

# O tigre celta

A arrancada econômica da Irlanda pode ser um modelo para outros países, incluindo o Brasil, se evitarmos a autocomplacência. Ela é descrita pelo empresário e político irlandês Feargal Quinn, participante ativo desse processo

**E**m todo o mundo, a Irlanda é admirada e invejada pela transição de fracasso a grande sucesso em apenas uma década, o que lhe valeu o apelido de "tigre celta". Hoje, a economia do país é uma das mais globalizadas e dinâmicas do planeta. No período entre 1997 e 2000, o crescimento econômico apresentou uma média de 10%, e a partir desse ano a expansão foi entre 4% e 5%, uma das mais altas da União Européia (UE) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Em 2005, o PIB *per capita* da Irlanda ultrapassou os US\$ 38 mil, o segundo maior da UE (cerca de 40% acima da média dos países europeus, levando em conta o poder aquisitivo). Além da duplicação da renda nacional, na última década o índice de desemprego caiu de 14% para 4%.

## Pilares básicos

O fenômeno do tigre celta não foi, porém, consequência de um único fator, e sim decorreu de uma combinação de circunstâncias, algumas planejadas e outras nem tanto.

Os quatro aspectos que se tornaram alvo de planejamento foram a educação, o sistema de impostos, o ingresso na União Européia e a política de priorização dos setores emergentes como áreas de especialização do país.

Na reforma do sistema educacional, iniciada em meados da década de 1960, o primeiro passo foi a instauração do ensino secundário gratuito, que passou a ser obrigatório. Quando a medida foi implantada, os responsáveis logo perceberam que em breve haveria grande demanda pelo ensino superior, tanto em uni-

## Saiba mais sobre Quinn

Fundador da rede de supermercados Superquinn, que se destaca pela inovação no atendimento ao cliente, Feargal Quinn escreveu o best-seller *Crowning the Customer* (ed. MacMillan, 2002, ainda sem tradução para o português). Em 1973, começou a se dedicar à carreira pública, outra grande paixão. Candidatou-se a uma vaga no Senado de seu país, foi eleito em 1993 e reeleito em 1997 e em 2002. Feargal Quinn foi um dos responsáveis pela modernização da An Post, a empresa de correios da Irlanda, e participou da reestruturação do sistema educacional nacional. Peter Drucker o admirava muito. Quinn esteve presente na ExpoManagement 2006, organizada pela HSM do Brasil em São Paulo, quando ministrou uma concorrida palestra para mais de 3 mil executivos (veja cobertura da ExpoManagement 2006 em *HSM Management* nº 60).



