Empresas latino-americanas; o ônus da cultura

Paulo Roberto Feldmann

This text analyses Latin America from the point of view of its enterprises and the way they are managed. The paper presents the main characteristics of the Latin American management pointing out how it hás been influenced by the weight of the cultural, historical and geographical values. Special attention is dedicated to the innovation subject and to the reason why they are so scarce on the continent.

A reprodução é proibida e exclusiva para fins educacionais

A América Latina abriga quase 10% da população do planeta. No entanto, responde por apenas 5% do PIB mundial. Mas, talvez, pior do que isso seja o fato de que entre as 1200 maiores empresas do mundo, segundo os principais anuários internacionais, apenas 29 são latino-americanas, ou seja, menos de 2,5%. Por que existem tão poucas empresas deste lado do mundo que conseguiram alguma projeção internacional? Trata-se de um problema econômico estrutural?

Provavelmente sim, mas há muito mais para se analisar caso se pretenda entender este atraso. Já se estudou e se escreveu bastante sobre a economia dos países da América Latina, mas foram raras as tentativas de fazê-lo pela ótica de suas empresas e do modo como são administradas. Talvez por isso, pouco tem sido discutido, por exemplo, a respeito da baixa eficiência das empresas latinas como um fator também responsável pelo atraso da região; quase nada se fala sobre a pequena produção tecnológica das empresas do nosso continente; ou raramente se discute as cadeias de valores onde elas atuam.

Pretendemos contribuir com a discussão do atraso no desenvolvimento da América Latina, mostrando que faltam maiores discussões sobre as questões que envolvem a produtividade e a gestão das empresas da região. Mas queremos também indicar que esses aspectos estão ligados com os valores e fatores culturais que, por sinal, são mais ou menos homogêneos em todos os países do nosso continente.

Evidentemente, a estrutura empresarial na América Latina é muito heterogênea. De forma geral, em todos os países, a maior parte dos setores mais dinâmicos é comandada por empresas estrangeiras cujo formato organizacional e estilo de *management* corresponde ao padrão da casa matriz. Não é este o tipo de empresa a que estamos nos referindo no presente

Paulo R. Feldmann é professor da FEA Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Consultor da FIA - Fundação Instituto de Administração, ambas da USP. Foi presidente e diretor de diversas empresas multinacionais como Microsoft, Ernst&Young, Iron Mountain.

artigo. Tampouco às empresas estatais, já que estas se constituem numa raça em acelerada extinção no continente. Nossa preocupação maior é com as empresas privadas de capital local, pois estas hoje carecem de importantes aperfeiçoamentos nos seus modelos de gestão. Evidentemente existem honrosas exceções e é muito difícil e temerário generalizar. No entanto, alguns problemas e deficiências repetem-se de forma preocupante.

Aspectos culturais na forma como as empresas são geridas

Ao falar de prosperidade de nações, Michael Porter (1993) foi enfático: "A economia de um dado país nunca poderá ser produtiva se as empresas que operam nele não o forem". E vai além: com base em extensa pesquisa envolvendo empresas originárias de mais de 15 países (mas infelizmente nenhuma da América Latina) conclui que são as circunstâncias nacionais, aí incluídos os fatores culturais, os aspectos que mais afetam a maneira pela qual as empresas são dirigidas.

A história de uma nação define valores que se perpetuam por gerações e acabam por ditar o comportamento dos seus cidadãos. Ou seja, é por conta desses valores que os indivíduos estarão dispostos a assumir mais ou menos riscos, vão ser mais ou menos patriotas, vão estar ou não dispostos a repartir lucros, e assim por diante. A localização geográfica também impacta hábitos e costumes dos povos e, consequentemente, o nível de progresso econômico.

