

Como o Nível de Controle da Família Altera o Processo de Internacionalização da Empresa Familiar

AGNALDO ANTONIO DOS SANTOS

ESPM

agnaldoa@uol.com.br

ILAN AVRICHIR

ESPM

iavrichir@espm.br

Ao Prof. Ilan Avrichir (ESPM) pela orientação à pesquisa realizada.

Como o Nível de Controle da Família Altera o Processo de Internacionalização da Empresa Familiar

RESUMO

Pesquisas recentes têm buscado entender como o processo de internacionalização das empresas familiares (EFs) se altera quando a gestão dessas é exercida por um membro da família *versus* como esse mesmo processo é gerido por um profissional de carreira. Esse artigo contribui para esse entendimento através do estudo de caso de uma empresa fabricante de ônibus, a Busscar, que durante seu processo de internacionalização passou a ser dirigida por um profissional em função do falecimento do gestor anterior. Encontra que ocorreram mudanças velocidade, escala, escopo e risco assumido no processo.

INTRODUÇÃO

O volume de publicação sobre internacionalização de empresas familiares tem aumentado rapidamente na última década (KONTINEN & OJALA, 2010; SIEBELS & KNYPHAUSEN-AUFSEß, 2012), motivado principalmente pela intensificação do fenômeno. Tradicionalmente, as empresas familiares (EFs) operavam em mercados domésticos e a pesquisa sobre esse tipo de empresa se centrava em questões de sucessão e governança. Contudo, elas têm sido cada vez mais obrigadas a se internacionalizarem, para sobreviverem em mercados que estão se tornando cada vez mais globalmente competitivos (KONTINEN & OJALA, 2010, p. 98; ETEMAD, 2013; LIN, 2012).

O fato, porém, da pesquisa sobre o tema ter aumentado nos últimos anos, não significa que ela tenha esgotado as questões. Pelo contrário, as revisões de literatura citadas e outras pesquisas têm enfatizado que ainda pouco se sabe sobre várias questões envolvidas na internacionalização desse tipo de empresas. Kontinen e Ojala (2010, p. 103) apontam que, de uma forma geral, o que emerge da revisão da literatura é que muito pouco é sabido sobre o processo de internacionalização das EFs e que grande quantidade de verificação qualitativa e quantitativa é necessária sobre esse fenômeno. Esses autores ressaltam, ainda, a necessidade de respostas a questões do tipo “como” e “porque” e estudos de caso.

Sobre a mesma questão, Astrachan (2010), numa chamada de trabalhos recente, afirma:

“If ever a field needed greater attention and more outlets for theory and research, Family business is it. The proportion of family business related journals to overall journals is negligible. The proportion of family business to all other business is overwhelming as is the contribution of family business to Gross World Product (GWP), employment and employment growth” (ASTRACHAN, Strategy in family business Toward a multidimensional research agenda, 2010, p. 6).

O autor ressalta que a promoção da expansão internacional das EFs é um dos subtemas mais carentes de pesquisa no tema.

Outros autores têm apontado que as empresas familiares e as empresas não familiares (ENF) se comportam de forma diferente com relação a vários aspectos: propensão e tolerância ao risco (TSANG ERIC, 2002), predisposição à inovação (DUH, 2012), desempenho ético e social (MCGUIRE, DOW, & IBRAHIM, 2011), nível de atividade política (LAWTON, MCGUIRE, & RAJWANI, 2013), entre outros. Sirmon e Hitt (2003) encontram diferenças com relação ao tratamento de funcionários, fornecedores e clientes, proporção de capital próprio e custos de governança.

Com relação às questões específicas de internacionalização, alguns autores também identificam diferenças entre as EFs e as ENFs. Abdellatif *et al.* (2010), por exemplo, encontram diferenças com relação a tendência de uso de *trade companies*, política de expatriação de funcionários e

modo de entrada (*greenfield versus* aquisições). Astrachan (2003) aponta que, embora não sejam conclusivos, resultados indicam que as EFs tendem a ser mais lentas no processo de internacionalização. Lin (2012), além de também encontrar diferença na velocidade de internacionalização encontra que o escopo difere entre os dois tipos de empresa.

Zahra (2005), em seu estudo sobre tomada de decisão de risco empresarial, encontra que o fato do CEO ser ou não membro da família não altera a quantidade de alianças internacionais que a empresa familiar faz, bem como também, não altera a velocidade de internacionalização

A dificuldade de se entender o processo da internacionalização das EFs é ainda mais complicada porque não existem apenas dois tipos puros: EFs e ENFs. Já há algum tempo, autores vêm identificando que as empresas familiares variam quanto ao seu nível de “familiarismo”. Ou seja, que as empresas não se dividem apenas entre aquelas que são 100% familiares e aquelas que são 0% familiares. Além da questão evidente do percentual do capital em mãos familiares, outras têm sido ressaltadas como podendo fazer variar o quanto a empresa é familiar. Mealha (2011), por exemplo, sugere que as empresas podem ser situadas ao longo de um *continuum*, com relação aos diferentes graus de propriedade e influência gerencial da família. Neubauer e Lank (1998, p. 7) sugerem, nesse sentido, que se pode classificar as empresas em quatro níveis com relação ao seu nível de serem familiares: Controle total, quando a gestão e a propriedade são de uma família; acionista, quando a gestão não é de uma família, porém, a propriedade é de uma família; herança cultural: quando a gestão é de uma família e a propriedade não é de uma família; e saída: quando a gestão e a propriedade não são de uma família.

Embora variando com relação às questões estudadas e os resultados encontrados, numa coisa os autores que estudaram o processo de internacionalização de EFs concordam – na necessidade de se aprofundar as pesquisas sobre essas questões. Abdellatif *et al.* (2010, p. 108) afirma que “*the internationalization of family business versus non family business remains a neglected area of study*”.

