A expansão de empresas familiares através de alianças internacionais

por Melquicedec Lozano Posso

Atendendo às exigências das economias latino-americanas emergentes e à dinâmica competitiva cada vez mais globalizada, as empresas tiveram de desenvolver diversos processos de fortalecimento, de modo a poderem dar resposta ao mercado doméstico, no qual enfrentam tanto rivais nacionais como estrangeiros, e, ao mesmo tempo, encontrarem novos mercados além-fronteiras, capazes de permitirem a sustentabilidade da empresa e a sua projecção futura. Este panorama afecta, inclusive, as empresas que estão em maioria no âmbito latino-americano - as empresas familiares. Estas, ainda que fortes em muitos aspectos, carecem de certos recursos e capacidades, necessitando de acordos de cooperação com sócios ou aliados internacionais para alcançarem os mercados externos. Este tipo de organizações familiares, sejam elas pequenas, médias ou grandes, e de acordo com a sua natureza e problemática particulares, podem, também, pensar na alternativa das alianças estratégicas internacionais, incluindo as fusões, como uma possível resposta às actuais condições de mercado e da ordem regional e mundial. No entanto, antes de se decidirem por estas alternativas de expansão, os negócios familiares devem estudar muito bem a equação empresa-família, para, em seguida, analisarem, com seriedade e realismo, em que medida é que uma aliança estratégica internacional com outra empresa é o caminho indicado.

No momento de acordar sobre as regras do jogo que vão pautar a negociação da aliança internacional, os negócios familiares evidenciam dificuldade de assimilação de alguns aspectos, tais como: a divulgação da informação geral e confidencial; a diminuição da participação familiar na propriedade e na direcção; a limitação do número de familiares ou parentes vinculados; a restrição ou, mesmo, eliminação de prerrogativas económicas existentes para a família; a reconfiguração dos propósitos e dos objectivos vigentes; a cedência de lugares para a tomada de decisões cruciais; o auxílio no estabelecimento de uma estrutura de funcionamento totalmente clara e organizada, isenta de aspectos preferenciais, e com um claro enfoque empresarial, não familiar; e a capacidade de se submeter a tal estrutura.

O desafio é, portanto, conciliar os pontos atrás referidos com a entrada num cenário desconhecido para a empresa familiar: uma aliança estratégica sem compromisso da propriedade ou uma fusão com uma empresa estrangeira.

Apesar dos sacrifícios que implicam na óptica familiar, as alianças internacionais são alternativas altamente valiosas quando, após prévia avaliação, se identifica um aliado ou um sócio importante como uma oportunidade prometedora no seio de um mercado que se mostra próspero.

Na América-Latina, podemos observá-lo em fusões, como por exemplo: Varela S.A. (Colômbia) com a Unilever (Anglo-Holandesa); Caracol (cadeia de rádio colombiana) com o Grupo Prisa (Espanha); Dann Financiera (Colômbia) com La Regional (Colômbia); Credit York Group (Estados Unidos) com Termo Cauca (Colômbia); Banco del Istmo (Panamá) com Banex (Costa Rica); Banco General de Panamá com o Banco Comercial Bancomer (Panamá).

Também o podemos constatar em alianças estratégicas estabelecidas nos últimos anos. Por exemplo: Eternit e Tubesa, no sector da construção na Colômbia; Colombit e Fiberglass, também no sector da construção na Colômbia;

Traduzido de «Expansión de Empresas Familiares Mediante Alianzas Internacionales», *Revista de Empresa* (nº 4, Abril-Junho de 2003, pp. 98-108), editada pela Fundação Instituto de Empresa em colaboração com a Iberoamerican Academy of Management. Publicado com autorização do editor. Tradução de Catarina Rodrigues. © 2003, Fundación Instituto de Empresa, Madrid.

Unitransco (Colômbia) e Bus Vem (Venezuela), no sector dos transportes; Expresso Bolivariano e Expresso Brasilia, empresas colombianas no sector do transporte; Cusezar e Conconcreto, do sector da construção na Colômbia; Nestlé de Colômbia e Banco Ganadero (Colômbia), no sector dos lactcínios; Pedro Gómez & CIA. e Inmobiliaria Mazuera S.A., do sector da construção e dos móveis na Colômbia; Travel Expert (Colômbia) e Air Lauda (Italia), no sector do transporte turístico; Cadena Novotel Coralia (França) e Hotel Las Américas Beach Resort (Colômbia).

O conceito de empresa familiar está a passar de um estado de passividade, que até agora o caracterizara, para um estado dinâmico que lhe permite maior mobilidade. Hoje deve ser claro, para uma empresa familiar, que o controlo da totalidade da sua propriedade e a tradicional oposição à entrada de capitais alheios, não deve constituir uma condição rígida e impeditiva da sua expansão para outros mercados, nacionais e internacionais.

Se é necessário melhorar a economia latino-americana, as empresas familiares têm, nas alianças internacionais, uma oportunidade para o conseguir. De facto, de acordo com as mudanças observadas a nível mundial, o conceito de empresa familiar está a passar de um estado de passividade, que até agora o caracterizara, para um estado dinâmico que lhe permite maior mobilidade. Hoje deve ser claro, para uma empresa familiar, que o controlo da totalidade da sua propriedade e a tradicional oposição à entrada de capitais alheios, não deve constituir uma condição rígida e impeditiva da sua expansão para outros mercados, nacionais e internacionais.

Alcançar outros horizontes, de acordo com o forte desejo de expansão da empresa familiar, obriga a estudar a opção das alianças internacionais, de acordo com as duas modalidades que aqui se mencionam: as alianças estratégicas propriamente ditas ou as fusões.