Jeffrey Sachs (Sachs in Harrison & Huntigton, 2000, pp. 31-32), um dos economistas mais citados atualmente, diz que a geografia é tão importante que os cientistas sociais deveriam dedicar mais tempo olhando para os mapas para melhor entender as raízes do desenvolvimento econômico. David Lanes (Landes, 1998, p. 13), também um conceituado especialista em "História Econômica" afirma que se há algo que podemos apreender sobre o desenvolvimento econômico das nações é que a cultura faz toda a diferença. É inegável que história e geografia têm um papel enorme sobre a cultura dos povos. Por sua vez, a cultura e consequentemente, os usos e costumes afetam a economia; entretanto, não podem ser modificados por decretos ou políticas governamentais. Portanto, precisam ser conhecidos com mais profundidade.

Desde Max Weber (1930) se ouve falar que a cultura pesa, determina, inclina e acaba por decidir que nações prosperam e quais estão condenadas à pobreza, enquanto seus povos não mudarem hábitos, crenças e valores. Weber dizia que a ética protestante era a responsável pelo fato da Alemanha e da Suíça serem mais bem-sucedidas economicamente no século XIX que os países católicos como Espanha e Portugal.

Myrdal (Myrdal, 1968, p. 104) já ponderou esses aspectos há quase quarenta anos quando estudou as economias asiáticas e concluiu que os fatores culturais profundamente influenciados pela religião eram os principais obstáculos para se modernizar aquela parte do mundo.

Fairbanks & Lindsay (Fairbanks & Lindsay, 2000, p. 112) realçam que a cultura é um componente vital para definir a capacidade de uma nação prosperar porque ela formata aquilo que os indivíduos pensam acerca de riscos, recompensas, oportunidades e consequentemente, sobre o progresso.

Mais recentemente Lawrence Harrison (2000) colocava os valores e as atitudes dos povos como os principais responsáveis por fenômenos como a persistente instabilidade e desigualdade da América Latina.

Michael Porter (1993) fez o seguinte comentário sobre a importância dos temas acima enumerados: "Muitos aspectos de um país, demasiado numerosos para serem generalizados, influenciam a maneira pela qual as empresas são organizadas e administradas. Alguns dos aspectos mais importantes são as atitudes para com a autoridade, as normas de interação interpessoal, atitudes dos trabalhadores para com a administração e vice-versa, normas sociais de comportamento individualista ou de grupo e padrões profissionais. Esses temas por sua vez, nascem do sistema educacional, da historia social e religiosa, das estruturas familiares e de muitas outras condições nacionais freqüentemente imponderáveis, mas singulares".

A afirmação de Porter cai como uma luva para a América Latina, que é muito rica na sua história e conta com povos que possuem hábitos e costumes bem peculiares. Isto tudo acaba exercendo uma influência muito grande sobre a maneira como as empresas da região são geridas.

O *management da* América Latina com os Estados Unidos

Um dos traços mais característicos, e também mais problemáticos, é que a quase totalidade da grande empresa latino-americana possui seu controle acionário nas mãos de um indivíduo ou, quando muito, nas mãos de uma ou duas famílias. Isto leva a um afrouxamento dos controles sobre os resultados e a ausência de profissionalização da gestão, ou seja, os acionistas muitas vezes não cobram resultados porque eles mesmos são os executivos. É comum os donos das empresas não conseguirem separar claramente os limites da empresa dos limites da família.

O contrário ocorre nos Estados Unidos, onde o capital da grande empresa é muito mais pulverizado e os acionistas minoritários pressionam muito mais por resultados consistentes. Nas empresas latino-americanas dificilmente se encontra a separação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

Enquanto em boa parte das empresas norte-americanas é muito difícil descobrir quem é seu dono, tamanha a pulverização das ações, nas empresas latino-americanas praticamente sempre existe e é bem sabido quem é o dono. A mentalidade de "empresa de dono" faz com que estes, por vezes, ao invés de tirarem seus ganhos dos dividendos distribuídos prefiram fazê-lo através de ganhos indiretos, por exemplo, montando empresas pessoais que são fornecedoras do grupo principal. Por isso, é comum que os preços de transferência de serviços entre empresas do mesmo grupo sejam determinados pelo grupo de indivíduos que controla acionariamente a *holding* do grupo, o que, no mínimo, distorce a rentabilidade dos negócios.

