

IVANI TRISTAN MORATO LEITE

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES:
UM ESTUDO DO CICLO EVOLUTIVO E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
SÃO PAULO**

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

IVANI TRISTAN MORATO LEITE

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM
ESTUDO DO CICLO EVOLUTIVO E O PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como
exigência parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração, sob a orientação do Professor Dr.
Moacir de Miranda Oliveira Junior.

SÃO PAULO

2007

BANCA EXAMINADORA

*“Feliz aquele que transfere o que sabe e
aprende o que ensina”*

Cora Coralina

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior, pela orientação e acompanhamento do trabalho; com ele tive a honra de compartilhar dúvidas, angústias e aprender com seu conhecimento e experiência.

Ao Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, pelas valiosas contribuições, orientações e apoio constante.

Ao Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira, pelo incentivo, apoio e acompanhamento durante todos os anos de mestrado.

Aos professores da Administração da PUC de São Paulo, pelo aprendizado.

Aos executivos das empresas e órgãos pesquisados, cuja contribuição foi imprescindível para a materialização da pesquisa.

A Olga Colpo, executiva da PricewaterhouseCoopers e companheira, que tanto me incentivou e inspirou para este trabalho.

Aos colegas da PUC e amigos do trabalho, que me apoiaram nesta jornada.

Aos meus queridos filhos, Octavio e Alexandre, aos meus pais e irmãos, que me incentivaram sempre, mesmo diante dos maiores obstáculos.

RESUMO

A interdependência econômica dos países, com o crescimento dos fluxos internacionais de bens e serviços, leva as empresas a concorrerem num mercado globalizado. É crescente a necessidade de investimento em outros países, para manter a competitividade. O ponto de referência do mercado doméstico deslocou-se para os mercados internacionais. O Brasil, a despeito do expressivo processo de desnacionalização dos anos 1990 ainda apresenta uma participação tímida nesse cenário e enfrenta o desafio de se tornar um país de empresas transnacionais. Paralelamente, as empresas familiares têm um peso relevante na economia nacional e lideram a economia do mercado ocidental, onde as iniciativas empreendedoras são fortemente encorajadas.

A pesquisa que deu origem a este trabalho teve por objetivo compreender a interferência de aspectos específicos das empresas familiares no processo de internacionalização. A hipótese levantada foi a de que elas teriam maior dificuldade de iniciar o processo de internacionalização em função dos conflitos familiares que intervêm na empresa: questões de sucessão ou profissionalização. Assim, buscou-se analisar as interdependências entre o ciclo evolutivo da empresa familiar e o processo de internacionalização.

Este trabalho de pesquisa partiu de um levantamento conceitual sobre os temas que dão sustentação ao estudo: empresa familiar e internacionalização. Foram abordados os princípios teóricos a respeito do conceito de empresa familiar e as particularidades do seu ciclo evolutivo, considerando o universo da família, da empresa e da propriedade. Com relação à internacionalização, foram explorados: as diferentes correntes teóricas de internacionalização, o processo de internacionalização no contexto brasileiro e nas empresas familiares. A partir dessa pesquisa exploratória, foi realizado um estudo de caso visando investigar o fenômeno da internacionalização de uma empresa familiar, considerando os seus fatores externos e internos.

Como conclusão, este estudo expõe que priorizar as questões relacionadas ao negócio no processo de decisão estratégica, considerando os fatores externos, os recursos e as capacidades internas, assim como endereçar os aspectos relacionados à propriedade e ao tipo de envolvimento da família com o negócio são elementos fundamentais para o envolvimento e o êxito de uma empresa familiar com o mercado estrangeiro. O apoio de agentes externos é também apontado como um elemento de grande valia para imprimir uma cultura internacional.

ABSTRACT

Economic interdependence between countries, together with increased international flows of goods and services, leads companies to compete in a globalized market. There has been an increased need for investment in other countries, to maintain competitiveness. The point of reference has shifted from the domestic to international markets. Brazil, irrespective of the relevant privatization processes of the 1990s, still has a timid participation in this scenario, and faces the challenge of becoming a country of transnational companies. At the same time, family businesses have a relevant weight in the national economy, and lead the economy of the western market, where entrepreneurial initiatives are strongly encouraged.

The research that originated this dissertation had, as its main goal, the understanding of the interference of specific aspects of family businesses in the process of internationalization. The hypothesis raised was that they would have more difficulty in initiating the process of internationalization due to family conflicts, which interfere in the company: issues of succession or professionalization. Therefore, it has analyzed the interdependencies between the evolving cycle of the family business and the process of internationalization.

This research project initiated with a conceptual inquiry into the themes that support this study: family business and internationalization. The theoretical principles related to the concept of family business and the particularities of its evolving cycle were tackled, considering the dimensions of the family, the company and ownership. In relation to internationalization, the following issues were explored: the different theoretical currents about internationalization, the process of internationalization in the Brazilian context, and in family businesses. With this exploratory research as a starting point, a case study was then carried out, with the objective of investigating the phenomenon of internationalization of a family business, considering its external and internal factors.

In its conclusion, this study maintains that prioritizing questions related to the business in the process of strategic decision-making, considering external factors, resources and internal capacities, as well as addressing aspects related to ownership and the type of family involvement in the business, are fundamental elements for the insertion and success of a family company in a foreign market. The support of external agents is also shown as an important element in defining an international culture.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – PROBLEMA DE PESQUISA

1.1	Estrutura do trabalho	1
1.2	Formulação da situação-problema.....	2
1.3.	Objetivos do estudo	4
1.4.	Metodologia de pesquisa.....	5

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.	A empresa familiar	9
2.1.1.	As origens da empresa familiar no Brasil	9
2.1.2.	Definição de empresa familiar	13
2.1.3	O ciclo evolutivo das empresas familiares (crescimento e evolução)	21
2.2	O processo de internacionalização de empresas	35
2.2.1.	Abordagem teórica de internacionalização	39
2.2.2	A internacionalização de empresas brasileiras	45
2.2.3.	A internacionalização de empresas familiares	48

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DO CASO

60

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

66

4.1.	Tipo de família proprietária e tipo de propriedade	67
4.2.	Tipo de empresa segundo sua orientação estratégica	74
4.2.1	Estratégia de internacionalização	83
4.2.2.	Fatores associados ao processo de internacionalização da empresa familiar	88
4.3.	Tipo de estrutura organizacional	94
4.4	Tipo de empresa familiar – formas de participação da família na empresa	95

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

98

5.1.	Síntese	98
5.2.	Limitações da pesquisa	103
	Bibliografia	105
	Anexos	112

Lista de Figuras, Tabelas e Quadros

Tabela 1	Worldwide Family Business Prevalence.....	XIII
Figura 1	Modelo de empresa familiar sustentável	16
Figura 2	Modelo dos três círculos da empresa familiar	17
Figura 3	Modelo da empresa familiar excelente	18
Figura 4	Modelo dos cinco círculos	19
Quadro 1	Característica da evolução da empresa familiar	25
Figura 5	O modelo tridimensional de desenvolvimento	27
Quadro 2	Estrutura do modelo evolutivo da empresa familiar	32
Quadro 3	Diferentes abordagens do I-model segundo Andersen	43
Quadro 4	Fatores-chave no processo de internacionalização	52
Figura 6	Marco teórico de análise	54
Figura 7	Determinantes da vantagem competitiva nacional	56
Quadro 5	Fortalezas e debilidades da empresa familiar.....	57
Figura 8	Estrutura organizacional na década de 1970	60
Figura 9	Estrutura organizacional na década de 1980	61
Figura 10	Estrutura organizacional na década de 1990	63
Figura 11	Estrutura organizacional no início dos anos 2000	63
Figura 12	Estrutura organizacional no ano de 2006	64
Quadro 6	Classificação EMPR-A segundo ciclo evolutivo proposto por Gallo e Amat	66
Quadro 7	Evolução do tipo de família proprietária e tipo de propriedade da EMPR-A	70
Quadro 8	Evolução do tipo de empresa segundo orientação estratégica da EMPR-A	77
Tabela 2	Crescimento de vendas para o mercado externo	84
Quadro 9	Quadro evolutivo da EMPR-A	99

INTRODUÇÃO

O Brasil enfrentou, na última década, o grande desafio de se tornar um país de empresas transnacionais. As projeções oficiais e de analistas do setor indicam que as exportações brasileiras vêm crescendo fortemente, mas a internacionalização, com operação de unidades fora do Brasil, ainda é um fenômeno tímido no país, não ultrapassando a barreira de 1% no mercado internacional no ano de 2004 (Veja, 2004).

Na classificação das cinquenta principais empresas transnacionais dos países em desenvolvimento em 2003, o Brasil aparece três vezes na lista, com Petrobrás em 8º lugar, Companhia Vale do Rio Doce em 23º e Gerdau em 31º (Unctad, 2005). Na comparação com todos países em desenvolvimento, o estoque brasileiro é o quarto maior, superado por Hong Kong (China), Cingapura e Taiwan. Entretanto, os fluxos de investimento diretos no exterior ainda são muito pequenos quando comparados ao tamanho de sua economia (ALEM e CAVALCANTI, 2005). No ano de 2004, o volume de investimentos brasileiros diretos no exterior apresentou um crescimento de 30% em relação a 2003, de acordo com dados do Banco Central do Brasil (ibid.).

O ano de 2005 caracterizou-se por um enorme esforço para melhorar a participação brasileira no comércio internacional, com 16,5 mil empresas exportadoras que levam produtos, serviços e cultura brasileiros aos mais longínquos mercados (FONSECA, 2006).

A preocupação de governos, empresários e estudiosos em relação à expansão das atividades das organizações para os mercados externos tem sido crescente. A economia mundial apresentou mudanças, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, com a ascensão da força econômica americana, a reestruturação da Europa e o fortalecimento econômico de países asiáticos.

No início dos anos 1990, houve maior interação econômica entre países, com fluxo de bens e serviços mais elevado, o que representou, para as empresas, oportunidades de entrada e acirramento da concorrência. Com o processo de abertura da economia ao exterior, ficou clara a necessidade de as companhias se tornarem competitivas em nível internacional a fim de

manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

O ponto de referência da competição deslocou-se do mercado doméstico para os mercados internacionais.

Da perspectiva da empresa, de acordo com Goulart et al. (1996), a decisão de se internacionalizar está ligada, de maneira geral, à preocupação em manter, fortalecer e ampliar a penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Adicionalmente, podem pesar razões como aquisição de tecnologia e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar barreiras protecionistas, de se antecipar às práticas da concorrência, de estar mais próximo de fontes de recursos financeiros: esses são fatores presentes, isoladamente ou combinados, nos casos de empresas que se internacionalizam.

O cenário da economia brasileira, a despeito do expressivo processo de desnacionalização dos anos 1990, imposto pela abertura de mercado, com fusões e aquisições, ainda está caracterizado por um fator importante: as empresas familiares têm um peso extraordinário no capitalismo nacional (BLECHER, 2003). Vale ressaltar que o peso das empresas familiares na economia é bastante forte e vigoroso, e permanece elevado, mesmo com o alto poder das corporações multinacionais. De acordo com dados da revista *Exame* (LETHBRIDGE, 2005) as empresas familiares são responsáveis por grande parte do PIB (Produto Interno Bruto) das nações: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Segundo Lethbridge (2005), das 264 empresas de capital nacional listadas em Maiores e Melhores da revista *Exame*, 142 são familiares.

Em artigo publicado pela International Family Enterprise Research Academy (FAMILY BUSINESSES DOMINATE, 2003), destaca-se que as empresas familiares lideram a economia do mercado ocidental, onde as iniciativas empreendedoras são fortemente encorajadas. Pesquisa realizada em 2002, em 45 países, revelou que as empresas familiares são a maioria dos negócios na França, Alemanha, Holanda, Portugal, Bélgica, Reino Unido, Espanha, Suécia, Finlândia, Grécia e Itália, na Europa. Nos Estados Unidos, contam com 95% do mercado. Na América Latina (Argentina, Chile e Uruguai), pouco mais de 65% e, no Brasil, está estimado em aproximadamente 90% (Tabela 1).

País	% Empresas Familiares
América do Norte & Sul	
Argentina	65%
Brasil	90%
Chile	75%
Estados Unidos	96%
Europa	
Belgica	70%
Finlândia	80%
França	> 60%
Alemanha	60%
Grécia	80%
Itália	93%
Holanda	74%
Polônia	50% - 80%
Portugal	70%
Espanha	75%
Suécia	79%
Reino Unido	70%
Austrália	75%

Tabela 1 – *Worldwide Family Business Prevalence*
 Fonte: Family Businesses Dominate (2003; p. 237).

Embora apresentem uma participação efetiva na economia, acredita-se que, no mundo, a média histórica de empresas familiares que sobreviveram até a terceira geração atinja no máximo 10%. No Brasil, especialistas garantem que menos de 5% delas vingaram até o neto ou bisneto assumir o comando. Assim, adicionalmente aos obstáculos típicos de qualquer empreendimento, as empresas familiares não podem deixar de considerar aspectos da interação empresa e família (Istoé dinheiro, 2004).

Bernhoeft (1989) explicita a idéia de que empresa familiar é, em si, uma contradição, pela confluência de dois sistemas opostos, que podem facilmente gerar conflitos. A família caracteriza-se pelo entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos, pelas relações marcadas por intensa afetividade e pela indissolubilidade do vínculo existente. Já a relação profissional configura-se por envolvimento pessoal superficial, de interesse imediato decorrente do trabalho e memória afetiva extremamente curta.

Diante dessa realidade, o que se observa é um grande número de estudos voltados aos limites e às sobreposições dos universos família e empresa e outros, decorrentes conflitos dessa interação.

Handler (1989), ao fazer uma análise dos aspectos metodológicos e dos problemas nas pesquisas de empresas familiares, destaca que, embora elas representem uma forma predominante de negócios na sociedade, os estudos nessa área foram relativamente limitados antes de 1975. Após esse período, surgiram diversas áreas de interesse voltadas a temas como sucessão, cultura, estrutura familiar, gerações subseqüentes, profissionalização, mulheres envolvidas no negócio familiar, entre outros. Em grande parte desses estudos, segundo o autor, foi evidenciada a complexidade dos negócios familiares e como eles são semelhantes e diferentes de outros tipos de organização.

Outro fator a considerar é a falta de consenso na definição desse tipo de organização, que pode ser delineado de acordo com diversos critérios: nível de propriedade; número de membros da família envolvidos na gestão; grau de envolvimento da família no processo decisório; potencial de sucessão das próximas gerações ou mesmo critérios múltiplos.

A despeito das controvérsias que envolvem o negócio familiar, é evidente a importância desse tipo de empresa na economia nacional. A empresa familiar apresenta um aspecto distintivo das demais empresas que está diretamente relacionado ao processo de sucessão, profissionalização e interferência das relações familiares. A preservação e a sobrevivência à troca de gerações no comando, bem como a sustentação e a competitividade do negócio estão entre os principais desafios das empresas familiares. Intensamente voltadas para seus problemas internos, de sucessão, de conflitos familiares, perdem o foco no mercado e deixam de investir na competitividade e sustentabilidade do negócio.

Gallo e Pont (1993) desenvolveram um estudo no qual fizeram a comparação entre a internacionalização de empresas não familiares (ENF) e empresas familiares (EF), e identificaram que ambas conquistaram níveis significativos de exportações; entretanto, vários fatores diferenciaram esse processo, entre eles: o período do ciclo de vida da empresa em que a internacionalização teve início; os países definidos para o direcionamento do processo; a estrutura funcional e hierárquica da empresa; a cultura organizacional; o compromisso com o longo prazo, o poder da administração e a necessidade de prover trabalho e oportunidades para os membros das gerações subseqüentes da família.

Os autores identificaram fatores que habilitam ou limitam o processo de internacionalização das empresas familiares, subdividindo-os em fatores externos, fatores de organização interna e fatores relacionados às atitudes da administração/ gerência, particularmente importante nas empresas familiares, que dão à estrutura de autoridade o sentido duplo de família e negócio.

Os autores destacam que os estudos relacionados à empresa familiar têm crescido na última década; entretanto, não há literatura específica para o tema da internacionalização nesse tipo de negócio.

Fundamentado na idéia de que as empresas familiares exercem um papel importante na economia nacional e, diante dos desafios da internacionalização das empresas brasileiras, este estudo pretende realizar uma investigação exploratória, desenvolvendo, a partir de um estudo de caso, uma análise dos fatores organizacionais que influenciam o processo de transnacionalização das empresas familiares.

CAPÍTULO 1 – PROBLEMA DE PESQUISA

1.1. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentados os objetivos do trabalho com base na formulação da situação-problema e na metodologia de pesquisa utilizada.

No capítulo dois, foram desenvolvidas a revisão da literatura e as bases teóricas sobre empresa familiar e internacionalização de empresas. O levantamento conceitual partiu de uma introdução sobre as origens da empresa familiar e, na seqüência, discutiu as diferentes abordagens, consideradas para definir o conceito de empresa familiar, bem como seu processo de crescimento e evolução.

A pesquisa sobre a internacionalização de empresas dá prosseguimento ao trabalho conceitual, e aborda as estratégias envolvidas e as motivações para o processo de internacionalização; analisa o contexto das empresas brasileiras e, posteriormente, trata especificamente dos aspectos envolvidos na internacionalização das empresas familiares. As bases teóricas utilizadas para desenvolvimento deste estudo são apresentadas no decorrer da revisão conceitual.

O capítulo três apresenta o caso estudado, com base em um histórico da empresa sob a perspectiva do desenvolvimento organizacional e de seu processo de internacionalização.

No capítulo quatro são discutidos os dados levantados e achados em relação ao referencial teórico apresentado, seguindo uma abordagem qualitativa.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões deste estudo e discute suas limitações.

1.2. Formulação da situação-problema

A interdependência econômica dos países, com o crescimento dos fluxos internacionais de bens e serviços, é fato incontenível na atualidade. Como resultado, cresce a necessidade de as empresas adquirirem cada vez mais competitividade, por concorrerem num mercado globalizado com organizações de portes e procedências diversas. Ainda que uma empresa não queira participar diretamente dos negócios internacionais, ela está inserida num mercado caracterizado por um número progressivo de competidores globais.

Os negócios tomam uma dimensão internacional e envolvem operações de comércio exterior, investimentos em outros países, acordos de licenciamento, franquia, *joint venture*, compra e venda de tecnologia, entre as diversas outras maneiras de operar no mercado internacional.

O interesse em estudar a internacionalização de empresas tem sido crescente, principalmente a partir da década de 1990, com a intensificação da globalização. A literatura sobre o tema abrange, além dos modelos teóricos, estudos da realidade brasileira sobre a formulação de estratégias, motivações, desempenho, características e comportamento – cultura e liderança.

Paralelamente, vê-se um crescente interesse em desenvolver pesquisas em empresas familiares, dadas suas características peculiares decorrentes da interface família, negócio e propriedade, e os desafios de sobrevivência ante a sucessão e a profissionalização.

Ao direcionar o foco da internacionalização para as empresas familiares, Gallo e Estapé (1992) identificaram, em um estudo com empresas espanholas, que o volume de vendas de exportações de empresas familiares de pequeno e grande porte são significativamente inferiores ao de empresas não familiares. Concluíram, também, que as empresas familiares tendem a uma internacionalização menor e a iniciar o processo mais tardiamente, avançando no processo de forma mais lenta, e a se dirigir a mercados psicologicamente mais próximos. Em pesquisas adicionais, identificaram

uma série de fatores facilitadores e limitadores do processo de internacionalização das empresas familiares, destacando aspectos associados às características competitivas da firma e do ambiente; à distribuição de membros da família nas operações e sua disponibilidade para trabalhar com internacionalização e às atitudes da alta administração.

A partir da análise de um contexto de mercado no qual a maioria dos negócios tem escopo global e a internacionalização passa a ser uma estratégia mais agressiva de competição, bem como uma maneira de assegurar a sobrevivência da empresa no longo prazo, surge um questionamento quanto aos desafios de uma empresa familiar diante dessa realidade, já que ela se depara com um aspecto de sobrevivência anterior ao referido: a sucessão e a profissionalização. Em outras palavras, os conflitos decorrentes da interface família / negócio / propriedade e as possíveis dificuldades decorrentes da sucessão e profissionalização de uma empresa familiar podem retardar sua decisão por uma estratégia de conquista do mercado global? As empresas familiares têm maior dificuldade de iniciar o processo de internacionalização?

Partindo do pressuposto que qualquer empresa vê-se diante do desafio de ter uma vantagem competitiva para sobreviver em um mercado globalizado, as empresas familiares deparam-se com uma exigência anterior: sobreviver às etapas de sucessão e profissionalização próprias desse tipo de negócio.

Nesse sentido, a premissa básica do problema de investigação é a de que uma empresa familiar necessita de uma determinada estrutura, sistema organizacional e etapa evolutiva para poder definir estratégias de entrada no mercado internacional.

Casillas et al. (2005) em uma investigação sobre o crescimento e a internacionalização junto a empresas familiares, explicitam que esse é um fenômeno complexo e que o sucesso desse processo requer a combinação adequada de dois elementos: a implicação da família na estratégia de internacionalização da empresa associada à profissionalização da gestão em atividades exteriores.

Na tentativa de compreender melhor os motivos que influenciam a internacionalização de empresas familiares, e partindo do pressuposto que os desafios internos de sobreposição dos universos família e empresa podem interferir nas

decisões do negócio, este estudo pretende investigar os fatores relacionados a esse processo.

1.3. Objetivos do estudo

A internacionalização da empresa familiar não pode ser abordada de um único ponto de vista, já que, conforme mencionado, trata-se de um fenômeno complexo que requer uma análise multidimensional.

De acordo com a abordagem teórica de Gallo e Amat (2003), Gallo e Estapé (1992), Gallo e Pont (1993) e Gallo e Sveen (1991) uma série de fatores impulsionam ou retardam o processo de internacionalização das empresas familiares. Entre eles destacam-se a orientação estratégica e os objetivos da empresa, o tipo de estrutura e os sistemas organizacionais e, ainda, o estágio evolutivo da família e da propriedade. Casillas et al. (2005) também abordam a necessidade de dispor de recursos e capacidades que habilitem a empresa a conquistar mercados estrangeiros.

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral aprofundar a compreensão dos fatores relacionados aos universos família, empresa e propriedade, próprios da empresa familiar, e as conseqüentes interferências no processo de internacionalização.

A partir do objetivo geral, e de maneira a ampliar o alcance deste estudo, foram definidos também objetivos específicos, a serem pesquisados, que nortearão os procedimentos metodológicos adotados:

- Identificar as estratégias planejadas e/ou adotadas para o processo de internacionalização da empresa familiar;
- Analisar as relações entre o ciclo evolutivo das empresas familiares e o processo de internacionalização;
- Identificar fatores desencadeadores e seu *timing* para o processo de internacionalização;
- Identificar a interferência de conflitos familiares, de atuação do fundador e de sucessão no processo de internacionalização;

- Analisar a influência de fatores facilitadores e restritores para o processo de internacionalização;
- Identificar os principais desafios e fatores críticos de sucesso para o processo de internacionalização das empresas familiares.

1.4. Metodologia de pesquisa

A escolha do método de pesquisa significa escolher os procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos aproximam-se dos seguidos pelo método científico, que consistem em delimitar um problema, realizar observações, interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes (RICHARDSON et al., 1999).

Na primeira etapa deste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, a fim de se obter maior conhecimento a respeito dos temas empresa familiar e internacionalização. Por serem temas de estudo relativamente recentes, a revisão bibliográfica baseou-se na consulta a livros, periódicos, artigos, jornais, dissertações, sites de Internet (associações de empresas familiares), consultas a especialistas e em material disponível nos bancos de dados eletrônicos especializados, Proquest e Ebsco, com o objetivo de identificar e analisar as principais contribuições teóricas existentes.

A partir dessa fase de identificação das fontes bibliográficas, a abordagem exploratória foi aprofundada com um estudo de caso. Esta pesquisa buscou um aprofundamento da temática da internacionalização em empresas familiares, especificamente quanto ao estágio de evolução da organização e da família, e a estratégia de internacionalização. Empiricamente, procurou-se relacionar as estratégias de internacionalização aos estágios de evolução da família e da empresa, analisando a relevância e a influência de fatores facilitadores e restritores ao processo de conquista de mercados internacionais.

A opção metodológica escolhida, representada pela pesquisa qualitativa através de estudo de caso, fundamentou-se pela necessidade de uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos, dentro do seu contexto da vida real (YIN,

2001). Segundo o autor, estudos de caso são preferidos quando o foco da pesquisa está relacionado a questões de “como” ou “por que” e não à mensuração dos fatos. É um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente no qual estão inseridos. Trata-se de um procedimento voltado não só para a descrição de fenômenos, mas também para análise e interpretação, por meio de uma compilação das complexidades que interatuam no ambiente, o que permite o entendimento dos fatores que regem as relações. O estudo de caso deve ser utilizado quando se pretende lidar com condições contextuais, acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao fenômeno de estudo.

Para Lazzarini (1997), o estudo de caso é útil quando o enfoque requer a abordagem de aspectos gerais do problema, pois é possível contextualizar e aprofundar seu estudo sem buscar determinar a incidência do fenômeno no seu universo.

A escolha por essa estratégia de pesquisa possibilitou investigar o fenômeno da internacionalização de empresas familiares, considerando o seu contexto no que se refere a fatores externos (mercado) e internos (estágio de desenvolvimento da família, tipo de estrutura organizacional, tipo de empresa familiar, tipo de propriedade).