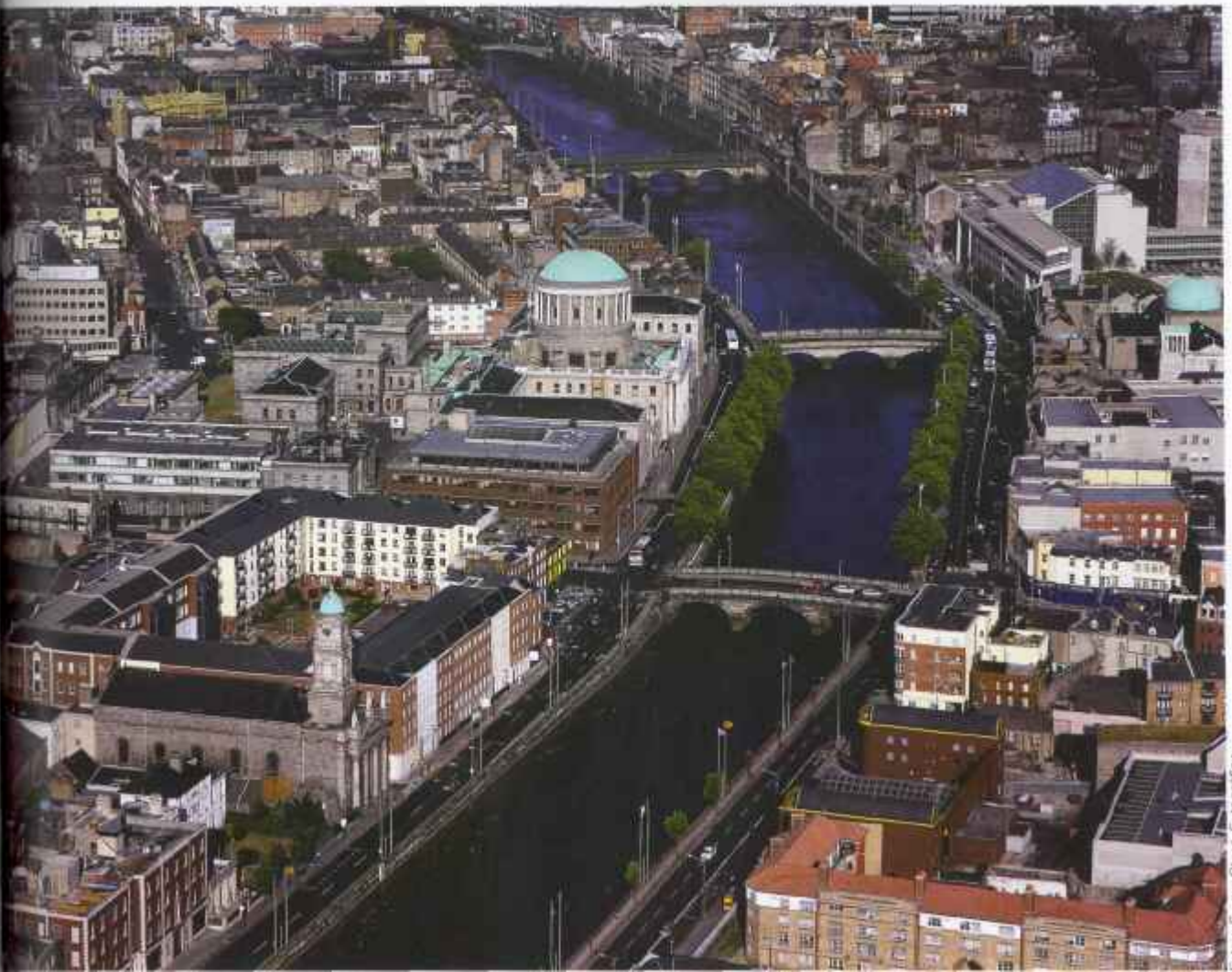


Foto: Focus Stock Fotografia

versidades como em institutos tecnológicos. Como estes não existiam no país, foi criada uma rede nacional de colégios técnicos regionais, dedicados a ensinar diversa gama de habilidades necessárias às economias modernas. Ao mesmo tempo, as universidades concordaram em ampliar o número de vagas e a abrangência dos currículos, passando a oferecer também cursos relacionados com as ciências e os negócios, com o objetivo de complementar o enfoque humanístico que até então predominava no ensino.

Assim, em apenas uma década todo o sistema de educação irlandês foi revolucionado. Todos os anos, as escolas, universidades e institutos

tecnológicos do país formavam um *tsunami* de talentos jovens, ambiciosos, animados e dispostos a vencer no mundo.

Antes de abordar a reforma do sistema tributário, vale a pena lembrar que, depois de conquistar a independência, no início da década de 1920, a Irlanda ingressou em uma perigosa direção ao apostar na auto-suficiência econômica. A medida obrigou o país a erguer um imenso muro de barreiras alfandegárias, que estimulavam as pequenas empresas a fabricar suas próprias versões de artigos que poderiam ser importados. Em um país com menos de 3 milhões de habitantes era impossível obter economia

de escala e, por causa da natureza dos bens produzidos, eram poucas as possibilidades de crescimento baseado nas exportações.

Foram necessárias quase quatro décadas para que o país se desse conta de quanto essa abordagem era absurda -mas, percebido o erro, a alteração na rota foi feita com determinação. Decidimos que nosso futuro econômico não se limitaria mais a buscar a satisfação de um mercado interno reduzido, mas se basearia na concentração de itens possíveis de ser exportados para todo o planeta. A pergunta era: o que vamos exportar? A Irlanda não contava com uma tradição de país industrial nem com grandes conhe-

cimentos especializados sobre os setores que estavam surgindo.

Foi aí que ficou claro que era preciso atrair investimentos estrangeiros. Era necessário convencer as empresas internacionais a montar fábricas na Irlanda e a aproveitar seus conhecimentos especializados para sair em busca de mercados mundiais. Mas por que uma companhia se instalaria no país? A força de trabalho capacitada emergente era um fator importante, aliado ao fato de que os jovens recém-formados constituíam uma mão-de-obra relativamente barata. Porém o aspecto mais atraente e definitivo foi o sistema tributário oferecido às empresas.