Esses fatos acabam sendo negativos também para o desenvolvimento do mercado acionário, pois o acionista minoritário em geral recebe uma proteção muito pequena. Interessante notar que mesmo no modelo norte-americano de gerir empresas, com forte ascendência do acionista minoritário, há situações que escapam ao controle e se transformam em pesadelo para todos, como vimos na recente crise do *subprime*, quando grandes empresas dos Estados Unidos tiveram de recorrer a grande fundos da Ásia, principalmente.

Mas a postura em relação ao mercado acionário não é a única grande diferença que existe entre o modelo latino-americano e o modelo norte-americano de gerir empresas. A outra diferença é de ordem filosófica e está ligada ao papel histórico

Publicação deste artigo é exclusiva para fins educacionais

que as empresas tiveram no desenvolvimento econômico das duas regiões.

Enquanto nos Estados Unidos as empresas e empresários assumiram um papel preponderante até mesmo no processo de conquista e integração territorial ocorrido ao longo dos séculos XVIII e XIX, como bem mostram as grandes estradas de ferro, quase todas privadas; na América Latina toda colonização, conquista e integração territorial nos principais países se deu sob a égide do Estado, tendo a iniciativa privada estado totalmente ausente.

Em outras palavras, podemos dizer que se os Estados Unidos tivessem sido colonizados por Espanha ou Portugal essa interiorização teria sido totalmente conduzida, implantada e operada pelo governo. Alguns raros casos de empresários empreendedores como o barão de Mauá, no Brasil, foram hostilizados pelos demais empresários da época e até mesmo boicotados pelo império. Essa postura iniciou-se no século XVIII, por iniciativa das Coroas Portuguesa e Espanhola, e continuou intacta após a independência política de várias nações.

Continuando na linha da comparação com os Estados Unidos, é importante frisar que neste país existe a cultura do vencedor. Na sociedade americana, todos procuram vencer. Mais do que em outras sociedades, e em nítido contraste com as sociedades latino-americanas, o sucesso pessoal e profissional é valorizado como o grande objetivo na vida de qualquer indivíduo. O reverso é verdadeiro: a pior pecha de que se pode acusar um norte americano é a de que ele é um perdedor. Essa cultura não existe na América Latina, ao contrário, o sucesso freqüentemente dá ensejo a suspeitas e desconfianças.

Misturar negócios com amizade é comum na América Latina. O contrato às vezes não é tão importante quanto a palavra empenhada. Enquanto nos Estados Unidos existe o culto ao advogado, sendo tudo enfocado nos contratos, na América Latina existe o culto da "personalidade", ou seja, tudo depende de "com quem" você estiver negociando.

Assim, na América Latina o contrato não tem o mesmo significado que tem nos Estados Unidos. Aliás, em geral, para os latino-americanos os relacionamentos pessoais são de extrema importância. Hickson e Pugh (Hickson e Pugh, 1995, pp.83-84) realçam que a principal característica de comportamento dos latinos, que afeta a forma como as empresas da região são geridas, são as extensas redes de relacionamento pessoal. Ao contrário dos norte-americanos os latino-americanos têm uma visão negativa da competição individual, mas dão uma enorme importância aos grupos sociais de que fazem parte. Há uma frase corrente que diz que os americanos fazem negócios e depois, se possível, amigos; enquanto os latinos primeiro verificam se são amigos para depois irem aos negócios.

Essas diferenças na forma de gerir empresas entre Brasil e Estados Unidos são totalmente coerentes com a conclusão de Michael Porter (1993), que afirmou não existir um sistema administrativo que seja universalmente adequado, pois os setores de êxito em cada país serão aqueles cujas práticas administrativas e de organização estão ajustadas e adequadas para as fontes de vantagem competitiva daquele setor.