No que diz respeito às primeiras - as alianças estratégicas -, estas são entendidas como uma irmandade entre duas ou mais empresas que identificam interesses comuns e aptidões, recursos e capacidades que se complementam e que, por isso, efectuam um pacto com contrato a termo ou de carácter perene, que lhes permite fortalecerem-se mutuamente, fazendo uso dos factores estratégicos que as beneficiam, sem que tal comprometa a propriedade accionista no acordo.

Quanto às segundas - as fusões -, estas são entendidas como a integração de duas ou mais empresas. Identificando afinidades nas suas intenções de mercado e detectando entre si componentes que favorecem mutuamente os objectivos económicos e sociais que perseguem, estas empresas decidem formar uma nova organização, unindo as suas forças, os seus contactos, os seus recursos, os seus mercados, o seu capital, a sua experiência tecnológica e os seus conhecimentos, colocando-os ao serviço de um contexto mais amplo, no sentido de alcançar mais força e mais oportunidades.

As alianças, geralmente, acontecem em situações em que as duas partes têm interesses em comum e aptidões complementares, ou quando estão à procura de gerar uma nova forma de negócio, para a qual nenhuma das partes detém todas as competências necessárias, ou quando uma das partes requer um sócio que conheça a forma de negociar nesse mercado e, assim, facilite o acesso a diferentes opções ou mecanismos de mercado. As alianças possibilitam a aquisição de escala e a divisão dos riscos.

As alianças estratégicas nos países emergentes apresentam várias dificuldades. Em primeiro lugar, destaca-se a diferença de mentalidades entre as partes que se sentam à mesa das negociações, sobretudo diferenças no que toca ao mercado a abarcar. Por exemplo, a empresa do país emergente poderia estar a pensar numa menor cobertura. Em segundo lugar, geralmente são observadas grandes assimetrias no que respeita ao capital. De acordo com Erst (1999)[1], as multinacionais facilmente podem fazer aquisições até 50 vezes mais que as empresas locais. Em terceiro lugar, as contribuições de cada uma das partes são bastante diferentes. O sócio local geralmente contribui com os elementos que ajudam a empresa a ter sucesso a curto-prazo, tais como, canais de distribuição, marcas locais, contactos, etc.. Em contraste, o sócio internacional contribui com os elementos de importância a longo-prazo, como marcas globais, investigação e desenvolvimento, acesso a uma rede internacional de vendas, entre outros.

A complexidade desta situação desenha-se à medida que a aliança evolui e o sócio local vai perdendo importância face aos objectivos da aliança e, consequentemente, face a um sócio cada vez mais forte e com maiores possibilidades de assumir sozinho os desafios do mercado.

O primeiro passo, no sentido de evitar o debilitar do poder do sócio local durante o ciclo de vida da aliança, consiste

precisamente em reconhecer a possibilidade deste acontecimento. Deste modo, a empresa local pode, conscientemente, desenvolver uma estratégia em duas frentes para se proteger.

As circunstâncias produzidas pelos ciclos de vida originam, também, resistências à internacionalização nas empresas familiares. Por exemplo: a mudança de gerações; a luta pelo poder; a ausência de harmonia entre os membros; os desacordos no que respeita aos objectivos futuros da empresa; a baixa propensão para o risco por parte dos membros familiares que trabalham na organização ou que detém uma posição accionista.

Por um lado, fortalecer o seu poder de negociação, por exemplo, por meio do fortalecimento dos mercados locais e do estreitamento das suas relações com os canais de distribuição. Por outro lado, deve ter um cuidado especial com a estruturação da aliança, no intuito de assegurar a protecção dos seus interesses ao longo do tempo, inclusive dispondo de cláusulas muito agressivas de conclusão da aliança, isto tendo em conta que, quando as alianças terminam, a percentagem das empresas que acabam por ser compradas por um dos sócios é superior a 70%[2].

Internacionalização da empresa familiar

Num artigo que efectua a revisão das características da internacionalização das empresas familiares, Gallo e Loustarinem (1993)[3] realizam algumas observações com base em 12 entrevistas efectuadas em Espanha e 15 entrevistas realizadas na Finlândia. Observações que, de modo algum, estão longe do que se tem constatado nas empresas familiares latino-americanas.

Os autores apontam as seguintes características estratégicas:

- Estratégia de mercado - orientada tanto para o mercado nacional como para o local;
- Estratégia de crescimento - expansão nacional num mesmo negócio ou num afim;
- Vantagens competitivas vinculadas à família proprietária - suas capacidades, cultura, posição social, relações com os clientes;
- Mais centrada nas pessoas que no capital;
- Tecnologias de fabrico "normais" e não demasiado sofisticadas para a estrutura existente.

Os mesmos autores destacam, ainda, factores que parecem incrementar a resistência ao processo de internacionalização:

- o Conselho de Administração está nas mãos de familiares, representados por uma figura praticamente vitalícia e sem ter os méritos profissionais para tal cargo;
- as pessoas da equipa da Direcção, acostumadas a esquemas já viciados, dificilmente incorporarão uma nova Direcção que assuma as responsabilidades internacionais;
- os sistemas de informação e de controlo são, ainda, precários e, obviamente, não darão caminho livre à internacionalização, uma vez que isso seria complicá-los mais ainda.

Gallo e Loustarinem notam, além disto, que as circunstâncias produzidas pelos ciclos de vida originam, também, resistências à internacionalização. Por exemplo: a mudança de gerações; a luta pelo poder; a ausência de harmonia entre os membros; os desacordos no que respeita aos objectivos futuros da empresa; a baixa propensão para o risco por parte dos membros familiares que trabalham na organização ou que detém uma posição accionista.