A primeira medida foram isenções fiscais às companhias exportadoras. Logo as alíquotas seriam alteradas para 10% -atualmente são de 12,5%, ainda assim bastante inferiores às vigentes nos demais países europeus. Em poucas palavras, foi um incentivo para que as empresas se instalassem na Irlanda e também ampliassem suas atividades, canalizando-as para o país.

Mas mesmo o sistema tributário mais favorável seria insuficiente se as exportações estivessem sujeitas a pagar grandes somas em impostos alfandegários nos países importadores. Daí surgiu o terceiro elemento fundamental para o sucesso da recuperação irlandesa: era preciso ingressar na então Comunidade Européia. Quando isso aconteceu,

em 1973, ela era formada por nove países e incluía os mercados gigantes, como Grã-Bretanha, França, Alemanha e Itália. Com a entrada da Bulgária e da Romênia em janeiro deste ano, a atual União Européia conta com 27 países membros.

Desde o início, a decisão de ingressar na União Européia significava que o mercado interno da Irlanda não reunia mais de 3 milhões de pessoas, mas passava a contar com centenas de milhões de consumidores. Todas as empresas que se instalassem no país teriam acesso a esse mercado imenso, sem pagar tarifas alfandegárias e com pouca burocracia.

O quarto elemento-chave foi estratégico: a decisão de nos especializarmos em poucos setores e resistir à tentação de ser um país que fazia de tudo para todos. Parte dessa escolha foi definida a partir de nossa realidade geográfica: a Irlanda é uma ilha próxima ao continente europeu e por isso bastante afastada de seus mercados. Assim, não era adequada para a produção de bens com grandes volumes e baixo valor. No entanto, a parte crucial estava em se especializar no que era chamado de "setores emergentes", ou seja, as empresas do futuro. Dali surgiu uma pequena lista dos setores nos quais o país tinha possibilidade de se transformar em líder mundial: produtos; e serviços de informática, que incluíam todo tipo de

equipamento para escritório; produtos químicos e farmacêuticos; e serviços negociáveis em escala internacional, com ênfase particular nas atividades financeiras. Assim, a Irlanda se concentrou em determinados objetivos e não demorou a desenvolver o conhecimento e a infra-estrutura industrial para colocá-los em ação.

## Necessários, porém insuficientes

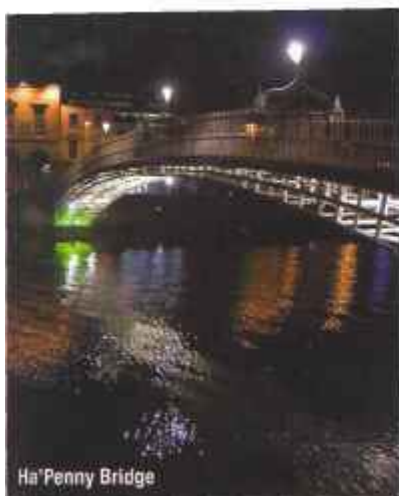
Qualquer pessoa poderia pensar que, juntos, esses quatro elementos constituíam uma fórmula garantida de sucesso. Mão-de-obra jovem, com ótima preparação e relativamente barata, a menor carga tributária para empresas de toda a Europa, livre acesso a um mercado de centenas de milhões de pessoas e uma estratégia industrial voltada para o futuro. Qual ingrediente poderia faltar nessa receita de sucesso?

No entanto, é preciso esclarecer que todas essas condições não surgiram na última década, período em que ocorreu a arrancada econômica da Irlanda, mas bem antes. A reforma do sistema de ensino médio ocorreu em meados da década de 1960, e a do nível superior, no início dos anos 70. A convidativa carga tributária para as empresas também remonta à década de 1970, assim como o acesso a um mercado europeu ampliado e a

### Os frutos do êxito irlandês

- De acordo com o índice de globalização da Foreign Policy/A.T. Kearney, a Irlanda é "o quarto país mais globalizado do mundo".
- O primeiro centro de produção da Microsoft fora dos Estados Unidos fica na Irlanda.
- O maior cliente em escala mundial de aeronaves Boeing 737 é a companhia aérea irlandesa Ryanair.
- Dos 20 laboratórios farmacêuticos de primeira linha do mundo, 18 têm seus principais centros de produção na Irlanda.