É a superação dos limites da pesquisa sobre a internacionalização de EF que esse artigo busca contribuir através do estudo de caso de uma empresa fabricante de ônibus, a Busscar, que deixou de ter como gestor principal um membro da família para ser dirigida por outra, um profissional de carreira que não pertencia a empresa até então, durante o seu processo de internacionalização. A partir de revisão de literatura, as principais categorias que embasam os estudos existentes sobre a questão são identificadas. Com base em entrevistas e material secundário, o processo de internacionalização é relatado. E com base nessas categorias, o comportamento da empresa nos dois momentos do processo é comparado. Finalmente, são destacadas as mudanças identificadas e os achados discutidos à luz do referencial teórico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kontinen e Ojala (2010), na revisão de literatura citada, não há consenso sobre a definição de EFs. Alguns autores definem como EF a empresa na qual a família possui a maioria das ações e exerce controle gerencial total. Os autores, porém, sugerem que pode ser interessante posicionar as EFs ao longo de um contínuo, baseado no nível de propriedade e influência gerencial e não apenas em dois grupos: EF e ENF. Alguns autores identificaram, já há algum tempo, mais de trinta definições diferentes (SHARMA, CHRISMAN, & CHUA, 1997).

Villalonga e Amit (2004) argumentam que a maioria das definições inclui pelo menos três dimensões: uma ou várias famílias possuem uma parte significativa do capital da empresa, membros da família mantêm um controle significativo sobre a empresa (por exemplo, distribuição de capital, direitos de voto) com possíveis restrições legais e familiares ocupam cargos de topo da gestão.

Em uma revisão de 250 artigos sobre literatura de empresa familiar, Chua, Chrisman & Sharma (1999) identificam alguns pontos importantes comuns nas sobre a definição: em primeiro lugar,

com poucas exceções, as definições não fazem qualquer distinção entre governança e gestão; em segundo lugar, algumas definições exigem controle único de propriedade ou gestão familiar, enquanto outras exigem o controle da propriedade e da gestão. Assim, as definições incluem três combinações de qualificação de propriedade e gestão: (a) família proprietária e gestão familiar; (b) propriedade familiar, mas gestão não familiar; e (c) gestão familiar mas família não proprietária. Na literatura, há concordância que a opção (a) é uma empresa familiar, mas não há concordância que as opções (b) e (c) sejam empresas familiares, ou seja, parece haver acordo total apenas que uma empresa detida e gerida por uma família nuclear é um negócio de família (CHUA, CHRISMAN, & SHARMA, 1999).

Mandl (2008, p. 2), identificou 90 definições diferentes em 33 países europeus. Em geral, elas coincidem em que para ser considerada familiar deve haver grande influência da família na propriedade e gestão ou controle estratégicos. Recentemente a Comissão Europeia apresentou uma definição para este tipo de empresas. Segundo essa definição, uma empresa, independentemente da sua dimensão, é considerada familiar se: a) a maioria dos direitos de decisão está na posse do(s) fundador(es) da empresa, ou na posse da(s) pessoa(s) que adquiriu (adquiriram) a quota de capital da empresa, ou ainda na posse dos seus cônjuges, pais, filhos ou herdeiros diretos dos filhos; b) a maioria dos direitos de decisão pertencem à família, direta ou indiretamente; c) pelo menos um membro da família ou seu parente está formalmente envolvido na gestão da empresa; d) a pessoa, família ou seus descendentes, que fundou ou adquiriu a empresa, possui pelo menos 25% dos direitos de decisão mandatados pela sua quota do capital (MEALHA, 2011).

Abdellatif *et al.* (2010) também apontam a falta de consenso sobre uma definição de EFs, mas vão um pouco mais longe. Descrevem as várias posições divergentes quanto a essa definição. Os autores concluem essa parte do seu artigo afirmando que, apesar da divergência sobre vários pontos há convergência, na literatura, em termos gerais de que uma EF é uma empresa cuja posse ou gestão pertencem a uma família nuclear.

Siebels *et al.* (2012) afirmam que a literatura ainda apresenta muitas possibilidades de definição de EF, mas que dois enfoques teóricos estão emergindo: o enfoque do envolvimento e o enfoque da essência. O enfoque do envolvimento percebe, como condição suficiente para caracterizar a empresa como familiar, a existência de algum nível de envolvimento da família (propriedade, gestão, governança ou sucessão) com a empresa. O principal problema desse enfoque é a ausência de limiares a partir dos quais a empresa passa a ser ou deixa de ser considerada familiar.

O enfoque da essência percebe o envolvimento da família como apenas uma condição necessária. Esse envolvimento tem que estar dirigido a comportamentos que produzam algo distinto, antes que a empresa possa ser considerada familiar. Esse algo pode ser uma intensão, visão ou comportamento que seja causado pelo envolvimento da família. Os autores chamam a atenção para o fato de que, em função do surgimento desse enfoque, alguns pesquisadores se afastaram das definições dicotômicas e começaram a combinar vários determinantes em escalas multidimensionais. Alguns autores introduziram uma escala, a *Family Power Experience Culture Scale* (F-PEC) para medir o nível de influência como uma variável, ao invés de uma especificidade dicotômica (SIEBELS & KNYPHAUSEN-AUFSEß, 2012, p. 284). O *FPEC Scale*, apresentado por Astrachan *et al.* (2002) é um método que pode ser utilizado para avaliar a extensão da influência familiar, em uma empresa, sobre suas finanças, organização e cultura (2002, p. 45).

Em síntese, o que emerge da revisão do conceito de EF é uma evolução de definições que se apegam a questões mais concretas, como o porcentual de capital da mão da família, para concepções mais abstratas, em que o que importa é o impacto -ou não - que a família exerce. Essa evolução reforça a atualidade da pesquisa sobre a Busscar, na medida em que ela investiga o impacto de maior ou menor controle da família sobre o processo de internacionalização.

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Sobre a questão do processo de internacionalização, os autores Kontinen e Ojala (2010) encontraram cinco artigos que, de uma forma geral, concordam que as EFs se internacionalizam de acordo com as proposições do modelo de Upsalla, ou seja, internacionalizam-se sequencialmente e normalmente começam a se internacionalizar por países geográfica e culturalmente próximos. No entanto, há casos de EFs que se internacionalizaram rapidamente para vários países. Contudo, os autores não deixam de apontar o quão pouco se sabe sobre o processo de internacionalização dessas empresas. Com relação a fatores que influenciam a internacionalização, o principal resultado que emerge da revisão de Kontinen e Ojala (2010) é que vários fatores organizacionais inibem a internacionalização de EF: não disposição para aceitar *expertise* estrangeira, medo de perder o controle, evitação do risco e falta de recursos financeiros. Alguns fatores tendem a favorecer a internacionalização: a orientação de longo prazo e a velocidade na tomada de decisões. Também, foram encontrados resultados que sugerem que EFs são mais propensas a inovar, distribuir poder ou usar tecnologia de informação tendem a ser mais bem sucedidas.

