


# O JEITO LATINO-AMERICANO DE GERIR EMPRESAS

A GESTÃO DAS EMPRESAS LATINO-AMERICANAS É INFLUENCIADA PELA HISTÓRIA, CULTURA E VALORES LOCAIS. EM UM CENÁRIO DE COMPETIÇÃO GLOBAL, ISSO PODE REPRESENTAR UM PROBLEMA

 PAULO ROBERTO FELDMANN,  
professor da FEA-USP, paulo.feldmann@uol.com.br.

**E**m seu livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) já dizia que a cultura acaba por decidir quais nações prosperam e quais estão condenadas à pobreza enquanto seus povos não mudarem de hábitos, crenças e valores. Weber dizia que a ética protestante era a responsável pelo fato de a Alemanha e a Suíça terem sido mais bem-sucedidas economicamente, no século XIX, do que países católicos como Espanha e Portugal.

De fato, a história das nações define valores que se perpetuam por gerações e que têm influência quase que direta na forma como as empresas são administra-

das. Na América Latina, alvo da análise deste artigo, é possível reconhecer algumas dessas características, que diferenciam as empresas locais em relação às do resto do mundo, em especial às dos Estados Unidos. No atual cenário de competição global, essas características podem representar um problema e não necessariamente uma virtude na gestão.

## RAÍZES HISTÓRICAS

As empresas latino-americanas, de forma geral, têm origem numa sociedade de tradição aristocrática e oligárquica, centrada nas classes mais abastadas. As famílias pertencentes a essas classes, fundamentadas na cultura patriarcal, foram as responsáveis pelo surgimento

das primeiras empresas importantes da região. Como resultado, essas empresas preservavam características familiares na sua organização, refletindo a proximidade com a qual as pessoas pertencentes às famílias se relacionavam. Ao mesmo tempo, dado que durante séculos a atividade agrícola foi predominante nos países latino-americanos, o sistema oligárquico predominante no campo acabou criando raízes profundas na cultura e na forma como as empresas da região são administradas.

Um dos exemplos mais típicos dessa influência da cultura nos negócios está no tema das amizades. Misturar negócios com relações pessoais é comum na América Latina. Enquanto nos Estados Unidos existe o culto à regra escrita, sendo tudo centralizado nos contratos, na América Latina o que tem importância, mais do que o contrato, é a palavra empenhada.

Vários autores que estudaram o tema realçam que uma forte 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 enorme importância aos grupos sociais de que fazem parte. Há

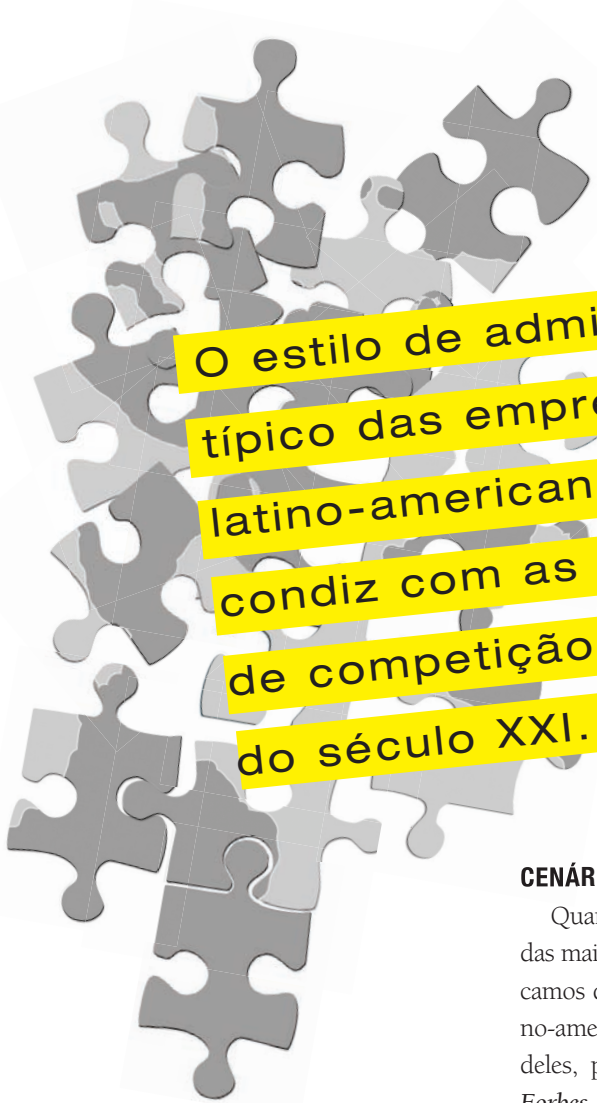
uma frase corrente que diz que os americanos fazem negócios e depois, se possível, amigos; enquanto os latinos primeiro verificam se são amigos para depois irem aos negócios.

