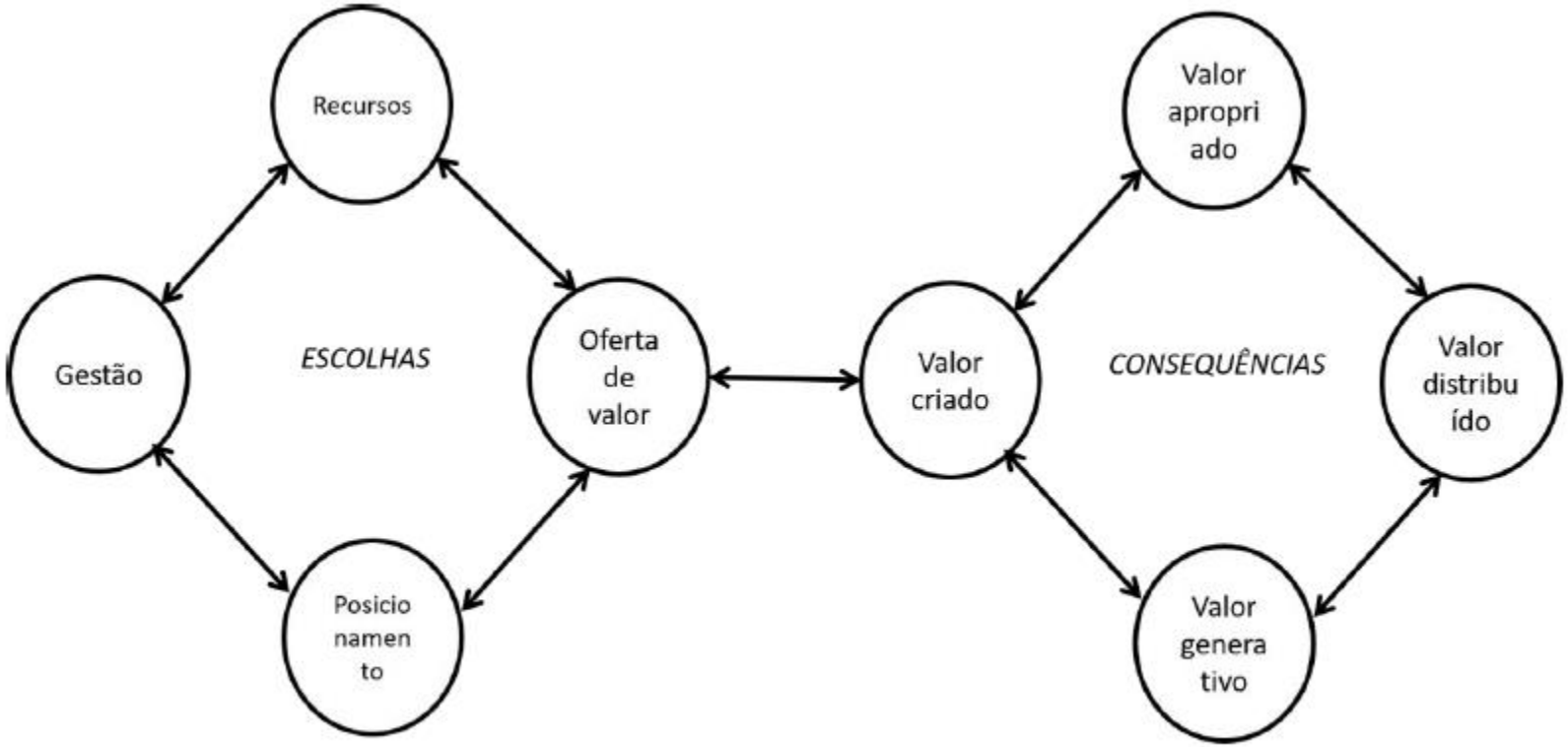
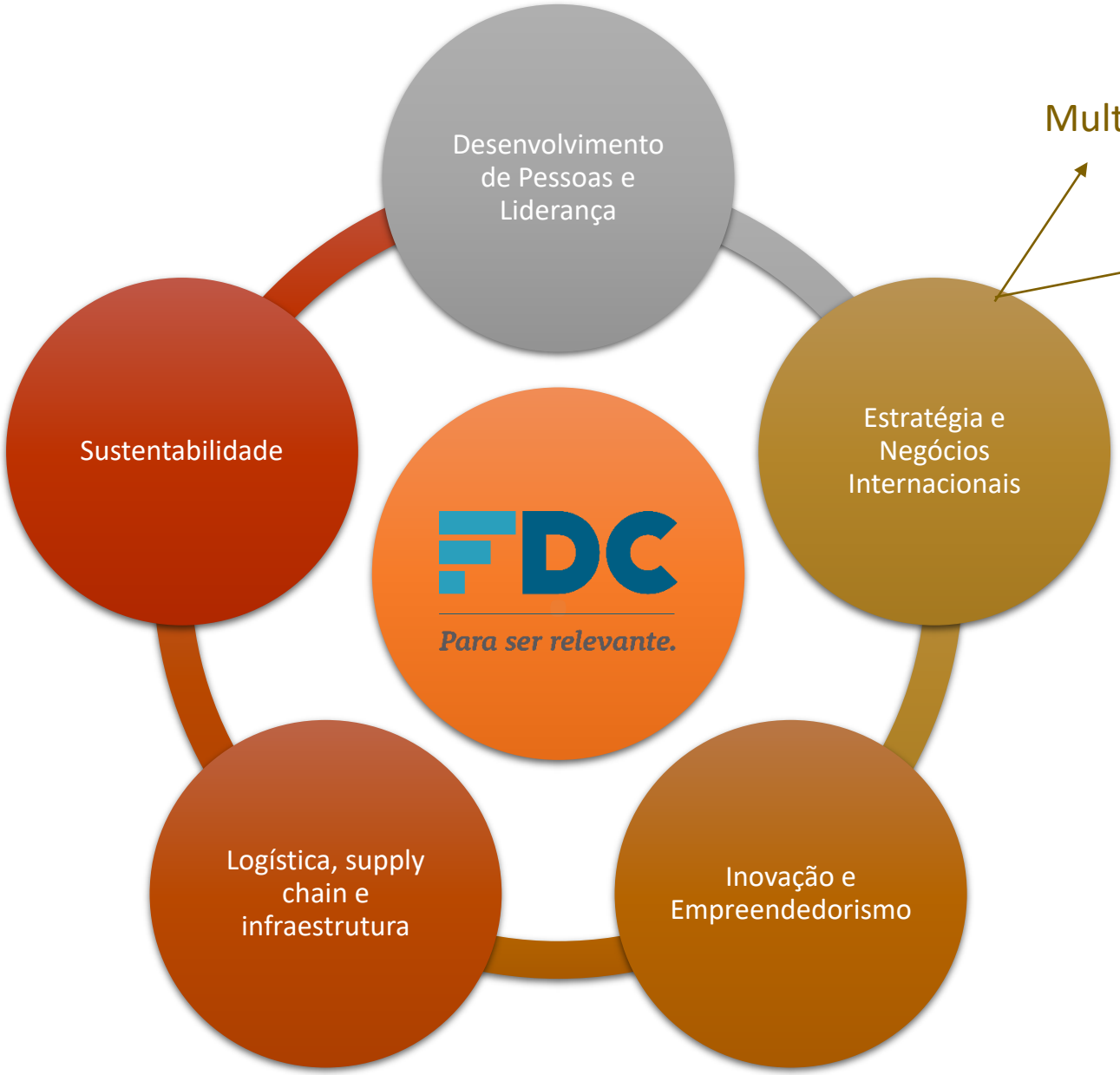