Sobre a questão da gestão e estratégia, Kontinen e Ojala (2010) sustentam que a literatura mostra que os gestores, quando pertencentes à família, tendem a buscar a maximização do retorno em determinados países, ao invés de se internacionalizar agressivamente por vários mercados. As EFs têm dificuldade de construir um portfólio de recursos estratégicos que permita a elas serem bem sucedidas internacionalmente. A posse de parte da empresa por pessoas externas à família está positivamente relacionada com a escala da internacionalização. Nesse tópico, também, os autores apontam que todas as questões necessitam de investigações adicionais.

Segundo ainda Kontinen e Ojala (2010, p. 103), nas EFs, o gerente-proprietário tende a buscar a maximização em um mercado exterior específico, ao invés de perseguir a internacionalização agressiva em múltiplos países. Os proprietários das EFs tendem a não tomar empréstimos de fontes externas para facilitar sua expansão internacional, têm medo de perder o controle e, por isso, evitam o risco.

Lin (2012) analisou dados, de um período de nove anos (2000 a 2008), de 656 empresas taiwanesas, num total de quase seis mil observações. Encontrou que a EFs se internacionalizam mais rápido, mas com escopo menor e ritmo (regularidade) menor do que as ENFs.

Abdellatif *et al.* (2010) comparam o comportamento com relação à internacionalização de uma amostra randômica de 759 filiais de empresas japonesas listadas em bolsa, sendo 509 de empresas não familiares e 209 familiares. A amostra veio de uma base de dados japonesa de subsidiárias no exterior. Essa base de dados fornece, para cada país do mundo, uma lista abrangente de subsidiárias de empresas abarcando informações sobre a identidade da empresa japonesa controladora da filial, a data de estabelecimento, linhas de negócios, rotatividade de mão de obra, número de pessoas empregadas e número de expatriados atuando entre outras informações. Os dados existentes na base de dados permitiram que as subsidiárias fossem quanto a serem EFs ou ENFs.

Os autores obtiveram resultados significativos com relação à existência de diferenças no tocante a dois comportamentos das EFs no que se refere à internacionalização: as EFs fazem menos *joint ventures* do que as ENFs. Elas também utilizam menos *trade companies*. Esse resultado, segundo os autores, é consistente com outros, anteriores, que sustentam que as EFs exibem maior inclinação para manter sua independência do que as ENFs. Com relação à propensão ao risco, encontram diferenças significativas com relação aos tipos de países para os quais as empresas se internacionalizam. As EFs se internacionalizam significativamente mais para países de baixo risco do que as ENFs. Por outro lado, os autores não encontraram diferenças significativas com relação à política de expatriação de familiares e não familiares.

Vermeulen e Barkema (2002) investigaram o impacto da velocidade, escopo e ritmo da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais. Embora a pesquisa destes autores não trate de EFs, foi incluída aqui porque definem o significado de escopo, velocidade e ritmo de internacionalização. Escopo, para eles, se refere à dispersão geográfica da internacionalização. Ritmo refere-se à regularidade do processo, ao padrão de expansão para o exterior. Para velocidade, os autores se limitam a apresentar um sinônimo: andamento (*pace*). Usando como referencial a teoria da dependência de recursos, Naldi e Nordqvist (2008) examinaram especificamente o impacto que um gestor principal externo à família tem sobre a escala da internacionalização (dependência de mercados externos) e escopo (número de países em que a empresa tem filiais). Os autores entrevistaram 200 empresas suecas, uma amostra desenhada para ser representativa das pequenas e médias empresas do país. Dessas, 461 empresas declararam que mais de 50% do capital pertencia a uma família e os gestores principais percebiam a empresa como familiar, condições necessárias para entrarem nas análises. Usando regressão múltipla e *probit* encontraram que ter um gestor principal externo à família aumenta a escala de internacionalização da EF, mas não o escopo dessa internacionalização. Escala, para os autores, é a intensidade ou o nível de envolvimento da internacionalização.

Sanchez-Bueno e Usero (2013) examinaram a relação entre nível de controle da família sobre a empresa e a diversificação internacional. A amostra da pesquisa constitui-se de observações de 882 EFs europeias e asiáticas ao longo do período 2004-2008. Os dados foram obtidos a partir da base de dados Osiris. A Osiris é uma base de dados que contém informações financeiras detalhadas, de empresas de capital aberto e grandes de capital não aberto ao redor do mundo. Essa base de dados contempla dados sobre balanço, lucros e perdas, fluxo de caixa e informações complementares sobre a composição do conselho, nome dos acionistas, porcentagem de ações possuídas direta ou indiretamente, entre outras.

Um resultado que os autores ressaltam é o impacto da porcentagem da propriedade da empresa em mãos da família sobre a diversificação internacional. Quanto maior a propriedade da EF pela família, menor é a diversificação. Assim, afirmam que “quando a propriedade da família aumenta, a internacionalização se torna menos atrativa” (SANCHEZ-BUENO & USERO, 2013, p. 8). Os autores atribuem esse resultado ao fato de que, apesar da família ter vários objetivos econômicos, geralmente prioriza objetivos não econômicos, como o desejo de perpetuar os valores da família, a preservação do legado do fundador, o engajamento emocional, entre outros.

