

A influência da cultura na gestão das empresas latino-americanas

PAULO ROBERTO FELDMANN

A gestão de empresas como uma decorrência de fatores culturais

NEM TUDO que diz respeito ao desenvolvimento econômico das nações pode ser explicado pela teoria econômica tradicional. Existem inúmeros fatores que não constituem o ferramental habitual dos economistas e que possuem uma influência decisiva sobre o atraso ou o avanço econômico de países. Por exemplo, a história de uma nação define valores que se perpetuam por gerações e que acabam por definir o comportamento dos seus cidadãos. Ou seja, é por conta desses valores que os indivíduos vão estar 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, conseqüentemente, o nível de progresso econômico. Jeffrey Sachs (in Harrison & Huntigton, 2000, p.31-2), 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 Landes (1998, p.13), também um conceituado especialista em “História Econômica”, diz que se há algo que podemos apreender sobre o desenvolvimento econômico das nações é que cultura faz toda diferença. É inegável que história e geografia têm um papel enorme sobre a cultura dos povos. Por sua vez, a cultura e, conseqüentemente, os usos e costumes afetam a economia, entretanto não podem ser modificados por decretos ou políticas governamentais e, assim, precisam ser conhecidos com mais profundidade.

Neste artigo, o foco será a América Latina, onde quase todos os modelos e formas de desenvolvimento econômico já foram ou estão sendo tentados e testados, por sinal sem nenhum grande êxito a se destacar.

Myrdal (1968, p.104) já dizia isso há quase 40 anos, quando estudava as economias asiáticas, e concluía que os fatores culturais profundamente influenciados pela religião eram os principais obstáculos para modernizar aquela parte do mundo.

Fleury & Fleury (1997, p.95, 107) chamam a atenção para o fato de que os tão enaltecidos modelos japonês e coreano de gestão são decorrentes de traços específicos da história dessas duas nações. Um desses traços comum às duas nações

é a forte identidade nacional, o outro é a rivalidade histórica entre esses dois países que resultou na forte competição econômica entre ambos.

O presente artigo pretende se deter nesses aspectos que vamos chamar de culturais. Vamos focar a capacidade de bem gerir empresas.

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, conseqüentemente, sobre o progresso. Neste artigo, nosso objetivo é avaliar como a capacidade para gerir instituições e empresas, públicas ou privadas, é afetada por fatores culturais e por que isso acaba tendo um impacto enorme sobre o grau de avanço econômico dos respectivos países.

Entre as 1.200 maiores empresas do mundo, segundo a revista *Business Week*, apenas 31 têm sua sede na América Latina (Tabela 1). Isso significa que apenas 2,6% das grandes empresas globais são originárias de nossa região. Se considerarmos a definição de Michael Porter (1993, p.30) de que nações fortes e poderosas economicamente são aquelas que conseguem gerar um grande número de empresas de sucesso mundial, então teremos que concluir que as nações da América Latina estão sendo muito fracas.

Todavia, essa afirmação de Porter não pode ser totalmente generalizada e há exceções importantes como a da Itália, que não apresenta um número significativo de grandes empresas naquela relação apesar de ser um dos países mais desenvolvidos do mundo. Mas, justamente na Itália, onde o desenvolvimento se dá mediante um modelo muito interessante, fortemente baseado na pequena e na média empresa, verifica-se que o modelo econômico predominante é consequência de aspectos históricos e culturais.

Este artigo se detém justamente na forma de gestão das empresas latino-americanas, investigando, especialmente, se esta é consequência de atributos culturais. A pergunta que conseqüentemente se faz neste momento é: Mas existe uma forma latino-americana de gerir empresas? Ou, em outras palavras, existe um modo latino-americano que seja claramente diferente do modo norte-americano, ou do modo europeu, ou então do modo asiático? Podemos concluir que sim.

Para Prestes Motta & Caldas (2007, p.25), é relativamente recente o estudo das formas que as diferenças culturais assumem na área das organizações, e “a grande questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente... As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem”.

Michael Porter (1993, p.126), com base numa extensa pesquisa envolvendo empresas originárias de mais de quinze países, também concluiu que as circunstâncias nacionais afetam a maneira como as empresas são dirigidas; no entanto, segundo Arruda & Schneider (1996), aquele autor não chama a atenção para o papel da cultura cuja relevância na criação de vantagens competitivas, segundo eles, é significativa.