Figura 4. Value of choices framework

NÚCLEOS DE PESQUISA FDC



Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras

Modelo de Criação de Valor Internacional

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

12
EDIÇÕES

+500
CITAÇÕES NA MÍDIA

+60
EMPRESAS BRASILEIRAS

Edição 2006

Edição 2008

Edição 2010

Edição 2012

Edição 2014

Edição 2016

Edição 2007

Edição 2009

Edição 2011

Edição 2013

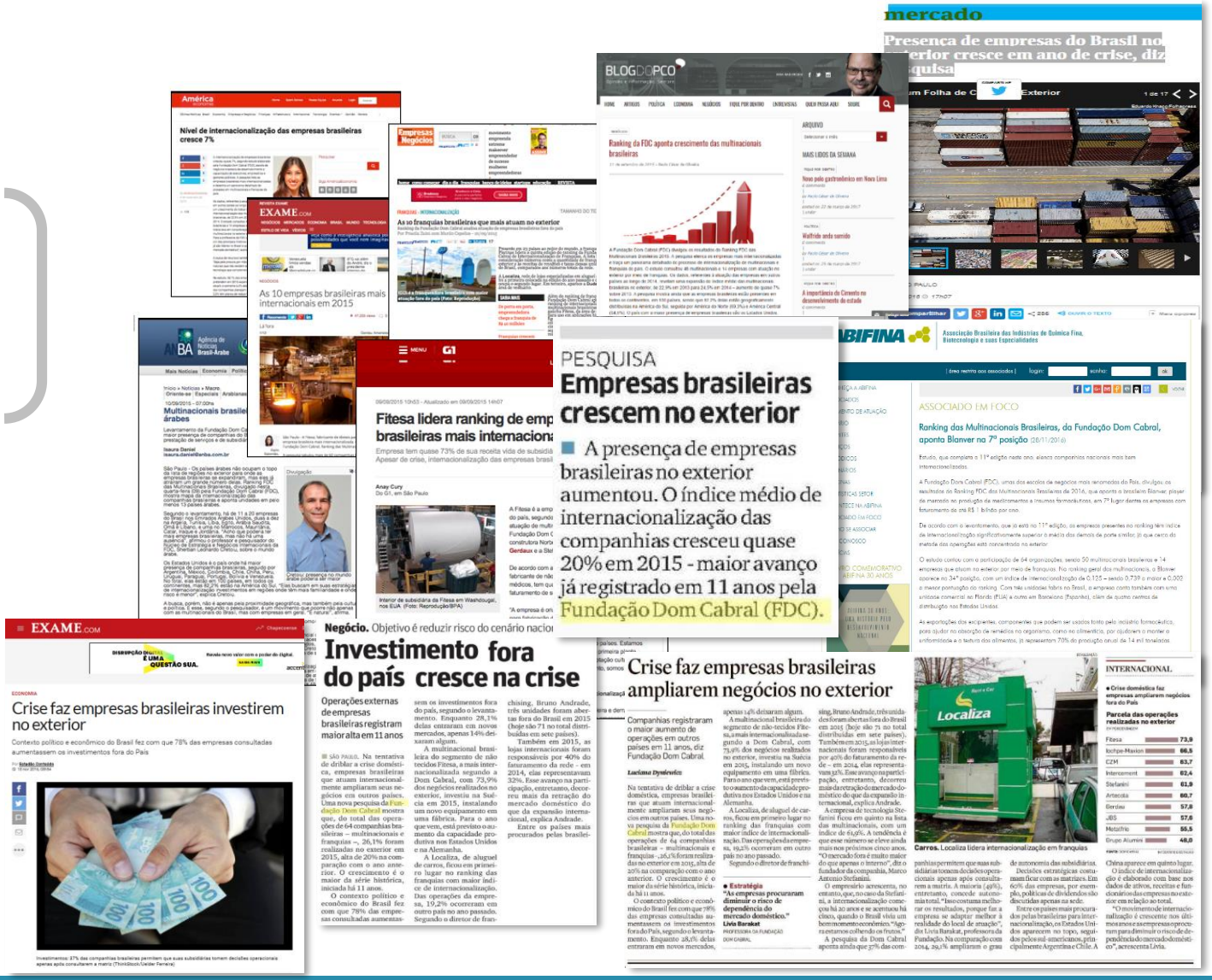
Edição 2015

Edição 2017

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

+80

Citações por ano



RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

54

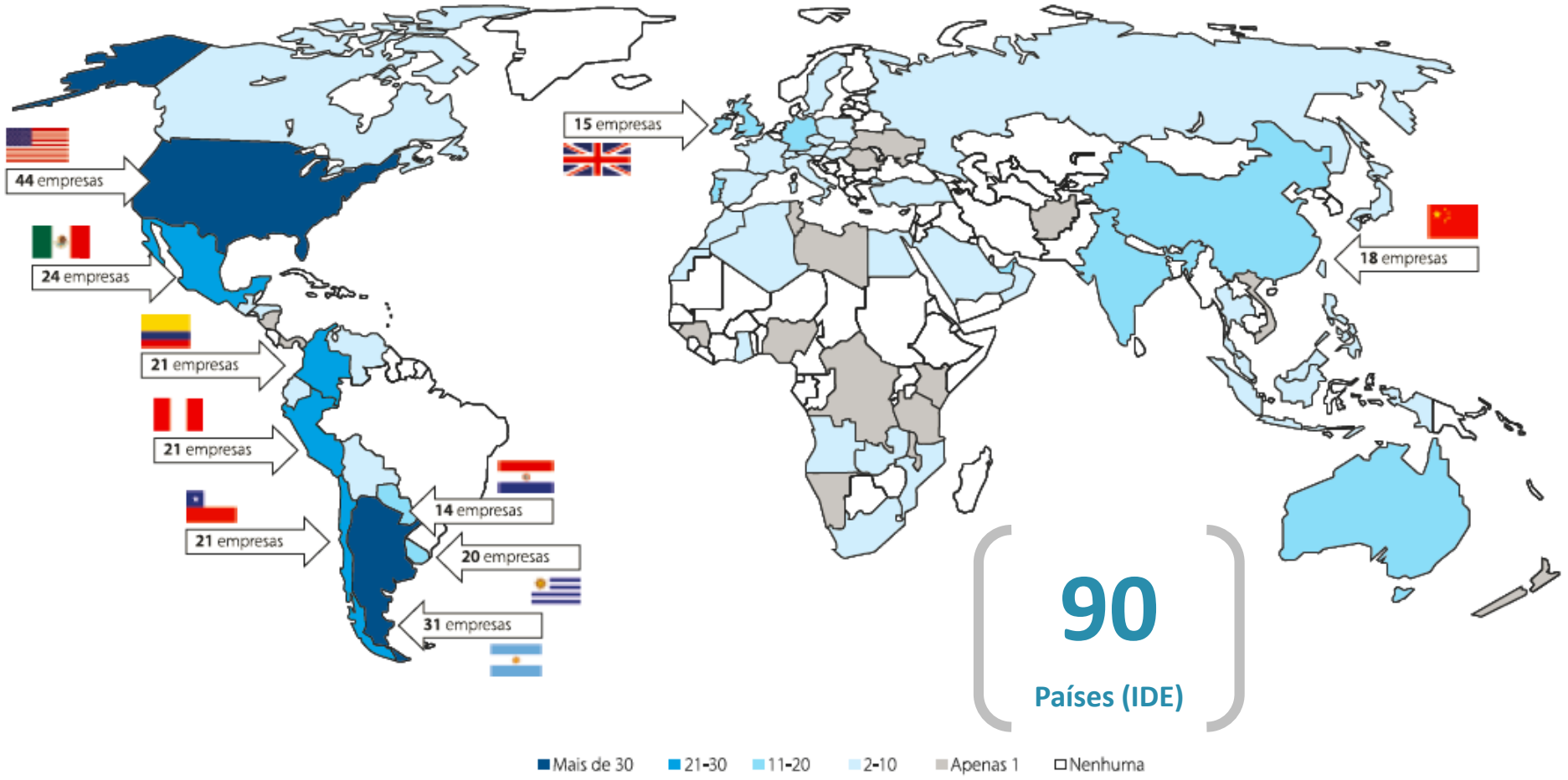
Multinacionais

11

Franquias

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Dispersão geográfica



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Índice de transnacionalidade =

$$\frac{\frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}}{3}$$

United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD)