Ha'Penny Bridge



Bairro residencial de Dublin

estratégica decisão de se concentrar em setores de atividade que estavam começando a "decolar".

Apesar dessas vantagens, reconhecidas por todos como fatores fundamentais para o sucesso da Irlanda, não há dúvida de que o fenômeno do tigre celta não ocorreu nos anos 1970 nem na década seguinte, mas em meados dos anos 90.

Até o final da década de 1980, a economia irlandesa enfrentava problemas enormes: inflação galopante, ambiente de conflito nas relações trabalhistas, evasão de impostos (que eram muito elevados) e agravamento da situação fiscal, que resultou em um endividamento que logo atingiria patamares insustentáveis. A emigração crescia como uma bola de neve, porque não havia perspectivas de trabalho capazes de motivar os jovens a permanecer no país.

Assim, os quatro pilares mencionados, apesar do importante papel como condição necessária para a transformação, não bastavam para provocar a mudança e catapultar a Irlanda para o seleto grupo das melhores economias do planeta.

### Pacto social

Mas o que faltava? Um novo elemento incorporado ao *mix* dos anos 90, adotado na Irlanda no final da década anterior: o sistema de pacto social, que tinha por característica principal as concessões mútuas. Por um lado, o governo concordou em reduzir de maneira progressiva os impostos relacionados à contratação de pessoal; por outro, os trabalhadores se comprometeram a não

reivindicar aumentos de salário. O acordo resultou no corte da espiral ascendente de custos salariais que tinham minado a competitividade da Irlanda e as vantagens de custos que o país poderia oferecer aos investidores estrangeiros.

Além disso, o sucesso do pacto social trouxe conseqüências importantes para o moral do povo irlandês. Durante 20 anos, as pessoas apenas haviam testemunhado a piora da situação econômica e o constante aumento dos impostos pagos pelos cidadãos, e o país parecia preso em uma espiral descendente. Mas o acordo modificou tudo praticamente da noite para o dia e conseguiu elevar a confiança e disseminar um sentimento de "somos capazes", que contribuiu muito para encaminhar o país rumo ao futuro.

### Estímulos externos

No entanto, a concretização do milagre irlandês também precisava de estímulo vindo de fora. Esse "empurrão" aconteceu no início da década de 1990, vindo de duas frentes: da União Européia e dos Estados Unidos. No caso da primeira, por meio do esforço conjunto para suprimir as últimas barreiras ao comércio regional, eliminar a burocracia e as práticas restritivas que em alguns casos ainda se mantinham e que levaram o mundo a perceber que era preciso negociar com um mercado comum - o que, por sua vez, tornou a Irlanda um lugar bem mais atraente para a instalação de empresas industriais.

O segundo impulso que a economia irlandesa recebeu decorreu do bom desempenho econômico mantido nos Estados Unidos e em grande parte do comércio internacional nos anos 90. Como a Irlanda havia se posicionado como exportador mundial, o mundo se revelou disposto a comprar seus produtos. Ao mesmo tempo, o crescimento foi mais considerável no caso dos setores nascentes, que haviam sido estrategicamente escolhidos nos últimos 20 anos. O frutos começaram a ser vistos em meados da década de 1990, finalmente.

### Sorte e uma incógnita

Apesar da hesitação dos economistas (e sobretudo dos políticos) em admitir, pessoalmente acredito que o caso do tigre celta contou com outro fator: sorte.

Mas será que essa nova prosperidade pode continuar? Infelizmente, a resposta é negativa. O mundo do futuro não será como o de hoje, e o que funcionou nos anos 90 para a Irlanda não terá o mesmo efeito nas próximas duas décadas. O desafio que espera o país é reinventar-se mais uma vez para encontrar seu lugar na nova economia do conhecimento, que surge com força em todo o mundo. Atualmente, o pior inimigo é a autocomplacência. Será que a Irlanda conseguirá reinventar o tigre celta e assim manter o sucesso que desfruta hoje? Não sei - e só teremos respostas nos próximos 20 anos. •

© Feargal Quinn