Outro traço cultural muito característico é o fato de grande quantidade de empresas latino-americanas terem seu controle acionário nas mãos de poucos indivíduos, quando muito pertencentes a uma ou duas famílias. Isso leva a um afrouxamento do controle sobre os resultados, e inibe a profissionalização da gestão, ou seja, os acionistas muitas vezes não cobram resultados porque eles mesmos são os executivos. É comum os donos não conseguirem separar claramente os limites da empresa dos limites da família. O contrário ocorre nos EUA, onde o capital da grande empresa é muito mais pulverizado e os acionistas minoritários pressionam muito mais por resultados consistentes. Enquanto em boa parte das empresas norte-americanas é muito difícil identificar quem é o dono das ações, tamanha a pulverização dos títulos, na nossa realidade é frequente o inverso: o dono costuma ser uma figura conhecida e individualizável.

## **ESTADO E NEGÓCIOS**

Outra importante característica diferenciadora das empresas da América

Latina é de ordem filosófica, ligada ao papel histórico que as empresas tiveram no desenvolvimento econômico da região. Nos EUA, empresas e empresários assumiram um papel importante no processo de conquista e integração do território do país, ao longo dos séculos XVIII e XIX, como mostram as grandes estradas de ferro, quase todas privadas, construídas nesse período para interligar as costas leste e oeste. Já na América Latina, a formação e integração territorial dos principais países aconteceu sob a égide do Estado, tendo a iniciativa privada se ausentado quase totalmente. Por outro lado, quando ocorrem problemas ou fracassos nas suas empresas, o primeiro culpado a ser apontado é sempre o governo. É comum os empresários da região se posicionarem na defensiva, resistindo a admitir suas próprias falhas ou de suas empresas. O que não impede o empresariado latino-americano de, ao mesmo tempo que critica o governo, buscar permanente apoio governamental às suas atividades. 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 estilo de administração  
típico das empresas  
latino-americanas não  
condiz com as exigências  
de competição global  
do século XXI.**

#### **CENÁRIO GLOBAL**

Quando examinamos os rankings das maiores empresas do mundo, verificamos que a presença de empresas latino-americanas é muito baixa. No último deles, publicado em abril pela revista *Forbes*, entre as 2 mil empresas apresentadas, apenas 67 estão sediadas na América Latina. Não resta dúvida de que é muito pouco. Além disso, há um agravante: grande parte dessas 67 empresas está em setores que foram importantes nos séculos XIX e XX, mas que deixaram de ser tão relevantes neste século. A Petrobrás e a Cemex são bons exemplos da grande empresa global latino-americana. Ser ator global em setores como petróleo, bebidas, cimento, mineração ou aço não é ruim, contudo também

não é suficiente. Os países mais avançados possuem grande número de empresas nos setores que hoje dominam a economia mundial, como telefonia, hardware, software, equipamentos médicos ou indústria farmacêutica. Podemos dizer mesmo que as maiores empresas latino-americanas, com raras exceções, estão fora dos setores-chave da economia mundial do século XXI.

Gestão familiar, pouco profissionalismo, paternalismo estatal, manipulação de políticos, atitudes defensivas e muitas vezes não éticas são alguns dos principais ingredientes que fomentaram muitas das empresas originárias da região, com raríssimas exceções. Esse estilo de administração não condiz com as exigências de competição global. As empresas que dominam o cenário competitivo mundial são profissionais, transparentes, não dependem de favores públicos e em muitos casos seus acionistas sequer são conhecidos, ou seja, não existe a figura do dono.

O que precisamos, nesse cenário, é saber lidar com a cultura de nossas empresas, corrigir o que for necessário e, eventualmente, tentar tirar algum proveito, e transformar nossas características em virtudes – algo para o qual sem dúvida não existem receitas prontas. ■