Índice de internacionalização de franquias =

$$\frac{\frac{\text{Unidades franqueadas no exterior}}{\text{Unidades franqueadas totais}} + \frac{\text{Receitas de royalties e taxas no exterior}}{\text{Receitas de royalties e taxas totais}} + \frac{\text{Receita de venda de produtos para franqueados no exterior}}{\text{Receita total de venda de produtos para franqueados}}}{3}$$

Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Aquisições nos Estados Unidos, México e Emirados Árabes Unidos

Inovação em co-processamento e transferência de know-how para subsidiárias no exterior

Posição	Empresa	Índice	Posição	Empresa	Índice
1	Fitesa	0,737	28	CI&T	0,220
2	Odebrecht	0,737	29	Alpargatas	0,219
3	InterCement	0,649	30	Vicunha Têxtil	0,214
4	Iochpe-Maxion	0,629	31	Indusparquet	0,196
5	Stefanini	0,623	32	Itaú Unibanco	0,194
6	Artecola	0,619	33	Romi	0,183
7	Metalfrio	0,607	34	Blanver	0,128
8	CZM	0,584	35	Falconi	0,120
9	DMS	0,570	36	Andrade Gutierrez	0,107
10	Marfrig	0,539	37	Grupo Serpa	0,102
11	JBS	0,536	38	Braskem	0,073*
12	Grupo Alumini	0,518	39	Duratex	0,070
13	Tupy	0,512	40	Randon	0,070
14	Minerva Foods	0,494	41	BRF	0,062*
15	Marcopolo	0,407	42	BRQ	0,050
16	Magnesita	0,387	43	Instituto Aquila	0,048
17	Votorantim	0,383	44	Baterias Moura	0,045
18	Camargo Corrêa	0,355	45	Klabin	0,039
19	Tigre	0,347	46	Bradesco	0,035
20	Gerdau	0,328	47	Ultrapar	0,033
21	WEG	0,302	48	Totvs	0,031
22	Vale	0,274	49	MV Sistemas	0,022
23	Spoleto	0,271	50	Eliane	0,022
24	Camil	0,264	51	Algar Tech	0,017
25	Embraer	0,252	52	Seculus	0,013
26	Expor Manequins	0,239	53	Porto Seguro	0,012
27	Natura	0,232	54	Cinex	0,003

Mais de 250 milhões de pares vendidos por ano em mais de 106 países. Reposicionamento da marca.

Produção nos Estados Unidos -> maior valor percebido aumentou exportações

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Posição	Empresa	Países
1	Stefanini	39
2	WEG	29
3	Vale	25
4	BRF	24
5	Marcopolo	23
6	Votorantim	22
7	JBS	20
8	Magnesita	20
9	Itaú Unibanco	19
10	Iochpe-Maxion	16

BRF BRASIL FOODS

PERDIGÃO, PERDIX, batavo, Elegê, BOVINOS, AVIPAL, QUALY Cremosa, Sadia, TURMA DA MÔNICA, Doriana cremosa

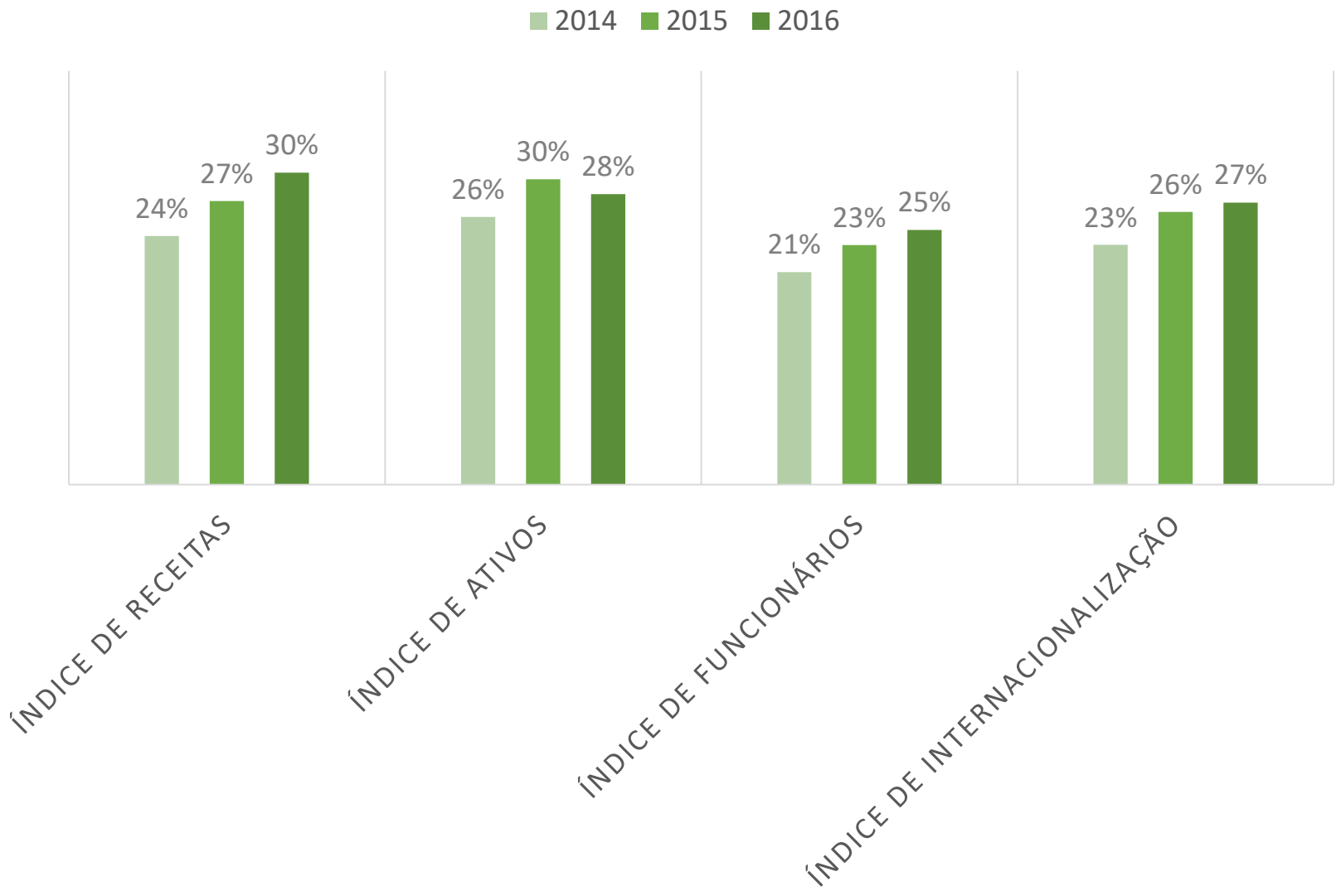
Subsidiária OneFoods para atender as demandas no Mercado Halal Market (alimentação permitida pela lei islâmica Xariá)

Um dos 8 maiores fabricantes de rodas de alumínio do mundo investimento constante em inovação de materiais, processos e design, desta forma permitindo a internacionalização da empresa