Em síntese, percebe-se da revisão que risco, velocidade e escopo da internacionalização são alguns fatores que os autores que estudam forma como as EFs se internacionalizam analisaram. No entanto, apesar de haver alguns estudos sobre o tema, a pesquisa sobre ele ainda é incipiente e vários achados são antagônicos. Sobre a questão da velocidade da internacionalização, por exemplo enquanto Kontinen e Ojala (2010) encontram que EFs tendem a se internacionalizar mais lentamente que as ENFs, Lin (2012) sustenta o contrário. Com relação a escopo, enquanto Abdellatif *et al.* (2010) encontram que as EFs tendem a maximizar o retorno de poucos países, Naldi e Norquist (2008) não encontram diferença entre EFs e ENFs com relação à essa categoria de comportamento. Embora não convergindo com relação aos resultados, os autores concordam quanto a necessidade de aprofundar o entendimento sobre o tema e sobre a necessidade de estudos que se dirijam ao como e porquê da questão.

Interessantemente, apesar de vários artigos discutirem como o fato da gestão ser exercida por um não membro da família altera a propensão ao risco, velocidade e escopo da internacionalização, poucos definem ou mesmo discutem essas categorias ou deixam claro como medi-las ou avalias-las. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** se internacionalizam resume as poucas definições e modos de operacionalizar as medidas encontradas na revisão da literatura.

Categoria	Definição/Sinônimo	Autor	Indicador
Escala	Intensidade ou nível da internacionalização	Naldi e Nordquist (2008)	Porcentagem da atividade da firma que é internacional.
Risco	Incerteza	Sanchez-Bueno e Usero (2013)	Nível de endividamento
Velocidade	Medida baseada em tempo indicativa de quanto passa entre um investimento e o seguinte. Taxa (<i>rate</i>)	Lin (2012) Abdellatif <i>et al.</i> (2010)	Quantas expansões a empresa realiza dentro de um determinado período de tempo.
Escopo	Dispersão geográfica; extensão geográfica da expansão da empresa	Lin (2012) Naldi e Nordquist (2008)	O número de países nos quais a empresa opera nos quais investe

Erro! Fonte de referência não encontrada. se internacionalizam

Fonte: Adaptado pelos autores

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Em função da questão de pesquisa se dirigir ao “como” (como o processo de internacionalização de EFs muda quando a gestão deixa de ser familiar), o método indicado para a pesquisa é o do estudo de caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010).

Um aspecto que vários autores recomendam que seja justificado é o motivo da escolha do caso específico. O caso Busscar foi escolhido porque apresenta características favoráveis à obtenção de resposta às questões formuladas. Isso porque temos, num curto intervalo de tempo e numa mesma EF que se internacionaliza, a gestão sendo exercida por um membro da família e por uma pessoa externa a ela. Entre 1978 e 1998, a gerência geral foi exercida pelo Sr. Harold Nielson. A partir de 1998 e até 2003 o processo de internacionalização, que tinha se iniciado com ele, passou a ser dirigido pelo Sr. Edson Andrade. A transição foi abrupta em função do falecimento do Sr. Harold. Embora não seja possível afirmar que o contexto se manteve idêntico nos dois períodos e a única alteração ocorrida tenha sido na pessoa do gestor, dificilmente se encontrará outra situação que se aproxime tanto dessa condição.

Outra razão que fez com que a escolha sobre a empresa a ser estudada recaísse sobre a Busscar foi que após o período em que ocorreu a internacionalização, a empresa enfrentou grave crise que terminou por ocasionar sua falência em 2013. Casos de insucesso tendem a ser menos estudados e a terem interesse especial pelo que pode ser aprendido, do ponto de vista gerencial a partir deles. Casos de sucesso, como no setor de internacionalização de ônibus o da Marcopolo, tendem a adquirir maior visibilidade e ser alvo mais frequente de pesquisas. Em 27 de setembro de 2012, o juiz de Direito Dr. Maurício Cavallazi Povoas decretou a falência da Busscar, através dos autos nº 038.11.046851-9 (POVOAS, 2012).

Um problema recorrente na pesquisa sobre EF é a dificuldade de acesso a dados, porque as famílias com frequência consideram a gestão dessas empresas questões de foro íntimo das mesmas (COLLI, 2011, p. 19). No caso da Busscar, por ter sido uma empresa que pleiteou judicialmente sua recuperação judicial, havia bastante material disponível publicamente em foros judiciais. Além disso, como foi um caso rumoroso, pelo porte da empresa e as circunstâncias que envolveram seu declínio (falecimento do herdeiro do fundador, alto número de demissões de funcionários, etc.), havia bastante material na imprensa, o que também facilitou o trabalho de levantamento e cruzamento de dados.

O início do processo de coleta consistiu em levantamento documental e bibliográfico e entrevistas com representantes do setor de fabricante de ônibus. A pesquisa de material bibliográfico e documental revelou a existência de vários artigos publicados em jornais de Joinville, nacionais e um em prestigiado jornal internacional. Na primeira visita a Joinville,

sede da Busscar, o pesquisador teve acesso a trechos do pedido de recuperação judicial e da falência, feitos pela Busscar, que estavam no Fórum da cidade. Também, na pesquisa inicial foram encontrados alguns trabalhos acadêmicos sobre a Busscar e sobre a Marcopolo, a empresa líder do setor.

Com base na análise do material levantado, foi elaborado um roteiro de perguntas inicial. Como enfatiza Yin (2010, p. 133), as questões nessa fase da pesquisa são colocadas para nortear o investigador. Não se tratava de um roteiro de perguntas para os futuros entrevistados, mas uma relação das informações que eram necessárias levantar. Na visita inicial o autor pôde ter conversas informais com jornalistas, sindicalistas e membros da comunidade. Os dados documentais e bibliográficos obtidos permitiram identificar quais seriam as pessoas chave para serem entrevistadas e mapear aproximadamente sobre quais assuntos cada uma delas poderia falar com propriedade e para resposta a quais questões poderiam contribuir. Nessa primeira visita, na qual o pesquisador permaneceu no campo por quatro dias, também foi possível conhecer a linha de produção e as instalações da fábrica da Busscar. Em maio de 2013, foi realizada outra visita à cidade. Desta vez, foram realizadas entrevistas formais, gravadas, com jornalistas e sindicalistas, obtidos dados financeiros disponibilizados na biblioteca da universidade Univille e obtido acesso a mais documentos do processo de recuperação depositados no Fórum da cidade de Joinville. Também, foi possível coletar material jornalístico que não tinha sido identificado na visita inicial.

