



# A Belíndia empresarial brasileira

THE ECONOMIST  
28 Fevereiro 2015 | 18h 02

Empresas do País enfrentam vários problemas, mas a má administração é uma grande razão para o desempenho inferior

Os brasileiros constituem quase 3% da população do planeta e são responsáveis por cerca de 3% de sua produção. Mas no ranking “Global 500” das maiores companhias por faturamento em 2014 da revista Fortune, somente sete, ou 1,4%, eram do Brasil, ante oito em 2013. E na lista das 2 mil empresas mais valiosas do mundo da Forbes, apenas 25, ou 1,3%, eram brasileiras. A maior “estrela” corporativa do Brasil, Petrobrás, está atolada em escândalos, sua dívida degradada para a condição de alto risco. Em 1974, o economista Edmar Bacha descreveu a economia brasileira como “Belíndia”, uma ilha de prosperidade do tamanho da Bélgica num mar de pobreza como o da Índia. De lá para cá, o Brasil se deu muito melhor do que a Índia na mitigação da pobreza, mas em termos empresariais, ainda tem um problema de Belíndia: um punhado de empresas de classe mundial num mar de empresas mal geridas.

As empresas brasileiras enfrentam vários problemas: burocracia, regras tributárias complexas, infraestrutura precária e uma carência de trabalhadores especializados - para não falar da estagnação econômica. Mas uma grande razão para o desempenho inferior é menos considerada: a má administração. Desde 2004, John van Reenen, da London School of Economics, e seus colegas analisaram 11.200 empresas de médio porte em 34 países, classificando-as numa escala de cinco pontos baseada em quão bem elas monitoram suas operações, estabelecem metas e premiam o desempenho. A pontuação média das empresas brasileiras, de 2,7, é semelhante à da China e um pouco superior à da Índia. Mas o Brasil fica atrás do Chile (2,8) e do México (2,9). Os Estados Unidos lideram o grupo com 3,3. As melhores empresas brasileiras pontuaram tão bem como as melhores americanas, mas sua longa cauda de mal administradas é maior.

Parte da explicação é que as empresas de médio e grande portes tendem a ser mais bem organizadas do que as pequenas, e não só porque as bem geridas são mais propensas a crescer. O Brasil oferece muitos incentivos para permanecer fragmentado, como tratamento fiscal preferencial para empresas com um faturamento de não mais de R\$ 3,6 milhões. À medida que se expandem, muitas empresas preferem se dividir a enfrentar um aumento do escrutínio fiscal. Segundo o Banco Mundial, uma empresa de médio porte brasileira gasta 2.600 horas para declarar impostos a cada ano. No México, são 330 horas.

As normas de propriedade também entram na conta. Muitas empresas brasileiras são controladas por um acionista individual, ou uma ou duas famílias. Dois terços das que vendem mais de US\$ 1 bilhão por ano são familiares, nota Heinz-Peter Elstrodt, da consultoria McKinsey. Isso é menos do que no México (96%) ou Coreia do Sul (84%), mas mais do que nos Estados Unidos ou Europa. A pesquisa de Van Reenen mostra que onde proprietários familiares optam por diretores-presidentes de fora, suas empresas não se saem pior do que outras de tamanho similar com acionistas mais diversificados. Com muita frequência, porém, elas preferem parentes a gestores profissionais - e o desempenho sofre. Isso vale particularmente em sociedades de “baixa confiança” como o Brasil, onde os donos contratam parentes em vez de estranhos mais bem qualificados para evitar serem roubados ou processados por infringirem leis trabalhistas muito favoráveis aos trabalhadores.

Décadas de conturbação econômica - que terminaram quando a hiperinflação foi vencida em 1994 - obrigaram as empresas brasileiras a serem ágeis. Mas também encorajaram a lógica do curto prazo, que consultores de gestão e acadêmicos apontam como o maior pecado de gestores brasileiros. Diante de uma seca recorde em 2014, e uma subsequente alta nos preços da energia num país dependente da energia hidrelétrica, a siderúrgica Usiminas diminuiu a produção de aço e começou a vender a energia barata que havia comprado em contratos de longo prazo. As vendas de energia constituíram a maior parte de seus lucros operacionais nesse ano. Esses artifícios de curto prazo dificilmente serão o caminho para a grandeza no longo prazo.

Pior, a gestão de crise com muita frequência consiste em procurar o governo de chapéu na mão. Os empresários brasileiros continuam a gastar horas em reuniões com políticos que poderiam ser mais bem utilizadas melhorando suas empresas. Em janeiro de 2014, quando as vendas de veículos caíram, a reação instintiva do setor automotivo foi ir à capital, Brasília, e pedir uma prorrogação de seus dispendiosos incentivos fiscais. Graças às boias de salvação lançadas pelo Estado, empresas fracas conseguem flutuar em vez de afundar e deixar espaço para competidoras mais ágeis. Protegidas da competição por tarifas, subsídios e regras de conteúdo local, elas têm poucos motivos para inovar. Um dispositivo inventado localmente que permite que carros rodem tanto com gasolina como com etanol é excelente. Mas, pergunta Marcos Lisboa, do Insper, isso realmente justifica seis décadas de amparo público à indústria automobilística?

## A mão morta do governo

Aliás, um olhar na ponta “belga” do panorama corporativo brasileiro sugere que empresas bem-sucedidas se acumulam em setores em que o Estado não tentou desesperadamente ajudar, como varejo ou finanças. O banco Bradesco é internacionalmente elogiado como pioneiro da automação bancária. A cada mês, a Arezzo cria mil novos modelos de sapatos femininos, e escolhe 170 para vender em suas lojas.

Economizador de Energia do Safari  
Clique para Iniciar o Plug-in do Flash

ra um cabelo



Produtores mundiais do Brasil estão em setores como agricultura e aeroespacial, que estão livres para competir no País e no exterior, os quais o governo se mantém no papel que lhe cabe. Em 1990, as fazendas tiveram permissão para se consolidar e comprar pesticidas e fertilizantes estrangeiros. Esforços de negociadores comerciais brasileiros abriram mercados para exportação. A indústria de carne bovina, gigante no setor de carnes, pode abater 100 mil cabeças de gado por dia, vendendo mais carne bovina do que qualquer rival estrangeiro.

Em parte à Embrapa, a agência nacional de pesquisa agrícola, as lavouras brasileiras vêm aumentando a produtividade em cerca de 1% ao ano há duas décadas. Um forte suprimento de engenheiros preparados e know-how do Instituto Tecnológico da Aeronáutica do Brasil ajudou a transformar a Embraer, privatizada em 1994, em uma das fabricantes de aviões mais bem-sucedidas do mundo.

Empresas como essas oferecem uma lição para o Estado. A melhor maneira de tornar mais competitivas as empresas com o conhecimento do Brasil seria fazê-las competir mais. Os afagos do Estado podem ser mais uma maldição do que uma bênção. A lição de Ronald Reagan de que as palavras mais aterrorizantes da língua inglesa são “Eu sou do governo, e estou aqui para ajudar” se aplicam em flamengo, hindi e português.

*THE ECONOMIST, TRADUZIDO POR CELSO PACIORNIK, PUBLICADO SOB LICENÇA. O ARTIGO ORIGINAL EM INGLÊS PODE SER ENCONTRADO EM THEECONOMIST.COM*

ist