As características básicas da pesquisa qualitativa segundo Moreira (2002) incluem: (a) foco na interpretação, em vez da quantificação, por haver interesse do pesquisador na interpretação que os próprios participantes têm da situação em estudo; (b) ênfase na subjetividade, em vez de na objetividade, uma vez que o foco de interesse é a perspectiva dos participantes; (c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, já que o pesquisador trabalha com situações complexas, que não permitem a definição exata dos caminhos a seguir; (d) orientação para o processo e não para os resultados, considerando que a ênfase está no entendimento e não em um objetivo predeterminado; (e) preocupação com o contexto, no sentido que o comportamento das pessoas e a situação estão interligadas na formação de experiências e (f) reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa, por entender que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

Para o estudo de caso desta pesquisa, buscou-se identificar uma empresa familiar com um estágio de internacionalização mais avançado, ou seja, com subsidiárias de produção e totalmente comprometida com a atividade no mercado externo. Foi consultado o Ranking das Transnacionais Brasileiras (Fundação Dom Cabral, 2006), pesquisa realizada com 50 empresas nacionais, que contou com a participação de 24 empresas que possuem investimento direto no exterior. Os critérios da pesquisa foram:

- mercados: receitas brutas externas (receita de exportações + receitas das subsidiárias no exterior/ receitas totais);
- ativos: valor dos ativos permanentes no exterior que sejam parte da cadeia transformadora da empresa (incluindo investimentos, mesmo sem deter 100% do capital)/ valor total dos ativos da empresa;
- recursos humanos: número de empregados no exterior/ número de empregados total;
- dispersão geográfica dos mercados: número de regiões mundiais onde a empresa possui atividades além de exportações/ número total de regiões mundiais (classificadas em América do Norte, América do Sul e Central, União Européia, Leste Europeu, Oriente Médio, Ásia, África e Oceania);
- cadeia de valor: número de atividades da cadeia de valor da empresa, executadas pelas subsidiárias externas/número total de atividades da cadeia de valor da empresa, classificadas segundo as seguintes categorias: vendas e pós-venda (assistência técnica e serviços de instalação e manutenção); marketing; manufatura/operações; *procurement* (compras e relações com fornecedores); pesquisa e desenvolvimento;
- governança: número de mercados de ações onde a empresa é listada/número máximo de mercados onde as empresas brasileiras da amostra estão listadas (Bovespa, NYSE, Madrid, Buenos Aires)
- experiência: número de anos desde o estabelecimento da primeira subsidiária de produção (operações) da empresa no exterior/ número de anos de estabelecimento da subsidiária de produção (operações) mais antiga dentre todas as subsidiárias da amostra de empresas pesquisadas.

Das 24 empresas listadas, 50% eram familiares, sendo que, desse universo, a escolha da empresa atendeu a um critério de conveniência, pelo fato de haver maior facilidade de acesso da pesquisadora em decorrência de trabalhos profissionais realizados no passado pela empresa em que atua.

Foi facultada a possibilidade de manter em sigilo o nome da empresa, de modo que, em função da preferência manifestada pelo diretor-presidente, a identificação da empresa não será divulgada, embora dados característicos do negócio relacionados a este estudo possam ser utilizados.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas pessoais com executivos seniores da empresa e com a consultora que acompanhou esse processo de evolução e profissionalização, bem como pela análise de material institucional e matérias publicadas nos meios impressos de comunicação.

As entrevistas foram realizadas com o diretor-presidente, membro da terceira geração da família e o diretor da América do Sul, profissional que desenvolveu carreira na empresa. A estrutura organizacional e demais detalhes da empresa são apresentados no capítulo 3.

Foi utilizado um roteiro para assegurar o levantamento de questões relevantes para este estudo, mas a condução da entrevista foi aberta não estruturada (QUIVY, 2003), o que permitiu privilegiar o discurso do entrevistado, procurando observar o dito, o não-dito e as repetições de um mesmo assunto. Aspectos de interesse desta pesquisa foram aprofundados. O roteiro utilizado nas entrevistas consta no anexo.

Passados mais de duzentos anos, o processo observado no ciclo da cana se repetiu com o ciclo do café, tendo os empreendedores desbravado o interior na região do Vale do Paraíba a fim de fundar suas empresas e tentar criar um patrimônio para suas famílias. Nesse período, já prevalecia o costume, mantido até os dias de hoje, de dividir o patrimônio igualmente entre todos os filhos (ibid.).

A importância do café como produto agrícola impulsionador da economia caiu e foi substituído gradualmente pela indústria. Pela imposição da nova economia, no final do século XVIII e começo do XIX, a família buscou uma nova configuração, movida por um contexto em que toda a sociedade procurava criar e aperfeiçoar os métodos de estruturação. Passou a existir uma nova ordem social, que substituiu totalmente a anterior (ibid.).

A sociedade moderna, nascida com a Revolução Industrial e com a democracia liberal, organizou-se em classes, que surgiram a partir dos modos de produção que se estabeleceram. O capitalismo industrial mudou radicalmente o mundo ocidental, e a família nuclear, estruturada para servir seus objetivos, foi considerada a guardiã do privado, necessário para a nova ordem e reconhecido pelo novo Estado de Direito.

O capitalismo industrial desenvolveu-se com base no total respeito à

em novos padrões de organização da produção, o que fez surgirem as grandes fábricas, que requeriam um novo modelo de empresa que enfrentasse a crescente necessidade de capitalização.

O período marcou a criação da grande burguesia na Europa, composta por comerciantes, banqueiros e financistas, e, nos Estados Unidos, o processo de industrialização progrediu significativamente, com novos métodos de organização da produção, surgindo o homem de negócios, *businessman*, grandes empreendedores que se tornaram símbolos do capitalismo e da livre iniciativa.

O Brasil não acompanhou as grandes revoluções do século XIX. Manteve-se numa estrutura social arcaica, tendo na sua base a família patriarcal, configurando a burguesia agrário-exportadora, que, por sua vez, transmitiu o modelo à burguesia industrial.

A família patriarcal, conformando-se como parentela, foi instrumento constante de dominação econômica, política e social utilizado pela burguesia nacional (ibid.,p.42).

A indústria brasileira desenvolveu-se como resultado da iniciativa de fazendeiros, banqueiros, comerciantes e dos imigrantes. O surto industrial ocorrido principalmente em São Paulo, veio junto com a onda de imigração européia no final do século XIX e início do século XX, liderado pelos grandes empreendedores vindos, a maioria deles, da Itália. Essa onda de imigração européia trouxe um novo impulso à modernização da economia brasileira. Inicialmente, essa imigração foi incentivada pelos cafeicultores paulistas, que precisavam atrair nova mão-de-obra em decorrência do fim da escravidão.

Um novo período de modernização, surgido durante e logo após a Segunda Guerra Mundial teve, como principais características, a demanda por bens de consumo dos países aliados, que favoreceu a implantação no Brasil da indústria siderúrgica, com um conseqüente aumento das exportações e a vinda de um grande fluxo de imigrantes de alto nível cultural e com experiência empresarial, decorrente das perseguições aos judeus.

Todo o crescimento econômico subsequente teve sua origem na iniciativa privada, baseado exclusivamente na empresa familiar (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999). Em diversos momentos e em diversos setores – indústria, comércio, mercado imobiliário e bancos, as empresas nacionais familiares tiveram competência para reagir às mudanças de cenário e se beneficiarem das oportunidades que surgiam.

Dessa forma, percebe-se que o exercício da liderança empreendedora de seus empresários fundadores caracteriza as empresas familiares brasileiras, que ainda constituem a espinha dorsal da economia nacional. Mesmo tendo como uma das maiores preocupações sua sobrevivência e continuidade, com a passagem de pai para filho, nos dias atuais soma-se aos seus dilemas institucionais um novo ambiente econômico, liberal e globalizado.

Do ponto de vista puramente econômico, a globalização pode ser resumida como um crescimento do comércio internacional (de bens e serviços) em ritmo consistentemente superior ao da produção mundial, assim como um expressivo incremento dos fluxos de capitais entre os países. Se, por um lado, a globalização cria desafios, em consequência do aumento da concorrência pela abertura comercial e do incremento do investimento estrangeiro, por outro lado, ela gera oportunidades como a possibilidade de aumentar as exportações e melhores condições de concorrer no mercado internacional. Entre as principais ameaças para as empresas familiares, vale destacar o surgimento das grandes corporações (com propriedade do capital extremamente fragmentada), associado à expansão dos mercados de capitais, bem como a necessidade de aumento de capital para ganhos de escala num mercado altamente competitivo.

Há aqueles que defendem a continuidade das empresas familiares, mesmo com os desafios de um mercado globalizado, tomando como exemplo grandes empresas, tanto nos Estados Unidos – Ford e Du Pont –, como no Brasil – Abril, Votorantim, Andrade Gutierrez, Globo, Pão de Açúcar, Camargo Correa, Sadia entre outros. Em contrapartida, há aqueles que entendem que as empresas familiares vêm perdendo importância relativa entre as firmas de maior porte.

Leone (2005) defende que as empresas familiares terão que se diversificar para sobreviver e, em larga medida, adotar o modelo dos conglomerados. Elas podem adotar uma estratégia de nicho protegido ou diversificar.

Este estudo não pretende explorar as causas ou fatores que podem garantir a continuidade das empresas familiares, mesmo entendendo que essa discussão é vasta, mas sim analisar seu processo de internacionalização como uma estratégia de expansão e sobrevivência em um mercado globalizado e os fatores que nele interferem. É evidente que, apesar das posições divergentes com relação ao futuro das empresas familiares, a significativa representatividade desse tipo de negócio no mercado mundial denota perspectivas positivas de avanços e continuidade, e revela sua importância no cenário econômico.

Considerando a diversidade de entendimento e de conceitos que envolvem a empresa familiar, faz-se necessário um levantamento das diferentes abordagens a fim de se adotar um posicionamento.

2.1.2. Definição de empresa familiar

Embora as empresas familiares representem uma forma predominante de negócio na sociedade, ainda têm pouca representatividade nos estudos e pesquisas. Muitas vezes estão associadas a “pequenos negócios” ou mesmo a empresas pouco profissionalizadas, e, por vezes, vinculadas à idéia de fracasso.

Os estudos direcionados para esse tipo de empresa são relativamente recentes e adquiriram maior foco a partir de 1975, quando surgiram discussões que envolviam os limites entre família e negócio. O tema passou a ser de interesse de pesquisadores de gerenciamento e comportamento empresarial, além de terapeutas de família, que começaram a aplicar conceitos como envolvimento/separação para famílias proprietárias de empresas.

Ainda hoje, o que se observa é uma falta de consenso no que define uma empresa familiar. Handler (1989) menciona que o fator que dificulta essa tarefa é que cada uma das dimensões usadas para distingui-las de outros tipos de organizações

pode resultar em uma variedade de formas. O autor identificou quatro possibilidades de acordo com as quais, em geral, os teóricos definem empresa familiar: nível de propriedade e/ou gestão por membros da família; nível de envolvimento da família nos negócios; potencial de transferência para gerações subsequentes e critérios múltiplos.

Muitos pesquisadores focaram no

família, mas acrescenta que o próximo líder, que pertence à mesma família do atual líder, precisa ser empregado da firma.

Uma outra forma de entender empresas familiares está baseada no modelo de sistemas. Nessa abordagem, a empresa familiar pode ser vista como um sistema único, na qual família e empresa fazem parte de um todo, que é mais do que a soma de suas partes (HOLLANDER e ELMAN, 1988), ou dualista, como propõem Davis e Taigiuri (1989), quando dois universos independentes, família e empresa, se sobrepõem. Os autores destacam que os atributos-chave gerados por essa sobreposição – padrões simultâneos, identidade compartilhada, história comum, envolvimento emocional, linguagem particular, consciência mútua, privacidade e os significados simbólicos típicos de uma empresa familiar – são, ao mesmo tempo fortalezas, e fraquezas que fundamentam a ambivalência típica da empresa familiar.

Churchil e Hatten (apud STAFFORD et al., 1999) constroem um modelo que tem como âncora a sucessão e dá ênfase a uma dimensão temporal da empresa familiar, com estágios identificados com a evolução da família: o do proprietário gestor, o do desenvolvimento e treinamento da nova geração, o da sociedade entre gerações e finalmente, o da transferência de poder. Os autores esclarecem que a ordem dos estágios é fixa, mas a duração de cada uma das fases varia de acordo com as características das gerações.

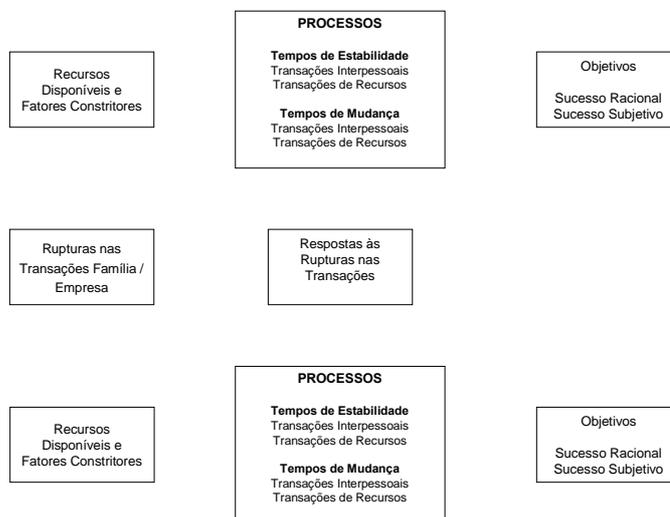
Davis e Stern (1988) propõem um modelo que contempla adaptação, sobrevivência e crescimento, sendo a empresa familiar um sistema dualista que abrange as relações interpessoais da família e o processo entre gerações como itens do ambiente da empresa. Os autores diferenciam-se dos modelos construídos previamente por três aspectos principais:

pelo uso dos conceitos de adaptação, crescimento e sobrevivência (sucesso, em outras palavras) como atributos-chave que preferencialmente diferenciam de empresas não familiares;

pela referência ao processo que ocorre entre gerações e pela dinâmica interpessoal das famílias; e

por permitir influência das forças de mercado e da tecnologia.

Stafford et al. (1999) propõem um modelo visando a sustentabilidade do negócio familiar, o qual contempla objetivos da família, objetivos da empresa e a interface entre a família e a empresa como um requisito necessário para a empresa familiar. Para as autoras, o sistema contempla, paralelamente, recursos disponíveis, fatores constritores e processos tanto no âmbito da família como no da empresa, que podem atuar de forma mais ou menos independente, mas que vão atuar conjuntamente nas interfaces de família/empresas. O modelo visa identificar recursos, fatores constritores, processos e transações familiares ou empresariais que são mais indicados para direcionar os objetivos da empresa e da família e dar sustentabilidade à empresa familiar (Figura1).



interação entre dois grupos da organização, família e empresa, que estabelece uma característica básica de empresa familiar e define sua unicidade”. O modelo desenvolvido pelos autores propõe que é necessário fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Isso significa que ser proprietário da empresa não implica, necessariamente, estar envolvido na operação. Além disso, atuar na gestão não requer o controle de ações.

A partir do modelo dualista, Gersick et al. (1997) observaram em seus estudos que um dos mais relevantes dilemas das empresas familiares estava na distinção entre proprietários e gerentes, e não entre a família e gestão. Desenvolveram então, o modelo de três círculos, amplamente aceito na literatura (Figura 2).

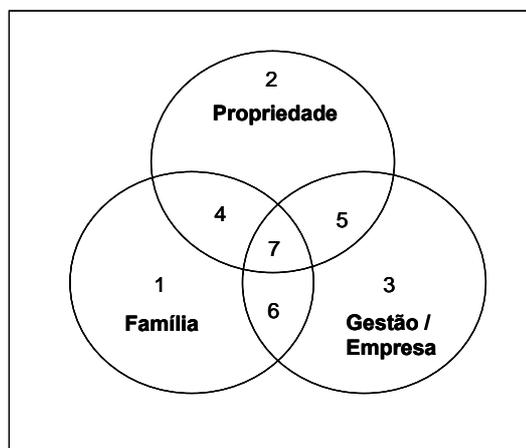


Fig. 2. Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar
Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

O modelo considera três subsistemas: família, estrutura de propriedade e negócio (empresa), que se sobrepõem e geram posições com perspectivas diferentes. Para os autores, qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. As pessoas com somente uma conexão estão nos círculos externos – 1, 2 e 3; enquanto as pessoas com mais de uma conexão (família/propriedade, propriedade/gestão; família/gestão) estão nas zonas de intersecção – 4, 5 e 6. Na posição 7, situam-se as pessoas que, além de pertencer à família, são acionistas e trabalham na empresa.

Esse modelo permite, segundo os autores, dividir as interações complexas e facilitar a compreensão dos problemas e suas causas. Ele possibilita, também, a

compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares, bem como a influência do papel organizacional no ponto de vista de uma pessoa. Em outras palavras, é a família interferindo no negócio e o negócio interferindo na família.

Ao estudar as empresas familiares longevas, Gallo e Amat (2003) concluem que, para assegurar a continuidade da empresa com o caráter de empresa familiar, é fundamental a conjugação de três fatores (Figura 3).

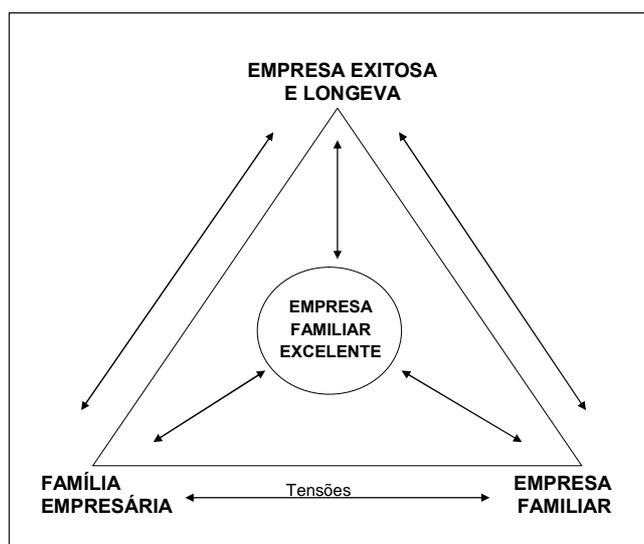


Figura 3: Modelo da empresa familiar excelente
Fonte: Gallo e Amat (2003, p.14).

Primeiramente ser empresa, devendo adequar-se às exigências de qualquer empresa para evoluir, crescer e assegurar sua continuidade no longo prazo, em especial às relacionadas com eficácia e renovação estratégica e organizacional, com a inovação de produtos, a competitividade de processos, a eficiência em sua gestão, a motivação, o compromisso e a capacitação dos profissionais, e a qualidade da liderança.

Outro fator é ser empresa familiar e como tal responder aos requisitos de uma empresa que é propriedade de uma família, considerando a influência de seus membros no governo, gestão e direcionamento; no planejamento e execução da sucessão de gerações e da liderança; nas relações entre familiares e não familiares na empresa e no governo da empresa e sua relação com a família empresária.

O terceiro fator é ser uma família empresária e assim ter que gerir adequadamente aspectos como o governo familiar e o papel da família na empresas, a distribuição da riqueza gerada pela empresa familiar, a formação e a educação das gerações seguintes, as relações familiares, a conservação do legado familiar ou a manutenção da unidade e o compromisso familiar com a empresa.

A partir da conjugação desses fatores os autores desenvolvem o modelo dos cinco círculos, que contemplam as áreas consideradas mais relevantes e críticas desse tipo de empresa: família, propriedade, negócio, gestão e sucessão (Figura 4).

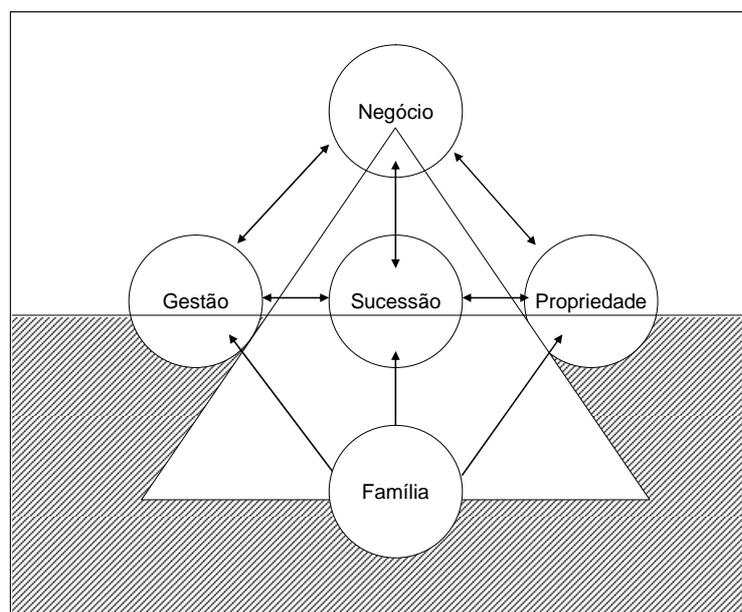


Figura 4: Modelo dos cinco círculos
Fonte: Gallo e Amat (2003, p.77).

A aplicação do modelo permite analisar os problemas que estão relacionados com cada uma das cinco áreas definidas. Para o âmbito da família, estão envolvidas as tensões e rivalidades que se produzem no contexto familiar, assim como pela sobreposição de papéis e funções entre a família e a empresa.

No caso da propriedade, a empresa familiar está afetada pelas tensões que podem surgir entre acionistas e, em especial, pelos problemas que derivam da dispersão do capital em um número muito elevado de acionistas quando gerações subseqüentes entram. Outros fatores podem também interferir, como má otimização fiscal, estrutura societária inadequada, má gestão do patrimônio, ineficácia dos órgãos do governo corporativo da empresa.

Para o terceiro elemento, o negócio, os autores argumentam que a empresa familiar enfrenta grande dificuldade em manter sua rentabilidade de forma sustentável no longo prazo. Como fatores determinantes, destacam o despreparo para enfrentar a internacionalização em um mercado globalizado, a dificuldade em incorporar novas tecnologias de processos e as conseqüências decorrentes da perda do espírito empreendedor dos fundadores, que pode levar à acomodação da empresa.

São evidenciadas, também, as dificuldades advindas da necessidade de constante renovação de pessoas, da cultura organizacional e dos sistemas de direção. Predominam as organizações excessivamente personalistas, com profissionalização de pessoal moderada, alta centralização das decisões, limitação dos sistemas e instrumentos de gestão, e pouca ênfase no desenvolvimento da equipe de profissionais.

A sucessão, enfim, é considerada um fator muito relevante, em especial se há resistência dos familiares em sair do poder. Para fazer frente a essas dificuldades, os autores consideram de extrema importância promover uma gestão que antecipe e favoreça o apoio da família e da propriedade no processo de substituição das gerações e no planejamento da sucessão, assim como a renovação estratégica e organizacional por parte do líder, especialmente de seus sucessores. Adicionalmente, destacam que é necessário estabelecer os princípios que devem regulamentar o processo sucessório a serem incluídos no protocolo familiar. Os órgãos de governo da empresa familiar devem ter um papel muito relevante no controle do cumprimento do plano de sucessão.

Como se pode observar, os diversos fundamentos apresentados pelos diferentes autores coincidem basicamente em três elementos: propriedade, poder da família sobre a empresa e sucessão. Nesse sentido, para delimitar o conceito para este estudo, utilizaremos a abordagem proposta por Curimbaba (2002), que define empresa familiar a partir da seguinte composição: uma família detém o controle acionário; a interação entre família, propriedade e gestão tem influência decisiva em sua unicidade e governabilidade; a sucessão do controle acionário será efetuada por sucessores familiares; e a sucessão da gestão, por uma equipe de sucessores (familiares ou não) formados no interior de uma rede muito bem estabelecida.

Adicionalmente, conforme proposto por Gersick et al. (1997), deve-se considerar, nesse contexto, a dinâmica dos ciclos de vida familiar e as fases de evolução da empresa. O curso de desenvolvimento da família gera mudanças que afetam as expectativas e as decisões de seus membros. Em paralelo, as empresas também passam por diferentes etapas até que se consolidem em um mercado em constante mutação, o que ainda requer uma grande capacidade de adaptação.

As empresas familiares longevas, como apresentam Gallo e Amat (2003), diferenciam-se por sobreviver a diferentes gerações e por manejarem as diferentes dimensões envolvidas, negócio, empresa familiar e família empresária e seus elementos – família, propriedade, negócio, gestão e sucessão.

Esse princípio contempla uma complexidade, a partir da interface dos diferentes subsistemas de uma empresa familiar, que viabiliza uma análise de interdependências como propõe este estudo. A visão mais sistêmica e abrangente adotada pelos autores vai além dos elementos tratados pelos diversos teóricos citados – propriedade, controle, gestão –, na medida em que introduzem uma dinâmica evolutiva decorrente das variações impostas pelo passar do tempo

Nesse sentido, o entendimento dos aspectos relacionados à evolução e interface dessas dimensões é de extrema importância para este estudo, visto que um dos seus objetivos é o de analisar as relações entre as diferentes dimensões – família, empresa e propriedade – no ciclo evolutivo das empresas familiares, associando-os ao processo de internacionalização.

2.1.3. O ciclo evolutivo das empresas familiares (crescimento e evolução)

O estudo de empresas familiares deve considerar a influência que o fator temporal exerce sobre elas. São desafios e dilemas complexos, na medida em que os processos de evolução ocorrem nas diferentes esferas que as compõem.

Na literatura, encontra-se uma ampla variedade de modelos evolutivos das empresas, com base em modelos de ciclo de vida. Esses modelos caracterizam-se por considerar que as empresas atravessam uma série de etapas mais ou menos rígidas que

as conduzem desde sua criação até um estágio em que podem ser consideradas como grandes empresas consolidadas no mercado.

Partindo de uma abordagem dinâmica para entender a estrutura social das organizações, Greiner (1972), descreveu-as como se elas tivessem um ciclo de vida similar ao dos humanos, que passam por fases ou estágios de desenvolvimento. Assim como uma criança que passa pela infância, adolescência e maturidade, de acordo com o autor, uma organização pode vivenciar cinco estágios, que ele classificou em empreendedorismo, coletividade, delegação, formalização e colaboração. Na primeira fase, empreendedorismo, a organização confunde-se entre criar e vender seus produtos. O fundador pode, com facilidade, controlar a maioria das atividades pessoalmente, e o sucesso desse período está em profissionalizar sua gestão. A introdução da gestão profissional, em geral, leva a organização a trabalhar com um poder de decisão centralizado – o novo profissional de gestão – e foco em metas. Obtém-se maior senso de direção e de coletividade entre diferentes grupos que devem operar integradamente. Essa é a fase da coletividade, caracterizada pelo estabelecimento claro de metas, rotinas de produção e foco de mercado. Nessa fase, a complexidade organizacional cresce pela diferenciação entre funções e o poder de decisão centralizado pode ser um obstáculo para o crescimento, levando a organização para a fase de delegação. Nesta, a principal característica é a descentralização do poder de decisão, o que gera necessidade de maior formalização de procedimentos e controles. É nessa fase, a de formalização, que a burocracia aparece, segundo o autor. Nesse período, a organização continua a crescer e a se diferenciar, com mecanismos para integrar e controlar a diversidade e a complexidade de suas atividades, como planejamento, contabilidade e sistemas de informação. A etapa seguinte, a de colaboração, utiliza-se do trabalho em equipe como uma forma de repersonalizar a organização pela distribuição de responsabilidades em pequenas unidades a fim de torná-la compreensível. Nessa fase é requerido foco em confiança e colaboração, bem como uma mudança organizacional qualitativa, que privilegie a integração de competências e estilo de liderança dos gestores.