Ou seja, as práticas administrativas variam de país para país. Entre os inúmeros exemplos que Porter analisa para comprovar sua tese está o fato de que, na Itália, setores econômicos com predominância de empresas pequenas, como vestuário, móveis e azulejos, tendem a ser bem-sucedidos em nível mundial porque a pequena empresa tem tudo a ver com a forma que os italianos gostam de administrar seus negócios e se relacionar com suas famílias,

o que, muitas vezes, eles fazem simultaneamente. Já na Alemanha a formação técnica em engenharia é tão intensa e comum que boa parte dos executivos de empresas tem essa formação. Isto faz que nesse país haja uma ênfase muito maior na busca da melhoria de processos, métodos de produção e produtos. Desse modo, a Alemanha acaba tendo setores bem-sucedidos quando o alto conteúdo de engenharia é importante para a fabricação dos produtos. É o caso da indústria ótica, da química ou da fabricação de maquinário pesado ou de precisão.

Empresários da região em relação ao Estado

Toda essa característica de colonização gerou um aspecto cultural que até hoje perdura, que é o de que o investidor privado latino-americano só age se o governo agir antes. Mas não é somente este aspecto que caracteriza uma espécie de paternalismo, como definiram Lindsay & Fairbanks (Fairbanks & Lindsay 2000, pp. 132-136): os empresários latino-americanos freqüentemente optam por entregar ao governo decisões altamente complexas que se referem a seus próprios negócios.

É comum que haja *lobbies* e pressões de associações de empresários sobre os governantes para obtenção de proteções tarifárias a fim de impedir a entrada de produtos importados, ou ocorra facilidades na exportação de produtos, incluindo-se aí até mesmo desvalorizações cambiais. Lindsay & Fairbanks enfatizam que a relação entre governo e empresários é um fato de importância enorme na região, e é muito comum que os governantes sejam manipulados para que determinadas empresas ou setores obtenham vantagens competitivas que, em geral, acabam sendo efêmeras.

Fukuyama (Fukuyama, 1996, p. 52), ao mencionar as três sociedades com maior influência do Estado e excluindo todos os países socialistas, cita França, México e Brasil e faz questão de realçar que até mesmo no Japão, um país com fortíssima presença do Estado, a atuação deste sempre foi mais limitada se comparada com aqueles três países, dois dos quais os líderes da América Latina.

Outros autores importantes já se dedicaram a analisar a relação entre Estado e empresários. Uma das mais importantes análises do "espírito" latino-americano foi feita por Carlos Alberto Montaner (Montaner in Harrison & Huntigton, 2000, pp. 56-63) no capítulo que ele escreveu no livro *Culture Matters* organizado por Lawrence Harrison & Samuel Huntington (2000).

Montaner descreve como se comportam as elites na América Latina; detém-se especialmente sobre o papel e a forma de ação dos empresários. Segundo ele, um traço importante dos empresários da região é sua preferência por exercer influência política em vez de competir no mercado. Empresários e executivos de setores industriais importantes perdem em reuniões com ministros e autoridades tempo valioso, que poderia ser melhor empregado caso se dedicassem a buscar o aumento efetivo da produtividade de suas empresas.

Essa influência política, boa parte das vezes, é conseguida por meios não éticos e, segundo Montaner, é comum empresários corromperem funcionários públicos para obterem isenções alfandegárias ou empréstimos a taxas de juros subsidiadas ou até reservas de mercado. O autor destaca que corrupção não é exclusividade da América Latina, mas frisa que a freqüência com que ocorre nesta região e principalmente a impunidade são altamente preocupantes, pois as respectivas sociedades parecem não perceber o quanto esses fatos acabam por onerar os bens e serviços que elas mesmas adquirem e consomem.

Por outro lado, quando ocorrem problemas ou fracassos nas suas empresas, o primeiro culpado a ser apontado pelos empresários é sempre o governo. Isto está de acordo com aquela que Lindsay & Fairbanks (Fairbanks & Lindsay, 2000, pp. 111-119) definem como uma das mais importantes características do empresariado latino-americano: estão sempre na defensiva, nunca admitindo suas próprias falhas ou de suas empresas. Se houve problemas, prejuízos ou fracassos, o primeiro culpado é o governo. Se não for deste, então será do fornecedor, dos sindicatos de trabalhadores, dos distribuidores ou até mesmo do cliente, quando não da natureza; mas nunca da própria empresa e de seus acionistas ou executivos.