Com base nas entrevistas feitas e nos dados adicionais obtidos, novos nomes foram incorporados à lista dos entrevistados. Dentre eles, estavam pessoas que fizeram parte do quadro de funcionários e da direção, advogados e conselheiros da empresa, bem como, outros sindicalistas e jornalistas.

Foram feitas nove entrevistas semiestruturadas que foram gravadas e, em seguida, transcritas. Os entrevistados autorizaram as gravações, o que permitiu que algumas imprecisões nas anotações, feitas durante as entrevistas, fossem eliminadas ou corrigidas (GODOI & MATTOS, 2006). A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** relaciona os entrevistados e, de forma bastante genérica, suas vinculações com o caso.

Uma particularidade do caso trabalhado é que ainda existem diversos processos não finalizados na Justiça, acusando partes envolvidas por diferentes responsabilidades. Em função disso os entrevistados foram cautelosos em suas declarações e o sigilo com relação às fontes lhes foi assegurado por escrito e verbalmente. Por essa razão, e no intuito de garantir ao máximo que a fonte da informação não possa ser identificada, não será adotado um procedimento comum em estudos de caso, que é o de atribuir uma codificação a cada entrevistado e identifica-lo nas entrevistas.

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA BUSSCAR

A Busscar foi fundada pelos irmãos Augusto e Eugênio que chegaram a Joinville em 1938 (FABUS, 2009). Posteriormente, a propriedade da Busscar foi dividida entre três sucessões dos fundadores. O filho mais velho do Sr. Augusto, Harold detinha 56% das ações, e o Srs. Valdir Nielson e Randolpho Raiter, detinham 22% cada. Valdir era irmão de Harold e Randolpho era cunhado.

Em 1987, a Busscar já representava 1,9% do mercado nacional. Em 1995, tirando proveito do clima favorável criado pelo Plano Real para o setor, alcançou 17,6% do mercado (FABUS, 2009). Nos *rankings* das melhores e maiores empresas da revista Exame, de 2000, a Busscar estava entre as 500 maiores empresas do Brasil, na posição 421º, com vendas de 476,8 milhões de dólares no ano. No ano seguinte, estava na posição 405º, com vendas de 524,5 milhões de dólares.

Em outubro de 1998, o Sr. Harold, há décadas o principal executivo da empresa faleceu em um acidente aéreo, do que resultou em um processo de sucessão não planejado da empresa. No

período anterior ao seu falecimento ele já tinha dado início a um processo de profissionalização da empresa e selecionado um executivo para sucedê-lo. O processo de seleção demorou aproximadamente cinco meses e foi feito com a ajuda de um *headhunter*. E resultou na escolha de Edson Andrade, um profissional com experiência em internacionalização de empresas. Entre outras atividades tinha dirigido a unidade da Mangels, siderúrgica voltada para o mercado automotivo na cidade de Três Corações, em Minas Gerais. Posteriormente, liderou a área de exportação da mesma empresa e dirigiu a filial, quando essa foi fundada.

O período em que ocorre o processo de internacionalização da Busscar é marcado por agudas e seguidas crises cambiais das chamadas economias emergentes. Essas crises se caracterizam por “*defaults*” nas dívidas externas por parte desses países, elevação abrupta das taxas internas de juros, interrupção dos financiamentos por bancos e retração econômica. Mesmo quando o pivô da crise é outro país, os reflexos são sentidos pelos demais, um fenômeno que ficou conhecido como “contágio”. Foi assim com a crise do México em 1994/1995, da Rússia em 1998, do Brasil em 1999 e da Argentina em 2001/2002. O atentado de 11 de setembro de 2001, embora de natureza um tanto diferente, acabou produzindo vários dos impactos descritos (CATTANEO, GEREFFI, & STARITZ, 2010; ALDRIGHI & CARDOSO, 2009; TEIXEIRA, KLOTZLE, & MORENO, 2004).

Embora a Busscar já exportasse desde a década de 1970, seu processo de internacionalização, entendido como investimentos diretos no exterior, começa efetivamente no México, e se inicia entre 1990 e 1992, através de *joint-venture* com uma estatal mexicana recém-privatizada para a Volvo, chamada Masa. Embora os balanços da Busscar tenham se referido a operação no México com *joint-venture*, segundo entrevistados a operação poderia ser caracterizada com exportação repetidas para um cliente, dado que o que ocorria era o envio de kits de ônibus para a Masa, onde essa os montava e remunerava a Busscar pelo valor do material enviado.

A operação da Busscar com a Masa encerrou-se em 1998, pouco após o Sr. Edson ter assumido a gestão da Busscar. Segundo um entrevistado “a Volvo resolveu montar seus próprios ônibus e nós saímos dessa operação [...] A Volvo tinha um interesse de montar a fábrica de carrocerias no México fez um contrato de transferência de tecnologia com a Marcopolo, que se tornou sua sócia no país (CADÓ, 2001, p. 40).

O mercado mexicano era significativo para a Busscar, que enviava cerca de 200 carrocerias por ano para aqueles país. Isso representava um faturamento de 180 milhões de dólares, cerca de 20% do faturamento anual.

A direção da Busscar buscou maneiras de compensar a perda e em agosto de 1999 a comprou a Oisa, assumindo o controle de 100% da empresa, por 10 milhões de dólares. O valor investido na aquisição da fábrica no México foi de 10 a 15 milhões de dólares (NAIDITCH, 2001). Esse valor dificilmente pode ser considerado excessivo, dado que a empresa havia tido 68 milhões de reais de lucro em 1998. Ficou claro, no entanto, das entrevistas, que já havia na época dificuldades de fluxo de caixa e que o aumento do volume da operação e que passou de 200 para 500 ônibus e a mudança na natureza dessa porém ter dificultado a posição de liquidez da empresa.