A teoria de Greiner (ibid.) enfatiza que todo estágio de desenvolvimento de uma organização contém a semente de sua próxima crise. Isto porque o sistema e as

estratégias da liderança que são adaptáveis a uma fase do ciclo de vida serão inadequados quando a organização cresce e se torna mais complexa.

Essa abordagem explicita a evolução de uma empresa considerando o contexto e os requisitos específicos de um negócio. Ao pesar as demais dimensões envolvidas em uma empresa familiar – família e propriedade –, a complexidade é ainda maior, na medida em que os subsistemas se sobrepõem.

São diversos os modelos desenvolvidos sobre as dinâmicas dos ciclos de vida familiar e as fases de evolução da empresa. Observa-se na literatura, algumas abordagens sobre os ciclos de pequenas e médias empresas, por vincularem as empresas familiares às de pequeno porte. Os autores considerados para este estudo tratam do ciclo evolutivo da empresa familiar, independentemente de seu porte.

Guerreiro (1996) desdobra a relação empresarial entre família e organização em quatro tipos básicos: ascensão-fundação, ascensão-aquisição, continuidade-fundação e continuidade-sucessão. A dinâmica estabelecida entre família e empresa, em termos de propriedade e gestão, tem como referência o dirigente. A primeira delas – ascensão-fundação – ocorre por ocasião da fundação da empresa por famílias até então desvinculadas da atividade empresarial. Na segunda dinâmica – ascensão-aquisição –, o fator determinante é a constituição de uma atividade empresarial de uma família pela aquisição de uma empresa já existente. Segundo a autora, essa dinâmica pode ocorrer quando assalariados de uma empresa têm a oportunidade de adquiri-la por falta de sucessores da antiga família proprietária, pelo surgimento de dificuldades financeiras ou ainda pela saída de alguns sócios. A terceira dinâmica – continuidade-fundação –, caracteriza-se pela fundação de novas empresas pelos descendentes, que já possuem antecedentes empresariais. Nessa dinâmica, o grupo familiar já possui empreendimentos e alguns de seus membros decidem criar outras empresas. A dinâmica da continuidade-sucessão é encontrada quando já existem empresas familiares e o empresário dá continuidade, por meio da sucessão, à gestão do patrimônio empresarial da família.

Para Brasil, Diegues e Blanc (1995) os estágios de vida da organização – criação, crescimento, desenvolvimento e futuro – estão associados às características da liderança. Na fase da criação, destacam-se as lideranças empreendedoras, guiadas

por um sonho empresarial e favorecidas por uma capacidade de mobilização de pessoas e recursos. No estágio do crescimento, os líderes assumem o comando da empresa, moldando a identidade, introjetando os valores, buscando qualidade e tecnologia, e conduzindo para a visão de longo prazo. O ciclo do desenvolvimento caracteriza-se pela formação de uma imagem interna e externa congruentes, interação com diferentes *stakeholders* e maior exposição no mercado. Na fase denominada futuro, os líderes identificam-se com questões relacionadas à evolução da identidade sem perda dos valores e à formação de novas lideranças empreendedoras, entre outras.

Bueno, Fernández e Sánchez (2005), associam a empresa familiar a um sistema dinâmico como qualquer outra empresa, entretanto, consideram que seus componentes – estrutura, funcionamento, sistemas – podem produzir processos de evolução descompassados entre as diferentes esferas dos sistemas que a configuram (empresa, família, propriedade).

Os autores realizam uma ampla análise do crescimento e evolução das empresas familiares, destacando que elas são, a despeito de suas particularidades, empresas. Isto posto, apresentam uma variedade de modelos evolutivos, nos quais as empresas atravessam uma série de etapas, desde sua criação até um estágio em que possam ser consideradas como grandes empresas consolidadas no mercado.

Focalizando no desenvolvimento das empresas familiares, analisam suas especificidades e apresentam diversos modelos sugeridos pela literatura, os quais dividem em modelos iniciais e modelos dinâmicos. Os autores defendem que as empresas familiares são melhor representadas nos modelos complexos de evolução, como os propostos por Gersick et al. (1997), baseados nos três círculos, que supõem uma perspectiva dinâmica e o de Gallo e Amat (2003), modelo de natureza contingente, em que se combinam dimensões familiares e empresariais. Esses modelos se constituíram a partir de modelos mais simples, como os de McGivern (1989), Hershon (1999) e Ward (1991) (apud BUENO, FÉRNANDEZ e SÁNCHEZ, 2005).

O modelo de McGivern tem como principal fundamento a adequação de determinadas funções diretivas ao ciclo vital da organização e diferencia cinco fases na evolução da empresa – iniciação, desenvolvimento, crescimento, maturidade e

decadência – que estão associadas às capacidades do seu dirigente – criador inventor, planejador/organizador, executor, administrador e sucessor/ reorganizador.

Já o modelo de Hershon representa uma perspectiva de duas dimensões: em um eixo a sucessão da direção – 1ª, 2ª ou 3ª geração –, e, no outro, o grau de desenvolvimento da organização – controle estrito, gestão colaboradora e gestão coletiva. É um modelo contingencial, que sugere um processo de ajuste entre o tipo de organização e o nível gerencial da empresa.

O terceiro modelo que constitui a base dos modelos evolutivos complexos é o de Ward, que defende que existem diferentes forças que afetam a evolução da empresa familiar ao longo do tempo, entre as quais se destacam: a natureza do negócio (setor de atividade, estrutura competitiva, idade da empresa); a natureza da organização (tamanho, complexidade, modelo organizacional, etc); a motivação do proprietário, diretor e as expectativas econômicas e os objetivos da família. A partir de tais aspectos, Ward propõe um modelo do ciclo de vida da empresa em três etapas: etapa inicial, etapa intermediária, etapa avançada. Cada uma dessas etapas apresenta características e necessidades diferentes, tanto no que se refere às preocupações da direção quanto da propriedade (Quadro 1).

Preocupações dos proprietários	Preocupações da direção
Etapa I: Fundador Transição na liderança Sucessão Assegurar ao cônjuge Planejamento patrimonial	Etapa I: Espírito empreendedor Sobrevivência Crescimento
Etapa II: Associação de irmãos Manter a harmonia e o espírito de equipe Manter a propriedade familiar Sucessão	Etapa II: Profissionalização Adoção de sistemas profissionais de gestão Estratégias de revitalização
Etapa III: Confederação de primos Distribuição do capital social Liquidez dos acionistas Tradição e cultura familiares Participação e funções da família Visão e missão da família Vínculo da família com a empresa	Etapa III: Sociedade de carteira Definição de recursos Supervisão da carteira de inversões Cultura da empresa Sucessão e liderança Rendimentos das inversões Estratégias de futuro Relações com acionistas

Quadro 1 . Característica da evolução da empresa familiar
 Fonte: Bueno, Fernández e Sánchez (2005, p.178).

Esse modelo agrega uma visão pluridimensional do processo evolutivo da empresa familiar que servirá de base para o modelo de Gersick et al., descrito na seqüência.

Gersick et al. (1997) propõem um ciclo evolutivo com base no modelo dos três subsistemas: família, empresa e propriedade, no qual a dimensão do tempo traz dilemas e desafios importantes.

A empresa familiar muda de estágio de evolução quando alterações ocorrem em qualquer uma das dimensões. No eixo família, alterações decorrem de modificações em sua formação, como a entrada de pessoas por meio de casamentos e nascimentos ou a saída, em função de divórcios e mortes, resultando em alterações na estrutura da propriedade. No eixo empresa, as variações caracterizam-se pela troca de gerentes-chave ou mudanças no grupo de acionistas, quando novos proprietários assumem a responsabilidade pela empresa e os antigos a deixam. A definição de quem serão os sucessores pode ser um fator constante de conflitos.

Vale mencionar ainda as variações por conta da mobilidade interna entre os três círculos, que demanda ajustes e alterações nas fronteiras de cada eixo, bem como revelam um significado particular na vida das pessoas, fatores esses que caracterizam a empresa familiar. O conjunto dos três eixos de desenvolvimento de propriedade, família e empresa configuram um espaço tridimensional que assume um caráter particular em cada uma das empresas. Evoluir em um estágio de uma dimensão demanda uma nova conformação da empresa como um todo, pois há reflexos nas dimensões subjacentes. A Figura 3 mostra os diferentes estágios:

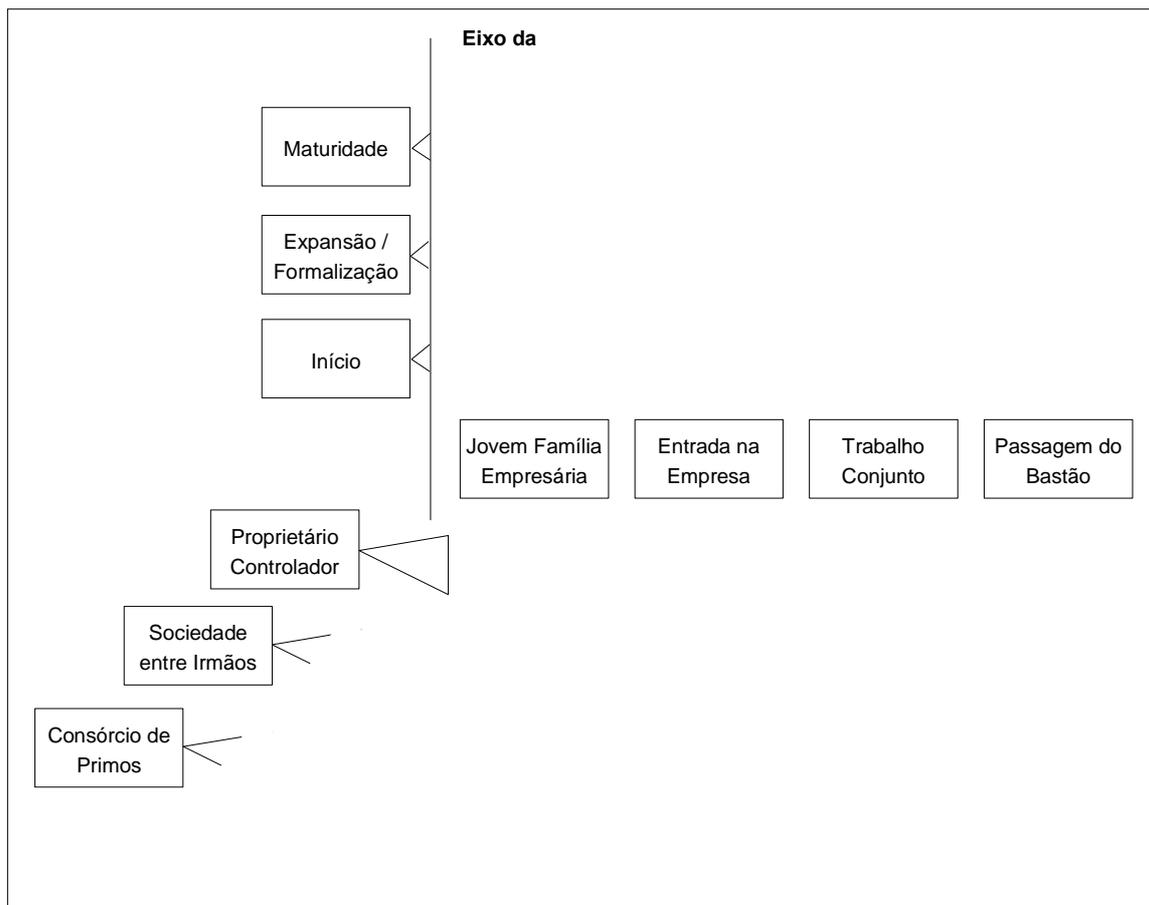


Figura 5: O modelo Tridimensional de Desenvolvimento
 Fonte: Gersick, et al. (1997, p.18).

Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade

Gersick et al. (1997) descrevem o desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo, com base nos trabalhos de John Ward (apud GERSICK et al., 1997), que defende que as diferentes formas de propriedade da família afetam a configuração nas dimensões empresa e família.

Mesmo considerando que um empreendimento pode nascer em qualquer ponto da linha do tempo, não precisando desenvolver-se linearmente, os autores constatarem três possibilidades estruturais: empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos.

O estágio do Proprietário Controlador caracteriza-se por uma estrutura em que o controle da propriedade encontra-se consolidado em uma pessoa ou um casal. No

caso de existir outros proprietários, eles possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.

Na Sociedade entre Irmãos, captura-se o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros. Nesse estágio, estão em sua maioria na segunda geração familiar ou além, e em média sobreviveram mais tempo e cresceram mais do que outras empresas no estágio anterior. O controle é partilhado entre dois ou mais irmãos e o controle efetivo está nas mãos de uma geração de irmãos. Essa fase tem como principais desafios desenvolver um processo para controle dividido entre sócios, definir o papel de sócios não funcionários, reter o capital e controlar a orientação das facções dos ramos da família.

No Consórcio entre Primos a estrutura da propriedade é caracterizada por diferentes ramos da família estendida, entendendo-se por isso, que possui muitos primos acionistas. Nenhum ramo possui ações com direito a voto suficientes para controlar as decisões. Nessa fase, é maior a complexidade para administrar os interesses da família e o grupo de acionistas, sendo de extrema importância esclarecer a distinção entre a participação no grupo de sócios e a participação na família. A empresa familiar nesse estágio, em geral, já passou por três gerações e tende a ser maior e mais complexa.

Dimensão de Desenvolvimento da Família

Os autores desenvolvem essa dimensão com base nos aspectos de desenvolvimento estrutural e interpessoal da família: casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares. Os estágios que caracterizam essa dimensão estão fundamentados nos ciclos de vida das famílias proprietárias de empresas, estudados por Daniel Levinson (apud GERSICK et al, 1997). Esses estágios são definidos pelas idades dos membros de cada geração que estão ativos na empresa. São eles: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

O estágio da Jovem Família Empresária apresenta os dilemas do início da vida adulta: criar um sonho do futuro, explorar estilos de vida alternativos, estabelecer credibilidade, comprometer-se com uma carreira e com um papel familiar e assumir por completo sua autonomia. No estágio Entrada na Empresa, as principais características estão relacionadas à administração da transição da meia-idade da geração mais velha e a geração mais jovem vive um processo de separação e individualização que a leva para fora da casa dos pais. Nessa fase é que a geração mais nova decide se pretende ou não entrar para a empresa. Na fase Família que Trabalha em Conjunto, duas ou mais gerações estão plenamente envolvidas ao mesmo tempo na empresa da família. Há que se administrar as relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades variadas, e é momento em que se deve avaliar a capacidade do sistema da empresa para sustentar uma família em rápida expansão, tanto no que se refere à lucratividade da empresa para acompanhar as necessidades de renda e o estilo de vida de toda família, como para prover oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família. No último estágio, Passagem do Bastão o foco é a transição. A sucessão é o elemento-chave, quando ocorre o desligamento da geração mais velha da empresa e a passagem da responsabilidade e do controle dos negócios para a geração seguinte.

O eixo de desenvolvimento da família acompanha o ciclo de desenvolvimento de um núcleo familiar, porém, na medida em que as famílias se tornam mais complexas, há mais de um ciclo familiar ocorrendo ao mesmo tempo. A aplicabilidade dessa dimensão é útil, na medida em que considera uma dinâmica própria das empresas familiares, por envolver a interação de diferentes grupos familiares, todos lidando com seus próprios problemas de desenvolvimento.

Dimensão de Desenvolvimento da Empresa

Além dos aspectos de desenvolvimento da propriedade e da família, o porte da empresa, sua idade, estrutura e desempenho financeiro permitem melhor compreensão do desenvolvimento do sistema. Embora a literatura explore bastante os modelos de ciclo de vida das empresas, os autores defendem dois indicadores como mais aplicáveis às empresas familiares: o crescimento entendido como a medida pela qual os proprietários-gerentes avaliam o progresso da empresa no passado e planejam seu futuro a curto e a longo prazo, e a complexidade, que pode estar altamente

correlacionada com o crescimento e explicita as variações na estrutura organizacional. Assim, propõem uma progressão de três estágios, utilizando os critérios de crescimento e complexidade, considerando que estes captam as particularidades da empresa familiar.

O primeiro estágio, Início, abrange a fundação da empresa e os anos em que a sobrevivência está em questão. Os proprietários-gerentes estão no centro de tudo, investindo uma grande parcela do seu tempo, sua energia e, freqüentemente, a maior parte dos seus recursos. As estruturas organizacionais são mínimas e informais, os procedimentos são definidos quando necessários e a maior parte da comunicação é centralizada na figura do proprietário. A empresa está focalizada em um produto ou serviço e procura encontrar um nicho ao qual possa se agarrar o suficiente para se estabelecer em longo prazo. Essa fase tem como desafios a sobrevivência, a entrada no mercado, o planejamento de negócios e o financiamento.

O estágio subsequente, Expansão/Formalização é marcado por uma evolução gradual, na qual as estruturas e os processos se tornam mais formalizados com o crescimento das várias áreas. A transição da fase anterior para esta pode ser imperceptível, como também pode ter como marco a abertura de novas instalações ou a contratação de gerentes profissionais, ou ainda o lançamento de novos produtos. Torna-se clara a importância do crescimento e da complexidade como medidas de desenvolvimento.

Essa fase tem como principais desafios a evolução do papel do proprietário-gerente e a profissionalização da empresa, quando se torna vital a contratação de pessoas não pertencentes à família e a delegação de autoridade. O relacionamento com fornecedores e clientes está instável, pelo aumento das necessidades de caixa, os sistemas contábil, de informação e de comunicação tendem a ser simples e, conseqüentemente, não acompanham a crescente complexidade da empresa.

Para os autores, a formação da estratégia vai além da estratégia escolhida – alto volume, mercado de especialidade, foco no custo ou na qualidade – e deve considerar também o tipo de expansão predominante – funcional, multidivisional, descentralizada –, a fim de identificar a melhor relação entre os investimentos de recursos e as oportunidades disponíveis. São, também, fatores relevantes para esse

estágio a formalização de sistemas e políticas organizacionais e a administração do caixa.

Na medida em que a empresa cresce e se torna mais complexa, decisões importantes começam a envolver os proprietários, que devem optar pela expansão rápida e continuada, pela acomodação em um nicho mais restrito, pela condução da empresa à maturidade ou mesmo colocá-la à venda.

Ao entrar na fase de maturidade, observa-se um período de estabilidade, no qual as expectativas de crescimento são modestas. As empresas familiares, nessa fase, caracterizam-se por uma organização na qual as funções executivas já não são mais exercidas pelos proprietários. Os autores destacam que esse estágio não é um destino final, mas mais uma fase que requer reciclagem e busca de novos empreendimentos e desdobramentos para evitar a obsolescência e o declínio da empresa. Os principais desafios referem-se à definição de um novo foco estratégico, empenho de gerentes e acionistas, e reinvestimento. Para essa fase existem duas saídas: renovação e reciclagem ou morte da empresa.

Ainda que esse modelo tridimensional possibilite o entendimento da empresa familiar em diversas dimensões, os autores alertam para os cuidados no uso de categorizações que podem simplificar algo que está em movimento constante e é bastante complexo.

O mais recente modelo de ciclo evolutivo de empresa familiar foi desenvolvido por Gallo e Amat (2003) e propõe a combinação de duas dimensões em forma matricial. Trata-se de uma abordagem complementar à de Gersick et al. (1997) que contempla outras variáveis adicionais sob uma perspectiva dinâmica.

Os autores partem de um modelo conceitual básico, que considera duas variáveis: o tipo de propriedade e o tipo de empresa segundo sua orientação estratégica. O tipo de propriedade é uma variável que influi notavelmente na complexidade da empresa familiar e, como consequência, na unidade familiar e no compromisso da família com a empresa. Apresentada no eixo vertical, sua classificação baseia-se no tipo de relação que existe entre os proprietários da empresa: propriedade única de um matrimônio, propriedade de vários irmãos ou propriedade de

vários primos. A forma com que se distribui a propriedade de uma empresa familiar está condicionada ao número de membros da família, de modo que, quanto maior a família, maior será sua complexidade. Essa primeira variável condiciona de maneira determinante o grau de diluição da propriedade do capital social da empresa familiar e, como consequência, quanto maior a diluição maior a dificuldade para a unidade

No eixo horizontal, relacionado ao crescimento e evolução da empresa familiar, caracterizam-se várias etapas. A evolução natural inicia-se com uma empresa centrada em um único negócio, nomeado mononegócio. Posteriormente

No eixo vertical, incluíram uma nova variável, muito estreitamente relacionada com o tipo de propriedade, que influi notavelmente nas características das relações familiares. É denominada tipo de família proprietária, a saber: família nuclear, cujo proprietário majoritário é um matrimônio; família nuclear ampliada, cuja propriedade corresponde a vários irmãos ou uma família extensa multigeracional, cuja propriedade corresponde a vários primos descendentes dos fundadores.

No eixo horizontal, relacionadas com o crescimento e a evolução da empresa familiar, foram propostas outras duas variáveis, que também estão associadas a uma maior complexidade empresarial. Primeiramente o modelo considera o tipo de estrutura organizacional que reflete o grau de evolução organizacional de uma empresa: estrutura funcional, estrutura divisional ou de *holding*. A evolução natural se inicia com uma estrutura funcional quando está centrada em um só negócio. É comum, no início, a adoção de uma estrutura muito personalizada e, na medida em que a empresa vai crescendo, é criada uma estrutura mais funcional, por departamentos: produção, comercial, administração. Posteriormente, se a atividade vai aumentando e amplia para vários negócios relacionados com a atividade original, é de praxe introduzir-se uma estrutura divisional. Finalmente, se o grupo vai diversificando com atividades não relacionadas entre si, uma estrutura de *holding* é recomendada.

A outra variável incluída no modelo conceitual ampliado é o tipo de empresa familiar segundo o envolvimento da família na empresa. As formas de intervenção dos membros da família na empresa podem passar desde uma empresa de “trabalho” familiar, na qual trabalham todos os membros da família em posições diretivas e não diretivas; a outra, de “direção” familiar, quando os familiares trabalham somente nas posições diretivas, até chegar a ser uma empresa de “governo” familiar, na qual os familiares já não participam na gestão nem na direção, mas exclusivamente do seu governo.

Os autores afirmam que, assim como nas variáveis do eixo vertical, as do eixo horizontal podem não ter uma correlação plena, mas podem mostrar que na maioria das empresas familiares, quanto maior o tamanho e a complexidade da sua carteira de negócios, mais freqüente é a separação dos membros da família do trabalho operacional e mais habitual é sua dedicação exclusiva às responsabilidades de governo ou mesmo de atuar como acionistas proprietários.

Esse modelo traz uma perspectiva complementar ao modelo de Gersick et al., o que permitirá uma análise mais profunda para este estudo. A possibilidade de relacionar o processo de internacionalização aos diferentes estágios de evolução em cada uma das dimensões, empresa, família e propriedade conforme propõe Gersick et al. e ampliá-lo a partir da perspectiva de estrutura organizacional, estabelecendo uma relação matricial entre todos esses fatores, de acordo com a concepção de Gallo, pode enriquecer o estudo com a possível identificação de fatores interdependentes.

Esse modelo matricial proposto por Gallo e Amat (2003) prevê a idéia contingencial de que devem existir determinadas combinações entre tipo de empresa familiar e tipo de família que oferecem melhores resultados no processo de evolução ao longo do tempo. Assim, os autores fazem referência a três trajetórias possíveis: o modelo de evolução lenta, o modelo de evolução rápida e o modelo de evolução equilibrada.

No modelo de evolução lenta, as modificações na empresa ocorrem à medida que passam de geração para geração, com poucas alterações durante décadas – os filhos recebem o mesmo negócio de seus predecessores.

No modelo de evolução rápida, a empresa experimenta um enorme desenvolvimento durante a primeira geração, a do fundador, podendo converter-se, em poucas décadas, em grandes multinacionais, muito diversificadas setorial e geograficamente. Nesse tipo de desenvolvimento, afloram numerosos problemas, entre eles a necessidade de manter equilíbrio entre a dedicação do empresário e seu cônjuge à empresa. O processo de sucessão para esse tipo de empresa é mais complexo, na medida em que devem ser considerados vários requisitos: um alto grau de exigência para o sucessor; estrutura organizacional formal com incorporação de membros externos à família; proteção do patrimônio familiar; otimização do tratamento fiscal da empresa e da família e gestão dos direitos de voto, entre outros.

No modelo de evolução equilibrada, a proposta dos autores é de que haja a imposição de um ritmo de crescimento da empresa – desde uma estrutura funcional mononegócio até a *holding* familiar com diferentes negócios –, bem como de crescimento da família e propriedade – desde a família nuclear proprietária única até a família multigeracional, a partir do consórcio de primos. Ainda que a evolução

equilibrada não seja simples, ela deriva da sintonia entre os processos de mudança precedentes da empresa e os da família.

Segundo Gallo e Amat (2003), a evolução preferível da empresa familiar é aquela que a conduz para uma empresa em que convivem múltiplas gerações, capaz de operar com êxito em vários negócios e mercados geográficos, mantendo-se unidos os membros que compõem a família, de maneira serena e tendo como base uma preparação adequada.

Isso supondo que a empresa familiar esteja endereçando adequadamente, no decorrer de sua evolução, as questões relacionadas às dimensões da família, propriedade e gestão, e pretende conquistar mercados internacionais. Para enfrentar esse desafio, os obstáculos representados por fatores econômicos e pela concorrência têm grande peso. Adiciona-se a tal fato estar localizada em um país sem tradição no comércio mundial e sem marcas fortes, o que exige estratégias que permitam adaptar seus produtos e serviços aos novos conceitos de concorrência global, ao mesmo tempo em que devem considerar fatores econômicos, ambientais e culturais do país-alvo (COSTA e ALMEIDA, 2005).