O tornar-se internacional significa, para estas empresas, a introdução num novo negócio, muitas vezes parcialmente distante do conceito de negócio tradicional. Aliás, as empresas familiares estão acostumadas a ter propriedades fechadas, o que constitui mais um obstáculo ao cenário internacional, que requer alianças ou fusões com empresas de outros países. Assim sendo, a empresa familiar deve decidir entre lutar sozinha na prossecução dos seus objectivos ou assumir a cooperação com outra empresa, que facilite os recursos e as capacidades de que carece e a quem possa ceder recursos e capacidades atraentes para o seu potencial aliado[4].

Podem encontrar-se maneiras de flexibilizar o processo de internacionalização. Por exemplo, se quem estiver na cúpula do poder, familiar ou não, for um líder indiscutível e altamente criativo, então entenderá as oportunidades existentes nos mercados externos e, seguramente, será o gestor da incursão naqueles.

Na área da cultura empresarial, uma tarefa do líder consiste em ir estabelecendo, a longo-prazo, um ambiente de criatividade, de mudança, de inovação, de desenvolvimento, propício ao movimento de internacionalização e redutor do potencial das forças resistentes a este.

O processo de entrada em mercados que estão fora das fronteiras nacionais será, provavelmente, facilitado, se desde a juventude, e mesmo da meninice, se induzir a viver e a pensar de modo internacionalizado: viajar; aprender idiomas; ter amigos de outros países; aceder à Internet; ter contacto ou pertencer a associações internacionais; acolher, na empresa, pessoas de outros países, seja para realizarem tarefas, para estágios, ou mesmo para assumir o controlo de algum projecto, a longo-prazo.

À luz daquilo que foi dito até agora, é evidente a importância da preparação do pessoal para a internacionalização, seja ou não membro familiar. O processo de entrada em mercados que estão fora das fronteiras nacionais será, provavelmente, facilitado, se desde a juventude, e mesmo da meninice[5], se induzir a viver e a pensar de modo internacionalizado: viajar; aprender idiomas; ter amigos de outros países; aceder à Internet; ter contacto ou pertencer a associações internacionais; acolher, na empresa, pessoas de outros países, seja para realizarem tarefas, para estágios, ou mesmo para assumir o controlo de algum projecto, a longo-prazo.

No contexto da internacionalização, vale a pena mencionar a elaboração de uma matriz de competitividade exportadora, em Abril de 2000, pela CEICO[6] da Universidade de Icesi, no seio do programa Expopyme (ExpoPME). Na sua elaboração, foram utilizados diferentes indicadores por áreas de gestão. Estas áreas foram: pensamento estratégico, finanças, tecnologia, recursos humanos, mercado, produção. O Quadro I mostra os indicadores que foram utilizados nas áreas da tecnologia e dos recursos humanos.

Estes indicadores, que tiveram como fonte a Proexport[7] e o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), evidenciam factores que na maioria das nossas empresas familiares latino-americanas são ainda débeis. Pode-se observar, em particular, como o tema da tecnologia aparece como um indicador funesto para as nossas PME familiares em termos de posicionamento face ao fabrico de nível mundial. Aqui vale a pena realçar que, provavelmente, as alianças internacionais são o caminho mais próximo para ganhar o respeito, recentemente destacado por alguns investigadores[8].

Também a área dos Recursos Humanos emerge, de modo relevante, tendo como principais indicadores a capacitação e o conhecimento sobre os negócios internacionais, a versatilidade da mão-de-obra e um clima laboral que favoreça as exportações. Se as PME familiares carecem de tudo isto, ou se, apenas dispõem de um baixo perfil, então o primeiro passo para criar um panorama mais favorável, no sentido de uma possível fusão no futuro, pode ser um trabalho interior naquele sentido e, estando concluído, o segundo passo pode ser então a aliança estratégica.

Panoramas e características

- **Acordos conjuntos**

O tipo de alianças internacionais ou acordos conjuntos que se estabeleçam entre duas ou mais empresas podem assumir diferentes formas e dependem, incontestavelmente, daquilo que, como grupo, perseguem e do nível de conciliação que alcançaram. O Quadro II mostra uma classificação dos acordos e das retribuições mais frequentes[9].

Krallinger (1999), sobre o tema das fusões como uma forma de aliança estratégica, apresenta cinco grandes forças que as impulsionam:

- Gerentes e proprietários das empresas com produtos em processo de envelhecimento, que ou têm expectativas de

Quadro I
Indicadores por áreas de gestão

Tecnologia	Recursos Humanos
– Capacidade instalada; – Existência de programa de anti-vírus; – Posição em relação à manufactura mundial; – Gestão ambiental; – Sistema de informação.	– Capacitação e conhecimento sobre negócios internacionais; – Intensidade em mão-de-obra (influência sobre as exportações); – Ambiente laboral.

crescimento lento ou, mesmo, negativo, ou procuram a expansão e o crescimento;

- Gerentes e proprietários que estão convencidos que, através das integrações por fusão, o crescimento real pode ser acelerado;
- Empresas que podem obter financiamento de terceiros para comprar outro negócio e, então, vendê-lo com uma mais-valia atractiva;
- Banqueiros de investimento experientes nas operações de compra de empresas, que sabem avaliar um negócio e vêm nele uma oportunidade de ganhar e de cobrir níveis importantes de dívida;
- As próprias pressões a nível internacional, que ora servem para se ter uma perspectiva mais global, para se conseguir a expansão do produto, ou para ampliar a capacidade produtiva e de serviços noutros cenários.

