

## **Por que empresas familiares buscam a internacionalização?**

Por Jefferson Marlon Monticelli

Administrador e Professor de Estratégia e Negócios Internacionais

CRA/RS 26.799 - CRA-RS

As empresas familiares representam uma das formas mais predominantes de negócios no mundo e muitas já atuam, direta ou indiretamente, em mercados internacionais. Segundo dados do Sebrae (2024), 90% das empresas brasileiras são empresas familiares, respondendo por cerca de 65% do Produto Interno Bruto do país. Ao mesmo tempo, a internacionalização tem se consolidado como um fator estratégico para a continuidade, o crescimento e até a revitalização do ciclo de vida desses negócios, o que explica o aumento do interesse acadêmico e gerencial sobre o tema nas últimas décadas.

A perpetuidade das empresas familiares está fortemente relacionada à interação entre família e gestão, sejam elas sobrepostas ou independentes. Nesse contexto, a internacionalização assume um papel central, especialmente quando ocorre até a segunda geração. Em geral, sucessores apresentam maior nível de escolaridade e experiência internacional do que os fundadores, o que amplia a propensão à atuação externa. Caso esse movimento não se concretize nesse estágio, tende a se tornar mais difícil nas gerações seguintes. Assim, a internacionalização deve ser analisada sob uma perspectiva transgeracional.

Esse processo, entretanto, envolve um paradoxo. Por um lado, empresas familiares costumam ser mais conservadoras e avessas ao risco. A internacionalização implica incertezas relacionadas à falta de informações sobre mercados externos, escassez de recursos financeiros e gerenciais, além de limitações em conhecimento, certificações e capacidades organizacionais. A centralização das decisões em poucos gestores também pode reduzir a velocidade e a diversidade dos mercados explorados.

Por outro lado, os benefícios potenciais são significativos. A internacionalização pode gerar expansão de mercados, aumento das vendas, economias de escala, diversificação de riscos, aquisição de conhecimento e ampliação das redes de relacionamento. Estudos recentes também associam o grau de internacionalização ao maior potencial de inovação das empresas familiares.

Um efeito adicional relevante é o impacto positivo no mercado doméstico. Muitas empresas familiares se internacionalizam inicialmente para países com os quais já possuem vínculos, como proximidade geográfica, origem familiar ou relações com fornecedores. Os resultados obtidos no exterior tendem a fortalecer a competitividade interna, melhorar a reputação e a visibilidade da marca, aprimorar estratégias de marketing e elevar a qualidade de produtos e processos. Portanto, apesar de sua complexidade e das limitações de recursos, a internacionalização tem se mostrado uma estratégia válida e capaz de gerar ganhos amplos e duradouros para as empresas familiares.