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

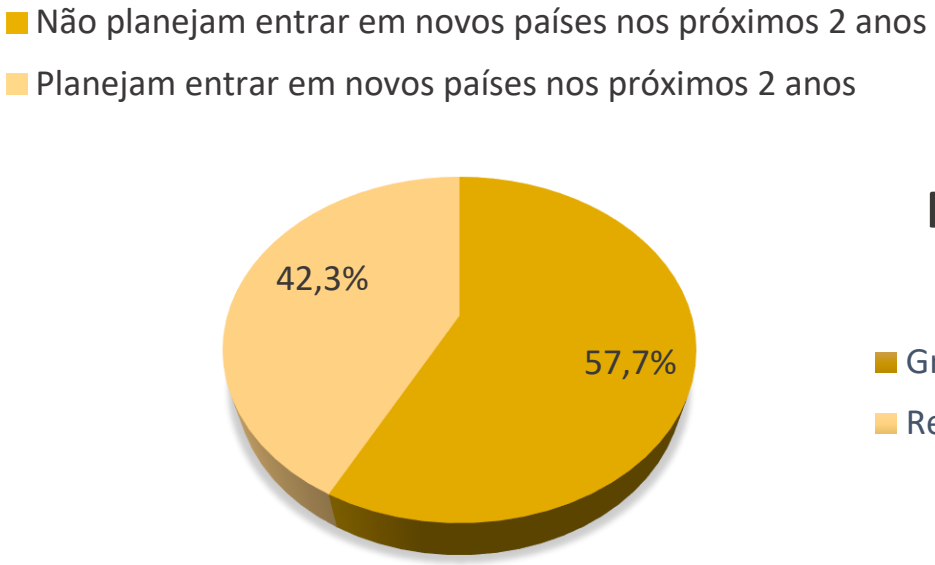
Posição	Franquia	Índice
1	Localiza	20,0%
2	Fábrica di Chocolate	9,0%
3	Vivenda do Camarão	8,5%
4	Chilli Beans	5,5%
5	Sobrancelhas Design	5,2%
6	Depyl Action	3,1%
7	Hering	2,3%
8	Puket	2,2%
9	Fast Açaí	1,1%
10	Inviolável	0,5%
11	Arezzo	0,5%

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

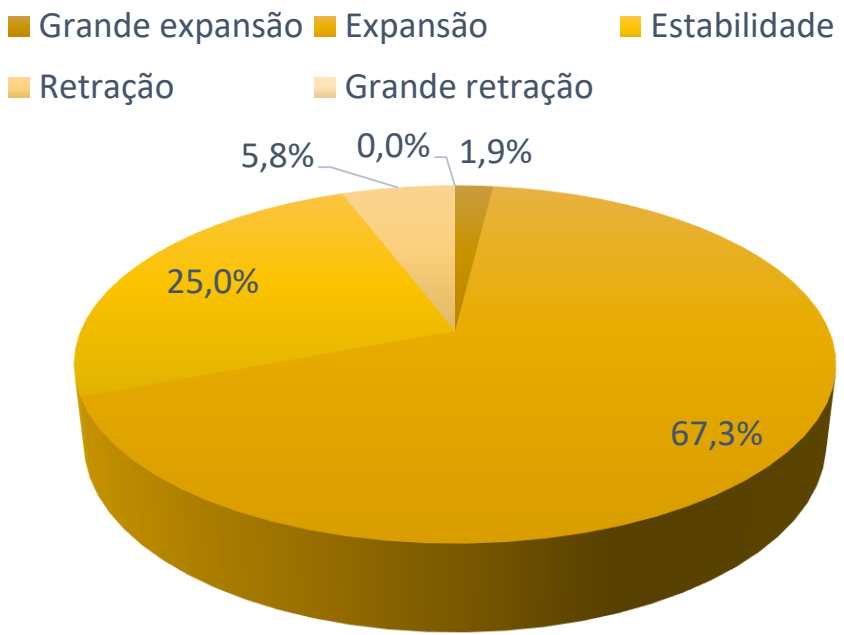


RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Planos das multinacionais para novos mercados



Planos das multinacionais para os mercados em que já atuam



DEBATE NAS MESAS

PRESSUPOSTOS DO MODELO

1. O objetivo de internacionalização de empresas Latino Americanas se difere das de países desenvolvidos

- De: internacionalização para ganhar mercados e economias de escala -> **transferência de vantagens competitivas** do mercado doméstico
- Para: internacionalização para acesso a recursos estratégicos e redução de riscos -> **criação de novas vantagens competitivas** por meio de adaptação e parcerias

PRESSUPOSTOS DO MODELO

2. Vantagens competitivas de empresas Latino Americanas se diferem das vantagens competitivas de empresas de países desenvolvidos

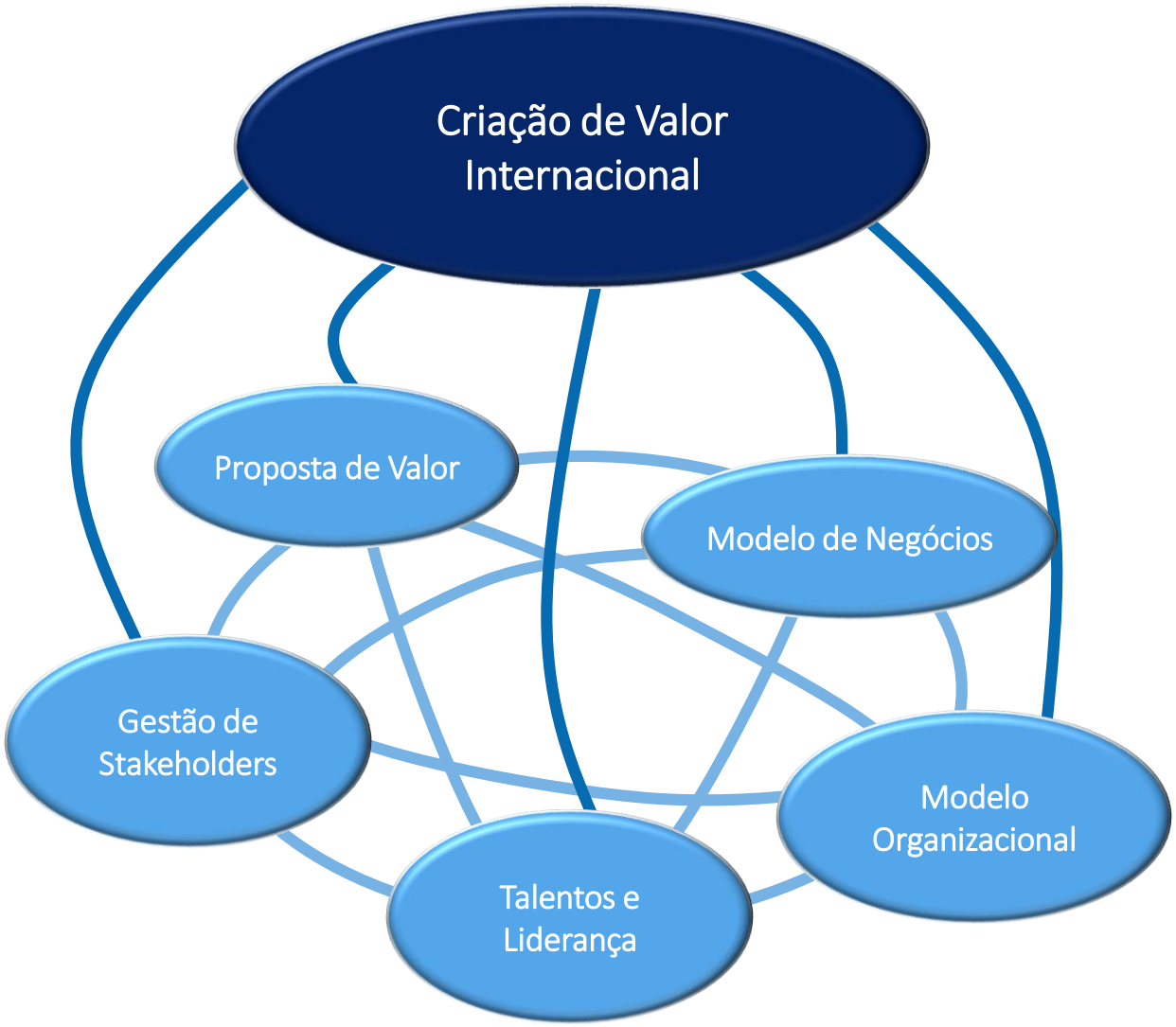
Multinacionais países desenvolvidos

- Poder da marca
- Acesso a capitais
- Atratividade de talentos
- Desenvolvimento tecnológico