As duas primeiras e a última forças atrás referidas são as que mais se relacionam com o tema com que nos debruçamos, todas elas sujeitas a uma análise nas suas diferentes variáveis.

As empresas familiares situadas abaixo do contexto da primeira força, requereriam renovação em várias frentes e, provavelmente, como não possuem um bom leque de opções inovadoras, um dos atractivos para o seu aliado estaria nas vertentes do capital, do conhecimento do mercado e da sua posição relativa face aos concorrentes.

No que respeita à segunda força, as empresas familiares devem estudar a alternativa da fusão como uma opção de futuro. Um estudo que deve ser sério e objectivo, uma vez que pode não ser o caminho actual mais indicado para acelerar o crescimento da organização, ainda que provavelmente o seja. Em todo o caso, o convencimento de que as fusões se erguem como um caminho importante, não é o suficiente. É necessário efectuar-se uma avaliação razoável da situação, incluindo a fusão como uma hipótese a considerar, antes de ser tomada uma decisão definitiva[10].

Ter inicialmente uma experiência em alianças estratégicas que não comprometam a propriedade familiar, permitirá, num prazo adequado, ver mais claramente o caminho em direcção à fusão.

Quanto à influência da última força mencionada por Krallinger, as empresas familiares podem ver nas fusões uma oportunidade para expandir-se para os mercados externos, uma vez que obriga a ampliar muitos dos seus componentes e a ter presença geográfica em diversas partes do mundo. Ora, fazer isto por si só, é muito difícil, nos dias que correm, pois não só requer um grande fluxo de volume económico, como há que contar com a demora imposta pela ampliação das instalações de produção, a preparação do pessoal, o conhecimento do mercados de incursão, etc.. Neste sentido, ter inicialmente uma experiência em alianças estratégicas que não comprometam a propriedade familiar, permitirá, num prazo adequado, ver mais claramente o

Quadro II
Acordos e retribuições

Tipo de acordo	Retribuição
– Representação de vendas	– Comissão
– Comissão	– Comissão ou compra e venda directa
– *Franchising*	– Pagamento adiantado associado a regalias baseadas nas vendas e possível contrato para compra de materiais e provisões do franchisador
– Licença para o fabrico e/ou venda (pode compreender o intercâmbio de licenças, tendo, cada parte, direito à tecnologia, aos produtos, etc., da outra)	– Geralmente pago adiantado associado à contraprestação do tipo de regalias baseadas nas vendas com mínimos anuais
– Propriedade conjunta do negócio e associações	– Ambos contribuem com fundos e/ou serviços, tecnologia de produtos, distribuição, administração da manufactura, etc.
– Contrato de arrendamento das instalações, ou contrato de administração, ou acordo para a elaboração dos produtos	– Encargo fixado por renda, por uma quota directa pelos serviços prestados, ou pelos produtos produzidos
– Acordos para indexar o projecto aos resultados ou aos produtos do mesmo	– Partilhar os gastos, ou entregas de fundo igual ou desigual

caminho em direcção à fusão. Em todo o caso, ressalte-se que as três forças referidas estabelecem diferentes posições para as empresas, em geral, mas também para as empresas familiares, em particular.

• Porque não fazer o caminho sozinhas?

Diversos autores têm mostrado o que é que as empresas procuram quando utilizam formas de acordo conjunto, em vez de seguirem sozinhas: menores custos de fabrico; mercados mais amplos; potencial para a inversão, com o fim de crescer em mercados específicos; tecnologia necessária para vingar a longo-prazo; capacidade para continuar a operar com rentabilidade; rapidez para avançar; reputação; serviço técnico; relações com o sector público.

No caso das empresas familiares, a procura de menores custos de fabrico conduz, também, a menores gastos administrativos, o que vai implicar a revisão da remuneração dos empregados, assim como das prestações extra-legais e das prerrogativas das quais gozam os familiares, associados e amigos. Por oposição, os investimentos requeridos para a expansão para outros mercados, provavelmente necessitam de um aumento do gasto administrativo, em virtude de um contexto distinto de estrutura organizacional, orientado para a procura e atenção a outros nichos de mercado, distantes da protecção económica a membros que têm a condição de familiares[11].

Acrescente-se que um aliado com uma boa plataforma tecnológica, é um grande atractivo para a empresa familiar, pois os montantes necessários para o investimento neste âmbito geralmente não estão ao seu alcance. De facto, a existência de um sócio potencial que possua propriedade tecnológica recente, o conhecimento da mesma e pessoal técnico experiente, evita o dispendioso processo do reabastecimento tecnológico e do compromisso económico que isso obriga.

Por último, não se pode ignorar a importância da integração com outros proprietários que mostram grandes habilidades na aquisição de rentabilidade, seja pela perícia que mostram nos movimentos de tipo financeiro, seja pela qualidade das suas decisões operativas ou de mercado, fruto, quem sabe, da sua experiência, da sua aprendizagem contínua e do seu caminhar pelo mundo[12].

Assim, às características já salientadas por vários autores, no que respeita à selecção do sócio ou aliado, é indispensável acrescentar mais algumas, de acordo com a óptica da empresa familiar:

A existência de um sócio potencial que possua propriedade tecnológica recente, o conhecimento da mesma e pessoal técnico experiente, evita o dispendioso processo do reabastecimento tecnológico e do compromisso económico que isso obriga.

- a disposição de manter relações amistosas, com elevada propensão ao diálogo e ao consenso;
- a decisão de revelar assuntos confidenciais considerados necessários no novo contexto empresarial;
- um claro desejo de continuar em força no mercado mundial, do qual se retiram benefícios mútuos;
- um grupo humano técnico e de direcção bem preparado e capaz de assumir os novos desafios.