História e economia da América Latina como aspectos definidores da natureza das empresas

O que realmente caracteriza todos os países que constituem a América Latina e os torna diferentes da América do Norte é a sua formação histórica, ou seja, o tipo de colonização a que foram submetidos, a partir do século XVI, pelas potências europeias de então. Enquanto no Canadá e nos Estados Unidos prevaleceu o que chamamos de colônias de povoamento, na América Latina predominaram as colônias de exploração. Nessas, o objetivo era atender aos interesses econômicos das metrópoles, no caso, Portugal e Espanha. A riqueza e o bem-estar dos povos colonizados pouco importavam. O que era imperioso era o enriquecimento da metrópole. Já nas colônias de povoamento, os objetivos eram outros; os colonizadores vinham para as novas terras em busca de uma nova pátria e não para enriquecer. Por isso, tanto no Canadá como em boa parte dos Estados Unidos, a colonização não se deu com mão de obra escrava nem com objetivo de produzir gêneros primários a baixo custo. Ela aconteceu por massas enormes de europeus que saíram do seu continente em razão dos conflitos e das guerras religiosas da época, e vieram para a América do Norte sem interesses mercantis.

O tipo de colonização aplicado na América Latina, exploradora e mercantilista, deixou marcas profundas nas sociedades latino-americanas que permanecem até hoje. Assim, por exemplo, coloca-se a localização das populações, que sempre se estabelecia próximo ao litoral e dos portos que davam acesso às metrópoles; ou então, a utilização dos melhores solos agrícolas para o cultivo dos gêneros de exportação, enquanto os piores ficavam para a produção dos alimentos consumidos pela própria população local. Também dessa época vem a característica das nações da região de exportarem suas matérias-primas e importarem das metrópoles os produtos manufaturados.

Outra herança da forma de colonização havida na América Latina foi a enorme concentração de terras rurais nas mãos de pouquíssimos proprietários, caracterizando os conhecidos “latifúndios”, o que é uma marca registrada da região, pela qual existe uma falta crônica de gêneros alimentícios ao mesmo tempo que milhões de famílias camponesas não têm terras para cultivar.

Até a primeira metade do século XIX, a grande maioria dos países latino-americanos era colônia da Espanha ou de Portugal. Mas antes mesmo de se tornarem independentes, eles ficaram subordinados economicamente à Inglaterra, que era quem dominava a economia mundial na época. Assim, após a independência política de inúmeros países da região, a Inglaterra foi ocupando o lugar das antigas metrópoles e transformando-se no principal destino das exportações latino-americanas, pagando sempre preços baixíssimos por elas. Ao mesmo tempo, tornava-se o principal fornecedor dos caros bens manufaturados que eram vendidos para a América Latina. Mas mesmo com esse poderio da Inglaterra, a grande influência sobre a cultura da América Latina como um todo veio da Península Ibérica (Hickson & Pugh, 1995, p.83). Apesar disso, nos diversos países do continente, houve

outros povos que exerceram grande influência cultural, como é o caso dos italianos e alemães no Brasil e na Argentina, ou dos japoneses no Peru e também no Brasil.

Ao longo do século XX, a Inglaterra enfraqueceu-se econômica e militarmente, e os Estados Unidos assumiram o papel de grande líder e potência capitalista, fortalecendo seu domínio sobre todo o continente. Apesar da polêmica afirmação de que a América Latina é uma região subordinada aos interesses econômicos e políticos norte-americanos, a verdade é que, nas últimas décadas, houve diversas intervenções dos Estados Unidos para proteger e garantir os interesses das empresas multinacionais quando os lucros dessas foram ameaçados por mudanças políticas.

Toda essa situação de séculos de colonização contribuiu muito para deteriorar a questão social. Assim, uma das principais características da região é a enorme desigualdade social. Enquanto nos países desenvolvidos os 10% mais ricos da população em geral possuem em torno de 25% da renda nacional, na América Latina os 10% mais ricos ficam em geral com 40%, e em alguns casos, como no Brasil, com mais de 50%. Por sua vez, enquanto nos países desenvolvidos os 60% mais pobres possuem de 35% a 40% da renda, na América Latina esse percentual é de menos de 20%.

Essas desigualdades se tornam trágicas quando nos debruçamos sobre as condições em que vive a população. Alguns indicadores de qualidade de vida como taxas de analfabetismo, consumo diário de calorias, esperança de vida apontam que a América Latina em geral só está melhor que a África.