A questão de sempre colocar a culpa nos outros pelos seus próprios defeitos é realmente um traço cultural tão importante dos latino-americanos que foi mencionado por Landes (1998), ao comentar, ironicamente, que a mais bem-sucedida exportação da região em matéria de doutrina econômica foi a famosa "Teoria da Dependência", cujo expoente teórico era o então sociólogo Fernando Henrique Cardoso (1979). Essa teoria atribui aos países mais avançados da América do Norte e Europa as raízes dos problemas latino-americanos. Segundo Landes: "Ao instigarem uma mórbida propensão para atribuir as culpas a todo mundo menos àqueles que as denunciam, essas doutrinas promovem a impotência econômica. Mesmo que fossem verdadeiras, seria preferível arquivá-las".

Se existe um traço cultural marcante dos latino-americanos é a sempre presente necessidade de que haja uma liderança superior para tomar decisões importantes. Talvez por isso, quase todos os países da região usam o presidencialismo; e o parlamentarismo, que é o regime dos países desenvolvidos com exceção dos EUA, não vingou na região. A busca de uma resposta para tudo através de um líder caudilhesco é algo que perpassou a história de praticamente todos os países deste subcontinente. Provavelmente, por isso, é que as decisões gerenciais são freqüentemente tomadas por uma única pessoa de uma maneira central e decisiva.

Por que inovamos tão pouco em nosso continente?

Até o início do século XVI, alguns dos povos que habitavam a América Latina, principalmente os Astecas, Maias e Incas, detinham conhecimentos científicos e tecnológicos muitas vezes superiores aos que, à mesma época, existiam na Europa ou na China. Em algumas áreas como astronomia, botânica, farmacologia e metalurgia os espanhóis assimilaram os conhecimentos adquiridos na região e os disseminaram pela Europa. Quinhentos anos depois, a situação inverteu-se completamente: muito pouco do que existe de mais avançado hoje no mundo em termos de inovações e de tecnologias foi concebido ou surgiu em nosso subcontinente. A América Latina deixou de ser um importante provedor de conhecimentos científicos e tecnológicos: a região como um todo correspondeu, em 2007, a apenas 1,2% do total investido globalmente em Ciência & Tecnologia, segundo dados do Banco Mundial.

Por que se inova tão pouco no nosso continente? Lindsay & Fairbanks (Fairbanks & Lindsay, 2000, pp. 25-40) apontam duas razões principais. Em primeiro lugar, os empresários locais tendem a pressupor que as vantagens em recursos naturais, matérias-primas abundantes e mão de obra barata vão lhes proporcionar posições de liderança nos mercados exportadores, assim, deixam de criar condições para a inovação. Adotando essa filo-

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

sofia, são constantemente ultrapassados por países da Ásia ou da África, que conseguem ou baratear ainda mais o custo de sua mão de obra, ou entram no mercado internacional vendendo um recurso natural a um preço ainda mais baixo do que vinha sendo praticado por eles.

Em segundo lugar, não existe a cultura da cooperação entre as empresas da região. Ao contrário de países como a Itália, onde a existência dos *dusters*, também chamados de agrupamentos industriais, promove a cooperação e incentiva as empresas a se unirem para, buscar conjuntamente mercados externos, por exemplo, lançar uma nova marca, ou então investir conjuntamente em pesquisa e desenvolvimento, na América Latina quase invariavelmente os empresários só enxergam nos concorrentes um inimigo que deve ser abatido. Isso contribuiu para criar um clima de desconfiança dentro de cada setor.

Ao se falar da baixa produção de inovações e de tecnologia nas empresas da América Latina não se pode deixar de mencionar o papel da universidade e, principalmente, o distanciamento entre ela e as empresas da região. Uma das análises mais completas feitas até hoje sobre o tema de Ciência e Tecnologia na América Latina foi feita e, em edição especial pela revista *Nature* em 1999.