• A direcção futura do negócio

Se a aliança internacional corresponde à construção de uma nova empresa, seja ela fruto de uma fusão ou de uma *joint-venture*, deve ficar bem claro qual o papel dos membros da família na direcção da nova estrutura empresarial. É claro que esse papel será influenciado pelo tipo de distribuição percentual que tenha dado origem ao negócio. Uma empresa familiar que fique com menos poder sobre a propriedade do capital não estará em boa posição para impor condições sobre a equipa directiva que liderará a nova empresa.

Porém, se conseguir demonstrar que, no seu seio, existe pessoal idóneo, suficientemente dotado de capacidade, experiência e potencial requeridos pela nova organização para os seus mais altos cargos de direcção, seguramente que será tida em conta entre o leque de candidatos[13]. Note-se que qualquer outro argumento - que não o da competência - cairá nos meandros da questão da propriedade, assunto que está limitado à distribuição percentual definida pela aliança.

Se não conseguirem ficar nos cargos mais representativos da direcção, cabe aós membros da família proprietária assumir o papel de fiscalizar o comportamento da empresa. Neste sentido, devem fazer representar-se no Conselho de Accionistas e, a partir daí, manifestarem-se relativamente à actuação actual e futura da organização, ainda que o peso das suas decisões seja menor.

Para algumas famílias proprietárias, a perda do poder na direcção não é importante, uma vez que consideram de

Para algumas famílias proprietárias, a perda do poder na direcção não é importante, uma vez que consideram de maior relevo a preservação do património empresarial e que este, simultaneamente, dê rendimentos que sirvam os desígnios de continuidade e expansão do negócio e dividendos suficientes para cumprir os propósitos económicos familiares.

maior relevo a preservação do património empresarial e que este, simultaneamente, dê rendimentos que sirvam os desígnios de continuidade e expansão do negócio e dividendos suficientes para cumprir os propósitos económicos familiares. Assim, se o sócio com o qual se estabelece a aliança estratégica garante o que atrás foi referido, e se, além disso, a família proprietária viveu previamente um período de auto-realização profissional na direcção da empresa, então é mais provável que o apego pelo poder na cúpula ou na equipa directiva seja menor.

Seguramente que há casos de famílias com minoria na propriedade do novo negócio, mas com grande interesse em conseguir um lugar na direcção, e que tentarão alcançá-lo por todos os meios. Este sentimento parece estar relacionado com duas razões fundamentais: a) alguns membros adultos muito capazes não conseguem avaliar a correlação de forças antes do acordo; e b) alguns membros mais jovens são preparados, desde pequenos, para assumir futuramente cargos de direcção importantes[14].

Para a empresa familiar que, no acto da fusão, fique com a maioria na propriedade do novo negócio, os termos da sua influência são mais fáceis. Por exemplo, poderá valer-se deles para colocar os seus trabalhadores-chave, ainda que de um modo diferente daquele que utilizava antes da fusão, uma vez que o seu novo sócio, embora minoritário na questão da propriedade, poderá estabelecer algumas condições, como por exemplo, a exigência de idoneidade na escolha dos recursos humanos da empresa, sejam elas membros da família ou não.

- **Fluxo de caixa**

Quando se trata de uma fusão, a empresa familiar deve ter especial cuidado na análise da situação económica da empresa com quem pretende associar-se e na determinação das condições do acordo. De todos os pontos que são importantes analisar, destaca-se o fluxo de caixa. Este deverá estar preparado para os últimos e para os futuros cinco anos. Aquilo que se pretende saber é quanto dinheiro se necessitou e quanto será necessário para os custos salariais e para os gastos de capital, assim como determinar os empréstimos realizados e a quantidade que se terá de emprestar.

Esta informação, em conjunto com os passivos e os activos da empresa, mostrará o panorama da empresa para potencial fusão. Sem dúvida que a avaliação por um perito concorrerá para a diminuição das discordâncias iniciais e promoverá a elaboração de um contrato mais justo.

- **Suavizar o caminho**

Uma primeira aliança estratégica com outra empresa do mercado "crioulo" (latino-americano), no sentido de uma proposta de expansão sem compromisso accionista das empresas existentes, poderia ser o passo inicial para aqueles negócios que, por diversas razões, não podem ou não querem arriscar mais além. Obviamente, este processo permite considerar a opção da aliança estratégica de ordem internacional, a qual concorrerá para que se abram as portas a uma posterior fusão, se, por acaso, esta última representar uma opção mais atractiva em termos da cobertura de mercado e de rentabilidade.

Porém, existem maneiras mais suaves de consegui-lo.

Um exemplo ilustrativo remete para os Supermercados Carulla, em Bogotá, na Colômbia. Estes decidiram abrir-se ao panorama estrangeiro, procurando, para tal, um investidor e não um sócio estrangeiro. Encontraram resposta por parte da Newbridge Andrean Partners, um fundo financeiro, com pouca experiência na área da distribuição e com capacidade de injectar, na Carulla, 25 milhões de dólares. A Newbridge ficou com 25% da propriedade da Carulla.

Em seguida, a Newbridge apoiou a fusão da Carulla com Vivero, uma cadeia de supermercados muito conhecida no norte da Colômbia, e da qual a Newbridge havia adquirido 30%. Esta fusão deu origem à Carulla-Vivero S.A.. O interesse da Newbridge era estar uns três anos associada à Carulla-Vivero S.A. e, depois, colocar à venda as suas acções, como já efectuara noutras operações, segundo comenta a revista *Dinero*, de Março de 2000[15].