Em meados de 1999 a Busscar competiu e venceu uma disputa com a Marcopolo pelo direito de fornecer 1500 ônibus em aproximadamente 3 anos para Cuba. A Busscar reformou uma fábrica antiga naquele país, que após a reforma passou a ter a capacidade de montar 600 ônibus por ano. A empresa que produziu os ônibus, a Caisa, era 70% do governo cubano e 30% da Busscar. Os componentes eram enviados do Brasil e cerca de 400 operários cubanos, com a ajuda de técnicos brasileiros, faziam a montagem em Cuba. De forma em alguma medida semelhante à operação do México, a Busscar enviava kits para Cuba e era remunerada por eles. O projeto contou com financiamento do BNDES. Foi montada uma operação financeira, cuja essência era uma *scroll account*, na qual receitas de turismo do governo cubano eram depositadas em favor das partes brasileiras. Não ficou claro na pesquisa em que medida as

precauções das quais a Busscar se cercou contra riscos financeiros garantiram o recebimento integral dos seus direitos. Enquanto alguns entrevistados asseguraram que isso ocorreu, depoimentos encontrados em fontes secundárias sugerem que, pelo menos em alguns períodos, isso não tenha sido o que sucedeu de fato. Alguns entrevistados estimaram que entre 2000 e 2002, cerca de 2000 ônibus teriam sido exportados para Cuba. A unidade parou de funcionar em 2004.

A terceira operação importante de internacionalização da Busscar foi com a Colômbia e ocorreu porque tanto a Busscar como a Marcopolo, empresa com a qual dividia a liderança na produção de ônibus no Brasil, foram procuradas por fabricantes que as convidaram para tornarem-se sócia. As empresas colombianas não tinham tecnologia para atender o projeto Transmilenio, um projeto de transportes urbanos, apoiado pelo Banco Mundial, com investimentos em torno de 5 bilhões de dólares e com a demanda de 1000 ônibus. Este projeto foi espelhado no mesmo projeto desenvolvido no Brasil, na cidade de Curitiba.

A operação com a Colômbia é a única com relação a qual há concordância de que foi bem sucedida e também a única que sobreviveu a falência da Busscar, tendo o sócio colombiano dado continuidade a operação.

Além dessas três operações maiores, entre 1998 e 2002, a Busscar realizou investimentos na Venezuela e na Noruega. A Tabela Resumo dos Investimentos da Busscar traz de forma sintética várias informações sobre os investimentos no exterior no período.

Parâmetros	México	Cuba	Noruega	Venezuela	Colômbia
Ano da ida	1999	2000	2001	2001	2002
Capacidade instalada (ano)	500	500	180	240	1300
Modelos	Rodoviário	Rodoviário e Urbano	Rodoviário	Rodoviário	Urbanos
Forma de controle	Aquisição	<i>Joint-Venture</i> 30%	<i>Joint-Venture</i> 35%	<i>Joint-Venture</i> 51%	Aquisição 40%
Modo de Propriedade	Tecnologia e Gestão	Tecnologia	Tecnologia	Tecnologia e Gestão	Tecnologia
Quem era o parceiro	Oisa	Caisa	Vest Karrocerie	Carrocerias Larenses	Carrocerias Occidente
Valor Aquisição ou Financiamento (em milhão)	R\$ 10	R\$ 8	US\$ 6	US\$ 4	R\$ 10
Forma de financiamento	Financiamento Próprio	BNDES	Financiamento Próprio	Financiamento Próprio	BNDES, BID, Banco Mundial
Funcionários	80	300	n.d.	2	1331
Previsão Anual de Faturamento (em milhão)	US\$ 30	US\$ 60	US\$ 25	US\$ 4	US\$ 30

Resumo dos Investimentos da Busscar

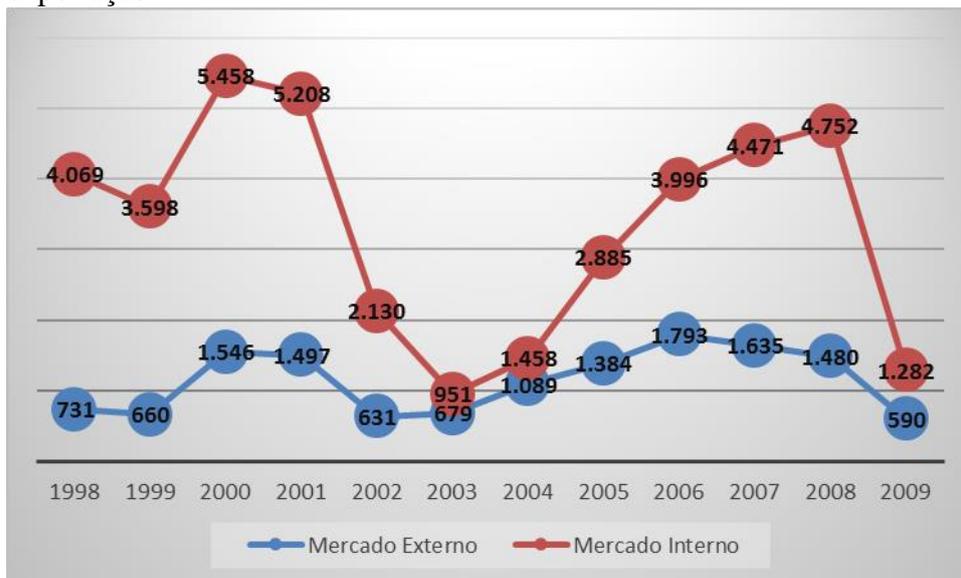
Fonte: Adaptado pelos autores

Com base nos dados apresentados até aqui fica claro que houve aceleração da velocidade da internacionalização da Busscar no período 1999 a 2002, quando foi dirigida por um não membro da família, com relação ao período 1992 a 1998, quando foi dirigida por um membro

da família. Enquanto no período 1992/1998 houve um investimento direto no exterior, no período 1999/2002 houve cinco investimentos.

Os dados também deixam claro que houve aumento igual do escopo da internacionalização. Enquanto no período 1992 a 1998 a Busscar investiu em apenas um país, no período 1999 a 2002 ela o fez em cinco.