No artigo dedicado ao México consta uma análise importante sobre um fato que ajuda a explicar os números acima e que se repete por todo o continente: "Parte do problema é cultural. O México herdou a tradição européia do cientista como acadêmico e não o modelo norte-americano do cientista inventor e empresário. Para um pesquisador universitário ter ligação com a indústria é considerado prostituição pelos colegas. Do lado da indústria, não há forte tradição de investimento em P&D. Até o início dos anos 1980, o México tinha uma política industrial de propriedade estatal e protecionismo que resultava em pouco incentivo ao investimento em inovação. Agora as empresas querem modernizar sua tecnologia, mas voltam-se mais para as empresas estrangeiras atrás de ajuda, e não se mostram dispostas a esperar o tempo necessário para que a ciência e a tecnologia nacionais encontrem respostas para suas necessidades".

A enorme distância entre a universidade e as empresas também é lembrada por Millan B. & Concheiro (Millan B. & Concheiro, 2000, pp. 370-373) quando analisam as razões do atraso do México nas questões de ciência e tecnologia. E vão além, mencionando que uma razão adicional para o atraso do país nesta questão é a falta de política industrial que defina as áreas prioritárias para investimentos, deixando bem caracterizado que, ao contrário dos países mais desenvolvidos, onde quem mais investe em pesquisa e desenvolvimento são as empresas, no caso do México a maior parte desse gasto é feita pelo governo. Assim, enquanto no Japão, na Alemanha e nos Estados Unidos as empresas privadas são responsáveis respectivamente por 67,1%, 61,1% e 58,4% do total dos gastos com P&D, no México esse valor é de apenas 17,6%.

Esta, aliás, é também uma característica do Brasil conforme mostra o texto do prof. Carlos Henrique Brito Cruz de 2002, "A Universidade, a Empresa e a Pesquisa". Neste trabalho, o professor Cruz compara Brasil e Coréia em função do número de engenheiros, cientistas e pesquisadores que trabalham ligados a pesquisa e desenvolvimento. Apesar de nosso país ter uma população quatro vezes superior à da Coréia, a quantidade de trabalhadores nessas funções é maior na Coréia, onde chega a 159.773 pessoas (no Brasil, são 125.645). Os dados são de 2001. Mas no Brasil somente 23% dessas pessoas estão em empresas privadas, enquanto na Coréia esta porcen-

tagem é de 59%. Assim, a grande maioria dos brasileiros que trabalham em pesquisa, 77% está nas universidades ou em institutos mantidos pelo governo, enquanto na Coréia apenas 41% do total de pesquisadores trabalham nessas instituições.

Considerações finais

Como vimos, a América Latina é muito rica em recursos naturais e, de modo geral, sua mão de obra é barata; esses são os principais ingredientes que fomentaram as grandes empresas originárias da região, com raríssimas exceções. No entanto, por que uma região tão abençoada com recursos naturais e dádivas da natureza fracassou ao se desenvolver e industrializar, enquanto outras regiões do mundo tiveram êxito? Procuramos dar uma das explicações para este fato que é: a nosso ver, não conseguimos gerar um número expressivo de empresas globais e isso tem muito a ver com a forma não profissional de gerir empresas que predominou em nosso subcontinente e que, felizmente, começou a mudar de vinte anos para cá, mas não na velocidade desejada.

Um dos aspectos que mais distingue o empresário latino-americano é seu enorme apego ao comando e o controle total de suas empresas. Isso explica, por exemplo, a relutância em abrir-se o capital, bem ao contrário do que acontece nos Estados Unidos.

As empresas latino-americanas decorrem de uma sociedade de formação aristocrática e oligárquica. Essa sociedade sempre foi centrada nas classes mais abastadas, cujas famílias patriarcais, foram as responsáveis pelo surgimento das primeiras empresas importantes da região. Era natural que a maneira de as empresas se organizarem fosse muito parecida com a forma como as pessoas dentro das famílias se relacionavam. Por outro lado, durante muitos séculos, a agricultura era praticamente a única atividade econômica, o que acabou por fazer com que o sistema feudal que predominava no campo acabasse tendo raízes fundas na cultura latino-americana.