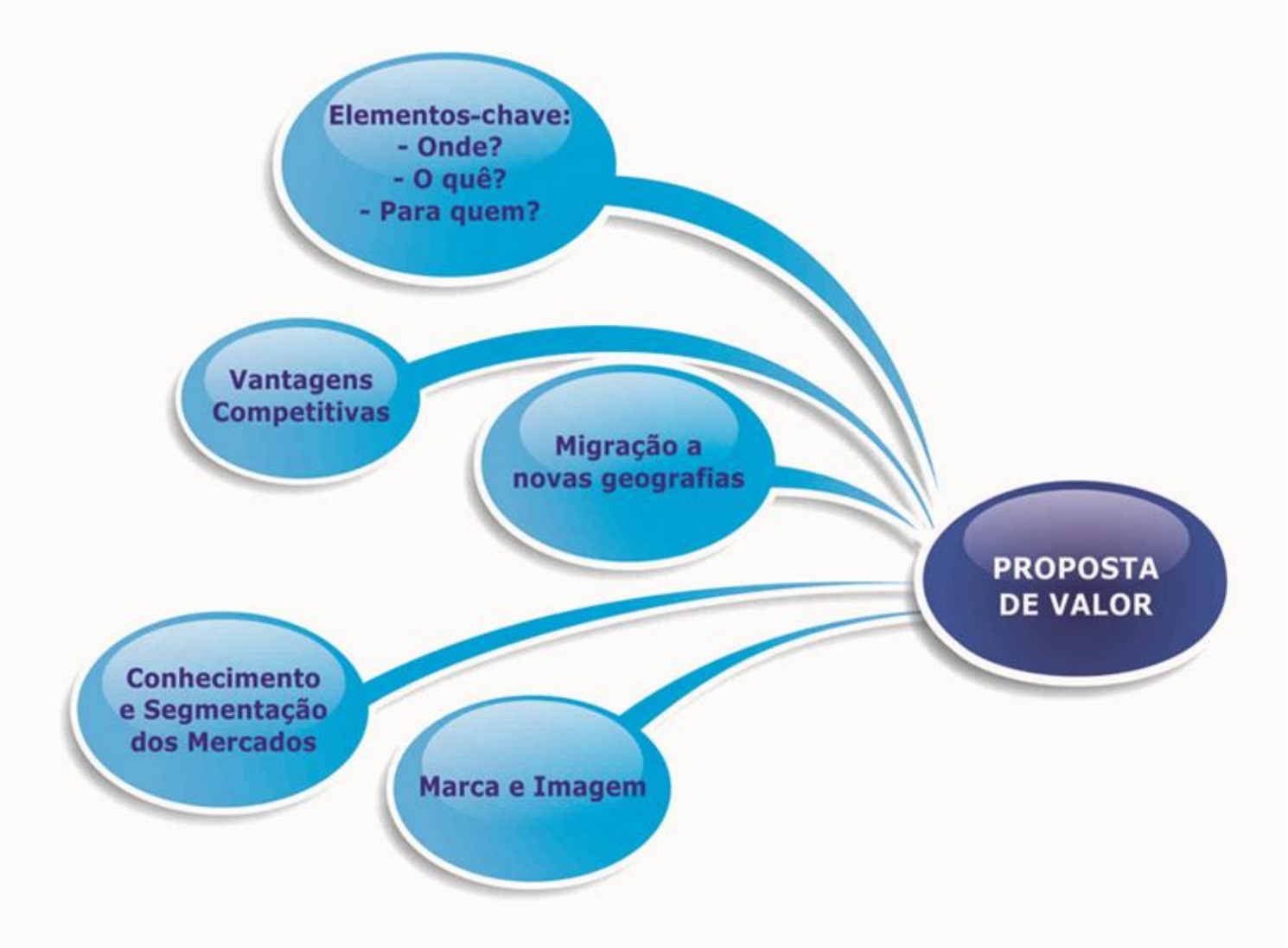
Multinacionais países emergentes

- Habilidade de produzir a custos baixos
- Ambientes políticos e econômicos instáveis
- Flexibilidade e adaptabilidade
- Habilidade de gerir *stakeholders*
- Recursos naturais e competição por preços
- Empresas estatais / empresas familiares

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

Multinacionais Brasileiras		Produtos	
		Mesmos	Novos
Mercados	Mesmos	86,3%	29,4%
	Novos	39,2%	62,7%

Estratégias mistas -> transferência de vantagens competitivas e criação de novas vantagens para mercados externos

Foco na conquista de novos mercados -> mesmos produtos ou novos produtos

Multinacionais Portuguesas		Produtos	
		Mesmos	Novos
Mercados	Mesmos	25,0%	43,2%
	Novos	68,2%	81,8%

INDEG IUL ISCTE Executive Education

Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

- 3a maior fabricante de jatos comerciais do mundo
- Inovação e customização: ex. Avião Flex, Grippen
- Avião customizado de 5mil formas diferentes

- Parceria com Uber para estabelecer um ecosistema -– Uber Elevate Network – para transporte aéreo vertical para viagens urbanas

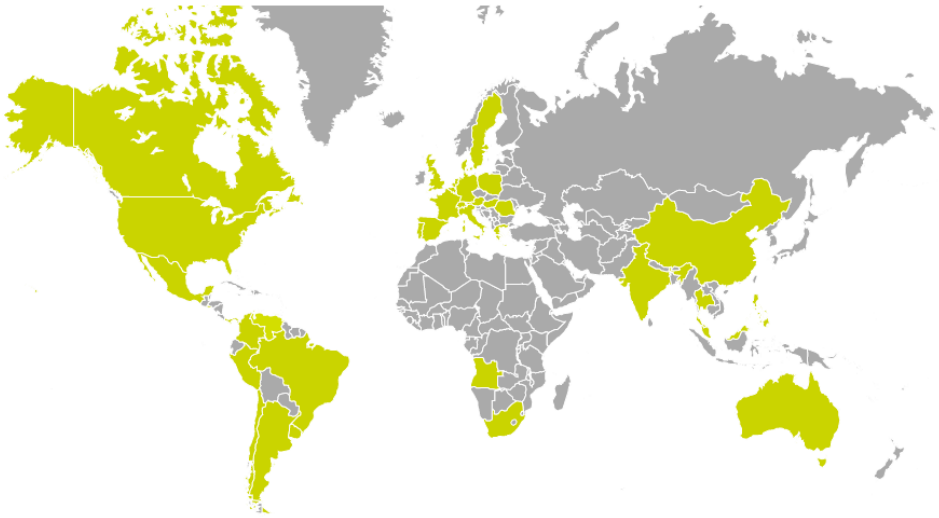
MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

- Sistema de aquecimento

Metalfrio

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL



stefanini
POWERING YOUR BUSINESS

Global Headquarters

Av. Marginal, 156
Jaguariúna – São Paulo
CEP 13820-000
+55 (19) 3867-8800
stefanini@stefanir

US Headquart

27335 West Eleve
Southfield, Michig
+1 800 522 4451
info@stefanini.cor

EMEA Headqu

Rue du Planeur 1(
Zweefvliegtuigstra
1130 Brussels
+32 2 620 20 20
emea@stefanini.c

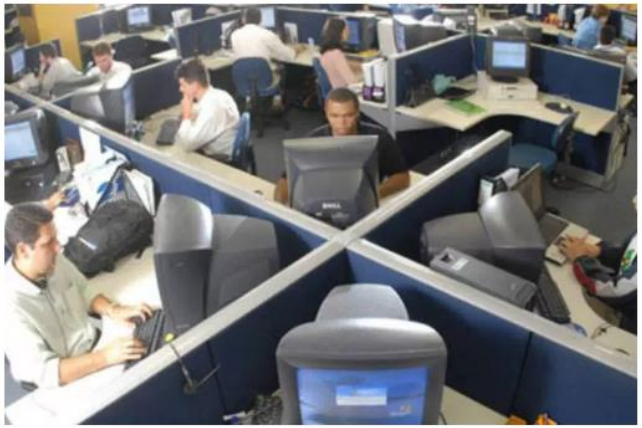
EXAME.COM Coreia do Norte Delação Odebrecht CLT