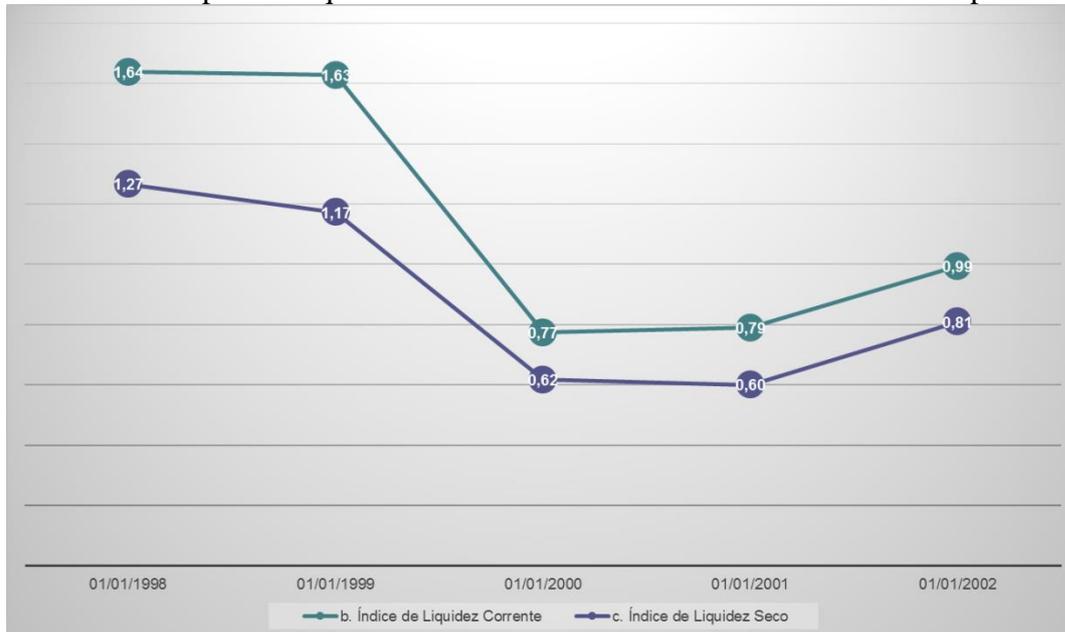
O Gráfico Volume de Exportação e Produção de Ônibus da Busscar mostra a evolução do volume de ônibus exportado e produzido pela Busscar no período 1999 a 2002. Com base nele é possível observar que o percentual de ônibus exportado pela Busscar passou de cerca de 17% em 1999 pra mais de 40% em 2000, caracterizando claramente forte aumento da escala de exportação.



Volume de Exportação e Produção de Ônibus da Busscar

Fonte: FABUS (2011)

Finalmente o gráfico Índices de Liquidez Corrente e Seco mostra que a liquidez corrente e seca da Busscar tiveram forte diminuição no período 1999 a 2000, caindo de 1,6 para 0,77 e de 1,17 para 0,62 respectivamente. Embora os dados disponíveis não permitam assegurar que essa diminuição se deveu exclusivamente à internacionalização, sugerem isso fortemente, caracterizando portanto que também houve aumento do risco assumido no processo.



Índices de Liquidez Corrente e Seco

Fonte: Os Autores

O quadro Resumo das Categorias de Evidência resume as evidências de que houve mudança em todas as categorias envolvidas no processo de internacionalização da Busscar analisadas entre o período em que foi gerenciada por um membro da família e por um não membro.

Categoria	Indicador	Período 1992/1998 Gestão Familiar	Período 1999/2002 Gestão Não Familiar
Escala	Porcentagem da atividade da firma que é internacional.	17%	42%
Risco	Índice de liquidez corrente e seco	1,64 e 1,27	0,77 e 0,62
Velocidade	Quantas expansões a empresa realiza dentro de um determinado período de tempo	Uma em 7 anos 0,14	Cinco em 3 anos 1,66
Escopo	Dispersão geográfica; extensão geográfica da expansão da empresa	Um país	Cinco países

Resumo das Categorias de Evidência

Fonte: Os Autores

Como se percebe, houve mudança em todas as categorias analisadas entre o período no qual a empresa foi gerenciada por um membro da família e no imediatamente subsequente, quando ela foi gerenciada por um profissional contratado do mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Busscar, no período de 1992 a 2002, oferece condições propícias à comparação do processo de internacionalização de uma empresa familiar sob gestão de um membro da família e um gestor profissional. Isso porque, a mudança na gestão ocorreu de forma abrupta, rápida e pode-se considerar que para vários propósitos as demais condições permaneceram as mesmas em um período e no outro.

O que se observa é que houve mudança em várias categorias sob as quais a literatura analisa os processos de internacionalização: velocidade, escopo, escala e risco assumido.

No caso da velocidade, o resultado está em consonância com o identificado anteriormente por Kontinen e Ojala (2010) e em desacordo com Lin (2010). Com relação a risco, concordam com Abdellatif *et al.* (2010), Kontinen & Ojala (2010) e Sanchez-Bueno & Usero (2013). Com relação ao escopo, houve aumento, o que coincide com os resultados de Sanchez-Bueno & Usero (2013), Kontinen & Ojala (2010) e Lin (2012). E com relação a escala, houve aumento, coerentemente com Naldi e Nordquist (2008).

Como o gestor profissional que geriu a empresa no período em que a aceleração se deu foi contratado pelo anterior com o objetivo de assumir a gestão geral da empresa e o fez indicado pelos controladores, é razoável supor que não houve descontinuidade nas outras características da empresa que não a natureza da gestão. O fato de gestor profissional ter envolvimento anterior em processos de internacionalização e ter sido escolhido pelo gestor anterior em longo processo de seleção também parece permitir desconsiderar a possibilidade de que a mudança tenha ocorrido por incompetência ou inexperiência.

O caso também permite verificar que a internacionalização da empresa sob gestão profissional ocorreu em função de oportunidades surgidas, em países que, com exceção das internacionalizações menores, tinham baixa distância geográfica e psíquica com relação ao de origem. A gestão buscou se precaver dos riscos possíveis e aqueles incorridos parecem ser os inerentes a natureza da internacionalização em si e do aumento da atividade na qual ela implicou.

Além de verificar de que forma a mudança no processo de gestão e da internacionalização da Busscar, o caso documenta esse processo para uma empresa de grande porte nacional que havia sido pouco estudada antes. Trata-se portanto de um acréscimo ao acervo de conhecimentos sobre a internacionalização de empresas brasileiras, com o adicional de que, por se tratar de um caso que resultou em insucesso, pertence a uma categoria que tende a ser menos estudada e a cujo acesso os pesquisadores tendem a ter menos facilidade.