Basear seu desenvolvimento em recursos naturais não é a única característica referente à geografia da região que afeta a existência ou não de inovações tecnológicas. O baixo investimento em educação, a pequena infraestrutura destinada à pesquisa e mesmo a cultura conservadora e pouco arrojada de empresários, que viveram muito tempo sem necessitar competir com produtos estrangeiros, acabam por explicar a pequena presença da América Latina, no que há de relevante em ciência e tecnologia no mundo de hoje.

A pequena profissionalização das empresas pode ser outra explicação importante para o baixo número de empresas latino-americanas de porte mundial. Afinal, família e relações de amizade estão entre os maiores valores de todos os povos latino-americanos. Conhecer as pessoas envolvidas faz parte de toda a transação de negócios, e os vínculos familiares ou pessoais de amizade atravessam com facilidade as divisões hierárquicas das empresas. No entanto, para sobreviver e ser eficiente no mercado mundial as empresas latino-americanas precisam ser administradas da maneira mais profissional possível e a globalização tende a afetar mais negativamente as empresas de gestão familiar do que as de gestão não familiar.

Procurar apoio do governo é outra característica típica que permeia o empresariado latino-americano. Basear o crescimento de suas empresas em favores governamentais é algo muito frágil, pois esses favores são efêmeros e acabam por não proporcionar vantagens competitivas efetivas e perenes para as empresas.

Enfim, gestão familiar, pouco profissionalismo, paternalismo, manipulação de

políticos, atitudes defensivas e não éticas são alguns dos principais ingredientes que fomentaram as empresas originárias da região, com raríssimas exceções. Esse estilo de administração não condiz com as exigências atuais de competição global do século XXI. As grandes empresas globais que dominam o cenário competitivo mundial são profissionais, transparentes, não dependem de favores governamentais e, em muitos casos, seus acionistas não são conhecidos, ou seja, não possuem a figura do "dono".

Também é muito preocupante o fato de que mesmo as poucas empresas latino-americanas que conseguiram se destacar entre as maiores do mundo (veja o quadro) estão quase sempre em setores que foram importantes no século XX, mas que deixaram de ser relevantes neste século XXI. Em outras palavras, podemos dizer que mesmo as grandes empresas latino-americanas em geral estão fora dos setores de alta tecnologia, como produção de *hardware* ou *software*, farmacêutica, biotecnologia ou mesmo automobilística. Em-

Quadro

As 29 maiores empresas da América Latina que constam da relação das 1.200 maiores empresas do mundo de 2007 – segundo a revista *Business Week*

	Argentina	Brasil	Chile	México	Total
Estatais		Petrobras, Cemig, Copel	Banco de Chile		4
Bancos		Bradesco, Itaú, Unibanco			3
Serviços de Telecomunicações		Telemar, Brasil Telecom		America Movil, Telefonos de México	4
Mídia				Televisa	1
Varejo		Pão de Açúcar	Falabella, D&S		3
Aço	Tenaris	Gerdau, CSN			3
Aeroespacial		Embraer			1
Bebidas		Ambev		Femsa, Modelo	3
Cimento				Cemex	1
Mineração		Vale	Copec, SQM		3
Papel/Celulose			CMPC		1
Petroquímico				Alfa	1
Vários				Carso	1
Total	1	14	6	8	29

presas do nosso continente, quando conseguem porte e projeção para atuar no mercado mundial estão em setores de baixa tecnologia na maioria dos casos. A brasileira Embraer é uma exceção em todo o continente.

Muito se fala da necessidade de mudanças e reformas econômicas, e este tema tem sido permanentemente discutido em todos os países do subcontinente, mas talvez seus resultados sejam insatisfatórios se não forem precedidas ou acompanhadas de uma grande reforma nos usos e costumes, nas idéias, nos hábitos, nas imagens, ou seja, em tudo aquilo que normalmente se entende por cultura.