Para melhor entender o processo de internacionalização das empresas, serão estudados, na seqüência, o conceito e as estratégias de internacionalização de companhias brasileiras, e em particular, das empresas familiares,

2.2. O processo de internacionalização de empresas

O processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem é entendido como sua internacionalização. É um tipo especial de estratégia, que busca uma vantagem competitiva sustentável no mercado internacional através de investimentos irreversíveis e continuados (BRASIL, 1996). A internacionalização é um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas, com o aumento da competitividade em um ambiente de acirrada concorrência internacional. Ao se instalarem fora, em

alianças ou não, as empresas terão, além do negócio em si, um posto avançado de conhecimento.

Johanson e Vahlne (1977) definem esse processo como resultado de uma série de decisões incrementais das empresas relacionada ao crescimento de seu envolvimento internacional. A internacionalização é o aumento de atuação de uma empresa em mercados potenciais, fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Segundo os autores, o crescimento da empresa no mercado externo implica uma inter-relação entre crescente grau de conhecimento e experiência que ela obtém fora da base, bem como o crescente comprometimento de recursos nessa operação. A decisão de se internacionalizar está ligada, de maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Outros fatores – combinados ou isolados – devem ser considerados: aquisição de tecnologia e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar barreiras protecionistas, de antecipar-se às práticas de concorrência, de estar mais próximo de fontes de recursos financeiros, busca de suprimentos de matérias-primas e a mão-de-obra barata.

Cyrino e Oliveira Jr. (2002), enfatizam a internacionalização como um processo de acúmulo de conhecimento por meio de aprendizagem das empresas em ambiente distinto do que lhes é natural.

Arruda, Goulart e Brasil (1996) descrevem as principais estratégias de internacionalização:

internacionalização como evolução da capacidade de exportação;

internacionalização como busca competitiva tecnológica;

internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros;

internacionalização como consequência da exposição internacional.

A internacionalização como evolução da capacidade de exportação é descrita como um processo de três fases: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido (ALBAUM, 1989 apud ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996). No primeiro, a empresa adota uma atitude reativa, sem usar estratégias para atender às necessidades e especificidades dos mercados para onde vende, revelando um baixo comprometimento com o mercado externo. Na segunda fase, a de envolvimento ativo, há um efetivo empenho dos dirigentes em penetrar no mercado externo, adaptando seu *marketing mix* de acordo com as especificidades dos países escolhidos, fazendo as exportações de modo regular. O terceiro estágio corresponde à atuação em vários mercados, não apenas através de exportações, mas também de outros tipos de operações internacionais, como investimentos em subsidiárias de vendas e exportações em outros países.

Na estratégia de internacionalização definida como busca de competitividade tecnológica, destacam-se países como Coreia do Sul, Formosa, Hong-Kong e Cingapura, que evoluíram da posição de fornecedores de serviços de montagem intensivos em mão-de-obra para a de empresas exportadoras de alto valor agregado (ibid.). A expansão dos mercados externos mostra-se diretamente ligada à acumulação de tecnologia. As empresas locais tornam-se fornecedoras de grandes corporações, atendendo às exigências de conformidade, especificações, prazos, capacidade de produção e se apropriando de tecnologia, num processo evolutivo. O processo de domínio da tecnologia faz-se de maneira inversa, na medida em que essas empresas são, inicialmente, fabricantes de produtos desenvolvidos por terceiros e tornam-se fabricantes de produtos próprios, pelo domínio do processo de inovação. Esse processo evolutivo propicia o amadurecimento em tecnologia, por meio do uso de parcerias com seus grandes clientes. Essas parcerias que se fizeram via *joint ventures*, contratos de licenciamento e em outras formas legais, permitiram uma relação de longa duração, que resultou no treinamento do pessoal e na transferência de tecnologia, no sentido de conseguir preços baixos e qualidade para os produtos fabricados.

A internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros trata de uma estratégia na qual as empresas fazem uso de acordos de cooperação internacional em alternativa à exportação ou ao investimento direto em outros países.

Esses acordos tomam a forma de pacotes de transferência de tecnologia com licenciamento, assistência técnica, treinamento de pessoal, contratos de gestão, franquias, subcontratação, entre outros. Esse modelo tem como principal vantagem a existência de um sócio que conhece o ambiente de negócio local, desfrutando de um fácil relacionamento com as instituições políticas, sociais e trabalhistas, além de diminuição dos riscos ante o investimento direto, maior flexibilidade estratégica e obtenção de vantagens sinérgicas entre os parceiros.

A internacionalização como consequência de exposição internacional tem como base a experiência da Suécia, que possui uma longa tradição em mercados internacionais, tendo iniciado seus investimentos no exterior (Finlândia) em 1871. Suas multinacionais caracterizam-se por grandes investimentos de ativo no exterior com o crescimento de subsidiárias através da criação de uma rede industrial e operações muitas vezes maiores que a da própria matriz. O padrão de internacionalização adotado pelas empresas suecas não segue as teorias tradicionais sobre investimentos diretos no exterior, tendo sido caracterizado por um processo evolutivo diferenciado, no qual houve, inicialmente, um desenvolvimento no mercado interno de vantagens competitivas fortes que possibilitou adquirir conhecimentos específicos de seus negócios que tinham potencial para serem usados sem custos extra em outros países. A geração de *cash-flow*, em função da liderança do mercado interno, viabilizou o financiamento, num primeiro momento, de sua expansão internacional e, posteriormente, obteve expansão no exterior através de subsidiárias, na sua maioria de porte maior do que a matriz, realimentando-se desse processo de internacionalização e com poder de barganha ante a empresa-mãe.

Pesquisadores assumem diferentes posições diante da questão das estratégias adotadas. Críticos da visão racional dos processos de definição de estratégias consideram que a formação de estratégias é muito mais um processo emergente do que racional, ou seja, a aquisição e o acúmulo de experiências e conhecimento são utilizados como base para novas ações, determinando novos passos e limitando outros, o que caracteriza o processo por tentativas e erros. Fatores como vantagens competitivas presentes e experiência acumulada são mais relevantes, segundo os pesquisadores, do que estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas

de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sociopolíticos de seu país de origem.

2.2.1. Abordagem teórica de internacionalização

O processo de internacionalização de empresas tem sido objeto de pesquisa de duas principais correntes: as econômicas – de Custos de Transação, da Internalização e a Teoria Eclética – e as comportamentais – Modelo da Escola Nórdica de Uppsala e a Teoria das Redes.

Sob a ótica econômica, a Teoria dos Custos de Transação assumiu duas formas principais: a teoria da internalização e a teoria eclética.

As idéias de Williamson (1975, apud BARRETO, 2002), tiveram forte impacto na aplicação das teorias de custo de transação. O autor argumentava que as empresas teriam duas formas básicas para organizar suas atividades, que seriam definidas a partir do melhor custo de transação, a saber: a de mercados, que pressupõe a contratação externa de atividades, e a de hierarquias, com a utilização de sua própria estrutura para conduzir essas atividades. Os aspectos envolvidos nos custos de transação estariam relacionados a variáveis do ambiente – incerteza e complexidade – ou a variáveis do comportamento humano – racionalidade limitada e oportunismo.

A teoria da Internalização, enunciada por Buckley e Casson (1976) e desenvolvida por Rugman no contexto das multinacionais (1981), argumenta que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que, se feitas por meio do mercado, seriam menos eficientes ou mais dispendiosas do que realizadas dentro da estrutura da empresa. Para esses teóricos, o investimento direto no exterior deveria ocorrer quando os benefícios da internalização superassem os custos. Nesse sentido, a exportação seria vista como ponto de partida para o investimento direto no exterior. Rugman (ibid.) propõe um seqüenciamento de modos de entrada: a exportação, o investimento direto e, por último, o licenciamento.

Dunning (1988) formulou uma abordagem que interpreta a internacionalização da empresa, conhecida por “paradigma eclético da produção”, em que tenta dar conta

de várias peculiaridades do processo. De acordo com sua proposta, para se internacionalizarem, as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre seus competidores que justifiquem o investimento direto no exterior. Primeiro seriam as vantagens de propriedade, que estão relacionadas a ativos tangíveis e intangíveis – marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra – e que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado. O segundo grupo de vantagens seria o de internalização, que se refere à capacidade ou motivação das empresas de transferir ativos através das fronteiras nacionais dentro de sua própria hierarquia, ao invés de se valer do mercado internacional. Finalmente, o terceiro grupo trataria das vantagens de localização, representada pela capacidade de explorar o potencial de outros mercados, comparando-se a lucratividade associada ao uso de seus próprios recursos em conjunção com os recursos locais, em relação ao que obteria no país de origem.

O autor classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como busca de recursos naturais, comercialização, acesso a novos mercados e ganhos de eficiência. Como três elementos fundamentais para o processo de decisão da produção de uma empresa atuando nos mercados internacionais através de produção no exterior, destacam-se: propriedade, internalização e localização.

Considerando-se a abordagem das teorias comportamentais, duas abordagens são relevantes e analisadas criticamente por Andersen (1993): a do Modelo da Escola de Uppsala (U-model), desenvolvida pelos professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), e a Teoria das Redes, e o modelo chamado I-model (Innovation-Related Internationalization Models), com diferentes abordagens de acordo com seus autores – Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981) (apud ANDERSEN, 1993).

O modelo da Escola de Uppsala considera o processo de internacionalização gradual, com o crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. São definidos quatro diferentes modos de entrar em um mercado internacional, no qual os sucessivos estágios representam degraus evolutivos de envolvimento internacional:

- estágio 1: atividade de exportação não regular;
- estágio 2: exportação via representantes independentes (agentes);
- estágio 3: estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior e;
- estágio 4: unidades de produção e manufatura no exterior.

Segundo o modelo, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumentaria com a distância. Assim, para explicar a entrada em mercados externos, a decisão para definir o empreendimento estaria relacionada à distância psíquica, de modo que quanto maior a distância entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível de conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza (JOHANSON E VAHLNE, 1977).

Outro pressuposto básico do modelo é a aquisição, a integração e o uso gradual do conhecimento acerca das operações e dos mercados internacionais, que conduz a um comprometimento crescente nas operações em mercados internacionais. O tempo de atuação aí provê maior conhecimento acumulado e, conseqüentemente, implica maior nível de competências para optar pelas formas de entrada em novos mercados, que impliquem maior comprometimento de recursos. Assim, as empresas com pouca experiência em mercados internacionais optam por menores riscos em suas operações, enquanto empresas com maior experiência optam por formas de atuação que implicam maior comprometimento de recursos e assumir maiores riscos.

Hemais e Hilal (2002) descrevem várias críticas feitas ao modelo, por não contemplarem alguns fatores, entre eles: (i) empresas que se internacionalizam por meio de processos mais acelerados, desconsiderando as etapas previstas; (ii) empresas em setores de alta tecnologia e serviços; (iii) os efeitos da interpretação da experiência – como o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional; (iv) rotas de internacionalização não consideradas: fusões, aquisições, alianças estratégicas, contratos de gestão, franquias, licenciamento e (v) determinantes estratégicos não considerados.

A Teoria das Redes surgiu como uma evolução da escola de Uppsala (BJORKMAN e FORSGREN, 2000), e enfatiza os laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamento de negócio, que são fatores

decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da empresa. São descritos outros dois tipos de relacionamento: os intra-organizacionais, entre as subsidiárias da empresa, e os interorganizacionais, entre subsidiárias e atores externos (fornecedores, competidores, consumidores). Segundo a teoria, não é somente a percepção da matriz que explica o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira, mas também os relacionamentos entre matriz e subsidiárias, fornecedores, competidores, consumidores em contextos culturais e geográficos distintos. Assim, o processo de internacionalização não se restringe ao modo de entrada, pois as subsidiárias de uma empresa estão suscetíveis a mudanças iniciadas por atores espalhados nas diversas redes de negócios, o que pode significar uma ruptura na seqüência dos modos de operação (REZENDE, 2002).

Andersen (1993) faz uma análise crítica dos modelos comportamentais e explora as diferentes abordagens do I-model (Innovation-Related Internationalization Models), também chamado de modelo de estágios, que considera cada estágio uma inovação da empresa. A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo. O I-model retrata o processo de internacionalização como um passo-a-passo que varia de acordo com diferentes autores. Entre os principais destacam-se Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981) conforme mostra o Quadro 3 (apud ANDERSEN, 1993).

Quadro 3 – Diferentes abordagens do I-model segundo Andersen
Fonte: Andersen, O (1993, p.213).

Como resultado de seu estudo, Andersen (1993) conclui que os modelos comportamentais vêm sendo constantemente repetidos e modificados, e ainda parecem ter uma aceitação na literatura, sendo amplamente utilizados como base teórica de análises empíricas. Entretanto, identifica algumas possibilidades de melhoria. Primeiramente, a delimitação das fronteiras teóricas que garantem a explicação dos pressupostos que delineiam a teoria (valores, escopo, tempo) deveriam

para explicar o estágio inicial de entrada em mercados internacionais, além de preparar as futuras pesquisas quanto às medidas sugeridas em sua análise.

Goulart, Brasil e Arruda (1996) mencionam que o fenômeno da internacionalização não requer, necessariamente, as etapas evolutivas sequenciais rígidas e impositivas como propõem tais modelos. O processo pode ser contingencial, e a evolução, que vai das exportações até a multinacionalização, pode ser uma possibilidade. Os autores afirmam que as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base em um único modelo.

Whitelock (2002) desenvolveu uma nova teoria de internacionalização denominada Abordagem Estratégica de Negócios (*Business Strategy Approach*), na qual a decisão de internacionalização da empresa e a forma de fazê-lo é fruto de trocas (*trade-offs*) entre diversos fatores, entre eles: missão internacional da empresa, atratividade do mercado, distância cultural, acessibilidade e barreiras informais, experiência internacional anterior e o número de competidores, entre outros. A expansão internacional da empresa deve ser orientada para o ambiente competitivo, e resulta de um processo de escolha entre estratégias de expansão, a partir de uma análise entre oportunidades de mercado, recursos da empresa e filosofia gerencial.

Diante das diversas abordagens teóricas relatadas, faz-se importante destacar que a empresa deve considerar uma análise aprofundada dos fatores de mercado e organizacionais para definir a estratégia de internacionalização. No que se refere ao mercado, destacam-se: o tamanho, o potencial de crescimento, a atividade, a competitividade, as diferenças culturais, as barreiras e a acessibilidade. Para os fatores organizacionais, os objetivos, as competências, os recursos disponíveis e a filosofia. Uma vez tomada a decisão de internacionalizar, a empresa tem que decidir qual nível de envolvimento e comprometimento está preparada para assumir com o mercado definido.

2.2.2. A internacionalização das empresas brasileiras

Em um contexto no qual a interdependência da economia mundial é imperativa, um país bem sucedido no comércio internacional demonstra forte capacidade para aumentar sua competitividade. A estrutura econômica mundial tem sido crescentemente moldada pela expansão das empresas transnacionais, principalmente a partir dos anos 1990.

A inserção internacional do Brasil, com a operação de unidades fora do país, é ainda um fenômeno tímido, principalmente quando comparada à de outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Conforme citado neste estudo, entre as cinquenta principais empresas transnacionais dos países em desenvolvimento, o Brasil aparece três vezes. Nas exportações, o país passou a apresentar um cenário favorável somente a partir de 2004, quando a balança comercial registrou superávit após um período de sucessivos déficits entre 1994 e 2000.

Goulart, Brasil e Arruda (1996) fazem uma análise do panorama macroeconômico do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

A partir da década de 1930, o Brasil viveu um processo de industrialização, tendo adotado medidas de proteção movido pela escassez crônica de divisas. Até o final dos anos 1970, o país manteve os “portos fechados” com proteções tarifárias e não tarifárias à indústria nacional, em um programa incentivado de substituição de importações, atraindo capitais estrangeiros que, não podendo exportar para o Brasil, vinham produzir por aqui. Houve um forte crescimento industrial no país, caracterizado por um processo “voltado para dentro”, em parte pela adesão ao ideário da CEPAL (Comissão Econômica para América Latina) e, do ponto de vista prático, pelo tamanho do seu mercado interno, pela abundância de recursos naturais e pela dimensão continental. O crescimento econômico do período entre a segunda metade da década de 1950 até os anos 1970 incentivou a autarquização e o fechamento da economia brasileira e avalizou a baixa inserção internacional do país. Esse modelo resultou em uma indústria defasada internacionalmente e pouco competitiva, em função de sua baixa exposição à concorrência externa e à dificuldade de se atualizar tecnologicamente, pelos obstáculos impostos à importação de equipamentos e insumos. A década perdida – 1980 a 1990 –, de fracos resultados econômicos,

resultou em uma defasagem no processo produtivo, no que se refere ao conhecimento representado pelas Tecnologias de Gestão e Produção. A transição do modelo de substituição de importações via liberalização comercial iniciada na década de 1990 funcionou como fator motivador adicional da busca de internacionalização para novas empresas. A expansão internacional passou a ser adotada como estratégia de crescimento, com um posicionamento diferenciado daquele vigente até o momento.

As empresas evoluíram de uma posição na qual adotavam uma atitude oportunista e exportavam somente o excedente de suas produções, e passaram a considerar uma visão de longo prazo e de diversificação das estratégias de internacionalização, com a adaptação de seus produtos às especificidades de cada mercado. Houve um movimento de aquisição de plantas e instalação de subsidiárias no exterior, encarregadas do marketing e assistência pós-venda, com ampliação da presença internacional.

O processo de internacionalização das empresas nacionais segue um contínuo comprometimento com o exterior, embora essa seqüência não seja uma regra. O início é marcado pela empresa não exportadora, seguido de exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, marketing e assistência pós-venda no exterior, para então implantar uma subsidiária de produção fora do país de origem.

Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (Arruda, 2002) com uma amostra de 109 empresas de capital nacional, controladas por pessoas físicas e jurídicas brasileiras, demonstra que as multinacionais brasileiras ainda são a exceção. Grande parte das empresas encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização, sendo que algumas revelam disposição para evoluir no sentido de adoção de formas mais arrojadas para esse processo. A forma mais freqüente de inserção identificada na pesquisa foi pela via da exportação, com 68,3% das empresas da amostra, seguida pela exportação através de terceiros, com 61%. A utilização de alianças estratégicas revela um forte potencial de crescimento, de acordo com a pesquisa. É evidente, também, a abordagem gradualista das empresas que investem inicialmente em soluções de menor risco exigindo menor investimento de recursos e, na medida em que adquirem conhecimento em internacionalização, passam a estágios de maior comprometimento. Contudo, se a modalidade exportação é excluída, o estudo

constatou que o grau de internacionalização das maiores empresas brasileiras ainda é, no geral, bastante tímido.

A exposição internacional do Brasil ainda é baixa, mas é inegável que houve avanços. A falta de políticas públicas de incentivo à internacionalização faz com que os casos bem-sucedidos sejam resultado da iniciativa das próprias empresas e não de uma política deliberada do governo de apoio à criação de multinacionais brasileiras (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

O país evoluiu para uma pauta de exportações com maior percentagem de produtos semi-elaborados e manufaturados. Mesmo enfrentando as dificuldades estruturais do país, as empresas mais dinâmicas e ágeis foram capazes de competir no exterior, impulsionadas por lideranças com visão de longo prazo e, dotadas de identidades bem formadas, conseguiram neutralizar os fatores macroeconômicos desfavoráveis, ao mesmo tempo em que souberam alavancar os incentivos existentes a seu favor. Entretanto, é imperativo que as empresas brasileiras procurem acelerar sua curva de aprendizado por meio da experiência de outras empresas – nacionais ou internacionais – adotando uma postura mais arrojada e suprimindo etapas da abordagem gradual do mercado a fim de desfrutar mais rapidamente das vantagens decorrentes das operações internacionais.

Tornar-se uma empresa multinacional significa operar em um meio ambiente diferente do de origem, o que requer planejamento e controle. O planejamento internacional deve preparar a organização para enfrentar situações novas e muitas vezes inusitadas.

Costa e Almeida (2005) destacam que:

[...] o planejamento internacional deve permitir: (i) que a matriz, no país de origem possa apreciar os resultados da filial e acompanhar sua evolução; (ii) que os dirigentes da filial fixem e alcancem seus objetivos conforme os interesses da matriz; e (iii) que a autonomia delegada à filial estrangeira seja compatível com a necessidade de controle da matriz.

Em um quadro comparativo que explicita as diferenças entre planejamento doméstico e internacional (CAIN apud COSTA e ALMEIDA, 2005), vale mencionar:

língua e nacionalidade únicas *versus* fatores multilíngues, multinacionais e multiculturais; mercado relativamente homogêneo *versus* mercados fragmentados e diversificados; relativa liberdade de interferência governamental *versus* governo influenciando em decisões das empresas; moeda única *versus* moedas com graus de estabilidade e valores reais diferentes; regras do “jogo empresarial” consolidadas e bem conhecidas *versus* regras distintas, modificáveis e incertas; administração habituada a compartilhar responsabilidades *versus* administração autônoma e não familiarizada com orçamentos e controles.

Diante de tantos desafios para conquistar mercados internacionais, fica a pergunta: e as empresas familiares? Como se comportam diante desse cenário? Os requisitos de profissionalização, planejamento e controles são considerados no processo de internacionalização? Ao decidir pela conquista desses mercados elas contam com uma estrutura organizacional mais evoluída?

Para fundamentar conceitualmente esta pesquisa, serão apresentados, a seguir, estudos desenvolvidos sobre a internacionalização de empresas familiares.

2.2.3 A Internacionalização de Empresas Familiares

Até o momento, há poucos estudos no campo da internacionalização das empresas familiares. A maioria dos dados disponíveis, diretamente relacionados ao tema, concentra-se nos últimos anos, a partir da década de 1990. Outro fato observado é o protagonismo das investigações espanholas, com a maioria das publicações relacionadas a esse país. Estados Unidos, China e Austrália também contam com publicações relacionadas ao tema. No Brasil, esse é um campo ainda inexplorado, não havendo pesquisas específicas relacionadas ao tema.

Entre as publicações que têm uma clara relação com a especificidade da empresa familiar, destacam-se as pesquisas de Gallo, da IESE Business School – Universidade de Navarra, que, desde os anos 1990 vêm utilizando amostras significativas para estudar as empresas familiares da Espanha, em diferentes dimensões – fatores envolvidos, alianças estratégicas, entre outros.

Recentemente, a Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar em parceria com a PricewaterhouseCoopers (Espanha) publicou uma investigação sobre o crescimento e a internacionalização da empresa familiar, coordenada por José Carlos Casillas (2005), no qual fundamenta que o desenvolvimento do processo de internacionalização requer uma série de recursos, tangíveis e intangíveis, sendo que alguns deles são facilmente encontrados na empresa familiar, enquanto outros são barreiras.

O Instituto de la Empresa Familiar desenvolveu também um estudo com o objetivo de aprofundar o conhecimento do processo de profissionalização da empresa familiar na Espanha, realizando uma série de entrevistas personalizadas com os principais executivos das empresas familiares e membros do Instituto, focando em três blocos de investigação: o planejamento da sucessão; as competências do sucessor familiar e a dimensão empresarial, internacionalização e inovação.

Casillas (ibid.) ao fazer uma análise comparativa das atividades internacionais entre empresas familiares e não familiares, constatou que a maioria dos estudos disponíveis tratam somente do grau de exportação, não havendo informações sobre investimento direto no exterior. Os resultados dessas pesquisas (FERNÁNDEZ e NIETO, 2005; GRAVES e THOMAS apud CASILLAS, 2005) revelam que a porcentagem de empresas familiares é inferior ao de empresas não familiares, tanto no que se refere à propensão exportadora quanto à intensidade exportadora.

Um dos estudos citados foi a pesquisa de Fernández e Nieto (2005), cujo foco foi a estratégia de internacionalização de pequenas e médias empresas industriais familiares. O pressuposto foi de que as empresas familiares teriam mais dificuldades de se internacionalizarem em decorrência de diversos fatores associados, entre eles: o capital limitado para sustentar necessidades da família e necessidades do negócio; a falta de flexibilidade e resistência à mud-6.9(a)4.0246.5.0(à)-31163st9352isa mast9352mbrosnca m(m(

amplitude de dependência das vendas do mercado externo. Os resultados confirmaram uma relação negativa entre propriedade familiar e envolvimento internacional, utilizando-se das duas medidas. Em outras palavras, poucas empresas familiares de pequeno e médio porte exportam, e aquelas que exportam tendem a fazê-lo menos do que as empresas de pequeno e médio porte em geral.

Uma das razões encontradas foi a maior dificuldade das pequenas e médias empresas familiares em ter acesso a recursos e competências essenciais para adquirir vantagens competitivas em um nível internacional. Como propostas alternativas para auxiliar na superação desse problema, as autoras demonstraram empiricamente duas possibilidades: gerar os recursos internamente, com a ajuda de novas gerações da família, ou obtê-los de outras firmas. A segunda e gerações familiares subsequentes revelaram maior propensão e intensidade para exportação do que a primeira geração, na medida em que adquirem novas habilidades e conhecimento, que os fundadores não têm.

A segunda alternativa sugerida foi a entrada de outras empresas como acionista ou o estabelecimento de alianças a fim de obter os recursos necessários. A pesquisa empírica confirmou que pequenas e médias empresas familiares que têm outra empresa como acionista estão mais envolvidas com o mercado internacional, uma vez que esse acionista poderia auxiliar a empresa familiar a adquirir conhecimento de mercados estrangeiros, reduzindo as incertezas no processo. Adicionalmente, o investimento de capital de um outro acionista demandaria a profissionalização da gestão em função das necessidades de sistematizar as contas e a terceira parte das ações. Alianças foram consideradas como tendo uma função similar o que reforça que o estabelecimento de acordos com empresas locais tem sido confirmado.

Os achados apresentados por Fenández e Nieto (ibid.) apontam para algumas questões relevantes para este estudo. Embora o foco das autoras tenha sido a exportação, foram sugeridas soluções que podem endereçar elementos relacionados a um dos objetivos desta pesquisa, que é a análise dos fatores restritores para o processo de internacionalização. Um acionista externo, conforme proposto, poderia encorajar a profissionalização e estimular o desenvolvimento de competências.