NEGOCIOS

Stefanini paga US$ 93 milhões por empresa nos EUA

Valor representa um prêmio de 24% ao preço médio dos papéis da TechTeam

Por Tatiana Vaz
3 nov 2010, 12h49



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

12 anos como líder no segmento étnico nos Estados Unidos. Exportações para Canada, Portugal, Reino Unido, Chile, Uruguai entre outros países da América Latina

FORNO de MINAS

Novo modelo de negócios para entrada na Ásia

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

natura
bem estar bem

Aēsop®

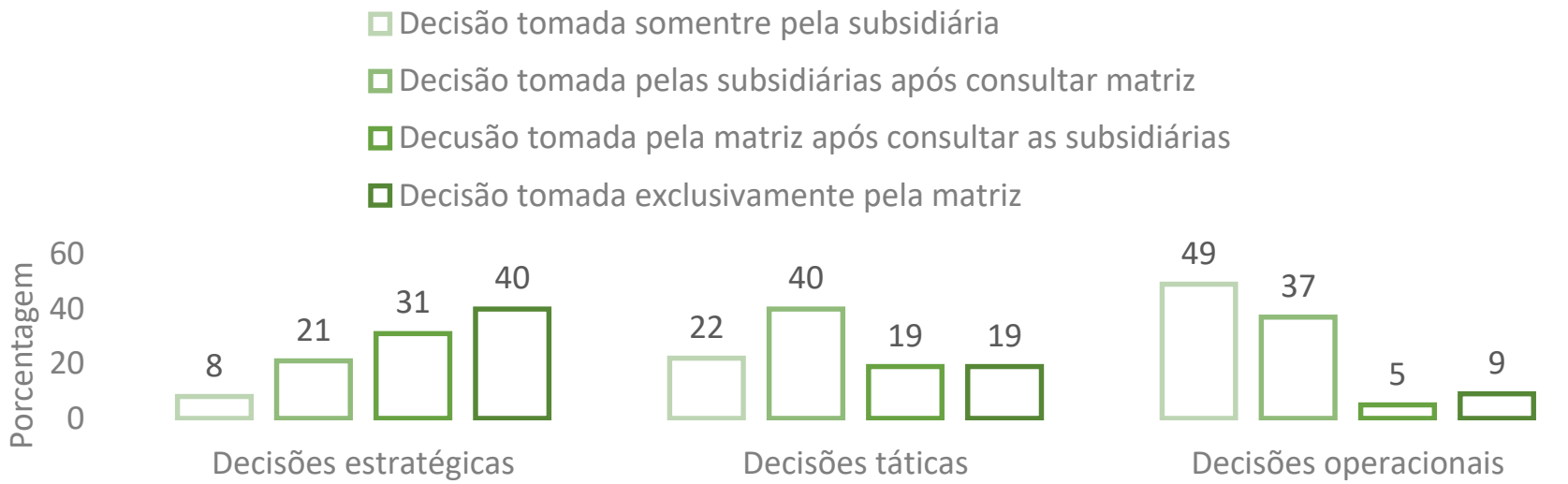
THE BODY SHOP natura Aēsop.

Pperações em 69 países, 18 mil colaboradores, 3.200 lojas e 1,8 milhão de consultoras

Natura &co

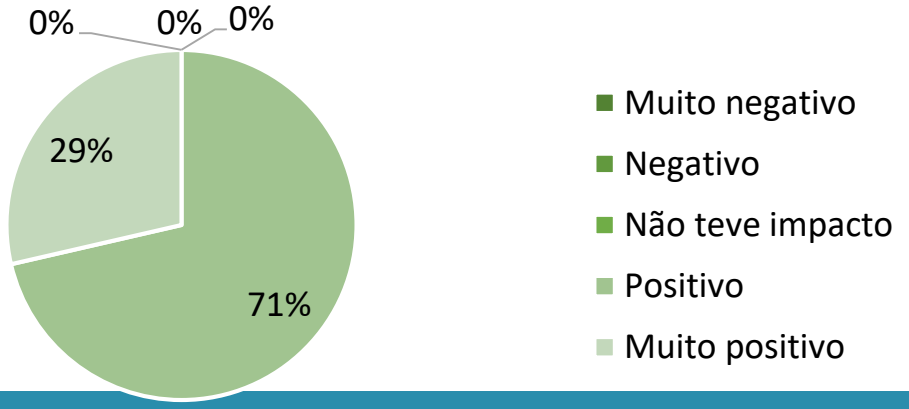
MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL



1/3 das multinacionais brasileiras deram mais autonomia para as suas subsidiárias nos últimos três anos

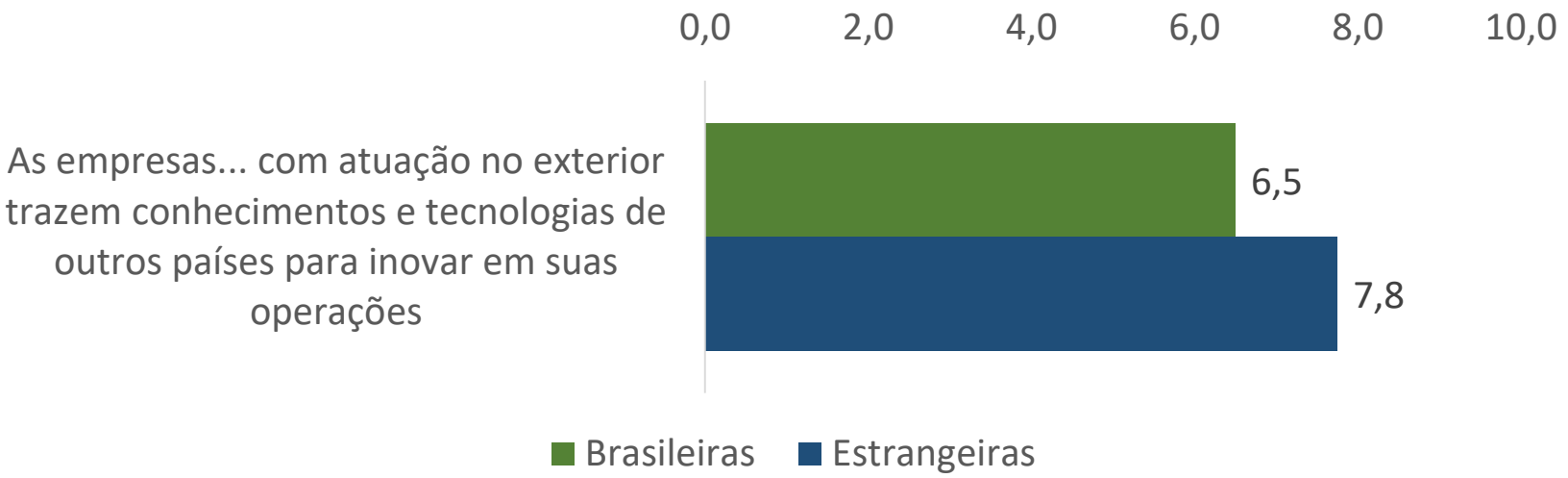
Impacto gerado pelo aumento da autonomia das subsidiárias internacionais nos últimos três anos



Fonte: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016

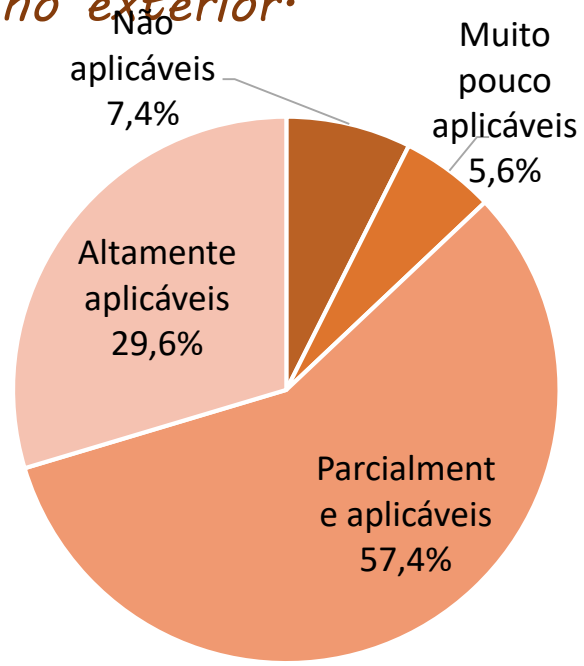
SURVEY

3. As empresas brasileiras com atuação no exterior trazem conhecimentos e tecnologias de outros países para inovar em suas operações?