A forma latino-americana de gerir empresas

Como já mencionamos na introdução, Michael Porter (1993) concluiu que não existe um sistema administrativo que seja universalmente adequado, pois os setores de êxito em cada país serão aqueles em que as 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, azulejos, tendem a ser bem-sucedidos em âmbito mundial, porque a pequena empresa tem tudo a ver com a forma como os italianos gostam de administrar seus negócios e se relacionar com suas famílias, o que, aliás, 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 possui essa formação. Isso faz que nesse país haja uma ênfase muito maior na busca da melhoria de processos, métodos de produção e produtos. Dessa forma, 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 óptica, da química ou da fabricação de maquinário pesado ou de precisão.

Evidentemente, a estrutura empresarial na América Latina é muito heterogênea. De uma 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* correspondem ao padrão da casa matriz. Não é esse o tipo de empresa a que estamos nos referindo no presente artigo. Tampouco às empresas estatais, já que essas se constituem numa raça em acelerada extinção no continente. Nossa preocupação maior é com as empresas privadas de capital local, pois essas hoje carecem de importantes aperfeiçoamentos nos seus modelos de gestão. É evidente que existem honrosas exceções e que é muito difícil e temerário generalizar. No entanto, alguns problemas e deficiências repetem-se de forma preocupante.

Segundo Hickson & Pugh (1995, p.71), a típica empresa latino-americana inevitavelmente sofre de estruturas hierarquizadas e desnecessárias, trabalhadores a mais em tarefas inócuas e grandes problemas de comunicações, em boa parte causados por pobres sistemas de informações gerenciais que muitas vezes nem existem. Isso tudo sem falar no grande desprezo com que a maioria dos administradores encara a importância do direcionamento estratégico.

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. Isso leva a um afrouxamento dos controles sobre os resultados e à 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 o dono dessas, 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 esses, por vezes, em vez de tirarem seus ganhos dos dividendos distribuídos, prefiram fazê-lo por meio 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, já que o acionista minoritário, em geral, recebe uma proteção muito pequena. É interessante notar que, mesmo na forma norte-americana de gerir empresas, com forte ascendência do acionista minoritário, há situações que escapam ao controle e transformam-se num pesadelo para todos, como vimos na recente crise do *subprime*, quando grandes empresas dos Estados Unidos tiveram que recorrer a Grandes Fundos da Ásia, especialmente.

A postura em relação ao mercado acionário, porém, não é a única grande diferença que existe entre a forma latino-americana e a forma norte-americana de gerir empresas. A outra diferença é de ordem filosófica e está ligada ao papel histórico que as empresas tiveram no desenvolvimento econômico das duas regiões. Enquanto nos Estados Unidos as empresas e os empresários assumiram um papel preponderante até mesmo no processo de conquista e integração territorial havido ao longo dos séculos XVIII e XIX, como bem mostram as grandes estradas de ferro quase todas privadas, na América Latina, todo processo de colonização, conquista e integração territorial nos principais países aconteceu 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 das várias nações.

Toda essa característica de colonização gerou um aspecto cultural que até hoje perdura, que é o de que o investidor privado latino-americano age se o governo agir antes. Mas não é somente esse aspecto que caracteriza uma espécie de paternalismo, como definiram Fairbanks & Lindsay (2000, p.132-6): os empresários latino-americanos frequentemente optam por entregar ao governo decisões altamente complexas que se referem aos seus próprios negócios. É comum que haja *lobbies* e pressões de associações de empresários sobre os governantes para obtenção de proteções tarifárias para impedir entrada de produtos importados ou então facilidades na exportação de produtos, incluindo-se aí até mesmo desvalorizações cambiais. Fairbanks & Lindsay (2000) enfatizam que a relação entre governo e empresários é um fato de uma importância enorme na região, e que é muito comum que os governantes sejam manipulados para que determinadas empresas ou setores obtenham vantagens competitivas que em geral acabam sendo efêmeras.

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 desse 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 no capítulo que ele escreveu no livro *Culture Matters*, organizado por Harrison & Huntington (2000, p.56-63). Montaner descreve como se comportam as elites na América Latina e se detém 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, um tempo valioso que poderia ser mais bem 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. Montaner destaca que corrupção não é exclusividade da América Latina, mas frisa que a frequência com que ocorre nessa região e especialmente 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.