Gallo e Estapé (1992) exploraram as diferenças do processo de exportação e internacionalização das empresas familiares (EF) com empresas não familiares (ENF). Utilizando uma amostra aleatória de 746 empresas espanholas com faturamento superior a 200 milhões de pesetas em 1988, definiu como EF aquelas que possuíam mais de 51% do capital. Os dados aportados evidenciaram que, ao considerar o volume de vendas de exportações, as EF de médio porte mostraram-se tão ativas na exportação quanto as ENF, enquanto as de pequeno e grande porte exportavam significativamente menos do que as ENF. O estudo concluiu também que as EF têm um caráter mais “local”, tendendo a uma internacionalização menor e a iniciar o processo mais tardiamente, além de avançar no processo de forma mais lenta e se dirigirem a mercados psiquicamente mais próximos

Gallo e Pont (1993) desenvolveram um estudo para investigar os fatores que moldam a atitude das EF no processo de internacionalização. Definiram os fatores facilitadores e limitadores do processo de internacionalização das EF assim subdivididos:

fatores estratégicos – associados com as características competitivas da firma e seu ambiente, oportunidades no exterior ou no próprio mercado e ainda se o nível tecnológico da firma estaria ou não adequado à competição externa;

issues da família – como a empresa distribui os membros da família nas operações e, conseqüentemente, a disponibilidade dos membros da família para trabalhar com internacionalização;

atitudes da alta administração – mesmo sendo um tema comum a qualquer empresa, as atitudes da alta administração são particularmente importantes para as empresas familiares, pois explicitam o dualismo de autoridade, contemplando família e negócio.

Mediante revisão da literatura e entrevistas com dez proprietários de EF de médio porte da Espanha com atividades internacionais, os autores chegaram a uma lista de 22 variáveis que podem influenciar a internacionalização de empresas familiares. Em alguns casos, as influências são negativas, retardando o processo ou tornando-o mais difícil (Variáveis Rígidas). Em outros casos, a influência é positiva,

acelerando e reforçando o processo (Variáveis Elásticas). Conforme mostra o Quadro 4, as variáveis identificadas estão relacionadas a características culturais compartilhadas pela família e pelo negócio, pontos fortes e fracos da EF, e problemas que são comumente crescentes na gestão das EF como resultado da superposição de dois diferentes sistemas, o sistema familiar e o sistema empresarial.

	Variáveis Rígidas	Variáveis Elásticas
Fatores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Grande oportunidade de crescimento no mercado doméstico • Produtos e serviços orientados para o cliente doméstico • Nível inadequado de tecnologia para mercados externos • Falta de recursos financeiros • Resistência da comunidade (sindicato, etc.) para a internacionalização do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco financeiro reduzido de operar somente em um país
Issues da Família	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de membros da família preparados para internacionalização • Falta de gestores não membros da família preparados para internacionalização • Resistência do time gerencial para internacionalização • Família com pequena experiência e cultura internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de oportunidades de trabalho para outros membros da família por meio da internacionalização • Preparação internacional de membros jovens da família • Membros da família residindo em outros países
Atitudes da Alta Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Relutância para entrar em alianças com uma terceira parte • Falta de suporte do <i>board</i> de diretores para internacionalização • Conflito de poder interno • Principais proprietários contra a internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de poder nas mãos de um indivíduo interessado na internacionalização • Interesse e intensa dedicação ao longo prazo • Rapidez no processo decisório • Membros da família interessados na internacionalização • Possibilidade de alianças com outros negócios da família

Quadro 4 – Fatores-chave no processo de Internacionalização
Fonte: Gallo e Pont (1993, p.3).

A análise fatorial dos resultados mostrou que as variáveis rígidas mais importantes estavam relacionadas aos *issues* da família, basicamente, referindo-se à oposição das pessoas à internacionalização e sua incapacidade para conduzi-la. Os fatores estratégicos apareceram como o segundo fator mais importante, baseado na percepção de que o mercado local oferece mais oportunidades para a empresa familiar e que os produtos e serviços são concebidos para serem orientados mais para os clientes locais do que estrangeiros. Foi identificado, como ponto fraco, ainda, o “sistema de tecnologia” da EF.

Fatores secundários também foram citados, como a resistência das instituições, representadas por autoridades públicas ou sindicatos que percebem um risco de que a internacionalização pode eliminar postos de trabalho locais e reduzir a atividade econômica. Outro fator a ser mencionado é o “conflito de poder” entre proprietários,

que leva a uma crise na estrutura organizacional que tende a consumir um período longo e pode impedir seriamente decisões importantes.

Entre as variáveis elásticas tiveram destaque os fatores relacionados à estrutura interna, representados pelo comprometimento dos proprietários com o longo prazo, o interesse e a preparação dos membros da família, as oportunidades de trabalho que a internacionalização oferece a eles e a rapidez no processo decisório. Num segundo plano, apareceu o desejo da empresa familiar de reduzir o risco econômico quando operar em outros países e as oportunidades de acesso facilitado quando possuem membros da família morando em outros países. Também são consideradas alianças com EF de outros países.

O estudo concluiu que uma orientação estratégica para produtos destinados ao mercado local, associada a uma tecnologia inadequada, é a principal razão para a percepção de fatores rígidos na relação com a internacionalização de EFs. A fim de superar essa rigidez a análise revelou que é de fundamental importância que a família proprietária seja “internacional” em sua perspectiva e experiência, em sua disposição para morar em outros países e em sua atitude para formar alianças estratégicas com EFs estrangeiras. Tal fato reduziria as incertezas na realização de negócios no exterior, bem como compensaria a assunção de riscos no estabelecimento de alianças como um modo de entrar em outros mercados.

Outra constatação relevante do estudo foi que as EFs de várias gerações foram as que apresentaram maiores níveis de internacionalização. Os autores argumentam que tal constatação pode estar associada ao fato de que a internacionalização provê uma ferramenta de desenvolvimento gerencial para as gerações mais velhas, assim como um caminho para as mais novas imprimirem suas marcas no negócio.

Os achados de Gallo e Pont (ibid.) apontam para a importância da profissionalização e da aquisição de várias competências específicas – gestão, tecnologia, orientação estratégica global – no processo de internacionalização. Interessante observar que as considerações propostas pelos autores como favoráveis à internacionalização estão fortemente relacionadas aos aspectos familiares, ficando em segundo plano os fatores de mercado e estratégicos. Nesse sentido, a

internacionalização de uma empresa familiar seria favorecida por uma família internacional, bem como pela perspectiva de um caminho para gerações mais jovens.

Adicionalmente, o estudo destacou, do ponto de vista estratégico, uma orientação para produtos destinados ao mercado local, o que contrapõe um dos principais vetores da internacionalização, que seria uma trajetória de expansão e crescimento no exterior. Questões relacionadas a tecnologia e desenvolvimento em gestão também são mencionados, contudo, parecem menos relevantes, segundo conclusões do estudo, do que os aspectos familiares.

Casillas et al. (2005) propõem um modelo estratégico de empresa familiar que tem como pressuposto a internacionalização como um marco do processo de direcionamento estratégico, para então desenvolver uma ampla análise dos recursos e capacidades que podem ser vantagem ou desvantagem competitiva. A busca de vantagens competitivas sustentáveis no tempo e superiores às dos competidores decorre da conjunção de fatores competitivos externos (ameaças e oportunidades) e internos (fortalezas e debilidades da empresa). O planejamento estratégico também é válido no âmbito da competência internacional, sendo uma complexidade adicional, na medida em que a empresa depende dos recursos derivados do ambiente geográfico no qual pretende desenvolver suas atividades.

Para os autores, a empresa familiar é um fenômeno complexo, com numerosas dimensões e a internacionalização deve desenvolver-se a partir de três disciplinas diferentes: o direcionamento estratégico, a gestão internacional e a empresa familiar (Figura 6).



Figura 6: Marco teórico de análise
Fonte: Casillas et al. (2005, p.25).

Grant (apud CASILLAS et al., 2005) defendeu que a vantagem competitiva internacional depende de três fatores: (i) da estrutura do setor, que permite explicar os diferentes níveis de globalização dos setores e a concentração de empresas multinacionais em certos setores e não em outros; (ii) das condições nacionais, que podem justificar o diferente nível de internacionalização das empresas em função do seu país de origem e (iii) dos recursos e capacidades internos, que permitem explicar os diferentes comportamentos internacionais de empresas de setores e países similares.

A competitividade internacional pode ser explicada pela Teoria da Vantagem Competitiva das Nações de Porter (1989). Para determinar a vantagem competitiva das nações, Porter desenvolveu o modelo diamante, composto por quatro fatores essenciais (Figura 7).

- A *Dotação de Recursos* refere-se aos fatores de produção, tais como pessoas qualificadas, recursos físicos, infra-estrutura e conhecimento necessários para competir em um determinado setor. A vantagem competitiva é fruto da presença de instituições de classe mundial que criam os fatores especializados e, então, continuamente, trabalham para mantê-los atualizados.
- As *Condições da Demanda* referem-se à natureza da demanda do mercado doméstico para os bens e serviços do setor. A demanda determina o rumo e o caráter de melhoria e inovação pelas empresas do país. Os atributos mais relevantes para a competitividade internacional são: a composição (a natureza das necessidades dos consumidores), o tamanho, a evolução e a qualidade, e o nível de exigência da demanda interior.
- Os *Setores Industriais Correlatos e de Apoio* são representados por indústrias que coordenam ou compartilham atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares. A presença de indústrias, fornecedores e demais setores correlatos no país proporciona um fluxo de informações e um intercâmbio tecnológico extremamente benéfico para a inovação e a modernização das organizações e do país como um todo. A vantagem competitiva é fruto de estreitas relações de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria.

- A *Estratégia, Estrutura e Rivalidade* das empresas locais referem-se ao contexto em que as organizações são criadas, organizadas e dirigidas, bem como ao tipo de natureza de rivalidade interna que ocorrerá. Assim, quanto mais intensa a rivalidade interna entre empresas locais, maior será a competitividade internacional.

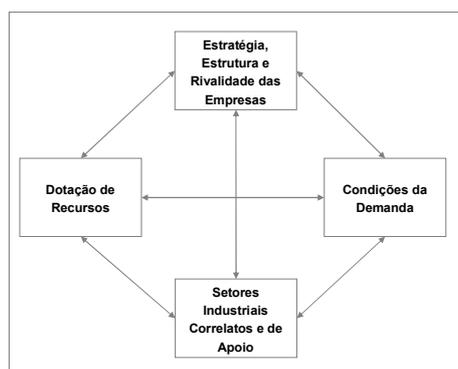


Figura 7: Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional
Fonte: Porter (1989, p.88).

Embora os fatores setoriais e nacionais exerçam influência na decisão por estratégias de internacionalização, Casillas et al. (2005) defendem que são os fatores internos que levam as empresas a se expandirem além das fronteiras. Os autores desenvolveram uma reflexão detalhada sobre os recursos e as capacidades disponíveis e próprios das empresas familiares por considerá-los determinantes no momento de decisão da estratégia.

Os recursos são divididos em tangíveis e intangíveis. Entre os primeiros, encontram-se os ativos físicos e os recursos financeiros, enquanto que os segundos incluem os recursos humanos, tecnológicos e relacionais, estes associados à imagem da marca, à reputação e às relações estáveis com clientes e provedores. A interação entre os diferentes recursos, por sua vez, permite que a empresa consiga uma série de capacidades, subdivididas em estáticas (capacidades diretivas – estrutura, tomada de decisão, comunicação, liderança) e dinâmicas (inovação, flexibilidade).

Segundo os autores, a empresa pode empregar esses recursos e capacidades na construção de uma posição vantajosa sustentável ante os competidores. As implicações estratégicas derivadas são, por um lado, a necessidade de formular e

eleger uma estratégia que explore os principais recursos e capacidades da empresa, assegurando que sejam aproveitadas correta e plenamente. Por outro lado, deve-se empreender no desenvolvimento de uma carteira de recursos e capacidades que permitam melhorar a dotação atual ou atenuar as carências internas, assim como servir de base para novas estratégias.

A composição da carteira de recursos pode apresentar particularidades no caso da empresa familiar. Ela pode estar fortemente capacitada para construir ativos intangíveis, mas, em contrapartida, pode ter problemas de se sustentar com outros. O Quadro 5 mostra uma relação de recursos que a empresa familiar está relativamente melhor ou pior dotada.

A FAVOR	CONTRA
<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com a organização • Orientação para o longo prazo • Cultura que valoriza o pertencimento na família como motivo de orgulho • Reputação • Forte liderança • Lealdade dos empregados • Organização flexível • Consolidação no mercado local • Lealdade de clientes e provedores • Autonomia na tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas para acumular intangíveis: <ul style="list-style-type: none"> – Tecnologia – Imagem da marca – Recursos humanos qualificados • Dificuldades financeiras • Estruturas organizacionais pouco claras • Resistência à mudança • Substituição das gerações • Estilo de direção autocrático e paternalista

Quadro 5: Fortalezas e debilidades da empresa familiar
Fonte: Casillas et al. (2005, p.48).

Casillas et al. (ibid.) concluem que a dotação de recursos e as capacidades das empresas familiares, consideradas suas particularidades, podem ser determinantes no momento da decisão estratégica. Alguns desses recursos e capacidades são indicados para o êxito do processo de internacionalização; entre eles destacam-se: o papel da liderança do empresário familiar no início do processo internacional, certas habilidades idiomáticas da equipe diretiva, a incorporação de novas gerações da família, principalmente quando incorporam determinados tipos de formação com orientação internacional e o caráter empreendedor. Em contrapartida, se algum desses recursos e capacidades faltarem, os autores recomendam as alianças estratégicas como uma boa alternativa para alcançar uma posição competitiva no mercado de destino.

Vale mencionar que, mais uma vez, as pesquisas apontam para a importância do papel da família no crescimento e internacionalização da empresa, quer seja pelo líder empresário, quer seja pela perspectiva de longevidade das gerações futuras. A busca dos mercados estrangeiros poderia estar associada à perpetuação da empresa para as gerações subseqüentes, conforme já mencionado neste trabalho.

A questão da capacitação, ou seja, as competências da equipe diretiva, são também citadas nesse estudo, e, como alternativa de superação de uma possível deficiência, as alianças estratégicas seriam recomendadas, assim como Fernández e Nieto (2005) também propuseram.

Gallo, Ariño, Máñez e Cappuyns (2002) realizaram um estudo sobre as alianças estratégicas na internacionalização de empresas espanholas. Identificaram a existência de três variáveis críticas que atuam como motor da internacionalização: o domínio de um produto com potencial superior ao do mercado local; a busca do crescimento da empresa, ainda que ele suponha um maior endividamento ou dar entrada a novos sócios e a adaptação da estrutura de responsabilidades para permitir tal crescimento. Essas condições contribuem para o desenvolvimento de aspectos fundamentais na formação de alianças estratégicas, uma vez que requerem uma gestão mais profissionalizada, necessária para a internacionalização e essencial para gerar nos outros confiança em sua convivência.

O estudo revelou também que, ainda que o tema internacionalização esteja na pauta do meio empresarial, são poucas as empresas que a consideram efetivamente, uma vez que, para adotar essa estratégia de forma rápida e assertiva, é necessário um alto nível de compromisso pessoal com o processo, confiança e desenvolvimento de competências diretivas que viabilizem o empreendimento.

Enfim, o estudo demonstrou que o uso de alianças estratégicas como veículo para a internacionalização requer compromisso, competências estratégicas, de gestão e confiança que estão diretamente relacionadas com a estrutura da propriedade e o desenvolvimento organizacional da empresa familiar. Uma estrutura de propriedade compartilhada com terceiros, alheios à família, facilita o desenvolvimento de competências para dirigir uma empresa em um contexto de objetivos não compartilhados, bem como a capacidade para confiar nos sócios, requisitos de uma

aliança estratégica. Nesse sentido, diferentes combinações da estrutura de propriedade e desenvolvimento organizacional podem fomentar o uso de alianças estratégicas ou, em seu extremo oposto, desconsiderar seu uso.

A composição e interdependência dos aspectos relacionados à evolução da família, evolução da propriedade, orientação estratégica do negócio e à estrutura e governança da empresa parecem interferir significativamente na internacionalização de uma empresa familiar. A análise em profundidade desses fatores e possíveis alternativas para o processo de internacionalização são o foco do estudo de caso que será apresentado na sequência.

CAPÍTULO 3. APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa pesquisada para este estudo, denominada EMPR-A, é uma empresa familiar de capital nacional que desenvolve soluções em produtos e serviços para o segmento automotivo mundial e conta com um faturamento na faixa de US\$ 250 milhões/ano (2005). Possui três unidades fabris no Brasil e as outras sete no exterior – duas na Argentina, três na Alemanha, uma na Hungria e uma na Áustria, e está investindo na construção de uma unidade nos Estados Unidos, além de escritórios técnicos comerciais nos Estados Unidos, Austrália, Inglaterra e China.

Foi fundada em 1942, sendo conduzida no início pelo sócio-fundador e seus três filhos. Escreveu uma história de crescimento nas duas décadas subseqüentes, com o investimento em maquinário, tecnologia, com a criação de laboratório de testes e incremento da infra-estrutura da empresa com a construção de parques fabris.

A família empresária é constituída por quatro gerações, sendo que a primeira e segunda gerações, o pai e seus três filhos foram os fundadores da empresa; a terceira geração conta dez membros e a quarta geração vem se preparando para a sucessão da propriedade.

Na década de 1970, a empresa acompanhou o crescimento da economia e da indústria brasileiras, investindo em tecnologia de produto, processo e ampliação da produção visando atender as exigências das montadoras. Buscou atender os requisitos de engenharia, qualidade e planejamento da produção trazendo profissionais qualificados. Entrou no mercado internacional exportando um dos seus produtos para a Opel da Alemanha. Seu faturamento era de aproximadamente US\$ 28 milhões e contava com 1.300 funcionários. A Figura 8 mostra a estrutura da empresa nesse período.

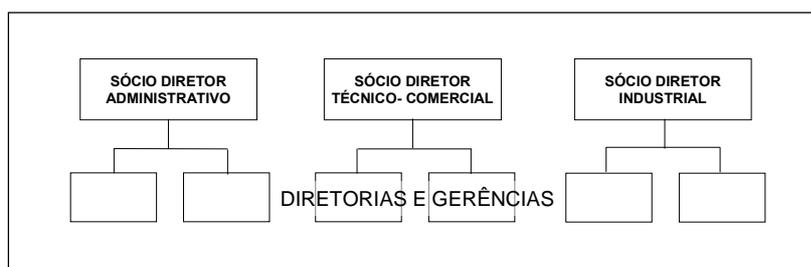


Figura 8: Estrutura organizacional na década de 1970

Fonte: Material Institucional da Empresa.

Na década de 1980, cresceram as vendas para a Europa (Opel e Volkswagen) e, em decorrência do alto nível de exigência das montadoras, a empresa reforçou sua estrutura Técnico-Comercial-Qualidade. Nesse período, passou a vender conhecimento em tecnologia de desenvolvimento e fabricação do seu principal produto aos seus clientes da Alemanha, com significativa troca de conhecimento.

A EMPR-A passou por uma revisão da sua estrutura, com a contratação de um diretor executivo e com um programa de estagiários e *trainees* para iniciar o processo de sucessão de profissionais antigos. A segunda geração assumiu totalmente o negócio e foi criado um Conselho, ao qual o diretor executivo se reportava (Figura 9). O faturamento chegou a US\$ 60.700 milhões, com 2.600 empregados.

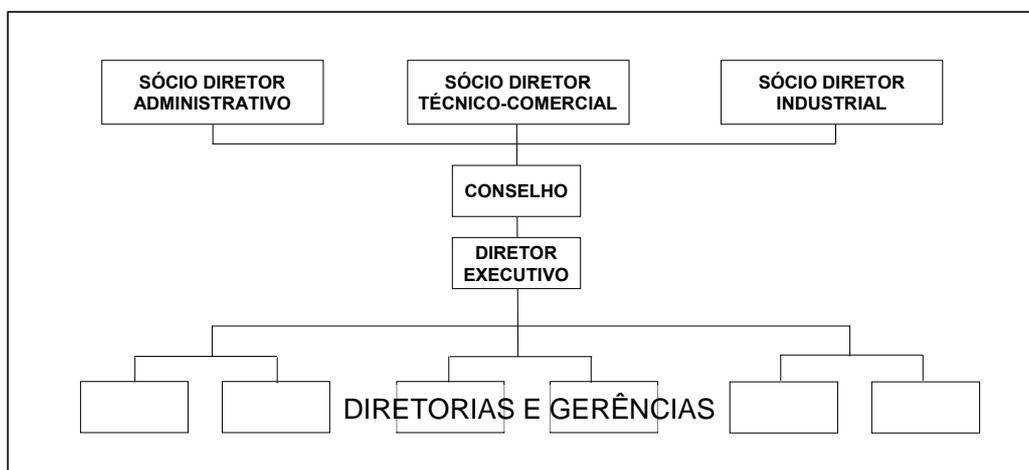


Figura 9: Estrutura organizacional na década de 1980
Fonte: Material Institucional da Empresa.

A EMPR-A foi reconhecida internacionalmente ao ganhar o prêmio fornecedor do ano de uma subsidiária alemã da General Motors, em 1988. Com a consolidação e o sucesso das exportações a empresa passou a sentir necessidade de maior aproximação com os clientes europeus. Adicionalmente, dificuldades na economia brasileira passaram a cristalizar a idéia de se fixar como fornecedor local no mercado europeu, o que levou à busca por uma aquisição ou aliança. O final da década foi marcado pelo falecimento do fundador da empresa.

A década de 1990 foi caracterizada pela consolidação da profissionalização e internacionalização, continuidade na sucessão profissional, início da sucessão familiar e da governança corporativa.

Foram vários os fatores determinantes para que a EMPR-A intensificasse sua estratégia de investimento no exterior: a abertura do mercado brasileiro levou a um acirramento da concorrência; houve o estabelecimento do Mercosul; as montadoras passaram a exigir que a aprovação dos projetos fosse feita diretamente na sua origem; mais de 80% da frota de veículos da América Latina era de procedência européia; as exportações cresciam continuamente e, por fim, havia a necessidade de fixar posição na Europa. Em 1992, foi adquirida uma empresa na Argentina e, em 1993, na Alemanha.

As aquisições exigiram um novo patamar de desenvolvimento e profissionalização da empresa, que adotou alguns procedimentos e processos de gestão, como controles para administrar à distância (Auditoria Externa e outros sistemas), obtenção de certificações ISO 9000, ISO 14001 e outras; definição formal de estratégias, integração entre equipes e plantas e sinergia em tecnologia.

A evolução atingiu também a propriedade, com a reforma societária da empresa, que substituiu os três sócios (três famílias) por três pessoas jurídicas. A nova composição visou evitar conflitos entre famílias, potencializar a votação entre três instâncias (“três sócios, três votos”), criar uma visão de planejamento tributário e sucessão na propriedade.

A estrutura organizacional, novamente, passou por revisão, privilegiando melhorias na gestão da empresa e redução de custos. Paralelamente o Conselho teve sua posição reavaliada em relação à gestão dos negócios, à continuidade e evolução da profissionalização e garantia na sucessão, no âmbito da família. O Conselho passou a contar com membros profissionais e foi criado um Conselho de Sucessores, visando preparar sucessores para cada uma das três famílias (Figura 10).

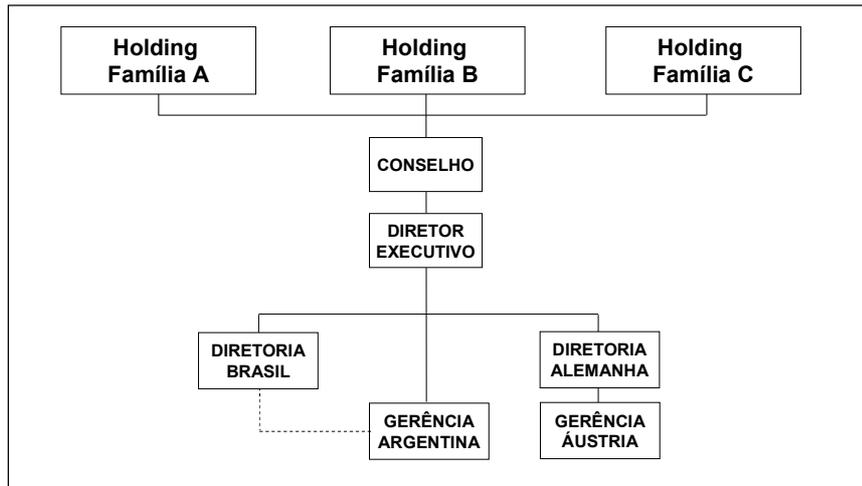


Figura 10: Estrutura organizacional na década de 1990
 Fonte: Material Institucional da Empresa.

A evolução dos negócios no exterior, a necessidade de capital de terceiros para sustentar o crescimento da empresa e as exigências de controle por parte do Conselho e dos sócios conduz a empresa para a Governança Corporativa. O faturamento, ao final da década, chegou a US\$ 170 milhões, com 3.300 empregados.

A partir do ano de 2000, a EMPR-A deu continuidade ao processo de desenvolvimento organizacional estabelecendo novos ajustes na estrutura. Foi criado o cargo de C.E.O. (*Chief Executive Officer*) e as Diretorias Gerais para a Europa e Américas (Figura 11), sendo os cargos ocupados por profissionais não familiares.

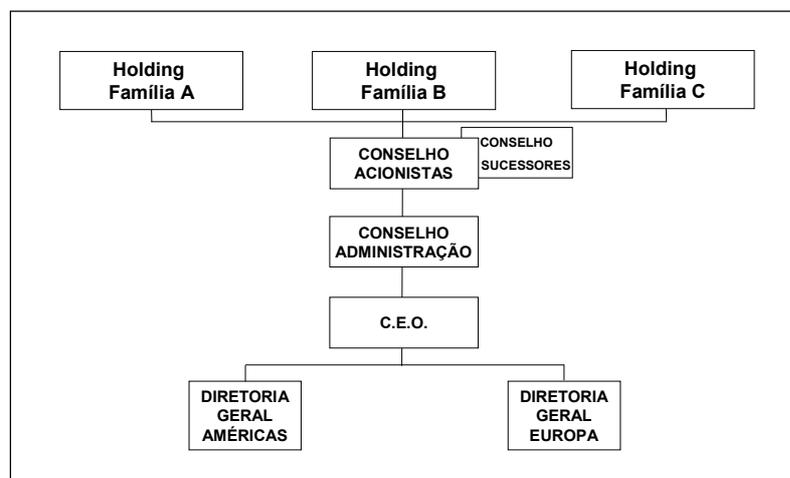


Figura 11: Estrutura organizacional no início dos anos 2000
 Fonte: Material Institucional da Empresa.