Vivero e Carulla, embora estando no mesmo sector, adoptaram uma posição de complementaridade, uma vez que cada uma das empresas possuía características que eram inexistentes na outra, como é possível observar-se, de forma resumida, através do Quadro III.

Vivero e Carulla são empresas familiares que, ao adoptar

esta complementaridade de formatos e este posicionamento geográfico, geraram um efeito positivo, que proporcionou uma maior cobertura nacional à empresa, em detrimento de incentivar uma atmosfera hostil, contrária ao movimento de expansão. Assim, esta fusão concorreu para o fortalecimento das duas empresas, tornando-as menos vulneráveis face às suas rivais nacionais e estrangeiras.

Carulla entrou com uma participação maior. No entanto, observou-se algo de muito particular nesta fusão - a administração da nova empresa ficou nas mãos da Vivero. Situação que se ficou a dever ao facto de existir, nesta última, uma melhor preparação para implementar as mudanças que a nova companhia requeria, e mais capacidade de valorizá-la e de negociar face a um sócio estratégico, caso viesse a ser necessário[16].

Por esta via, as duas empresas fortaleceram-se. A Vivero aprendeu, com o seu sócio, a gestão dos perecíveis, e a Carulla aprendeu, por seu lado, a gestão dos preços e a localização em cidades intermédias. Assim, neste novo contexto organizacional, integraram-se a filosofia de qualidade da Carulla com a filosofia da promoção, que constituía a verdadeira força da Vivero. Acrescente-se a tudo isto que ambas encontraram sinergias no que toca às compras, à tecnologia, ao armazenamento e à logística[17].

Esta forma de expansão das empresas familiares define, como etapa inicial, uma fusão nacional com orientação inicial para o mercado nacional, com injecção importante de capital estrangeiro.

Contudo, a fusão de culturas internas foi um factor importante a delimitar, uma vez que aqui se encontravam diferenças palpáveis. Na Carulla, existia um maior apego à tradição da empresa e menor preparação dos seus trabalhadores face às exigências da mudança. Por outro lado, Vivero consistia numa empresa mais jovem e mais virada para as transformações.

Nunca as empresas aliadas devem esquecer este aspecto

Esta forma de expansão das empresas familiares define, como etapa inicial, uma fusão nacional com orientação inicial para o mercado nacional, com injecção importante de capital estrangeiro.

fundamental, mesmo em circunstâncias em que a fusão se faz dentro do território nacional, uma vez que, em países com grande extensão territorial e com grande variedade geográfica, florescem tipos de culturas distintos, que determinam contrastes visíveis de uma região para outra. E nem nos estamos a referir às diferenças de culturas e tradições entre as famílias proprietárias, que seria um tema adicional a tratar.

A expansão que galga fronteiras

Tudo isto nos leva a um cenário mais amplo no movimento de expansão das empresas familiares, mediante alianças internacionais. Por exemplo, quando cada uma das empresas aliadas tem assento em países diferentes e se propõe expandir-se nos mercados interno e externo.

Nesta situação, devem ser analisados seis factores:

a) os propósitos que pretendem perseguir, quando já aliadas, tanto a curto quanto a longo-prazos;
b) a compreensão e a gestão das culturas de cada país em estreita ligação com as acções da empresa;
c) a compreensão e a gestão dos valores culturais e das tradições e crenças das famílias proprietárias;
d) os termos da propriedade da nova sociedade, quando o tipo de aliança compromete a propriedade, como sucede no caso das fusões;
e) os termos da administração da nova empresa, quando o tipo de aliança dá lugar a uma nova firma, como é o caso das *joint-ventures* e das fusões.

Na alínea a) é necessário reflectir sobre as características do pensamento estratégico de cada empresa e sobre a elasticidade de cada uma para ceder às pretensões da outra.

Quadro III
Complementaridade entre Vivero e Carulla

Vivero	Carulla
– Realiza venda de víveres, embora não seja o seu forte.	– Experiente na gestão de perecíveis.
– Tem como ponto forte o comércio de roupa e artigos para o lar.	– Reconhecido pela qualidade dos seus produtos.
– Possui uma presença forte a norte da Colômbia.	– Detém uma presença forte no centro e sudoeste da Colômbia.

Famílias com pouca propensão para arriscar em mercados externos perderão a oportunidade de ter ao seu lado um sócio brilhante, com o qual seria possível conceber novas tendências, e sem o qual, no caso de arriscarem, tornariam paquidérmico o processo de expansão. Com efeito, actuariam lentamente diante da velocidade do mercado e refreariam as intenções de um aliado que, de boa fé, apresentaria condições de trabalho que prometeriam trazer ganhos importantes. É evidente que não basta manifestar intenções, é preciso senti-las e, mais ainda, ser completamente sério quanto aos esforços da sua concretização. Por isso, é importante, desde o início, ter bem definido o que se deseja e até onde se quer ir. Recorde-se que estamos a pensar num contexto internacional e que, aí, funcionam muitas variáveis que não admitem adversidades prematuras.

As alíneas b) e c) remetem para temas bastante trabalhados e que contam com um bom manancial de literatura, de grandes conhecedores e estudiosos e excelentes *case-studies*.

Na alínea d) entra-se em profundidade no tema central deste artigo, uma vez que não se pode esperar que, numa aliança entre duas empresas familiares de países distintos, a sua cultura tenha afinidades. Poderão existir alguns casos, mas, mais comummente, encontramos empresas completamente distintas em termos de comportamentos, valores, crenças e tradições. Estes serão alguns dos obstáculos que será necessário ultrapassar no seio de um processo de compreensão e de relacionamento, preparativos para a futura fusão.