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

44% das Multinacionais Brasileiras geral ALTOS NÍVEIS de inovação em produtos, serviços e processos a partir de suas operações no exterior.



63% das ideias e inovações aplicáveis de produtos, serviços ou processos são convertidas em oportunidades de negócio para a multinacional

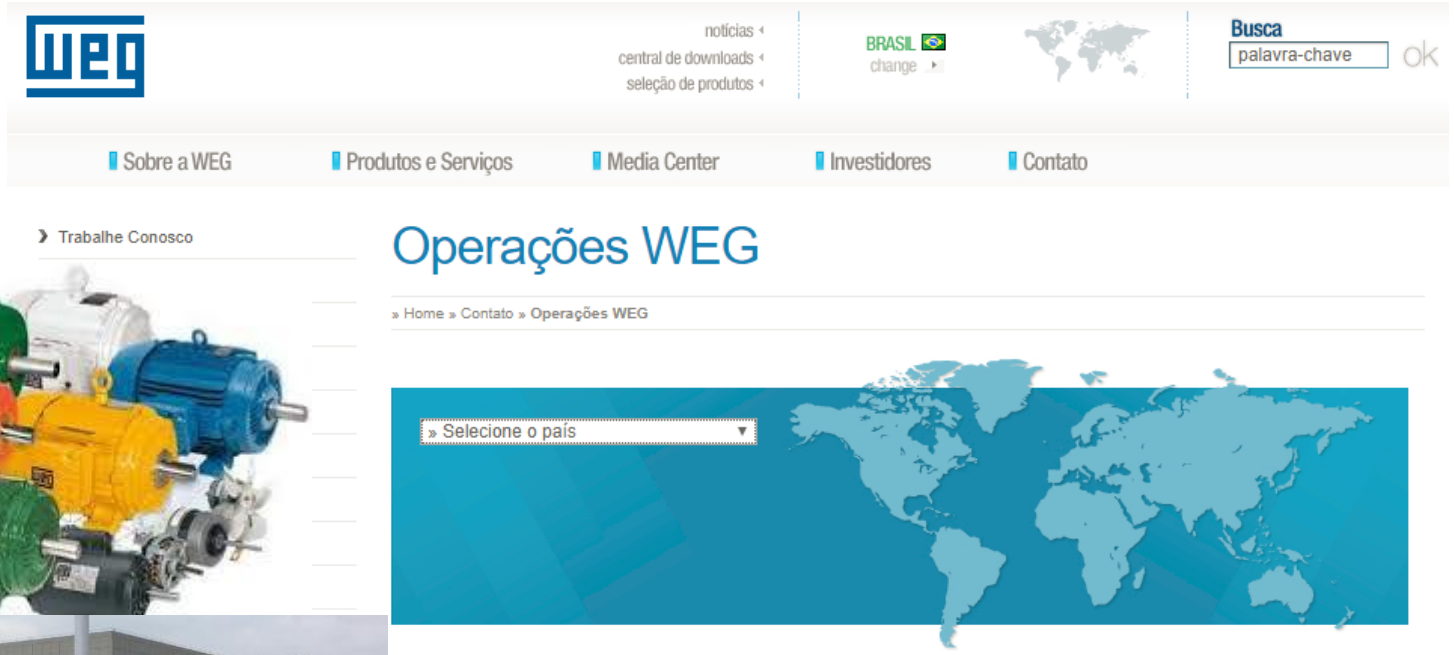
MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

GBS – Gerdau Business System – is the Gerdau management system which, defined together with the Business Operations, consolidates and transfers best practices, through standardized procedures. In this way, it leverages global performance and ensures that Gerdau is an integrated and competitive company

GERDAU

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

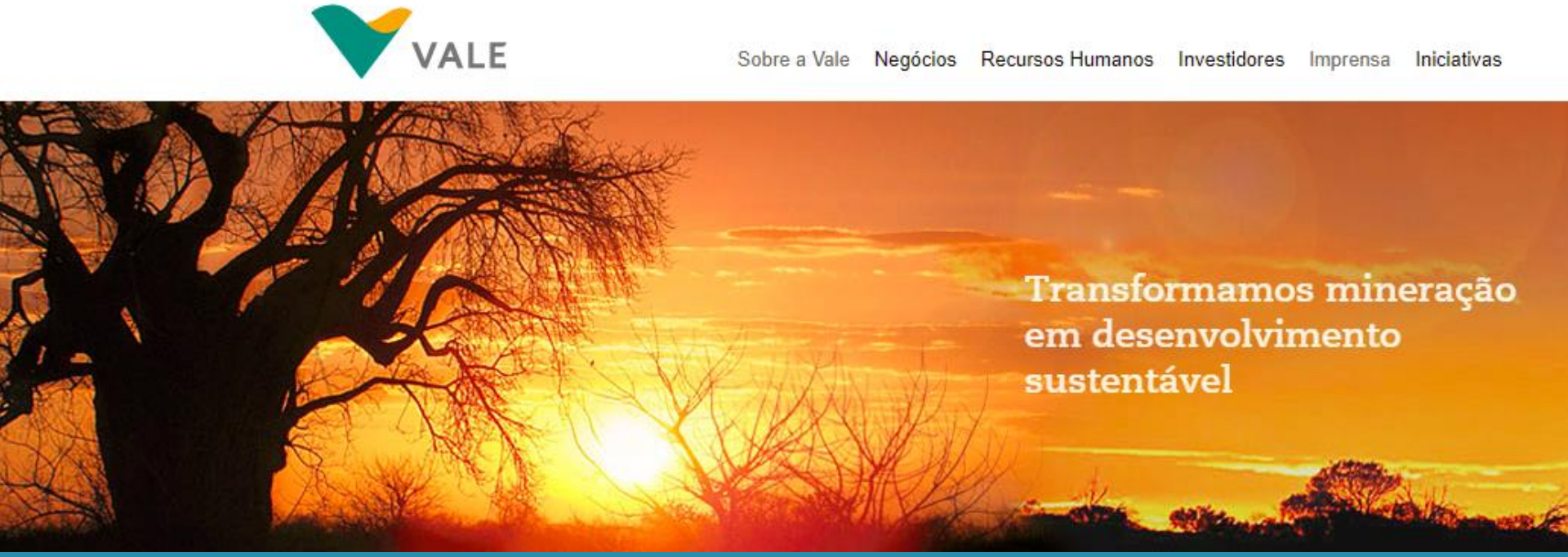


- Fase 1: CFO brasileiro
- Fase 2: CFO chinês fluente em inglês
- Fase 3: CFO chinês com anos de experiência em multinacionais brasileiras