No início da década, continuaram os investimentos nas unidades fabris, para sua ampliação, tanto as do exterior como as locais, e a EMPR-A continuou recebendo vários prêmios de reconhecimento pela qualidade dos seus produtos. Em 2003, com o falecimento de um dos conselheiros titulares (um dos sócios-fundadores), foi implantado o plano de sucessão, de modo que o sucessor que vinha sendo preparado assumiu sua posição no Conselho, certificando assim a assertividade do processo.

O Conselho de Administração fortaleceu-se com a criação de Comitês e o Conselho de Acionistas oficializou suas atividades junto ao Conselho de Família e gestão da empresa. Houve reforma do estatuto da empresa visando aderência à nova estrutura estabelecida e ao novo Código Civil. Foram criados fóruns de gestão para o Conselho de Administração e atividades do Conselho de Acionistas.

A EMPR-A continuou investindo na evolução da Governança Corporativa visando crescimento sustentado e, no âmbito da família, buscou envolvimento, prestação de contas, desenvolvimento pessoal, além de bons negócios independentes da empresa.

No ano de 2005, contava com 4.150 empregados e faturamento de US\$ 262 milhões. A estrutura organizacional foi modificada com a divisão da Diretoria Geral das Américas em Diretoria América do Norte e Diretoria América do Sul (Figura 12).

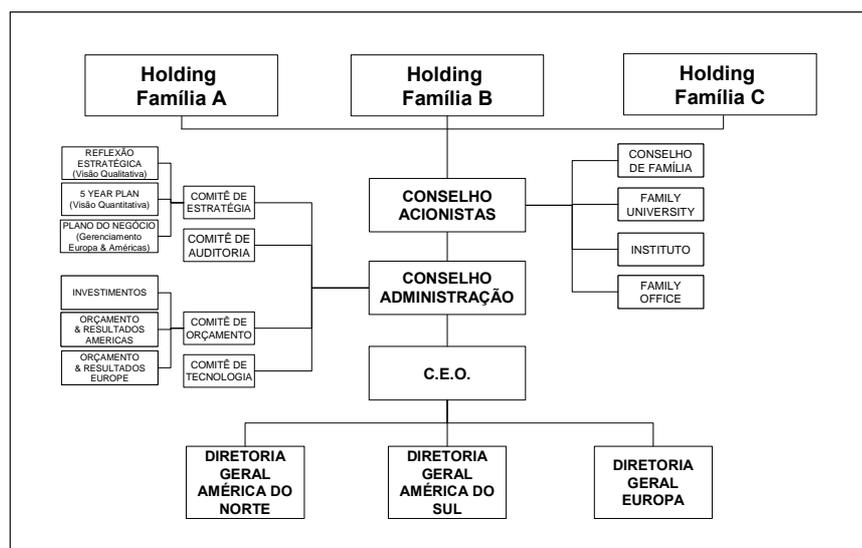


Figura 12: Estrutura organizacional no ano de 2006
Fonte: Material Institucional da Empresa.

A história de empresa foi fundamentada nos valores intrínsecos da sociedade, entre eles:

- Primeiro a empresa;
- Senso de união família-empresa;
- Atitude ante a melhoria contínua;
- Crença no “projeto”;
- Responsabilidade social;
- Investimento contínuo.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa busca aprofundar o entendimento do processo de internacionalização das empresas familiares, partindo do pressuposto de que os desafios para esse tipo de empresa são ainda maiores do que o de outras, na medida em que estão envolvidos, além dos elementos típicos de qualquer empresa, aspectos de relacionamento entre familiares, sucessão e profissionalização, entre outros.

O comprometimento da empresa com mercados externos pode ser gradativo, uma vez que envolve aspectos de orientação estratégica, competência e capacidade da organização. O ciclo evolutivo das empresas familiares envolve diversos componentes, na medida em que estão associados à complexidade empresarial.

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa tomando como ponto de partida o modelo de ciclo evolutivo proposto por Gallo e Amat (2003). A EMPR-A foi classificada de acordo com as dimensões: tipo de família, tipo de propriedade, tipo de empresa segundo sua orientação estratégica, tipo de estrutura organizacional e tipo de empresa familiar (Quadro 6). Como os próprios autores comentam, a correlação entre os fatores não é direta, portanto, podem haver sobreposições.

Tipo de Família	Tipo de propriedade	Tipo de Empresa segundo sua orientação estratégica
Família extensa multigeração	Consórcio de primos	Multinegócios relacionados
Tipo de estrutura organizacional		Estrutura divisional
Tipo de empresa familiar		Empresa de governo familiar

Quadro 6: Classificação EMPR-A segundo ciclo evolutivo proposto por Gallo e Amat
Fonte: a autora.

A análise utilizou a segmentação apresentada no Quadro 6, buscando identificar interdependências de tais fatores com o processo de internacionalização a partir do caso estudado. Assim, cada um dos elementos foi examinado inicialmente

em separado, visando aprofundar seus aspectos específicos para, num segundo momento, consolidá-los a partir de uma visão sistêmica.

As dimensões tipo de propriedade e tipo de família relacionam a interferência da problemática emocional e das relações familiares no contexto empresarial. Quanto mais gerações envolvidas, maior a complexidade a ser considerada na organização. Em relação às demais dimensões – tipo de empresa e sua orientação estratégica, tipo de estrutura organizacional e tipo de empresa familiar –, são elementos próprios de qualquer negócio, mas, para uma empresa familiar, questões de família e propriedade criam sobreposições. A internacionalização é um aspecto adicional a ser considerado na orientação estratégica.

Adicionalmente, devem ser contemplados os fatores restritores e facilitadores do processo de internacionalização, conforme proposto por Gallo e Pont (1993), assim como as fortalezas e debilidades típicas da empresa familiar de acordo com o estudo de Casillas (2005).

4.1. Tipo de família proprietária e tipo de propriedade

A classificação do tipo de família proprietária – família nuclear, família nuclear ampliada e família extensa multigeração – e tipo de propriedade são dois conceitos estreitamente ligados e serão tratados conjuntamente. Ambos estão relacionados a aspectos intrínsecos à continuidade da empresa familiar decorrentes da sucessão e envolvimento de novas gerações.

Retomando conceitos já abordados anteriormente, em que Gallo e Amat (2003) destacam os três aspectos envolvidos na empresa familiar excelente – ser empresa, ser empresa familiar e ser família empresária –, os elementos tipo de família proprietária e tipo de propriedade são típicos de uma empresa familiar.

Um dos principais desafios para chegar a uma família multigeração que, em termos de propriedade, configura-se como consórcio de primos, refere-se à sucessão, ou como Gersick et al. (1997) denominam a passagem de bastão.

Na primeira geração, é forte a figura do fundador, que concentra o controle da empresa e conta com esforços conjuntos da família (cônjuge e filhos). No início, é comum a competência da empresa estar associada ao fundador, que fez uso do seu perfil e de relações pessoais para conquistar espaço junto ao mercado, aos compradores do seu produto ou serviço, aos fornecedores ou ao sistema financeiro. A capitalização da empresa é também um desafio, uma vez que, no início, a empresa não gerou recurso para sua sustentação.

Definido ou não o processo sucessório, há um momento em que o fundador estará recebendo o filho ou os filhos na sua empresa, iniciando-se uma etapa de convívio entre duas gerações. Podem surgir conflitos em consequência da estrutura de sociedade definida pelo fundador, bem como em decorrência de perfis diferentes. A primeira geração tem, em geral, um perfil notadamente empreendedor, com grande visão comercial para identificar necessidades de mercado, capaz de construir uma organização informal e flexível. A segunda geração, em muitos casos, tem perfil mais profissionalizado que os pais e que nem sempre tem a autonomia ou a habilidade para fazer as mudanças necessárias para renovar a empresa. O ambiente familiar torna-se mais complexo, o que requer uma gama de estruturas para a partilha do controle entre os proprietários.

Existem duas formas mais frequentes de configuração desse estágio: na primeira delas, um dos irmãos assume a liderança, havendo quase que uma substituição do líder-paterno e, na segunda, há um arranjo igualitário entre os irmãos. Enquanto os co-proprietários da segunda geração atuam como irmãos ou irmãs é mais fácil que se mantenham unidos por sua história comum e seus laços pessoais íntimos. Na medida em que seus filhos crescem, passam a agir como chefes de ramos de família, tendendo então a representar seu próprio ramo. Essa orientação pode desviar os proprietários das necessidades da empresa e fomentar a competitividade e a desconfiança (GERSICK et al. 1997). É fundamental a renovação da estratégia para manter a evolução e o crescimento do negócio, assim como uma definição dos papéis e responsabilidades de cada um dos irmãos. É igualmente imprescindível a inclusão de diretivos não pertencentes à família e a profissionalização dos sistemas de gestão. A configuração de muitas famílias pode não seguir esse processo evolutivo, sendo comum membros de idades muito diferentes entre irmãos de uma mesma geração ou

mesmo haver um único descendente ou falta de deles, ou ainda mudanças decorrentes de um segundo matrimônio ou divórcios.

Com a entrada da terceira geração, passa a fazer parte da empresa um número maior de membros da família e, conseqüentemente, quanto maior o número, mais difícil é a unidade. A incorporação de cônjuges que cada familiar elege e, posteriormente, o nascimento de filhos, torna a complexidade de uma família empresária diferente a cada caso. O relacionamento entre primos tende a ser menos intenso, uma vez que o elo familiar que os une não é o mesmo da segunda geração. Os primos não têm os mesmos pais nem a mesma infância e costumam estar uma geração mais distante do fundador da empresa.

As empresas, nesse estágio, tendem a ser, também, mais complexas, com o envolvimento de muitos primos proprietários além da mistura de sócios-funcionários e não-funcionários. Segundo Gersick et al. (1997), as famílias que melhor administram essa complexidade são aquelas que esclarecem a distinção entre a participação no grupo de sócios e a participação na família. Elas trabalham para criar uma identidade familiar comum fora da empresa, via atividades que enfatizam a família e não a empresa.

A diluição da propriedade do capital social da empresa costuma estar associada de maneira natural ao crescimento de membros da família e, possivelmente, de maneira mais direta, à mudança de gerações com a transmissão de propriedade por herança (GALLO e AMAT, 2003). Vários tipos de fórmulas são utilizadas para concentrar o poder em uma ou poucas pessoas, entre elas: deixar o patrimônio empresarial ao filho primogênito e os patrimônios imobiliários aos demais; separar as ações em ações com múltiplo voto, ações com voto simples ou participação no capital sem direito a voto. Essas alternativas ajudam a conservar a unidade da empresa familiar, e, além disso, dificultam a configurar uma família empresária na medida em que mantêm o poder na mão de poucos e impedem a continuidade de pessoas como membros de uma mesma família.

Gallo e Amat (ibid.) destacam que a unidade entre membros da família requer o estabelecimento de procedimentos para que os proprietários possam ter um nível suficiente de liquidez e a um valor que corresponda ao valor real de suas ações.

A diluição de capital pode levar à aparição de distintos tipos de acionistas: os acionistas passivos na empresa familiar, os que não se preocupam por conhecer a empresa e compreender as razões do valor e do rendimento de sua propriedade ou mesmo aqueles que só estão preocupados com o rendimento econômico de sua participação em períodos curtos de tempo e pretendem abandonar a empresa familiar tão logo encontrem um lugar mais adequado.

Os autores enfatizam que a estrutura de capital da empresa pode facilitar a evolução e o desenvolvimento necessários em cada uma das diferentes fases. Sempre existirão algumas alternativas preferíveis a outras. Deve-se ter o cuidado de evitar situações de tal igualdade que levem ao risco de empates na tomada de decisões, o que delegaria um alto poder à alta administração ou mesmo a distribuição favorável a pessoas pouco preparadas, procurando evitar erros na tomada de decisão por falta de competência; ou, ainda, um percentual do controle nas mãos de um diretivo não familiar, que pode perpetuar-se no posto de trabalho.

A análise da organização estudada situa-a como uma família extensa multigerações com o tipo de propriedade consórcio entre primos. Algumas particularidades caracterizam a evolução da propriedade (Quadro 7).

Período	Tipo de Família	Tipo de propriedade
Fundação até anos 1960	Família nuclear	Propriedade única
Década de 1970	Família nuclear ampliada	Equipe de irmãos
Década de 1980	Família extensa multigeração	Consórcio de primos
Década de 1990	Família extensa multigeração	Consórcio de primos
A partir de 2000	Família extensa multigeração	Consórcio de primos

Quadro 7: Evolução do tipo de família proprietária e tipo de propriedade da EMPR-A
Fonte: a autora.

O fundador iniciou as atividades em 1939, com o aluguel de uma bancada em uma oficina em São Paulo e tinha como sócio uma pessoa não pertencente à família.

Em 1942, registram a empresa utilizando o sobrenome de cada um deles, seguindo uma fase de consolidação e expansão do negócio. Passados cinco anos, o sócio deixou a sociedade e a empresa concentrou-se nas mãos da família, de modo que o filho primogênito passou a ser “sócio do trabalho”, conforme relato do atual diretor-presidente, membro da terceira geração. Os outros dois filhos, ainda muito jovens, mas também mobilizados em torno da empresa, participavam de atividades de apoio operacional. A empresa continuou seu percurso de crescimento com a participação do sócio fundador e seus três filhos. A sucessão ocorreu de forma natural, de modo que na década de 1970 começou a se estabelecer uma estrutura profissional propriamente dita, com a configuração da sociedade entre os três irmãos. Cada um dos irmãos assumiu uma diretoria, adotando as diferentes áreas de acordo o perfil e estilo de atuação próprios.

Uma característica enfatizada pelo diretor-presidente foi a importância da estruturação do processo decisório da empresa, que, do ponto de societário, procurou sempre preservar a dita vantagem de “3 sócios , 3 votos”. Com isso, na década de 1980, os três sócios, até então sócios-diretores, criaram um Conselho e contrataram um diretor executivo, profissional de mercado com experiência em uma multinacional. A fase seguinte foi marcada pela transição na direção, ainda que os sócios tivessem uma participação próxima no negócio.

A década de 1990, marcada pela abertura à concorrência externa e aos desafios da globalização, com forte impacto no segmento de atuação da EMPR-A, o mercado de auto-peças exigiu uma reestruturação organizacional e no processo de tomada de decisão, no sentido de obter maior flexibilidade, agilidade e redução de custos de infra-estrutura administrativa. Paralelamente, a empresa necessitava desenvolver instrumentos de capacitação interna para gerenciamento de mudanças organizacionais futuras visando melhoria de condições de competitividade, clareza dos papéis, funções e formas de participação e adequação das políticas gerais da empresa.

Cada um dos três irmãos já havia constituído seus ramos familiares, com diferentes expectativas a respeito da participação dos herdeiros no negócio. A terceira geração contava com dez herdeiros, sendo cinco de um ramo familiar, dois do segundo ramo e três do terceiro. Havia vários deles envolvidos no negócio.

O processo de reestruturação resultou na reforma societária com a criação de três *holdings*, uma para cada ramo familiar e assim evitando conflitos entre as famílias, mantendo a lógica dos “3 sócios, 3 votos”, inserindo o planejamento tributário no negócio e sucessão na propriedade.

Conforme depoimento do diretor-presidente:

“A criação das *holdings* foi uma forma de blindar as famílias, pois evitou conflitos entre as famílias. Assim, ao encontrar meu primo nós não falamos de negócio pois as decisões são tomadas no âmbito de cada uma das famílias. As decisões, de interesse de cada família, são tomadas dentro de cada família e só então são levadas para a decisão colegiada, mantendo o princípio dos 3 sócios, 3 votos. Embora não conste do estatuto, em termos de comportamento, o que se busca é a conciliação de interesses o que faz com que as decisões, em geral, sejam unânimes.”

Os herdeiros da terceira geração foram submetidos a um processo de avaliação e plano de carreira, uma vez que foi identificado que não haveria lugar para todos e, como resultado desse processo, evidenciou-se a necessidade de um trabalho de governança. A EMPR-A contou com o apoio de profissionais especializados para criação do Acordo de Acionistas e formação de um Conselho de Administração e Conselho de Sucessores, com o afastamento dos herdeiros de suas funções operacionais no negócio, que passaram a ser representados no Conselho de Administração ou a compor o Conselho de Sucessores.

Assim, cada uma das *holdings* definiu um único representante do ramo familiar, evitando a diluição do poder entre muitas pessoas, ou seja, em vez de ampliar a decisão para dez votos (um por herdeiro), foi mantido o princípio dos três votos. As discussões ficaram restritas ao âmbito de cada ramo familiar, representado pelas respectivas *holdings*, de modo que as discussões entre primos foram evitadas. Paralelamente, cada representante teve que definir dois sucessores e prepará-los para assumir a posição no Conselho, caso houvesse necessidade. Posteriormente, optou-se por formar um único sucessor em vez de dois.

Esse período marcou também a inclusão de membros profissionais no Conselho de Administração.

Permaneceu no negócio um único herdeiro, na época atuando como Gerente Geral de uma Unidade na Argentina e, atualmente, como diretor-presidente da empresa, que, pela opção de continuar atuando com um cargo diretivo, não pode compor o Conselho, a fim de evitar conflito de interesses.

O início dos anos 2000 contou com o aperfeiçoamento da estrutura organizacional, quando foi criada a posição de CEO – *Chief Executive Officer* na empresa. O falecimento de um dos sócios fundadores (um dos três irmãos) provocou a assunção do herdeiro sucessor que vinha sendo preparado no seu ramo familiar e, assim, o plano sucessório foi colocado em prática. O Conselho de Administração fortaleceu-se, com a criação de comitês, e o Conselho de Acionistas oficializou suas atividades junto ao Conselho de Família, tendo sido criado também o *Family Office*, responsável pela administração do patrimônio da família.

No início das atividades da empresa, a propriedade manteve-se restrita ao fundador, entretanto, logo contou com a participação dos três filhos herdeiros. Assim, esse período não ficou prioritariamente marcado pela figura do fundador, mas o poder de decisão revelou-se compartilhado com seus três filhos, que já possuíam espaço e reconhecimento evidentes no negócio. De acordo com a literatura, é comum a empresa familiar ter que enfrentar os conflitos decorrentes da chegada da segunda geração no negócio, no entanto, no caso estudado, este parece não ter sido um problema, já que o fundador e seus três filhos compartilharam a evolução do negócio desde seu início.

O arranjo igualitário entre irmãos, baseado na harmonia familiar, parece ter sido também fator determinante para o processo de crescimento do negócio que, a partir da década de 1970, consolidou-se e passou a conviver com uma estrutura profissionalizada que pôde contar com membros externos à família.

Segundo relato do diretor-presidente, além da importância da conciliação de interesses evidenciada pelo senso de união família-empresa, também merece destaque outro princípio da cultura da família: “primeiro a empresa”. Com essas orientações,

as necessidades de investimento no negócio e a renovação estratégica para manter a evolução e crescimento do negócio tiveram espaço.

A solução encontrada para endereçar o aumento da complexidade da família, com a chegada da terceira geração, e do negócio, foi a reestruturação societária, que, de acordo com o diretor-presidente, blindou cada uma das famílias, evitando a extensão dos assuntos de negócio para o âmbito familiar, assim como os conflitos. Os papéis foram claramente definidos com a criação do Conselho de Administração e o Conselho de Acionistas, com regras definidas e transparentes.

A clara distinção entre participação no grupo de sócios e participação na família (GERSICK et al., 1997) parece ter favorecido a administração da complexidade decorrente do crescimento e da evolução do negócio e a identidade e harmonia familiar puderam ser preservadas.

A diluição do poder e do capital também foi tratada, com a manutenção dos três votos, três sócios.

Com a chegada da quarta geração, ainda que aumente a complexidade, a EMPR-A já endereçou

família empresária –, o tópico referente à orientação estratégica situa-se na dimensão ser empresa.

Ao estudar as empresas familiares centenárias, os autores salientaram que, por ser empresa, a organização deve adequar-se às exigências que favorecem simultaneamente a eficácia no curto prazo com a longevidade de uma organização. Como fatores essenciais para obter êxito no curto prazo, Gallo e Amat (2003) citaram a satisfação das necessidades dos clientes, a eficiência dos processos internos – inovação, custos e tempo – e, especialmente, a qualificação e motivação das pessoas.

Ao aprofundar a questão, referiram que, inicialmente, a empresa deve manter a competitividade e a rentabilidade, que estariam ligadas à superação de suas dificuldades para enfrentar a renovação permanente de seu negócio e a melhoria contínua da eficácia e profissionalização de sua gestão. Manter a competitividade obriga a empresa a assumir a internacionalização de suas atividades em um cenário cada vez mais globalizado, assim como favorecer a incorporação de novas tecnologias de produto e processos, bem como a adaptação e renovação de seus produtos (ibid.). Paralelamente, a empresa deve enfrentar as dificuldades decorrentes da profissionalização de sua gestão: na liderança, na sua organização, em seus sistemas de direção, em suas pessoas e em sua cultura.

São três as etapas evolutivas de crescimento e evolução estratégica do negócio apresentadas por Gallo e Amat (ibid.). A fase inicial corresponde a uma empresa que opera em uma única unidade estratégica de negócio e que, portanto, tem como base de seu crescimento o maior volume de venda de um mesmo produto ou serviço a um mesmo grupo de clientes, enfrentando um grupo de competidores que não mudam de maneira relevante. São as chamadas empresas mononegócio, que têm como principal risco a maturação do negócio em função da crescente defasagem dos produtos e conseqüente diminuição do seu consumo em decorrência de novos produtos e funcionalidades dos competidores que atraem os clientes. A revitalização estratégica é fundamental, apesar de ser uma grande dificuldade para as empresas familiares.

Essa revitalização é obtida por meio da incorporação de novas tecnologias, para entregar aos clientes produtos e serviços compatíveis com um alto nível de exigência imposto pelas constantes mudanças de oferta; da implantação de acordos

de cooperação a médio e longo prazos visando obter excelência dos produtos e serviços entregues ao mercado; da aquisição de outras empresas, a fim de obter maior capacidade de acesso a economias de escala; e da internacionalização das atividades da empresa.

Ao avançar em sua evolução e crescimento, passam à segunda fase, caracterizada por uma operação em várias unidades estratégicas de negócios diferentes, embora relacionados, pela utilização das capacidades e fortalezas que possuem como

O estágio Maturidade está relacionado à fase na qual um produto deixa de evoluir e a competição pelo mercado tem perspectivas cada vez menos lucrativas. A empresa familiar entra em estagnação e as perspectivas de crescimento são muito modestas. A estrutura organizacional favorece a estabilidade, a empresa tem uma base de clientes estável e as rotinas organizacionais estão bem estabelecidas.

Analisando o caso estudado para esta pesquisa, vale resgatar alguns conteúdos relevantes de sua história, no que se refere à dimensão negócio. A evolução de acordo com o ciclo evolutivo de Gallo e Amat, seria assim representada.

Período	Tipo de Empresa segundo orientação Estratégica	Observação
Fundação até anos 1960	Mononegócio	1 produto
Década de 1970	Multinegócios relacionados	3 produtos relacionados em 3 empresas independentes
Década de 1980	Multinegócios relacionados	3 produtos relacionados em uma única empresa
Década de 1990	Multinegócios relacionados	Produtos relacionados – “soluções de vedação para automóveis”
A partir de 2000	Multinegócios relacionados	Produtos relacionados – “soluções de vedação para automóveis”

Quadro 8: Evolução do tipo de empresa segundo orientação estratégica da EMPR-A
Fonte: a autora.

Como pode ser observado, a EMPR-A, que sobrevive há mais de 60 anos apresentou uma evolução que a mantém no patamar de uma empresa multinegócios relacionados, mas soube renovar-se estrategicamente e manter-se competitiva ao longo do tempo. Vale aprofundar seu ciclo de desenvolvimento dentro do contexto da indústria automotiva, a fim de melhor entender seu posicionamento diante dos desafios impostos pelo mercado.

Inicialmente, sob a perspectiva da competitividade das nações, segundo modelo diamante de Porter (1989), deve-se considerar os quatro fatores essenciais, que determinam a vantagem competitiva internacional: a dotação de recursos, as condições da demanda, os setores industriais correlatos e de apoio, e a estratégia, estrutura e rivalidade da empresa.

No Brasil, o segmento automotivo teve início efetivo da produção local, a partir da década de 1950, seguido de um forte crescimento do complexo industrial, o que tornou o país notável e inserido internacionalmente. A EMPR-

Para atender às exigências das montadoras, a EMPR-A continuou investindo em tecnologia e, em reconhecimento à qualidade de seus produtos, recebeu seu primeiro prêmio de qualidade de uma montadora em 1973. As exportações, a partir de 1975, marcaram sua entrada no mercado internacional, fornecendo seu principal produto para a Opel da Alemanha. Em 1978, teve início a produção do seu terceiro produto (produto C), consolidando sua posição como empresa de multinegócios relacionados. Fazendo um paralelo com a dimensão propriedade, é nesse período que a estrutura organizacional começa a se profissionalizar

A década de 1980 é marcada por forte recessão do segmento, com um setor caracterizado por redução dos investimentos, queda dos volumes de produção e conseqüente defasagem dos produtos. Mesmo numa fase de crise a EMPR-A continuou a investir. Conforme relato do diretor-presidente, “mesmo em crise, a empresa nunca deixou de investir”. Nesse período, as fábricas dos produtos A, B e C foram agrupadas sob a mesma razão social e a EMPR-A começou a se fortalecer no mercado internacional, sendo reconhecida com um prêmio de fornecedor do ano da subsidiária alemã da General Motors, em 1988.

No início dos anos 1990 tem início o processo de abertura de mercado e as indústrias brasileiras não estavam preparadas para competir em um mercado globalizado.

A indústria automobilística foi pioneira no processo de globalização da produção, padronizando internacionalmente os modelos e a distribuição das operações de fabricação por vários países do mundo, de forma a minimizar custos e uniformizar qualidade (LAFIS, 2006). Adicionalmente, em todo o mundo, a indústria montadora de veículos apresentou forte tendência à terceirização, concentrando-se nas atividades mais estratégicas e delegando a fornecedores maior número de operações.