Contudo, saliente-se que a superação deste aspecto não significa que uma das famílias proprietárias tenha de abdicar da sua cultura em prol da aliada. Pelo contrário, a conciliação supõe que cada família tem o seu modo de ver a realidade e que isso não terá influência nos termos que forem acordados para o novo cenário organizacional. Porém, a realidade, geralmente mostra-nos outra situação: com frequência existem fricções e mal-entendidos entre as famílias proprietárias, ditados pelas diferenças dos valores culturais próprios de cada família.

Assim, aquilo que se aconselha, depois de um acordo prévio de aliança estratégica, consiste em fixar as regras do jogo de um modo bem claro, de modo a evitar a intromissão dos valores culturais de cada grupo familiar proprietário. Um conselho que se reforça em virtude da localização das duas famílias em países distintos, uma vez que a distância diminui as possibilidades de intromissão.

No que respeita às alíneas e) e f), estas remetem para elementos mais contratuais, mas que, no entanto, também devem ser tratados com delicadeza, sobretudo quando estão imbricados com aspectos emocionais dos membros familiares[18]. Relativamente ao primeiro ponto, aquele que remete para a propriedade, o melhor é contratar um bom avaliador de empresas e com a orientação de um advogado, no sentido de evitar injustiças e futuras dores de cabeça. No que toca ao segundo ponto, aquele que diz respeito à administração da empresa é importante, desde logo, a resposta às seguintes questões: "Qual o idioma que será mais conveniente para a presidência ou para a gerência?; "A administração será liderada por uma das famílias?"; "Ou será uma administração partilhada, onde os cargos-chave são geridos pelos membros das duas famílias proprietárias?"; "Ou, ainda, excluir-se-ão ambas as famílias da administração e colocar-se-á à sua frente alguém competente e sem laços de sangue com nenhuma das partes?"; "Existem membros da família preparados para assumir com pujança e competência as rédeas da nova organização?"

No que se refere à Administração, deveria ser definido o seguinte:

- acordo entre as duas empresas sobre a existência ou não de membros da família nos cargos de direcção mais altos;
- capacitação dos membros que se apresentem como candidatos;
- requerimentos face ao cargo, quer seja na cúpula do poder ou em altos cargos de direcção (pós-graduações; línguas; conhecimentos de economia e de negócios internacionais; domínio da informática; experiência prévia);
- distribuição da propriedade;
- vocação do/s candidato/s para a chefia dos negócios da família;
- compromisso do candidato ou dos candidatos relativamente à direcção do novo negócio.

Conclusões

As alianças internacionais, como mecanismo de incursão nos mercados externos, não só proporcionam à empresa familiar a possibilidade de ampliar o seu horizonte, como também podem dar lugar à conciliação com um antigo rival ou à negociação com uma unidade produtiva ou comercial que detém atributos, forças e dinâmicas que não se possuem

ou que existem debilmente.

A realização de um estudo prévio das contribuições de cada parte, tornará evidentes os atractivos da aliança internacional em termos da redução dos custos da negociação; de facilidade de "irrigação" dos produtos noutros pontos geográficos; de imagem corporativa face à comunidade; de gestão apropriada do mercado; de incremento da rentabilidade e expansão do mercado.

As empresas familiares comprometidas com alianças internacionais requerem a implementação e o saber retirar proveito permanente de um sistema de obtenção, acumulação, processamento e incorporação de conhecimento, que surge do processo cíclico de arriscar capital, vender, distribuir e aprender. Contudo, o processo de incursão nos mercados externos não deve ser precipitado. Talvez convenha inicialmente efectuar-se um acordo com um aliado nacional, e só depois com um estrangeiro, mas situado no território nacional, para, então, enfrentar um acordo de maior dimensão expansiva lá fora com um aliado ou um sócio internacional.

Talvez convenha inicialmente efectuar-se um acordo com um aliado nacional, e só depois com um estrangeiro, situado no território nacional, para, então, enfrentar um acordo de maior dimensão expansiva lá fora com um aliado ou um sócio internacional.

As alianças internacionais abarcam um bom número de dificuldades, tanto no processo de delineamento como no próprio processo de funcionamento. Provavelmente, há necessidade de avaliar os assuntos inerentes às metodologias utilizadas; à apresentação dos produtos; à qualidade de bens e serviços; aos tipos de representação; à imagem corporativa a nível nacional e no exterior; às distribuições da rentabilidade; ao tipo de pessoal que se utiliza em determinadas operações; e aos limites de actuação de cada uma das partes.

Atente-se que a literatura mostra, ainda, outros conselhos valiosos no sentido de reduzir ou atenuar as dificuldades que se apresentem. Mas, de um modo geral, coincidem com a importância de estabelecer regras do jogo claras no processo de delineamento da aliança internacional, incluindo os termos legais, financeiros e, também, os termos de fim do contrato.

Para as empresas familiares, vale a pena ressaltarem-se alguns aspectos adicionais a ter em conta:

- apresentar e exigir transparência na informação e na negociação;
- entender que a propriedade e as estruturas de poder podem não ser coincidentes;
- definir uma política austera de vinculações familiares;
- implementar uma alta organização logística e uma gestão irrepreensível no que respeita à contabilidade e finanças;
- analisar a rede logística e de distribuição do sócio em questão, assim como as possibilidades de fortalecer o intercâmbio cultural, tecnológico e humano.

