PESQUISA

A EMPRESA FAMILIAR DO BRASIL E A GLOBALIZAÇÃO

PESQUISA DE JOHN DAVIS MOSTRA QUE AS COMPANHIAS FAMILIARES BRASILEIRAS TAMBÉM SE INTERNACIONALIZAM, PORÉM MAIS COM ALIANÇAS DE DISTRIBUIÇÃO

Não há dúvida de que a globalização tem exercido forte influência sobre empresas familiares e não familiares no Brasil, uma vez que elas vêm vendendo, produzindo, entregando serviços e comprando mais no mercado internacional do que há dez anos. O principal impacto da globalização é observado no aumento da importação de matéria-prima para a produção e no crescimento da concorrência estrangeira no mercado brasileiro.

No entanto, há uma diferença entre a internacionalização de empresas familiares e a de não familiares. Como mostra a tabela 1, na página ao lado, empresas não familiares ainda tendem a ser mais internacionais, na média, do que as familiares, levando em conta todos os parâmetros do estudo. O que está por trás desse retrato?

Foi investigado como a família influencia o processo de internacionalização e como é impactada por ela. As famílias empresárias das companhias pesquisadas têm dado muito apoio à expansão internacional, o que, porém, vem gerando algumas tensões internas sob três aspectos principalmente:

- expectativas de retorno sobre os investimentos;
- estratégia de negócios;
- percepções e preferências em relação aos riscos.

A maioria das empresas participantes acredita que essas questões serão resolvidas sem nenhum impacto negativo duradouro nas relações familiares. Em outras palavras, tudo indica que as empresas familiares estão se tornando mais transnacionais e adaptando-se bem ao mercado cada vez mais globalizado, já que, no que diz respeito à globalização, a pesquisa comprovou que elas possuem mais semelhanças do que diferenças com as não familiares.

As multinacionais geralmente competem com base em preços menores, oferecendo maior gama de produtos e sendo mais agressivas quanto à marca. As empresas familiares locais tendem a responder com melhores serviços e mais diferenciação de produtos, da mesma forma que as não familiares.

As empresas familiares aparentemente desfrutam tantas vantagens de atuar fora do país como as não familiares. Muitas das que participaram do estudo relataram que cresceram e se tornaram mais competitivas ao oferecer novas habilidades a seus funcionários, por exemplo.

Outras diferenças dignas de nota são:

- As empresas familiares parecem recorrer a alianças de distribuição mais frequentemente do que as não familiares, como retratado na tabela 6.
- As empresas familiares se concentram no reinvestimento de lucros como fonte de capital para a expansão internacional, enquanto as não familiares tendem a recorrer também a investidores externos e a abrir seu capital para isso (veja tabela 7).

A pesquisa foi conduzida por John A. Davis, professor da Harvard Business School, Jon I. Martínez, da Harvard University, e Florence Tsai, do Cambridge Institute for Family Enterprise, em parceria com a HSM do Brasil.

SAIBA MAIS SOBRE A AMOSTRA

A amostragem foi de 1,1 mil empresas, a maioria aproveitável do ponto de vista metodológico, entre as quais 59% familiares e 41% não familiares. Enquanto 60% das empresas familiares tinham vendas abaixo de US$ 50 milhões em 2009, somente 4% das não familiares se encaixavam nesse grupo. No outro extremo, apenas 7% das empresas familiares registravam vendas acima de US$ 1 bilhão, ante 23% das não familiares. As empresas que participaram da pesquisa fazem parte de uma gama diversa de setores de atividade.

TABELA 1

OBJETIVOS AO ATUAR NO MERCADO GLOBALIZADO
Por que sua empresa decidiu atuar no mercado internacional?

Respostas	Empresas familiares	Empresas não familiares
Aumentar o nível de vendas ou a taxa de crescimento	88%	81%
Alavancar know-how, eficiências ou sinergias para conquistar maior faturamento	74%	67%
Ter acesso a tecnologia mais avançada	65%	61%
Ter acesso a mercados menos competitivos, com maiores margens de lucro	60%	63%

TABELA 2

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS
Quais mudanças organizacionais significativas ocorreram para que sua empresa pudesse se internacionalizar de forma bem-sucedida nos últimos dez anos?

Respostas	Empresas familiares	Empresas não familiares
Novos gestores seniores	49%	47%
Novas divisões de negócios	68%	65%
Novas áreas funcionais	62%	57%
Mudou quem se reporta a quem	48%	41%
Mudança no modelo de negócio	54%	50%
Aquisição ou desenvolvimento de novas capacidades	79%	78%
Treinamento e desenvolvimento de novos funcionários	91%	84%

TABELA 3

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

		Empresas familiares		Empresas não familiares	
		Brasil	Exterior	Brasil	Exterior
Onde vendem?	1999	90%	10%	85%	15%
	2009	87%	13%	81%	19%
Onde produzem?	1999	87%	13%	73%	27%
	2009	83%	17%	72%	28%
Onde seus funcionários estão?	1999	92%	8%	84%	16%
	2009	91%	9%	80%	20%
De onde compram?	1999	80%	20%	63%	37%
	2009	70%	30%	64%	36%
De onde são seus principais concorrentes?	1999	62%	38%	45%	55%
	2009	51%	49%	33%	67%

TABELA 4

RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO
De que forma sua empresa foi bem-sucedida na internacionalização?

Respostas	Empresas familiares	Empresas não familiares
Aumento do volume de vendas	87%	87%
Redução de custos	45%	43%
Expansão para outros mercados, distribuindo riscos	61%	61%
Aumento do retorno sobre investimentos	57%	61%

TABELA 5

MÉTODO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
De que forma a empresa se internacionalizou ou foi impactada pela internacionalização?

Respostas	Empresas familiares	Empresas não familiares
Vendas feitas no exterior	80%	78%
Produção no exterior	33%	38%
Serviços no exterior	48%	51%
Fornecedores no exterior	67%	58%

TABELA 6

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA EXPANSÃO EXTERNA
Sua empresa possui alguma aliança estratégica significativa com empresas do exterior?

Respostas	Empresas familiares		Empresas não familiares	
	2009	1999	2009	1999
Distribuição	50%	24%	37%	20%
Marketing (por exemplo, marca conjunta, licenciamento)	35%	11%	38%	16%
Tecnologia	54%	29%	55%	31%
Compras	40%	21%	37%	15%
Manufatura	29%	7%	30%	14%

TABELA 7

ESTRATÉGIA FINANCEIRA
Como sua empresa obteve o capital utilizado nos esforços internacionais nos últimos dez anos?

Respostas	Empresas familiares	Empresas não familiares
Reinvestimento dos lucros	96%	88%
Empréstimos	59%	49%
Venda de ativos	8%	15%
Investidores externos	11%	28%
Investimento adicional dos membros da família	31%	6%
Abertura de capital	10%	26%

Fonte: HSM Management, São Paulo, v. 5, ano 14, n. 82, p. 14-15, set./ out. 2010.