No passado, cada fabricante fazia uma parte do automóvel – como o amortecedor, o chassi, o volante, etc. –, que, depois, era fornecida à indústria automobilística, e, nesse novo modelo, as montadoras passaram a requerer sistemas integrados. De acordo com estudos elaborados pelo Sindipeças, com a tendência de oligopolização do setor, a perspectiva é de que, no mundo, apenas vinte grandes grupos de autopeças sobrevivam, estabelecendo uma relação direta com as

montadoras (ibid.). Esse fenômeno caracterizou a elitização da indústria de componentes, onde os fornecedores diretos oferecem sistemas e módulos completos para as montadoras. Isso levou a uma forte redução do número de fornecedores, pois os menores foram absorvidos ou precisaram se especializar em nichos muito específicos ou, ainda, tornaram-se subfornecedores, passando a vender às outras indústrias de auto-peças.

No Brasil, a partir de meados da década de 1990, o setor passou por um processo de reorganização, caracterizado pelo fechamento de inúmeras empresas nacionais e pela instalação de grandes companhias com atuação mundial, sendo observado um intenso movimento de fusões e aquisições. Com a entrada de novas montadoras, a partir de 1996, vieram também seus próprios fornecedores. Essa situação obrigou as pequenas empresas a atuarem como subfornecedoras ou fornecedoras indiretas, uma vez que não possuíam capital para realizar investimentos substanciais, nem oferecer produtos de qualidade superior, dirigindo sua produção para os fornecedores de primeiro escalão. Muitas empresas passaram seu controle ao capital estrangeiro e outras acabaram fechando, de modo que a indústria brasileira de autopeças acabou perdendo participação. Em 1993, a indústria nacional detinha 73,3% do capital registrado do setor, enquanto 8,9% eram de empresas de capital exclusivamente estrangeiro; em 2004, a participação do capital nacional caiu para 56,2% e a parcela do capital estrangeiro passou para 32,6% (ibid.).

Nesse contexto, a EMPR-A adquiriu, em 1992, uma empresa familiar na Argentina e, em 1993, uma empresa familiar concordatária na Alemanha, intensificando sua estratégia de penetração no mercado externo. Segundo seu diretor-presidente, para uma indústria de auto-peças é fundamental estar próxima ao centro de decisão da indústria automobilística, visto que é nesse momento que se define quem será o fornecedor. Considerando que os centros de decisão dessa indústria encontram-se na Europa, Estados Unidos e Japão, a opção pela aquisição 9(a)4.0(do1o)]TJ 1 0 0 na Etan1rao

Importante observar que, nesse período de turbulência a EMPR-A passou por um intenso trabalho de reflexão estratégica e reestruturação organizacional, quando consolidou a profissionalização de sua estrutura e deu início à governança corporativa. Mais uma vez, a dimensão propriedade acompanhou a evolução da dimensão estratégica da empresa.

Segundo a consultora entrevistada, que liderou o projeto de reestruturação organizacional, a empresa vivia num cenário em que o setor de autopeças precisava se recuperar de uma fase de perda de lucratividade e prejuízos, ao mesmo tempo em que as montadoras exerciam grande pressão por preço. O movimento no mercado era de fusões e aquisições das empresas nacionais e a EMPR-A lutava pela sobrevivência, mas, ao mesmo tempo, preparava-se para a possibilidade de ser vendida.

Associando aos conceitos propostos por Gersick et al. (1997), após uma fase de grande desenvolvimento e expansão, os proprietários devem decidir os rumos da empresa, entre eles a venda do negócio. No caso da EMPR-A, vale ressaltar que essa alternativa foi cogitada diante de um mercado pouco favorável ao seu porte.

Parece que a prioridade no âmbito empresa, conforme modelo integrativo das empresas familiares excelentes (Figura 3), proposto por Gallo e Amat (2003), no qual devem ser consideradas fatores de curto e longo prazo, foi fator decisivo e permitiu sua sobrevivência e crescimento.

De acordo com os autores, os aspectos a serem considerados para perdurar no longo prazo foram devidamente cuidados na EMPR-A, a saber:

- satisfazer a necessidade dos clientes – no caso da empresa estudada, o alto investimento em tecnologia e a clara percepção da necessidade de estar junto aos clientes demonstrou seu foco direcionado, tendo, inclusive, recebido vários prêmios de reconhecimento;
- eficiência dos processos internos – inovação, custos e tempo. A EMPR-A revelou sua vocação para investimento em tecnologia e inovação desde sua fase inicial, com a construção do laboratório de testes, aporte sistemático em equipamentos e composição de um quadro funcional com profissionais qualificados. Adicionalmente, parcerias com universidades foram realizadas, demonstrando a

relevância da pesquisa e desenvolvimento. Os vários processos de reestruturação organizacional também foram demonstrações de sua atenção para com a eficiência de processos e redução de custos;

- qualificação, atitude e motivação do pessoal – a considerar as oportunidades de crescimento profissional bem como os constantes investimentos na qualificação dos profissionais, seja por meio de captação no mercado, seja por meio de desenvolvimento, observa-se que a EMPR-A também se preocupou em manter um alto nível de qualificação e motivação. Nas palavras da consultora entrevistada: “[...] a equipe diretiva tinha muito respeito pelos irmãos, [...] a percepção de seriedade era tão grande que não havia idéia de que a ascensão de carreira seria limitada”;

- renovação contínua em nível estratégico e organizacional – a inovação de processos e produtos, a incorporação de novos clientes, mercados geográficos, a contratação de novas pessoas. Todos elementos foram devidamente endereçados na EMPR-A. Sua atitude pioneira e empreendedora mediante a percepção de tendências levaram-na a um patamar que viabilizou sua sobrevivência no longo prazo;

- fatores intangíveis – arquitetura organizacional, visão, valores e liderança. A EMPR-A deu várias provas da valorização dos fatores intangíveis. O crescimento da empresa sempre foi acompanhado por revisões em sua arquitetura organizacional. Os valores já explicitados neste trabalho direcionaram suas ações. A visão de futuro permitiu antecipar tendências e conquistar o mercado internacional quando muitas concorrentes não puderam sobreviver. A liderança desfrutou do reconhecimento e do respeito de toda equipe diretiva e funcional durante os diferentes ciclos de evolução.

Não obstante tenha se preparado para ser vendida, a EMPR-A vislumbrava dois cenários diante da possibilidade de sobrevivência: conquistar um espaço no mercado sozinha ou constituir parceria. A aquisição da empresa na Alemanha feita em 1993 possibilitou uma vantagem competitiva e, assim, ela fortaleceu seu posicionamento no mercado.

Segundo informações obtidas nas entrevistas, o planejamento estratégico sistemático permitiu acompanhar as transformações do setor, tanto no que se refere às determinações das montadoras, seu principal mercado, como aos requisitos de

qualidade e inovação desse segmento. Para acompanhar a fase de exigência de fornecedores sistematistas, a EMPR-A investiu no desenvolvimento de soluções para seus produtos relacionados, passando a produzir “sistemas de vedação e condução”.

Nesse contexto, estar próximo ao cliente no momento da decisão, conforme já mencionado, permitiu influenciar na escolha do fornecedor. Segundo o diretor-presidente, para sobreviver nesse setor, é fundamental trabalhar “olhando cinco anos na frente”. Atualmente, o planejamento contempla estratégia para os diferentes continentes.

Para melhor entender o processo de internacionalização da EMPR-A, esse tema será aprofundado na seqüência.

4.2.1. Estratégia de internacionalização

A EMPR-A iniciou suas atividades de relacionamento com o mercado internacional com exportações para a Alemanha, em 1975. Embora a década de 1970 tenha sido um período de forte crescimento da indústria nacional, a empresa respondeu prontamente a uma oportunidade do mercado. Segundo relato da consultora, no seu entendimento, os primeiros movimentos foram mais oportunistas do que resultado de uma estratégia de internacionalização.

Analisando o processo de internacionalização da EMPR-A a partir do conceito evolutivo de Albaum (1989, apud ARRUDA, GOULART e BRASIL, 1996), no qual são descritas três fases – envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido –, pode-se inferir que o início do processo da EMPR-A caracterizou-se como uma atitude reativa, uma vez que não havia estratégias para atender às necessidades próprias de um novo mercado, sendo baixo o comprometimento com o mercado externo.

A partir da década de 1980, impulsionado pela necessidade de aproximação do cliente, foi aberto um escritório técnico comercial na Europa. Um profissional técnico com presença constante junto ao cliente viabilizou maior confiança e pôde influenciar nas decisões. Esse já seria um envolvimento ativo, no qual houve empenho da

empresa em penetrar no mercado externo, procurando acompanhar as necessidades do cliente e atendê-las dentro de suas especificidades.

A década de 1990 caracterizou-se como a terceira fase do conceito evolutivo – envolvimento comprometido, marcado pela aquisição de empresas na Argentina, Alemanha, abertura de novos escritórios técnico-comerciais (Estados Unidos, Itália, Reino Unido, Austrália). De acordo com o conceito, nesse estágio houve, nitidamente, uma atuação em vários mercados com diferentes tipos de operações internacionais. A Tabela 2 mostra o crescimento das vendas para o mercado externo.

Ano	Faturamento com vendas no exterior (US\$ milhões)
1999	24,2
2000	28,4
2001	30,2
2002	32,5
2003	39,5
2004	46,0
2005	42,1
2006*	47,8
2010*	119,0
(*) Projeção	

Tabela 2 - Crescimento de vendas para mercado externo
Fonte: EMPR-A.

Importante destacar a estratégia apontada pelo diretor-presidente, de penetração no mercado externo. A interferência de diversas variáveis definiram o *timing* de passagem de uma etapa para outra. A partir de um determinado volume, a exportação passa a ser um negócio de maior risco: por segurança, o cliente exige estoques maiores, o que impacta no capital de giro da empresa, uma vez que o produto requer um tempo excedente para o transporte. Adicionalmente, visando avançar com presença junto ao cliente, oferecendo suporte técnico e influenciar nas decisões, são criados os escritórios técnicos comerciais. Essas unidades são também uma forma de adquirir maior conhecimento do mercado para, posteriormente, desenvolver um laboratório ou planta fabril, ou mesmo adquirir uma empresa local. Assim ocorreu com o avanço na Europa, nos Estados Unidos e, atualmente, na Ásia.

A aquisição foi a melhor alternativa para o início da década de 1990, na visão do diretor-presidente, pois a empresa não contava com estrutura suficiente para suportar um crescimento de tal envergadura. A primeira compra, na Argentina, e um ano após na Alemanha, tiveram finalidades diferentes. Na Argentina, o objetivo era assegurar presença no mercado latino uma vez que entrava em vigência o Mercosul, enquanto, na Alemanha, havia maior dependência desse mercado, uma vez que 80% dos veículos do mercado brasileiro, da América Latina, do México e da Ásia tinham o centro de decisão na Europa. O diretor-presidente comenta:

“A compra da fábrica da Argentina teve o objetivo de cuidar do ‘quintal’ para garantir presença no Mercosul. Na Alemanha, o objetivo foi diferente. Na Europa, está o centro de decisão, e, como fornecedor, eu preciso participar da decisão de quem vai fornecer o produto e onde vai fornecer. [...] estar na Alemanha significa cuidar do negócio”.

A construção de uma planta fabril na Hungria, com início das operações quatro anos após a aquisição da empresa na Alemanha, foi também uma estratégia planejada. A planta da Alemanha tinha um processo obsoleto, com alto custo de mão-de-obra e a modernização levaria muito tempo. Desse modo, optou-se por construir uma nova planta na Hungria, cuja mão-de-obra era muito mais barata.

De acordo a abordagem teórica de Dunning (1988), apresentada anteriormente neste trabalho, as empresas precisam ter vantagens com relação aos seus competidores para se internacionalizarem. Entre elas destaca as vantagens de propriedade, de internalização e de localização. Para as vantagens de propriedade, a empresa faria uso de seu diferencial competitivo, relacionado à marca, capacitação tecnológica ou qualificação da mão-de-obra para usufruir de benefícios oferecidos pelos países de localização. Para a internalização, a vantagem estaria em transferir ativos para outros países dentro de sua própria hierarquia, em vez de se fazer valer do mercado internacional. Para as vantagens de localização, o desencadeador seria a capacidade de explorar o potencial de outros mercados, comparando-se a lucratividade associada aos próprios recursos, somados aos recursos locais.

Parece ter havido, no caso da EMPR-A, uma conjunção das diferentes vantagens propostas por Dunning (ibid.). Ela utilizou-se de seu diferencial

competitivo – capacitação tecnológica – para conquistar outros mercados, o que configuraria uma vantagem de propriedade; entretanto, o vetor foi a necessidade de estar próximo do cliente e não os benefícios oferecidos pelo país de localização, segundo modelo do autor. Outra vantagem a ser considerada seria a de localização, uma vez que a EMPR-A estava claramente disposta a explorar o potencial de um mercado estrangeiro, associando competências próprias e locais.

Um elemento relevante a ser mencionado nesse processo foi o de valorizar as competências e a marca locais. Ao adquirir fábricas nos outros países, a EMPR-A manteve a marca de origem das empresas compradas, pois era do seu interesse que fossem reconhecidos pelo cliente como uma empresa local. Com isso, a percepção de risco associada a uma empresa brasileira desconhecida no mercado seria minimizada. Adicionalmente, preservaram o quadro funcional e de liderança, chegando a manter na empresa os sócios anteriores, visando preservar o conhecimento e as relações comerciais já instaladas. Segundo o diretor da América do Sul, “um valor determinante para que a internacionalização fosse bem-sucedida foi o respeito, pois mantendo uma pessoa e respeitando o conhecimento dela fica mais fácil” (sic).

A composição do corpo diretivo também privilegia profissionais do próprio país. A estrutura das fábricas e escritórios técnico-comerciais da Europa não contam com brasileiros. O mesmo ocorre no escritório técnico-comercial da China, enquanto, no Japão, foi enviado um brasileiro descendente de japoneses e, nos Estados Unidos, há uma distribuição igualitária entre americanos e brasileiros.

Essa estratégia confirma a afirmação de Cyrino e Oliveira Jr. (2003), que defendem a internacionalização como um processo de acúmulo de conhecimento por meio da aprendizagem em um ambiente distinto ao que é natural. A EMPR-A procurou conhecer novos mercados, inicialmente instalando um escritório técnico-comercial, quando pôde saber melhor sobre cultura, legislação, costumes, requisitos, etc. Num segundo momento, ao partir para a instalação de uma unidade fabril, priorizou a composição de um corpo diretivo originário do próprio local. Com isso, procurou assegurar a aquisição do conhecimento oriundo do local, bem como preservar cultura e ativos regionais.

O processo de internacionalização da EMPR-A leva também a uma reflexão sobre o modelo da Escola de Uppsala, que considera o processo de internacionalização gradual, com o crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, baseado no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. Os estágios propostos por esse modelo – atividade de exportação não regular; exportação via representantes independentes; estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior e unidade de produção e manufatura no exterior – não foram rigorosamente seguidos, uma vez que o processo foi mais acelerado. Essa é, justamente, a crítica a esse modelo.

No caso da EMPR-A, o pressuposto do modelo de aquisição, integração e uso gradual do conhecimento para maior comprometimento com os mercados internacionais faz sentido, na medida em que ela adotou uma estratégia gradual: exportar, estabelecer escritórios técnicos-comerciais e instalar unidades por meio de aquisição ou construção de plantas e laboratórios. Assim, reforça-se a crítica de que o modelo não contempla rotas alternativas.

Conforme afirmam Goulart, Brasil e Arruda (1996), o processo de internacionalização pode ser contingencial, indo da exportação à multinacionalização por meio de etapas evolutivas, não obrigatoriamente seguindo uma seqüência rígida. Parece bastante apropriado o argumento dos autores, de que as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem ser deterministas e basear-se em um único modelo.

Outro pressuposto relacionado ao modelo da Escola de Uppsala refere-se à distância psíquica, que associa a distância entre o país de origem e o país estrangeiro com o grau de incerteza. Assim, quanto maior a distância, maior a incerteza, por vincular a um maior afastamento da cultura, idioma, desenvolvimento e sistema político, entre outros. Embora os estudos de Gallo e Estapé (1992) tenham revelado que as empresas familiares tendem a se dirigir a mercados psiquicamente mais próximos no processo de internacionalização, não se pode afirmar que esse fator foi relevante para a EMPR-A. Os relatos do diretor-presidente e diretor da América do Sul deixam claro que fatores estratégicos relacionados a mercado foram determinantes na definição da localidade.

Entretanto, cabe ressaltar, ainda, uma reflexão a respeito desse tema. Gallo e Pont (1993) destacam, como uma variável favorável ao processo de internacionalização, a existência de familiares que residem em outros países, o que permite inferir uma relação desse elemento com a distância psíquica, na medida em que, a presença de familiares em outro país minimizaria as incertezas. No caso da EMPR-A, o início do processo de internacionalização não foi influenciado por tal fator, conforme mencionado, uma vez que questões de mercado foram decisivas. No entanto, a decisão por instalar uma nova planta na Hungria, logo após a compra da fábrica da Alemanha, pode ter sido influenciada pela origem da família, descendente de húngaros. Uma possível afinidade pela cultura, bem como pela presença de família extensa no país podem ter influenciado a decisão sobre o local da nova unidade fabril. Ainda que não contemplado na literatura, a preponderância de afinidade cultural decorrente da origem da família, principalmente, no Brasil, um país marcado por expressivos fluxos de imigração, podem ser relevantes para o conceito distância psíquica. Assim, seria possível uma ampliação do entendimento da variável elástica, proposta por Gallo e Pont (ibid.) no que se refere à existência de familiares residentes em outros países. A afinidade cultural com o país de origem e a potencial presença de família extensa pode ser, também, considerada como elemento relacionado à distância psíquica.

Dando prosseguimento à análise do processo de internacionalização, os aspectos específicos relacionados a empresas familiares serão tratados na seqüência.

4.2.2. Fatores associados ao processo de internacionalização da empresa familiar

Retomando os estudos específicos relacionados à internacionalização de empresas familiares abordados neste trabalho, sabe-se que a porcentagem de internacionalização das empresas familiares, quando comparadas com empresas não familiares, é menor, tanto no que se refere à propensão quanto à intensidade exportadora (FERNÁNDEZ e NIETO, 2005). As dificuldades apresentadas nesse estudo, para o caso das pequenas e médias empresas familiares, estavam relacionadas ao acesso a recursos e às competências essenciais que viabilizassem uma vantagem

competitiva internacional. Mediante análise de alternativas que pudessem solucionar o problema, as autoras constataram que a inclusão de um acionista externo poderia encorajar a profissionalização e estimular o desenvolvimento de competências da empresa familiar, auxiliando assim esse percurso.

Ao analisar o processo de internacionalização da EMPR-A, pode-se observar que a estratégia adotada não contemplou um acionista externo, mas uma alternativa equivalente. Primeiramente, vale destacar que a contratação de um diretor executivo vindo de uma multinacional, no processo de profissionalização da empresa, trouxe um tom mais internacional. Assim, o papel de um agente externo que auxiliaria a empresa a adquirir conhecimento de mercados estrangeiros, conforme sugerido por Fernández e Nieto (ibid.) representado por um novo acionista, pode ter sido substituído na EMPR-A por esse líder profissional. Informações obtidas na entrevista com a consultora e com o dom a

Diante dos fatores facilitadores e restritores do processo de internacionalização, conforme proposto por Gallo e Pont (1993), cabe uma análise detalhada. Os autores consideraram, em seus estudos, as variáveis rígidas, como as influências negativas que retardam o processo de internacionalização de uma empresa familiar, e as variáveis elásticas, como as influências positivas que o aceleram e reforçam. Ambas foram analisadas com base em três subdivisões: fatores estratégicos, *issues* de família e atitudes da alta administração.

Os resultados dessa pesquisa revelaram que as variáveis rígidas mais importantes estavam relacionadas aos *issues* da família, basicamente no que se refere à oposição das pessoas à internacionalização, por sua incapacidade para conduzi-la. Os fatores estratégicos também foram apontados como relevantes, com fundamento na percepção de que o mercado local oferece mais oportunidades para a empresa familiar e que os produtos e serviços são concebidos mais para clientes locais do que estrangeiros. Foram citados ainda a resistência das instituições (sindicatos ou autoridades públicas) e o conflito de poder entre proprietários ou, ainda, entre a direção e os proprietários.

Ao voltar o olhar para o caso da EMPR-A, podem-se observar alguns aspectos relevantes. Com relação aos *issues* de família, em especial à oposição das pessoas pela internacionalização por falta de competência, pode-se inferir que esse não foi um fator determinante para a EMPR-A, uma vez que a direção da empresa, representada pelos três sócios diretores, sempre se cercou de profissionais competentes e mostrou espírito empreendedor, investindo mesmo nos momentos de crise, conforme relato do diretor-presidente. Segundo palavras da consultora entrevistada, “a EMPR-A teve como diferencial contar com pessoas competentes na gestão e operação do negócio”.

O dinamismo e arrojo presentes na evolução da empresa ficaram evidentes também no período em que as operações internacionais se intensificaram e a EMPR-A identificou a necessidade de profissionalizar ainda mais a empresa, afastando a família da operação com a criação do Conselho de Acionistas e um Conselho de Administração profissionalizado.

Associado aos fatores estratégicos, está o aspecto relacionado ao mercado, outra variável rígida identificada como relevante nos estudos de Gallo e Pont (1993).

Para a EMPR-A, que atua no setor automotivo, vislumbrar somente o mercado local significaria focar no mercado de reposição, deixando de atuar junto às montadoras. Motivada pela necessidade de estar mais próxima do cliente, ela deu mostras de sua ambição e visão de futuro. Assim, um setor altamente competitivo, com uma característica global em função do domínio da indústria automobilística europeia, pode também ter sido um estimulador para um posicionamento mais audaz.

Ainda quanto aos fatores estratégicos, outra variável rígida mencionada no estudo seria o nível inadequado de tecnologia para mercados externos, falta de recursos financeiros e resistência da comunidade. Este último não teve sequer citação na EMPR-A, denotando não haver relevância. Quanto aos aspectos de tecnologia, a empresa revelou, desde seu início, estar atenta à necessidade de investir em novas tecnologias, com a construção de um laboratório de testes em 1965. Na década de 1980, a EMPR-A vendia tecnologia de fabricação do seu principal produto a uma empresa alemã, com percepção de troca de conhecimento.

Quanto aos recursos financeiros, no período das aquisições, pôde contar com financiamento, além de ter pesado o fato de ter adquirido empresas pequenas ou concordatárias.

Outras variáveis rígidas, citadas por Gallo e Pont (ibid.), relacionadas às atitudes da alta administração, enfatizam o conflito de poder, o que significaria divergência entre diretores e/ou entre diretores e proprietários. No caso da EMPR-A, por um longo período, os proprietários eram os diretores da empresa, e, mesmo quando contrataram um executivo profissional, a conciliação de interesses se manteve como uma característica marcante na cultura da empresa. Não obstante prevalecesse essa intenção, o poder decisório estava sempre respaldado pelos “3 sócios, 3 votos”.

Quanto às variáveis elásticas, aquelas que aceleram o processo de internacionalização, a pesquisa de Gallo e Pont (ibid.) destacou o comprometimento dos proprietários com o longo prazo, o interesse e a preparação de membros da família mediante a possibilidade de contar com novas oportunidades de trabalho e, por fim, a rapidez no processo decisório.

Nas entrevistas realizadas para este estudo, houve, claramente, um posicionamento de que os desencadeadores da internacionalização da empresa foram questões de negócio e estavam pautados em um interesse de sobrevivência em tempos de turbulência de mercado, ainda que houvesse a possibilidade de venda. Vale lembrar que, com a intensificação das operações internacionais, a EMPR-A foi submetida a uma reestruturação e todos membros da terceira geração que estavam envolvidos no negócio passaram por uma avaliação e por um planejamento de carreira, que resultou no afastamento da família das operações. Somente o atual diretor-presidente desenvolveu sua carreira na empresa, tendo assumido essa posição em substituição a um profissional, depois de passar por várias funções na hierarquia. O diretor-presidente comenta:

“[...] depois de passar pela experiência como gerente geral da planta da Argentina, eu tinha intenção de passar um ano na fábrica da Europa, para adquirir conhecimento e experiência do mercado europeu, mesmo que tivesse que fazer um investimento pessoal. Eu não estava pedindo uma posição lá, mas o Conselho negou meu pedido, alegando que não era do interesse do negócio. [...] Prevalencia o valor – ‘primeiro a empresa’.”

Como variáveis elásticas menos relevantes citadas no estudo de Gallo e Pont (ibid.), merece análise o desejo da empresa familiar de reduzir o risco econômico ao operar em outros países. O diretor-presidente expôs uma composição de distribuição de seus produtos no mercado visando identificar dependências e reduzir riscos. Nesse sentido, foi definido um balanceamento para o faturamento da empresa que se compõe por um percentual de vendas às montadoras, ao mercado de reposição e à exportação.

A fim de superar as variáveis rígidas, Gallo e Pont (ibid.) enfatizam, na conclusão do estudo, a importância de haver uma perspectiva internacional na família, associada à experiência, e à disposição para morar em outros países, além da atitude para formar alianças estratégicas com empresas familiares estrangeiras. Conforme já mencionado, a EMPR-A mostrou essa disposição com a aquisição de empresas familiares locais. Embora essa iniciativa não possa ser considerada uma aliança estratégica, o efeito foi muito similar, em decorrência da forma de condução firmada pela EMPR-A.

Outros achados relevantes apontam para a importância da profissionalização e da aquisição de várias competências específicas – gestão, tecnologia, orientação estratégica global – no processo de internacionalização, já mencionados na análise deste estudo.

Fortalezas e debilidades das empresas familiares são tratadas por Casillas et al. (2005) ao estudar a dotação de recursos e as capacidades da empresa no momento da decisão estratégica. Os autores fazem referência também aos fatores competitivos externos como relevantes, embora defendam que os fatores competitivos internos sejam determinantes para imprimir uma posição vantajosa sustentável ante os competidores.

Entre as fortalezas propostas, observa-se um forte alinhamento com aspectos já tratados nesta análise: compromisso com a organização, orientação para o longo prazo, cultura que valoriza o pertencimento na família como motivo de orgulho, reputação, forte aliança, lealdade com os empregados, organização flexível, consolidação no mercado local, lealdade de clientes e provedores, autonomia na tomada de decisões. É relevante apenas acrescentar o depoimento do diretor da América do Sul, que entrou na empresa como estagiário e nela desenvolveu carreira, ao comentar a cultura de valorização ao sentimento de pertencer à família: “A família está mais presente nos valores. As pessoas são valorizadas e têm oportunidade de crescer. Ousadia e respeito são valores determinantes.”