Quando, porém, ocorrem problemas ou fracassos nas suas empresas, o primeiro culpado a ser apontado pelos empresários é sempre o governo. Isso, aliás, está de acordo com o que Fairbanks & Lindsay (2000, p.111-9) 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. Mas se não desse, então a culpa pelos fracassos é do fornecedor, ou dos sindicatos de trabalhadores, ou dos distribuidores, ou até mesmo do cliente, quando não da natureza; mas nunca da própria empresa e de seus acionistas ou executivos.

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 nos Estados Unidos. Aliás, em geral, para os latino-americanos, os relacionamentos pessoais são de extrema importância. Hickson & Pugh (1995, p.83-4) 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 norte-americanos fazem negócios e depois, se possível, amigos; enquanto os latino-americanos primeiro verificam se são amigos para depois irem aos negócios.

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 possuem regimes presidencialistas e o parlamentarismo, que é o regime dos países desenvolvidos, com exceção dos Estados Unidos, não vingou na região. A busca de uma resposta para tudo por intermédio de um líder caudilhesco é algo que perpassou a história de praticamente todos os países deste continente. Provavelmente por isso é que as decisões gerenciais são frequentemente tomadas por uma única pessoa de uma maneira central e decisiva.

A pequena importância dada à inovação também é um fenômeno cultural

Até o início do século XVI, alguns dos povos que habitavam a América Latina, especialmente 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 após, 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 continente. A América Latina deixou de ser um importante provedor de conhecimentos científicos e tecnológicos, pois, apesar de representar cerca de 9% da população mundial, a região como um todo corresponde a apenas 1,6% do total investido globalmente em ciência e tecnologia. Segundo a Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE), no ano 2001, o mundo investiu cerca de 587 bilhões de dólares nessa área. Do total desse investimento, apenas 9,4 bilhões foram gastos pelos países latino-americanos.

A abundância de recursos naturais na América Latina tem sido apontada como uma explicação importante para a baixa preocupação com a inovação que predomina na região. Fairbanks & Lindsay (2000, p.25-40) afirmam que 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 e, assim, deixam de criar condições para a inovação. Adotando essa filosofia, 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. Além disso, Fairbanks & Lindsay (2000) apontam outra razão importante para a inexistência de inovações: trata-se da cooperação deficiente entre as empresas. Segundo eles, não existe a cultura da cooperação entre as empresas da região. Ao contrário de países como a Itália, onde a existência dos *clusters*, também chamados de agrupamentos industriais, promove a cooperação e incentiva que as empresas se unam para, por exemplo, buscar conjuntamente mercados externos, lançar uma nova marca ou então investir conjuntamente em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), na América Latina quase que 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 que sempre aniquilou qualquer possibilidade de cooperação. Honrosas exceções constituem as montadoras automobilísticas e suas relações com as fornecedoras de autopeças tanto na Argentina como no Brasil ou no México. Mas esse desvio da regra, provavelmente, se deva ao fato de estes serem setores em que ocorre a predominância do capital estrangeiro.

Porter & Stern (2002) mencionam a América Latina e destacam como grande vulnerabilidade da região, no que diz respeito ao surgimento de inovações, a pouca ligação entre as empresas e as universidades. Segundo eles, “O sistema de ensino superior na América Latina tem pouca ligação com as empresas e muito pouco envolvimento com as políticas nacionais voltadas para ciência e tecnologia”. Isso é confirmado por outros autores que se dedicaram a analisar a questão científica e tecnológica do continente. Sagasti (1981, p.195-202) aponta como um dos problemas crônicos da América Latina o enorme distanciamento entre a produção de ciência e a geração de tecnologia, o que, segundo ele, é uma consequência da inexistência de relação entre a universidade e a empresa.

A enorme distância entre a universidade e as empresas também é colocado por Millan & Concheiro (2000, p.370-3) 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 nessa questão é a falta de uma política industrial que defina as áreas prioritárias para investimentos, e deixam bem caracterizados que, ao contrário dos países mais desenvolvidos, onde quem mais investe em P&D são as empresas, no caso do México esse gasto é em sua maior parte feito 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%.