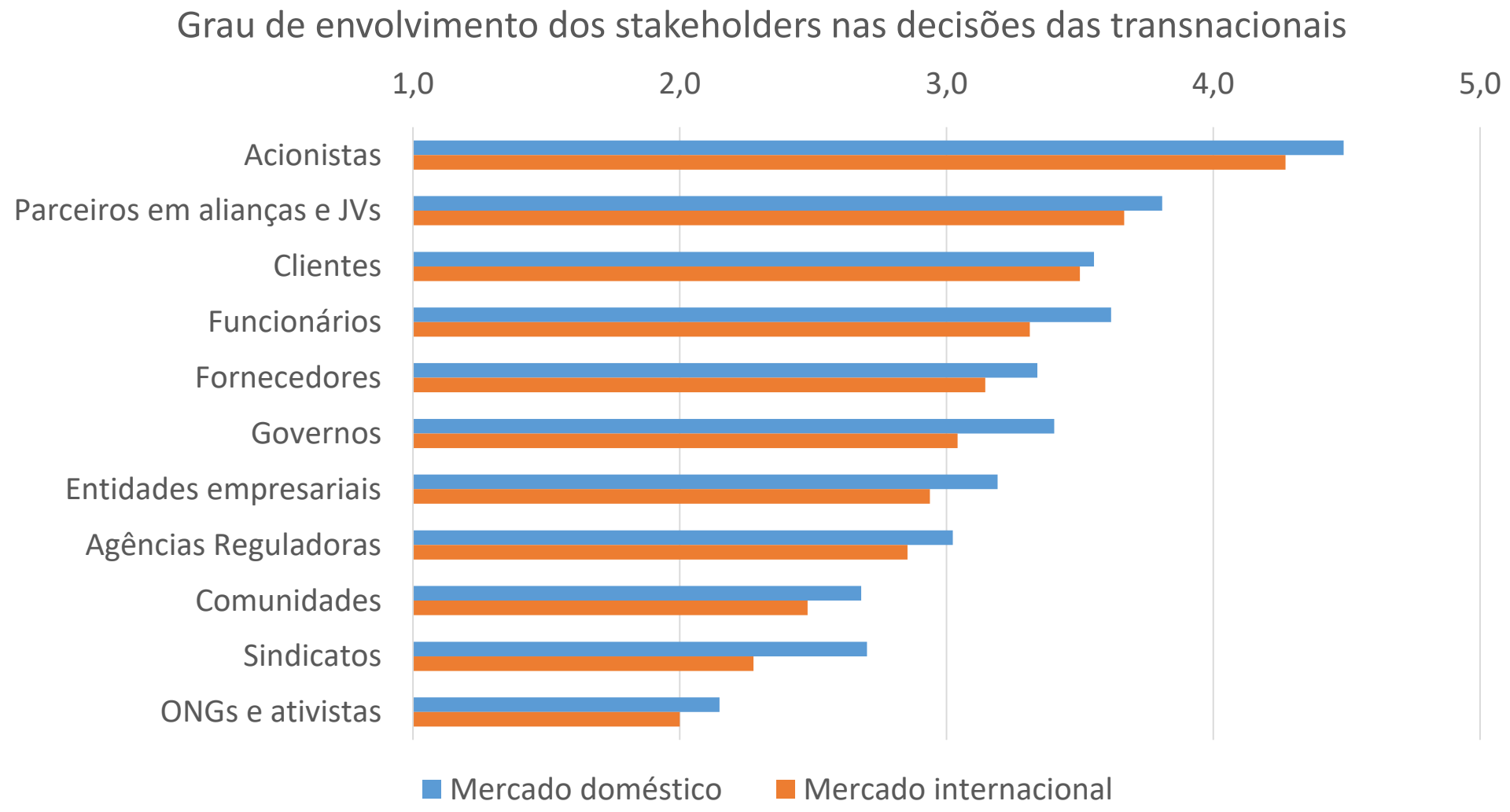
MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL

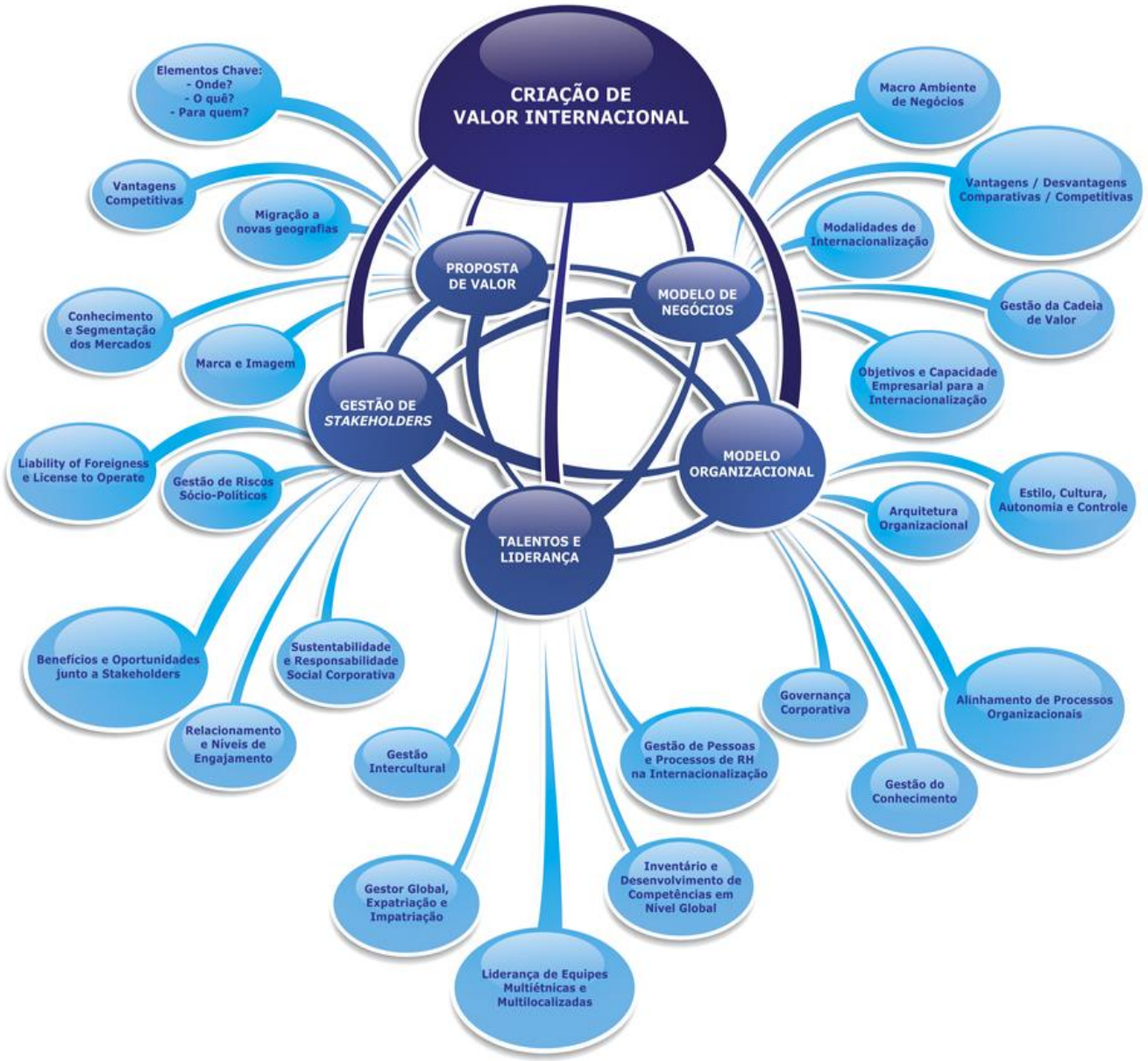
- Reassentamento de famílias na mina de carvão em Moatize em Moçambique
- Papel central de engajamento com comunidades locais e respeito a tradições
- Investimento em capital humano, infraestrutura e sustentabilidade para funcionários
- Medidas muito bem recebidas pelo governo local e benchmark para outras negociações.



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL



MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR INTERNACIONAL



Thank you!!

Profa. Lívia Lopes Barakat

Professora da Fundação Dom Cabral

Pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

Doutoranda da Copenhagen Business School

liviabarakat@fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br

CAMPUS ALOYSIO FARIA
Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE
Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO
Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS
A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.