Entre as debilidades, Casillas et al. (ibid.) citam: problemas para acumular intangíveis (tecnologia, imagem da marca, recursos humanos qualificados), dificuldades financeiras, estruturas organizacionais pouco claras, resistência à mudança, substituição das gerações, estilo de direção autocrático e paternalista. Pode-se observar a recorrência de alguns elementos que já foram tratados em estudos anteriores e analisados para a EMPR-A.

Para as empresas familiares, algumas particularidades seriam decisivas para o êxito da internacionalização, enquanto que as deficiências deveriam ser compensadas por alianças estratégicas. Mais uma vez, a alternativa para superar as debilidades estaria na formação de uma aliança estratégica.

No estudo específico de alianças estratégicas, Gallo et al. (2002) concluíram que essa estratégia, como veículo para a internacionalização, requer compromisso, competências estratégicas e de gestão, além de confiança, que estão diretamente relacionadas com a estrutura de propriedade e o desenvolvimento organizacional da empresa familiar.

Importante ressaltar a recorrência dessa recomendação nas diversas pesquisas realizadas, notadamente por ser uma alternativa que facilita o desenvolvimento de competências da família. Em contrapartida, deve-se estar atento aos riscos associados, na medida em que são exigidas relações de confiança, e compartilhamento de objetivos, nem sempre fáceis de se obter em uma empresa familiar.

Conforme já discutido, a EMPR-A realizou uma aquisição, embora tenha preservado os ativos intangíveis da empresa adquirida – marca, conhecimento, relações comerciais,

convencionam desempenhá-las e aos sistemas que empregam para avaliar e remunerar tais membros (GALLO e AMAT, 2003). A evolução das formas de participação requer mudanças importantes na organização, que estão relacionadas ao conteúdo, significado e consequência das relações familiares com a empresa. Devem ser considerados também os sistemas de direção destinados à condução de pessoas e ao incremento do capital humano.

Na primeira fase, denominada empresa de trabalho familiar, é comum que trabalhem todos os membros da família, assumindo funções para as quais estão capacitados. Eles devem ser remunerados de acordo com a função e com os resultados obtidos. Segundo os autores, é fundamental que todo membro da família que se incorpore à empresa o faça deliberadamente, para não pôr em risco a unidade familiar.

As empresas de direção familiar caracterizam a segunda fase. Nesse estágio, os membros da família desempenham exclusivamente responsabilidades de direção e necessitam de alta capacitação técnica, bem como de uma visão de conjunto e habilidade integradora. Sistemas de avaliação de qualidade da direção, de desenvolvimento de capacidade e de desenho de carreira profissional são requeridos para assegurar o sucesso do negócio.

A etapa denominada empresa de governo familiar conduz para o desempenho profissional da família por meio do Conselho de Administração. A participação pode ser parcial ou integral, e varia de acordo com os comitês e conselhos complementares existentes.

A análise da EMPR-A aponta para alguns aspectos relevantes. Na primeira fase havia a participação facultativa dos membros da família, de modo que a unidade familiar sempre foi mantida. A fase de “direção familiar”, caracterizada pelas décadas de 1970 e 1980 foi constituída pela continuidade da direção pelos sócios-diretores, entretanto, começam a participar da empresa membros da terceira geração. Com composição de segunda e terceira geração, não havia possibilidade de ser puramente uma empresa de direção familiar, na medida em que os mais jovens estavam iniciando na profissão.

Na década de 1990, com o crescimento e a internacionalização da empresa, dois marcos foram importantes para definir uma nova forma de relacionamento da família com a empresa: a avaliação e o planejamento de carreira para membros da terceira geração, direcionando grande parte deles para outros negócios, o estabelecimento do acordo de acionistas e a busca da governança corporativa, consolidada a partir dos anos 2000, com o desenvolvimento e a gestão de vários comitês do Conselho de Administração – de estratégia, de auditoria, de orçamento e de tecnologia.

A perspectiva é de continuidade, buscando a perpetuação das relações familiares além da empresa, por meio do envolvimento, do desenvolvimento das pessoas e de bons negócios, bem como da prestação de contas.

CAPITULO 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Síntese

O interesse em melhor compreender os fatores que interferem no processo de internacionalização de empresas familiares foi o ponto de partida para este estudo. Em um mercado globalizado em que os negócios têm uma dimensão internacional, a conquista de mercados estrangeiros passa a ser uma estratégia que pode assegurar a sobrevivência do negócio. Nesse contexto, o Brasil apresenta uma participação pouco significativa no mercado internacional, com um número restrito de empresas transnacionais. Paralelamente, as empresas familiares exercem grande peso na economia nacional atingindo aproximadamente 90% dos negócios (2003, FAMILY BUSINESSES DOMINATE).

Considerando a importância da internacionalização para as empresas, este estudo investigou os fatores facilitadores e dificultadores desse processo, bem como os aspectos relacionados ao ciclo evolutivo da empresa, a partir do estudo de um caso.

Inicialmente, foi feito um levantamento teórico sobre os principais conteúdos: a empresa familiar – sua origem, definição e ciclo evolutivo – e a internacionalização de empresas – abordagem teórica, a internacionalização das empresas brasileiras e das empresas familiares.

O estudo de caso analisado contribuiu para elucidar uma série de questões e analisar as hipóteses sugeridas neste trabalho, ao mesmo tempo em que suscitou novas questões e evidenciou a necessidade de aprofundamento conceitual e empírico.

A reflexão aprofundada dos diversos elementos propostos por Gallo e Amat (2003), que contemplam o tipo de família, o tipo de propriedade, o tipo de empresa segundo sua orientação estratégica, o tipo de estrutura organizacional e o tipo de empresa familiar aponta para alguns achados.

Um quadro evolutivo da empresa estudada que considera todos esses elementos revela um processo de desenvolvimento gradual, marcado por dinamismo e prontidão para mudança para acompanhar os movimentos do mercado (Quadro 9).

Quadro 9 – Quadro evolutivo da EMPR-A
Fonte: a autora.

Notadamente, a EMPR-A endereçou os possíveis fatores restritores que entravam o desenvolvimento da empresa e dificultam seu processo de evolução e continuidade. Na medida em que a complexidade familiar e empresarial cresceram, foram adotadas medidas de reestruturação organizacional, profissionalização, reforma societária, programas de desenvolvimento e busca da governança corporativa. Nesse sentido, constatou-se que

processo de internacionalização da EMPR-A foram ditados pelo mercado e não motivados por questões familiares, conforme os autores apresentam.

A literatura aponta fortemente para a importância da profissionalização e aquisição de competências de gestão, tecnologia e orientação estratégica global no processo de internacionalização. Nesse sentido, priorizar as decisões de negócio a partir das necessidades do cliente e das tendências do mercado, investir em capacitação, tecnologia e inovação e endereçar as questões de propriedade e da família foram de extrema importância para a sobrevivência e internacionalização da empresa, em um mercado altamente competitivo e caracterizado, a partir dos anos 1990, por uma forte onda de desaparecimento de várias empresas do setor, que foram compradas ou simplesmente não conseguiram sobreviver.

A relação entre o ciclo evolutivo da empresa familiar nas suas diferentes

acúmulo de conhecimento por meio da aprendizagem em um ambiente distinto ao que lhes é natural.

De acordo com as diversas abordagens teóricas de internacionalização, ficou evidente a importância de se considerarem fatores de mercado e organizacionais para definir a estratégia de internacionalização. Esta pesquisa identificou que os fatores de mercado foram determinantes para a decisão de internacionalização, demarcados pela necessidade de estar mais próximo do cliente, de manter, fortalecer e ampliar a penetração nos mercados-alvo e de se antecipar às práticas da concorrência.

Quanto às vantagens competitivas requeridas para as empresas se internacionalizarem, conforme proposição de Dunning (1988), relacionadas às vantagens de propriedade, de internalização e de localização, pôde-se observar, na EMPR-A, a utilização de seu diferencial competitivo – a capacitação tecnológica, como fator decisivo para conquistar outros mercados, o que caracterizou o uso da vantagem de propriedade, tendo como vetor, a necessidade de estar mais próximo do cliente. Adicionalmente, foi considerada a vantagem de localização, pelo interesse em explorar o potencial de um mercado estrangeiro, com a associação de competências próprias e locais.

Baseado no modelo conceitual da Escola de Uppsala, que considera a internacionalização como um processo gradual, com o crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, observou-se neste estudo, que os estágios propostos por esse modelo não foram rigorosamente seguidos. A EMPR-A adotou como estratégia, a aquisição, integração e uso gradual do conhecimento como forma de

Quanto aos fatores organizacionais, esta pesquisa constatou a relevância dos recursos e das capacidades da empresa no momento da decisão estratégica. O investimento constante em formação e desenvolvimento de competências, além do aporte de profissionais qualificados como uma prática regular de gestão, foram determinantes para entrar no mercado estrangeiro.

Adicionalmente, como mostram os vários estudos relacionados à internacionalização de empresas familiares, as alianças estratégicas nos mercados-alvo são uma alternativa para sanar possíveis deficiências de competências. Um achado relevante nesta pesquisa foi uma variante para a recomendação dos pesquisadores, na medida em que, ao adquirir empresas locais, a EMPR-A manteve grande parte do corpo diretivo como uma forma de absorver o conhecimento. O respeito à cultura local, à marca e o reconhecimento dos valores das empresas adquiridas, também familiares, mostraram ser mais uma resposta possível para os desafios impostos por novos mercados.

As evidências obtidas do estudo de caso apontam para a relevância dos fatores subjacentes da empresa familiar no processo de internacionalização, de modo que é fundamental acompanhar a evolução do mercado em que atua por meio de sistemas organizacionais adequados, tanto no que se refere à propriedade como ao negócio.

Como Gallo e Amat (2003) defendem, para que uma empresa familiar possa assegurar a continuidade da empresa com o caráter de uma empresa familiar, ela deve manejar os três aspectos relacionados: ser empresa, ser empresa familiar e ser família empresária. Para obter êxito enquanto empresa, precisa adequar-se às exigências de qualquer empresa e equacionar as exigências de curto prazo e longo prazo.

A internacionalização está associada à empresa e sua capacidade de manter a competitividade em um mundo globalizado. Assim, endereçar as questões relacionadas à empresa familiar – a propriedade e sua complexidade inerente ao crescimento da família – e à família empresária – expectativas, harmonia e unidade familiar – são fatores inter-relacionados que, se não forem devidamente endereçados, põem em risco a longevidade da empresa.

5.2. Limitações da pesquisa

É relevante ressaltar que este estudo focou na internacionalização de empresas familiares, tendo utilizado como método de pesquisa um estudo de caso. A principal limitação desse método está relacionada com a validação externa dos resultados, ou seja, com o nível de generalização dos resultados obtidos com o estudo. A empresa estudada contém especificidades que a diferenciam de outras organizações, de modo que as conclusões aqui apresentadas não podem ser estendidas a outros segmentos. Este estudo pode ser considerado preliminar, precursor de um campo de maior abrangência.

Outra limitação do método está relacionada à confiabilidade, que indica se as operações envolvidas no estudo de caso (coleta e análise de dados) podem ser repetidas com os mesmos resultados. A confiabilidade poderia ser verificada se o mesmo estudo, conduzido por outros pesquisadores, produzisse os mesmos resultados. Considerando o objetivo da presente pesquisa, de investigar aspectos relacionados a um fenômeno em seu contexto, o método do estudo de caso mostrou-se útil.

Adicionalmente, dificuldades decorrentes da empresa pesquisada com restrição de acesso a informações, principalmente no âmbito familiar, em função de um princípio da família de evitar exposição, impediu maior enriquecimento do alcance deste estudo.

Uma série de outros estudos de relevância pode ser desenvolvida, desde os mais amplos e abrangentes, como a questão das políticas públicas, dos órgãos de fomento e financiamento que favoreçam a internacionalização das empresas brasileiras, até a competitividade internacional das empresas relacionada à competitividade internacional dos países, entre outros.

No âmbito específico da empresa familiar, estudos de aprofundamento dos recursos e capacidades das empresas familiares, estrutura de capital, arquitetura organizacional, cultura e liderança representada pela figura e influência do fundador podem ser desenvolvidos.

A despeito das limitações, espera-se que este estudo tenha contribuído para uma maior compreensão dos fatores que interferem no processo de internacionalização das empresas familiares.

BIBLIOGRAFIA

- ALEM, A. C. e CAVALCANTI, C. E. (2005). O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES* (Rio de Janeiro), v. 12 (dez.), n. 24, pp. 43-76.
- ANDERSEN, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 209-231.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2006). *Indústria automobilística brasileira – 50 anos*. Edição comemorativa dos 50 anos da ANFAVEA. São Paulo, Autodata.
- ARRUDA, C et al. (2002). *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira.- Sumário Executivo*. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral.
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L. e BRASIL, H. V. (1996). “Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo”. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- BARRETO, A. (2002). “A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação”. In: ROCHA, A. (org.). *A internacionalização das empresas brasileiras. Estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro, Mauad.
- BERNHOEFT, R. (1989). *Empresa familiar – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, Nobel.
- BERNHOEFT, R. e GALLO, M. (2003). *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro, Campus.
- BJORKMAN, I. e FORSGREN, M. (2000). Nordic International Business Research: A Review of its Development. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, pp. 6-25.

- BLECHER, N. (2003). *Em busca da eternidade*. Disponível em Exame.com.br. Acesso: 06 de junho.
- BRASIL, H.V. (1996). “Internacionalização e globalização”. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- BRASIL, H.V.; DIEGUES, S. e BLANC, G. (1995). *Raízes do sucesso empresarial: a experiência de três empresas bem sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A.* São Paulo, Atlas.
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. R. (1976). *The future of Multinational Enterprise*. Londres, Macmillan.
- BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D. e SANCHEZ A.V. (2005). *La gestion de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid, International Thomsom Editores.
- CASILLAS, J. C. (org.) et al. (2005). *Crecimiento e internacionalização da empresa familiar*. Investigaciones de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar e PricewaterhouseCoopers.
- CASTRO, C. C. (1978). *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGrawHill.
- COSTA, B. K. e ALMEIDA, M. I. R (orgs.) (2005). *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo, Atlas.
- CURIMBABA, M. C. (2002). *Governança corporativa: um estudo de sua aplicação na continuidade de empresas familiares brasileiras em gerações avançadas*. Dissertação de mestrado em Administração de Empresas. São Paulo, PUC.
- CYRINO, A. B. e OLIVEIRA JR., M. M. (2003). *Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras*. In: XXVI ENAMPAD 2002 – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais... set.*

- DAVIS, J. A. e TAGIURI, R. (s.d.) *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA, Owner Managed Business Institute.
- DAVIS, P. E STERN, D. (1988). Adaptation, survival and growth of the family business: An Integrated systems perspective. *Family Business Review*, v. 1, n. 1, pp. 69-85.
- DUNNING, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, pp. 1-31.
- FERNÁNDEZ, Z. e NIETO, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Médium-Sized Family Business: Some Influential Factors. *Family Business Review*, v. XVIII (mar.), n. 1, pp. 77-89.
- FIEGENER, M. K.; BROWN, B .M.; PRINCE, R. A. e FILE, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and non family business. *Family Business Review*, v. 7, n. 4, pp. 313-329.
- FONSECA, R. G. (2006). As exportações e o Protocolo de Madri. *Folha de S. Paulo*, 22 de março.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL (1996). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- _____ (2006). *Ranking das transnacionais brasileiras*. Conferência Internacional "A ascensão das transnacionais de mercados emergentes: ameaça ou oportunidade?", Nova York, out. 2006
- GALLO, M. A.; ARIÑO, A.; MÁÑEZ, I. e CAPPUYNS, K. (2002). *Internacionalización via alianzas estratégicas en la empresa familiar*. Documento de Investigación n° 447, publicado por la Cátedra Empresa Familiar – IESE Business School.
- GALLO, M. A. e AMAT, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Bilbao, Ediciones Deusto (Colección del Instituto de la Empresa Familiar).

- GALLO, M. e ESTAPÉ, M. J. (1992). *Internacionalizacion de la empresa familiar* – Documento de investigação publicado por la Cátedra Empresa Familiar – IESE Business School.
- GALLO, M. e PONT. C. G. (1993). *Important Factors in the Family Business Internationalization*. Research Paper n° 256 BIS, Barcelona, nov.
- GALLO, M. e SVEEN, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, v. 4, n. 2, pp. 181-189.
- GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. e LANSBERG, I. (1997). *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo, Negócio Editora.
- GONÇALVES, S. C. (2000). *Patrimônio, família, empresa – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial*. São Paulo, Negócio Editora.
- GOULART, L. (2004). Dimensões da internacionalização. *Caderno de Idéias*. Minas Gerais, Fundação Dom Cabral.
- GOULART, L; BRASIL H. V. e ARRUDA, C. A. (1996). “A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas”. In: Fundação Dom Cabral. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- GREINER, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, n. 50, pp. 37-46.
- GUERREIRO, M. D. (1996). *Famílias na actividade empresarial: PME em Portugal*. Oieras, Celta.
- HANDLER, W. C. (1989). Methodological Issues and Consideration in Studing Family Business. *Family Business Review*, v. 2, n. 3, pp. 257-276.
- HEMAIS, C. A e HILAL, A. (2002). “O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica”. In: ROCHA, A. (org.). *A internacionalização das empresas brasileiras. Estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro, Mauad.

- HOLLANDER, B. S. e ELMAN, N. S. (1988). Family-owned business. An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, v.1, n. 2, pp. 145-164.
- IFERA - International Family Enterprise Research Academy (2003).
- ISTOÉDINHEIRO (2004). Lições das empresas mais antigas do mundo, 16 de jun., p. 80.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. (1977). The Internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). The Internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v.12, n.3, pp. 305-322.
- LAFIS – Consultoria, análises setoriais e de empresas (2006). *Brasil auto-peças e veículos: auto-peças*. Abr. Disponível em www.lafis.com.br
- LANSBERG, I. S.; PERROW, E. L. e ROGOLSKY, S. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, v. 1, n. 1, pp. 1-8.
- LAZZARINI, S. G. (1997). “Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método”. In: FARINA et al. (coord). *Estudos de casos em agrobusiness*. São Paulo, Pioneira.
- LEONE, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo, Atlas.
- LETHBRIDGE, T. (2005). O desafio de trabalhar com o pai. *Exame*, 16/03.
- LODI, J. B. (1993). *A empresa familiar*. 4 ed. São Paulo, Pioneira.
- MARTINS, I. G. S; MENEZES, P. L. e BERNHOEFT, R. (1999). *Empresas familiares brasileiras. Perfil e perspectivas*. São Paulo, Negócio Editora.
- MOREIRA, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo, Pioneira/Thomson.

- OLIVEIRA, D. P. R. (1999). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo, Atlas.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (1999). *Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria da propaganda*. Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, USP.
- PORTER, M. (1989). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Campus.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L.V. (2003). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- ROCHA, A. (org.) (2002). *A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro, Mauad.
- REZENDE, S. F. L. (2002). Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração* (São Paulo), v. 37, n. 1, pp 39-50.
- RUGMAN, A. M. (1981). *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. Nova York, Columbia University Press.
- RICHARDSON, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas.
- ROCHA, A. (org.) (2002). *A internacionalização das empresas brasileira: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro, Mauad.
- RUNGMAN, A. M. (1981). *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. Nova York, Columbia University Press.
- SCHEFFER, A. B. B. (1993). *Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas*. Tese de mestrado. Porto Alegre, UFRS.
- STAFFORD, K.; DUNCAN K. A.; DANE, S. e WINTER, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*, v. 12, n. 3, pp. 197-208.

- VASCONCELLOS, E. e HEMSLEY, J. R. (1997). *Estrutura das organizações*. São Paulo, Pioneira.
- WARD, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, v. 1, n. 2, pp. 105-117.
- WINTER, M.; FITZGERALD, M. A.; HECK, R. K. Z.; HAYNES G. W. e DANES, S. M. (1998). Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches. *Family Business Review*, v. 11, n. 3, pp. 239-252.
- WHITELOCK, J. (2002). Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry. *International Marketing Review*, v. 19, n. 4, pp. 342-347.
- UNCTAD (2005). *World Investment Report – Transnational Corporation and the Internationalization of R&D*.
- YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. São Paulo, Bookman.
- VEJA (2004). Edição Especial - Agronegócio & Exportação, ano 37 (out.), n. 36, pp. 13-19.
- FAMILY BUSINESS DOMINATE (2003). International Family Enterprise Research Academy. *Family Business Review*, v. XVI (dec.), n. 4, pp. 235-240.

ANEXOS

Carta convite

São Paulo, 23 de novembro de 2006.

Prezado Senhor

Como aluna do curso de Mestrado em Administração de Empresas da PUC-SP, tenho o compromisso de desenvolver um estudo acadêmico que será apresentado para obtenção do meu título de Mestre em Administração.

O tema definido para meu estudo é “Internacionalização de Empresas Familiares”, cujo principal objetivo é analisar a relação entre o processo de internacionalização e os estágios evolutivos de uma empresa familiar nas dimensões família, propriedade e empresa. O interesse no tema está fundamentado na relevância das empresas familiares na economia nacional associada ao desafio de transnacionalização das companhias brasileiras.

O tema deste estudo é inédito na literatura nacional e ainda pouco explorado mundialmente, ainda que se observe um crescente interesse por pesquisas sobre empresas familiares.

A pesquisa está baseada nos estudos do professor Miguel Angelo Gallo, da Cátedra de Empresa Familiar da Universidade de Navarra – Espanha, que enfatiza os fatores que influenciam o processo de internacionalização das empresas familiares, além de fazer uma análise comparativa da internacionalização de empresas familiares e não familiares.

Desse modo, este estudo pretende investigar os fatores relacionados ao processo de internacionalização de empresas familiares, partindo do pressuposto que os desafios internos de sobreposição dos universos família e empresa podem interferir nas decisões do negócio.

A partir do objetivo geral, e de maneira a ampliar o alcance deste estudo, foram definidos também objetivos específicos, a serem pesquisados, que nortearão os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho:

- identificar as estratégias planejadas e/ou adotadas para o processo de internacionalização da empresa familiar no Brasil;
- analisar as relações entre o ciclo evolutivo das empresas familiares e o processo de internacionalização, em cada uma das dimensões – família, empresa e propriedade;
- identificar fatores desencadeadores e o *timing* para o processo de internacionalização;
- identificar a interferência de aspectos familiares, da atuação do fundador e da sucessão no processo de internacionalização;
- analisar a influência de fatores facilitadores e limitadores para o processo de internacionalização;
- identificar os principais desafios e fatores críticos de sucesso para o processo de internacionalização das empresas familiares.

Como metodologia, foi definida uma pesquisa exploratória por meio de um estudo de caso, uma vez que o tema ainda é bastante inexplorado na literatura. Empiricamente, busca-se apontar estratégias e fatores organizacionais que influenciam a busca de mercados internacionais.

Tendo conhecido o histórico da EMPR-A, empresa familiar brasileira com forte atuação no mercado internacional, solicito consentimento para realizar minha pesquisa por meio de análise de documentos e entrevistas com líderes relacionados aos processos internacionais, necessitando de um período de uma hora, aproximadamente, de cada um deles.

Estão destacados abaixo, os principais tópicos para a entrevista:

- histórico da empresa;
- fatores estratégicos que determinaram a busca de mercados internacionais: associados às características competitivas da empresa e seu ambiente,

oportunidades de negócio no exterior ou no próprio mercado, e nível de tecnologia;

- aspectos considerados na definição da localidade geográfica;
- estratégia de comprometimento com mercado externo: atividades de exportação, estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior, unidades de produção e manufatura no exterior, aquisições, *joint ventures*, etc.;
- consideração de riscos associados;
- fatores organizacionais envolvidos no processo de internacionalização: posicionamento da alta administração, distribuição dos membros da família nas operações (no início do processo de internacionalização e na atualidade), disponibilidade para trabalhar com internacionalização, compromisso com longo prazo, competências instaladas, etc.

As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente com finalidade acadêmica e terão como único objetivo servir de base para a pesquisa científica. Caso haja preferência em não divulgar a identidade da empresa, tal procedimento será adotado.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que considerarem necessário, na expectativa de obter uma resposta positiva para meu estudo.

Atenciosamente

Ivani Tristan

Roteiro de entrevista

1. Dados

- evolução das vendas no exterior / vendas totais;
- ano de estabelecimento da primeira subsidiária no exterior;
- número de regiões com atividades externas / número total de regiões;
- número de empregados exterior (se possível, por unidade).

2. Histórico da empresa

3. Fatores estratégicos que determinaram a busca de mercados internacionais:

- O que levou à decisão de internacionalizar.

manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo;
ganhar experiência gerencial e operacional;
aquisição de tecnologia / atualização tecnológica;
necessidade de estar mais próximo do cliente;
necessidade de superar barreiras protecionistas;
necessidade de antecipar-se às práticas de concorrência;
necessidade de estar mais próximo de fontes de recursos;
financeiros, busca de suprimentos de matérias-primas e a mão-de-obra barata.

4. Houve necessidade de acesso a recursos financeiros (financiamentos)?

5. Como foi definida a estratégia de comprometimento com o mercado externo: atividades de exportação, estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior, unidades de produção e manufatura no exterior, aquisições, *joint ventures*, etc. Quais foram os riscos associados considerados?

6. O que determinou a definição da localidade geográfica?

7. Comente sobre os fatores organizacionais (alta administração) envolvidos no processo de internacionalização:

- posicionamento da alta administração:
 - Houve relutância para entrar em alianças com uma terceira parte ?
 - Houve consenso no *board* da Diretoria quanto à internacionalização ou o interesse era apenas de um único membro?
 - Foi considerado o interesse na perspectiva de longo prazo? Outros membros da família foram consultados?
 - O processo decisório foi rápido?

8. Comente sobre as questões de família:

- Qual a interface entre negócio e família?
- Há interferência de questões familiares no negócio?
- Existem membros da família em postos de direção?
- São divulgados valores da família?

9. Como foi o processo de adaptação ao cenário internacional? Houve necessidade de controles adicionais?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)