Essa, aliás, é também uma característica do Brasil, conforme mostrado no texto produzido pelo Prof. Carlos Henrique Brito Cruz em 2002, *A Universidade, a empresa e a pesquisa*. Nesse trabalho, o Brito Cruz compara Brasil e Coreia em razão do número de engenheiros, cientistas e pesquisadores que trabalham ligados a P&D. Apesar de o Brasil ter uma população quatro vezes superior à da Coreia, a quantidade de trabalhadores nessas funções nesse país é maior, chegando a 159.773 pessoas, enquanto aqui totaliza 125.645 pessoas. Ambos os dados referidos a 2001. Mas no Brasil somente 23% dessas pessoas estão em empresas privadas, enquanto na Coreia essa porcentagem é de 59%. Assim, a grande maioria dos brasileiros que trabalham em pesquisa, em torno de 77% do total dos pesquisadores, está ou na universidade ou nos institutos mantidos pelo governo, enquanto na Coreia trabalham nessas instituições apenas 41% do total de pesquisadores.

Em 1999 a revista britânica *Nature* produziu uma edição especial chamada “Ciência na América Latina”. No artigo dedicado ao México consta uma análise importante sobre um fato que ajuda a explicar os números citados aqui e que se repetem por todo o continente:

Parte do problema é cultural. O México herdou a tradição europeia 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.

Finalizamos com Montaner (2000) e sua explicação amarga para a quase inexistente relação entre empresas e inovação em nosso continente: “A real tragédia da América Latina é que o capital é limitado e boa parte dele está em mãos de empresários não comprometidos com o risco ou com a inovação, mas sim com a especulação... Não são capitalistas modernos, mas atuam como senhores da terra de tradição feudal”.

Considerações finais

Ao longo dos últimos 40 anos, as nações da América Latina experimentaram diversas concepções de modelos econômicos, passaram por fases de crescimento moderado e estagnação, mas, de uma forma geral, as principais mazelas da região continuam sem solução. Apesar de algumas poucas e honrosas exceções, continuam sendo problemas graves de quase todos os países da região a questão da desigualdade na distribuição da renda, o analfabetismo, a miséria e a fome. Apesar de o continente ser rico em recursos naturais, seu papel em termos de impacto na economia mundial ainda é muito pequeno. Segundo dados da OCDE, apesar de ostentar 9% da população da Terra, o PIB da América Latina é menos de 4% do PIB mundial, e, se consideramos a participação no comércio internacional, nossa taxa é de apenas 3,5%. Como mostramos anteriormente, do lado das grandes empresas globais a situação é ainda pior: entre as 1.200 maiores empresas do mundo segundo a revista *BusinessWeek*, apenas 31 são originárias de nossa região. Várias teorias já foram elaboradas para tentar explicar essa situação de atraso, mas pouca atenção se deu aos fatores culturais. Como vimos no presente artigo, esses fatores certamente afetam aspectos importantes como a competência para gerir empresas ou então a capacidade de lançarem-se inovações. No entanto, 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 pouca profissionalização das empresas pode ser outra explicação importante para o pequeno 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 transação de negócios, e vínculos familiares ou pessoais de amizade atravessam com facilidade as divisões hierárquicas das empresas. No entanto, para que possam sobreviver e ser eficientes 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.

O fato de sempre querer colocar a culpa nos outros é realmente um traço cultural tão importante dos latino-americanos que foi mencionado por Landes (in Harrison & Huntigton, 2000, p.4-6) 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 é o então sociólogo Fernando Henrique Cardoso. Essa teoria atribuiu 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”.

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 (Tabela 1) estão quase sempre em setores que foram importantes no século XIX, mas que deixaram de ser relevantes neste século XXI. Ser ator global em setores como bebidas (como Femsu ou Ambev), cimento (Cemex), mineração (Vale), celulose (Aracruz ou CMPC) não é de todo mau, mas não é suficiente. Em outras palavras, podemos dizer que mesmo as grandes empresas latino-americanas de uma forma geral estão fora dos setores de alta tecnologia, como produção de *hardware* ou *software*, farmacêutica, biotecnologia ou mesmo automobilística. Empresas 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 praticamente uma exceção em todo continente.

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

É possível, porém, mudar o padrão de comportamento cultural dos empresários latino-americanos? Provavelmente sim, mas somente em 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 à família. O importante é estarmos conscientes de que os fatores culturais exercem uma forte influência sobre como as empresas são geridas e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento econômico das nações, não adiantando querer ir contra isso. Eles estão aí para ficar. Precisamos aprender a tirar proveito deles.