BIBLIOGRAFIA

- ABDELLATIF, M., AMANN, B., & JAUSSAUD, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *1*, 108-116. doi:10.1016/j.jfbs.2010.04.004
- ALDRIGHI, D. M., & CARDOSO, A. D. (abr. de 2009). Círeses Cambiais e Financeiras: Uma Comparação entre América Latina e Leste Asiático. *Economia e Sociedade*, *18*(1), 61-117.
- ASSAF NETO, A. (2002). *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- ASSAF NETO, A. (2007). *Finanças Corporativas e Valor* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- ASTRACHAN, J. H. (2010). Strategy in family business Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, *1*, 6-14.
- ASTRACHAN, J. H., & SHANKER, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, *16*(3), 211-219.
- ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B., & SMYRNIOS, K. X. (mar. de 2002). The F-PEC Scale of Family Influence A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, *15*(1), 45-58.
- BUSSCAR ÔNIBUS S/A. (2000). *Demonstrações Contábeis de 1999 e de 1998*. Joinville. Fonte: <http://www.publicacoeslegais.com.br/balancos/resultado.asp>
- BUSSCAR ÔNIBUS S/A. (2003). *Demonstrações Contábeis de 2002 e de 2001*. Joinville. Acesso em ago. de 2013, disponível em <http://www.publicacoeslegais.com.br/balancos/resultado.asp>
- CADÓ, L. C. (2001). *Marcopolo S/A Uma Empresa Frente à Conjuntura Econômica Pós-Real*. Porto Alegre, RS, Brasil: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.
- CASILLAS, J. C. (2013). Evolution of Internationalization of family business as a research topic. *European International Business*.
- CATTANEO, O., GEREFFI, G., & STARITZ, C. (2010). *Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. doi:10.1596/978-0-8213-8499-2
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., & SHARMA, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *ET&P Baylor University*, 17-39.
- COLLI, A. (2011). Business history in family business studies: from neglect to cooperation? *Journal of Family Business Management*, *1*(1), 14-25.
- DUH, M. (2012). The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions. Em T. BURGER-HELMCHEN, & T. BURGER-HELMCHEN (Ed.), *Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context* (pp. 203-234). Rijeka, Croatia: InTech. Fonte: <http://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-gender-geographies-and-social-context/family-businesses-the-extensiveness-of-succession-problems-and-possible-solutions>
- EISENHARDT, K. M. (Oct. de 1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- ERS. (2011). *Plano de Recuperação Judicial Conjunto*. Joinville.
- ETEMAD, H. (2013). Editorial. *Journal of International Entrepreneurship*, pp. 105-107.

- FABUS. (2009). *50 Anos de Conquistas*. FABUS. São Paulo: OTM Editora.
- FABUS. (Janeiro a Dezembro de 2011). Mapa de Produção de Carroçarias - Associadas. Acesso em 01 de Mar. de 2012, disponível em FABUS: <http://www.fabus.com.br>
- GODOI, C. K., & MATTOS, P. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. Em C. K. GODOI, R. BANDEIRA-DE-MELLO, & A. B. SILVA, *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- GRAVES, C., & THOMAS, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- JOHANSON, J., & 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*, 1, pp. 23-32.
- KONTINEN, T., & OJALA, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, pp. 97-107.
- LAWTON, T., MCGUIRE, S., & RAJWANI, T. (2013). Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 86-105.
- LIN, W.-T. (2012). Family ownership and internationalization processes Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, pp. 30, 47-56.
- MANDL, I. (31 de 7 de 2008). Overview of Family Business relevant Issues, Final Report. *Austrian Institute for SME Research*.
- MCGUIRE, J., DOW, S., & IBRAHIM, B. (nov. de 2011). All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm. *Journal of Business Research*, 65, 1643-1650.
- MEALHA, C. B. (2011). *Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Familiares: um contributo à compreensão das potencialidades e limitações destas empresas num processo de expansão internacional*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- MONROE. (2013). *Monroe*. Acesso em 01 de out. de 2013, disponível em Monroe: <https://www.monroe.com.br/index.php>
- NAIDITCH, S. (04 de 05 de 2001). *O sócio de Fidel*. (R. Abril, Editor) Acesso em 05 de 09 de 2013, disponível em EXAME.com: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0737/noticias/o-socio-de-fidel-m0052882>
- NALDI, L., & NORDQVIST, M. (2008). Family firms venturing into international markets: a resource dependence perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(14), 1-18.
- NEUBAUER, F., & LANK, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press.
- POVOAS, M. C. (26 de 09 de 2012). *Autos nº 038.11.046851-9*. (Governo do Estado de Santa Catarina) Acesso em 26 de 09 de 2012, disponível em Onibus Brasil: <http://onibusbrasil.com/blog/wp-content/uploads/2012/09/decisao-falencia-busscar.pdf>
- SANCHEZ-BUENO, M. J., & USERO, B. (2013). How may the nature of family firms explain the decisions concerning international diversification? *Journal of Business Research*, 1-10.
- SCIASCIA, S., MAZZOLA, P., ASTRACHAN, J. H., & PIEPER, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J., & CHUA, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 1(1), 1-35.

- SIEBELS, J. F., & KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. Z. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14, 280-304. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x
- SIRMON, D. G., & HITT, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.
- TEIXEIRA, M. F., KLOTZLE, M. C., & MORENO, R. (2004). *Fatores Determinantes Do Risco-Brasil: Uma Análise Empírica Do Risco-País Específico*. PUC-Rio.
- TSANG ERIC, W. K. (jan. de 2002). Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, 17(1), 21-40. Fonte: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=29d65d14-6e02-4d9d-9654-76998558a4ba%40sessionmgr110&hid=113&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=5255732>
- VERMEULEN, F., & BARKEMA, H. (2002). Pace, rhythm and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 637-653.
- VILLALONGA, B., & AMIT, R. (2004). How do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? *EFA Maastricht Meetings Paper*.
- YIN, R. K. (2010). *A Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4ª ed. ed.). (A. THEORELL, Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- ZAHRA, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18, 23-40.