Mas é possível mudar o padrão de comportamento cultural dos empresários latino-americanos? Provavelmente sim, mas somente a muito longo prazo, e os problemas do nosso continente são agudos e precisam de uma solução no curto prazo. Precisamos olhar para outras nações que conseguiram transformar aquilo que aparentemente eram deficiências em fatores alavancadores de sucesso. Há inúmeros exemplos nessa linha. A Itália é apenas um deles, com a sua vocação para a microempresa familiar baseada no forte apego que os italianos têm pela família. A Itália soube aproveitar muito bem essa sua característica cultural e desenvolveu uma forte competência em promover associações de pequenas empresas. Unidas elas passam a ser fortes e, por isso, conseguem exportar ou pesquisar inovações tecnológicas. Esse pode ser um caminho para a pequena empresa latino-americana.

O importante é estarmos consciente de que os fatores culturais exercem uma forte influência sobre como as empresas são geridas e, consequentemente, sobre o desenvolvimento econômico das nações não adiantando querer ir contra os mesmos. Eles estão aí para ficar. Precisamos apreender a tirar os mesmos proveito deles.

é exclusiva para assinantes

Bibliografia

Black, J.K. *Latin America its problems and its promise*: Estados Unidos: Boulder, 1998.

Blakemore, H., Collier, S. & Skidmore, T. *Latin America and the Caribbean*. Nova York: Cambridge University Press, 1992.

Brito Cruz, C. H. "A Universidade, a Empresa e a Pesquisa". Instituto de Física Gleb Wataghin, Universidade Estadual de Campinas. Disponível em http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/univ-empr-pesq-rev102003b.pdf. Acesso em 31/08/2006.

Business Week – "The BusinessWeek Global 1200" edição de 26/12/2007.

Del Pozo, P. *Aspectos Tecnologicos de la Modernization Industrial de Mexico*. México: Fondo de Cultura, 1995.

Fairbanks, M. & Lindsay, S. *Arando o Marh*: Fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Fukuyama, F. *Trust*. Nova York: Free Press Paperbacks, 1996.

Galeano, E. *Open Veins of Latin America*: Five Centuries of the pillage of a continent. Nova York: Monthly Review Press, 1997.

Gwynne, R. & KAY, C. *Latin America transformed*. Londres: Arnold, 1999.

Harrisson, L. & Huntigton, S. *Culture Matters*: How Values Shape Human Progress. Nova York: Basic Books, 2000.

Hickson, D. & Pugh, D. *Management Worldwide*: The impact of Societal Culture on Organizations around the Globe. Londres: Penguin Books, 1995.

Landes, D. *Riqueza e a Pobreza das Nações*: Por que algumas são tão ricas e outras são tão pobres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Macilwain. C. "As chances da América Latina". *Nature*, n. 398, abril 1999.

Millan, B., & Concheiro, A. *Mexico 2030:* Nuevo Siglo, nuevo pais. Mexico: Fondo de Cultura, 2000.

Montaner, C. A. "Culture and the behavior of Elites in Latin America", in Harrison, L. E. (ed.). *Culture Matters*. Nova York: Basic Books, 2000, pp. 56-63.

Myrdal, G. *Asian Drama – An Inquiry into the Poverty of the Nations.* EUA: Pantheon 1968.

Porter, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Porter, M. & Stern, S. "Inovação e Localização de mãos dadas". HSM Management, jan- fev. 2002, pp. 118-125.

Sachs, J. Notes on a Sociology of Economic Development. In Harrisson, L. & Huntigton, S. *Culture Matters*: How Values Shape Human Progress. Nova York: Basic Books, 2000.p. 29-42.

Sagasti, F. *Ciencia, Tecnologia y Desarollo Latinoamericano*. México: Fondo de Cultura, 1981.

World Bank. World Bank statistical data base. Disponível em: http://devdata.worldbank.org/wdi2006/contents/Table4_1.htm. Acesso em 19/01/2007.

A utilização deste artigo é exclu

Fonte: Política Externa, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 93-103, dez./ jan./ fev. 2009-2010.