Tabela 1

As 31 maiores empresas da América Latina que constam da relação das 1.200 maiores empresas do mundo em 2006 – segundo a revista *BusinessWeek*

	Argentina	Brasil	Chile	México	Total
Estatais		Petrobras, Eletrobrás, Cemig, Copel	Banco de Chile		5
Bancos	Galicia	Bradesco, Itaú, Unibanco			4
Serviços Telecom.		Telemar, Brasil Telecom		America Movil, Telefonos de México	4
Mídia				Televisa	1
Varejo			Falabella, D&S		2
Aço	Tenaris	Gerdau, CSN			3
Aerospac.		Embraer			1
Bebidas		Ambev		Femsa, Modelo	3
Cimento				Cemex	1
Mineração		Vale	Copec, SQM		3
Papel/Celul.		Aracruz	CMPC		2
Petroquímico				Alfa	1
Vários				Carso	1
Total	2	15	6	8	31

Referências

- ARRUDA, C. A.; SCHNEIDER, S. Gerenciando através de Culturas. In: ARRUDA, C. A.; VINAGRE, H. (Org.) *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BLACK, J. K. *Latin America its problems and its promise*. New York: Boulder, 1998.
- BLAKEMORE, H. et al. *Latin America and the Caribbean*. New 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, 2002. Disponível em: <<http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/univ-empr-pesq-rev102003b.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2006.
- BUSINESSWEEK. The BusinessWeek Global 1200. 26 dez. 2005.
- DEL POZO, P. *Aspectos tecnológicos de la Modernization Industrial de Mexico*. Mexico: Fondo de Cultura, 1995.
- FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas 1997.
- FUKUYAMA, F. *Trust*. New York: Free Press Paperbacks, 1996.
- GALEANO, E. *Open Veins of Latin America: Five Centuries of the pillage of a continent*. New York: Monthly Review Press, 1997.
- GWYNNE, R.; KAY, C. *Latin America transformed*. London: Arnold, 1999.
- HARRISSON, L.; HUNTIGTON, S. *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, 2000.
- HICKSON, D.; PUGH, D. *Management Worldwide: The impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*. London: 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: HARRISSON, L. E. (Ed.) *Culture Matters*. New York: Basic Books, 2000. p.56-63.
- MYRDAL, G. *Asian Drama – An Inquiry into the poverty of the Nations*. New York: Pantheon, 1968.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). OECD statistical database. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: jul. 2006.
- PORTER, M. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M.; STERN, S. Inovação e localização de mãos dadas. *HSM Management*, p.118-25, jan./fev. 2002.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, P. M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.

SACHS, J. Notes on a Sociology of Economic Development. In: HARRISSON, L.; HUNTINGTON, S. *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, 2000. p.29-42.

SAGASTI, F. *Ciencia, tecnologia y desarrollo latinoamericano*. Mexico: Fondo de Cultura, 1981.

RESUMO – O texto trata da influência da história, da geografia e dos fatores culturais sobre o desenvolvimento econômico, centrando sua atenção na forma como as empresas são geridas. O foco do trabalho é a América Latina. Após uma síntese sobre a história da região com ênfase em aspectos econômicos, procura-se analisar alguns hábitos e costumes dos povos latinos americanos e demonstrar de que forma influenciam as empresas locais e sua administração. Atenção especial é dada para a questão das inovações, procurando-se a explicação pela qual elas são escassas em nosso continente.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura, gestão de empresas, inovação, América Latina, Desenvolvimento econômico.

ABSTRACT – The text deals with the influence of history, geography and cultural aspects on economic development dedicating more attention to the way companies are managed. The focus of the paper is Latin America. After a summary about the history of the region with emphasis in the economic aspects the text tries to analyze some habits and uses of Latin Americans and explain how they influence the enterprises and the way they are being managed. Special attention is dedicated to the innovation subject and to the reason why they are so scarce on the continent.

KEYWORDS: Culture, Enterprise management, Innovation, Latin America, Economic development.

Paulo Roberto Feldmann é engenheiro pela Escola Politécnica da USP, mestre e doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas e professor da Faculdade de Economia e Administração da USP.

@ – feldmann@usp.br ou paulo.feldmann@fia.com.br

Texto recebido em 28.11.2008 e aceito 10.12.2008.