Alguns destes tópicos são de difícil assimilação para a empresa familiar e constituem o maior desafio: apresentar sagacidade e consciência suficientes para colocar na balança as coisas que se podem ganhar em consequência de reduzir o orgulho familiar; atenuar a inflexibilidade na actuação com os aliados; suavizar a renúncia a revelar informação confidencial e considerar a possibilidade de eliminar familiares em alguns cargos. A aliança deve estar fundada num elevado compromisso, numa comunicação permanente entre as duas vias, no fomento do pensamento e da preparação internacionais, na claridade e honestidade nas determinações.

As alianças estratégicas, exceptuando as fusões, não implicam a intercepção dos patrimónios das empresas. Por conseguinte, é provável que se ajustem bem aqueles negócios familiares que desejam saltar para o cenário internacional, sem misturar a sua propriedade com a propriedade de outra empresa e, consequentemente, sabendo ceder grande parte do poder na administração da entidade futura. Mais ainda, no caso de fusões ou *joint ventures,* pode haver cabimento para acordos de capitulações antes do matrimónio para membros proprietários da família[19].

Por tudo o que atrás ficou dito, é recomendável uma preparação prévia e uma reunião com os membros da família proprietária, a fim de debater o assunto e consciencializá-los da mudança que se está assumir, assim como dos lucros que podem ser obtidos. ■

Notas

1. ERST, David (1999), *Revista Dinero*, Julho, Bogotá, Colômbia.
2. ERST, David (1999), *Revista Dinero*, Julho, Bogotá, Colômbia.
3. GALLO, Miguel Angel e Loustarinem, R. (1993), "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresa familiares", *In La Empresa Familiar*, Publicações do IESE, Universidade de Navarra, Barcelona, Espanha.
4. CANALS, J. (1994), **La.Internacionalización de la Empresa**, Série McGraw-Hill de Management, Madrid, Espanha.

5. LOZANO, M. (1998), *"La Empresa Familiar: Factores contemporáneos y su influencia en la gestión"*, **Memórias XIII Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial**, San José, Costa Rica.

6. Centro de Competitividade, Unidade de Apoio e Consultoria da Universidade de Icesi, de Cali, na Colômbia. As suas actividades foram destacadas pelo Centro de Desenvolvimento do Espírito Empresarial CDEE, da mesma Universidade.

7. Entidade que promove as exportações de empresas colombianas, ligada ao Ministério do Comércio Exterior.

8. ALVAREZ, S. A. e BARNEY, J. B. (2001), "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners", *Academy of Management Executive*, 15 (1), pp. 139-148.

9. KRALLINGER, Joseph (1999), **Fusiones y adquisiciones de empresas**, Primeira edição em espanhol, McGraw-Hill.

10. LASETER, T. M. (2000), **Alianzas estratégicas com proveedores**, Bogotá, Colômbia, Editorial Norma S.A..

11. LOZANO, M. (1992), *"Descubramos Nuestras Empresas Familiares Latinoamericanas"*, Memórias do VI Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial, Maio 6, 7, 8, Bogotá, Colômbia.

12. GULATI, R. (1998), "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.

13. FRANCO, A. e DeLombaerde, Philippe (2000), **Las empresas multinacionales**, Primeira edição, Bogotá, Colômbia, Tm Editores, Tercer Mundo S.A.

14. LOZANO, M. *et al.* (1993), *"Hijos e Hijas en las Empresas Familiares: un estudio de contrastes"*, Memórias do VII Congresso Latino-Americano de Espírito Empresarial, Maio 26-28, México.

15. *Revista Dinero*, Março de 2000, Bogotá, Colômbia.

16. *Revista Dinero*, *"Lo social es la estrategia"*, Abril de 2000, Colômbia.

17. Canals, op. cit.

18. LOZANO, M. (1999), *"El protocolo en las empresas de propriedad familiar"*, Memórias do XII Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial, Universidade Icesi - EAN, Setembro 22, 23 e 24. Santafé de Bogotá.

19. ARIAS SORIA, E. (1999), **Régimen patrimonial de los cónyuges**, Bogotá, Colômbia, Grupo Editorial Leyer.

Referências bibliográficas

Diario la República, Secção Comercio, 14 de Junho, Cali, Colômbia.

Revista *Dinero*, 26 de Maio de 2000, Bogotá, Colômbia.

LOZANO, M. (1996), "Caracterización de la Empresa Familiar Calenã", Apresentação no X Congresso Latino-Americano de Espírito Empresarial, Universidade Pontifícia Boliveriana e Icesi. Medellín, Maio 8, 9 e 10. Publicado na *Revista de la Facultad de Administración de Empresas,* 8 de Outubro, Universidade Pontifícia Boliveriana, Medellín, Colômbia.

LOZANO, M. *et al.* (1997), *"Asociarse con un familiar: ventajas y desventajas"*, Memórias do XI Congresso Latino-Americano sobre Espírito Empresarial, Setembro, Cali, Colômbia.

Melquicedec Lozano Posso é professor na Universidade Icesi, em Cali, na Colômbia, e director académico do Centro de Desenvolvimento do Espírito Empresarial (CDEE - Centro de Desarollo del Espíritu Empresarial). Pode ser contactado por e-mail em melquilp@hotmail.com.



www.revistadeempresa.com

portal**executivo.com**

Invista em si, para variar.

www.portal**executivo.com** Valorização profissional, informação actualizada, ferramentas de gestão de qualidade.

Parceiros Executivos: Caixa Geral de Depósitos, Accenture, Deloitte & Touche, HP, Microsoft, Saer, Universidade Católica Portuguesa, Young & Rubicam. Parceiros Institucionais: Icep Portugal Parceiros de Conteúdos: Infobolsa, Janelana Web, Manchete, SIC Online.