

# Globalização e a Empresa Familiar

por Sandra Guerra\*

Nem os mais céticos e conservadores conseguem hoje sustentar o discurso de que podem sobreviver à onda de globalização sem grandes transformações em seus negócios. A onda mostrou-se um *tsunami*, varrendo paradigmas centenários de setores de atividade, criando novas condições de operação nos mercados e um novo ambiente de negócio.

A história que conduziu empresas familiares de sucesso por décadas e em alguns países por séculos - já não assegura seu futuro no novo ambiente competitivo, continuamente em mutação. “Eu quero explodir as tradições hierárquicas da companhia, cortar os postos de burocratas e incentivar riscos. A velha maneira de fazer negócios não funciona. Isso é arriscado? É claro que é arriscado. Mas eu te digo uma coisa: continuar como estávamos indo é o maior risco de todos.” A declaração é de Bill Ford na Revista Time de janeiro deste ano, ao anunciar uma reestruturação total na Ford Motor Company para fazer frente à massiva competição internacional na indústria automobilística.

A face mais conhecida da globalização até pouco tempo vinha sendo a da ameaça de competidores que vão surgindo de bolsões do globo nunca antes imaginados em certos segmentos. Mas segundo uma pesquisa publicada este ano pela *PriceWaterhouseCoopers*<sup>1</sup> e que também ouviu a opinião de 79 líderes brasileiros, a globalização já não é vista mais como uma ameaça mas sim como uma oportunidade por nossos líderes locais. Os CEOs globais de seu lado dizem que o maior atrativo para investir no Brasil é o acesso a novos clientes e a formação de alianças é a forma preferida por estes para iniciar seus negócios no país. As oportunidades que se abrem para empresas aqui instaladas são espantosas, mas não são corriqueiras as transformações pelas quais as candidatas a esse fluxo de capitais devem passar.

Manter os valores que nortearam o negócio até aqui ao mesmo tempo em que se abre espaço para a chegada da inovação de maneira contínua é um dos desafios que se impõe às empresas familiares. A globalização e a competição doméstica cada vez mais intensa requerem que a empresa esteja estrategicamente posicionada para reagir rapidamente às mudanças de mercado. E isso pode ser uma vantagem para as empresas familiares, pois estas se acostumaram a reagir rapidamente em ambientes de constante mudança ao mesmo tempo em que construíram suas empresas com base em relações com os diversos agentes de seu negócio.

Não menos importante é o fôlego da empresa para crescer e jogar na arena global e para isso a demanda é criar as condições para financiar o crescimento. Embora estejamos ainda muito atrás da China e da Índia no volume de investimentos estrangeiros, é inegável que o Brasil apresenta excelentes perspectivas para atrair esse crescente capital internacional disponível. Mas para competir na atração desses ativos financeiros, as empresas e os países precisam empreender um projeto ambicioso de reformas. Os investidores buscam além de crescimento, menor risco e maior garantia de sustentabilidade nos negócios e, assim, procuram por empresas não apenas bem geridas, mas bem governadas. As práticas reconhecidas de boa governança corporativa quando não existentes podem excluir empresas da lista de candidatas aos fundos internacionais. Um estudo<sup>2</sup> com 4411 empresas em 29 países demonstrou que investidores americanos investem significativamente menos em empresas mal governadas: firmas onde as estruturas de propriedade são mais afeitas à expropriação do investidor externo.

E não há porque estranhar a demanda dos investidores já que boa governança conduz a processos mais eficientes para a tomada da decisão estratégica com transparência e justiça para todas as partes interessadas, incluído aí o investidor que não quer ver o seu pedaço do bolo ser diminuído pelo detentor do controle acionário. E mais: os padrões de governança são também cada vez mais globais já que os

diversos institutos de rating de governança assim como a demanda unificada dos investidores e mercados de capitais internacionais têm padronizado os requisitos de boa governança.

Às empresas familiares brasileiras cabe demonstrar que os riscos associados pelos investidores à concentração de propriedade podem ser transformados em ativos de alta relevância quando acompanhados de práticas transparentes e baseadas em uma relação de equidade com minoritários e partes relacionadas. O caminho é um só: a boa governança corporativa.

**\*Sandra Guerra**

é Sócia-Diretora da *Better Governance*, Coordenadora do *Círculo de Companhias da Mesa-Redonda de Governança Latino-americana* (iniciativa conjunta da OCDE e IFC do Grupo Banco Mundial). Foi membro do conselho da *ICGN International Corporate Governance Network*, a maior organização mundial no campo. Co-fundadora do *IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Carreira inclui posições como CEO e membro de conselhos de administração e consultivo

<sup>1</sup>- 2ª. Pesquisa de Líderes Empresarias Brasileiros: Globalização e Gestão de Complexidades. PWC (2006)

<sup>2</sup>- Leuz, Lins and Warnock (2006) Do foreigners invest less in poorly governed firms