

# Brasil/Itália: Algumas notas comparativas

Cléber Aquino

Professor da FEA-USP

Coordenador do Programa História Empresarial Viva

O livro *Agnelli, o todo poderoso da Fiat* de Alan Friedman, correspondente em Milão do *Financial Times* (jornal inglês especializado em negócios), concentra-se nas relações da Fiat com os poderes político, econômico etc. É uma leitura agradável e muito oportuna, considerando-se o momento atual de interações dos negócios com o poder político e a máquina estatal (notadamente no Brasil).

Nossos objetivos são: a resenha do livro e o estabelecimento de uma comparação entre as culturas empresariais italiana e brasileira, tendo por base as posições do autor e nossas experiências com o empresariado nacional, acumuladas desde 1985 através de depoimentos para o programa *História Empresarial Viva*, do qual somos coordenador.

A atividade empresarial mundial tem uma lógica única, mas sofre flutuações em função do pano de fundo cultural que permeia essa lógica.

A Fiat é considerada a maior grupo privado da Itália e um dos maiores do mundo, como ressalta o autor, "é um Estado dentro do próprio Estado". O capitalismo italiano assenta-se, assim, nas empresas públicas, na Fiat, na economia informal e nos pequenos negócios.

No Brasil há semelhanças com esse modelo, porém com algumas diferenças. As empresas nacionais exercem tremenda influência, principalmente após 1964 quando o papel do Estado foi reforçado. No entanto, a interferência na Nação não acontece através de uma única empresa ou grupo empresarial, como é o caso da Fiat na Itália e até no resto do mundo, o que é evidenciado nas transações de Agnelli (atual presidente da Fiat) com o Coronel Kadafi e seus efeitos nas relações Estados Unidos/Itália.

No começo do século tivemos aqui o enorme prestígio do Grupo Matarazzo. Atualmente, há empresas com poderosos *lobbies* junto ao governo, como é o caso das construtoras, mas com certo grau de dependência ao Estado. As multinacionais têm presença marcante no Brasil, pois são as únicas a enfrentar o Estado em pé de igualdade e até de superioridade. O presidente de qualquer corpora-

ção estrangeira consegue com facilidade audiência com o Presidente da República, o mesmo não ocorrendo com a maioria do empresariado nacional. Neste ponto os italianos se diferenciam, não permitindo influência estrangeira em excesso. O poderoso empresário Roberto Marinho, dono da Rede Globo, uma das quatro maiores do mundo em seu ramo de atividades, não conseguiu atuar na Itália, sendo obrigado a desfazer-se da empresa que havia montado para atuar nos meios de comunicação daquele país. A arrogância e a inabilidade estratégica da Globo foram rejeitadas.

Quanto aos pequenos negócios, a Itália tem maior tradição que o Brasil. Há algum tempo as microempresas vêm dando contribuições ao desenvolvimento daquela Nação, que ostenta uma economia pujante — a 5ª do Ocidente — e já é cognominada de *Nova Itália*. No Brasil começa a florescer a economia informal e uma proveitosa atividade de pequenas organizações, porém, são empreendimentos iniciados e administrados com muita improvisação, visando, somente, ganhar dinheiro em curtíssimo prazo. Por esta e outras razões, mesmo com a criação de milhares de empresas, o Brasil tem elevado índice de mortalidade empresarial, o que não nos parece ocorrer, com tanta intensidade, na Itália.

Na leitura do livro depara-se com uma dúvida: O que acontecerá com a Fiat e a economia italiana após a implantação do Mercado Comum Europeu em 1992, quando o grupo italiano começar a ser ameaçado pela penetração de outras empresas, como por exemplo a indústria automobilística japonesa, oferecendo carros (e outros produtos) de tecnologia avançada e a preços competitivos? Presentemente, a Fiat é dona do mercado, impedindo o ingresso de concorrentes tanto de dentro como de fora da Itália. O leitor pode verificar, no texto, o esquema montado por Agnelli para impedir a compra da Alfa Romeo pela Ford, comparando-o a outro comportamento típico do empresariado brasileiro que, dentre vários mecanismos de sobrevivência (sem competição), recorre à proteção de mercado. A citada dúvida amplia-se quando se analisa a

saída de Agnelli da Fiat, ao completar 70 anos, mesmo que a empresa possua estrutura organizacional consolidada e competentes executivos.

Essa mesma dúvida tem o empresariado nacional, quando se sabe que a questão da sucessão e da continuidade dos negócios brasileiros constitui um seríssimo problema e que, para tornar o quadro mais complexo, esse desafio vem sendo tratado com amadorismo e excesso de superficialidade.

O Brasil, após a implantação do Mercado Comum Europeu e as outras nações estarem integradas (Estados Unidos, Canadá, México; Japão e os tigres asiáticos), tende a isolar-se do mundo, pois até o presente momento ainda não deu passos relevantes para se compor na nova estrutura geo-econômica, ora emergente. Há uma alienação por parte de nossa política externa, dos ministérios econômicos (Fazenda, Planejamento, Indústria e Comércio) e do empresariado em relação a esta nova verdade mundial. Uma alienação bastante perigosa. O planeta tende a tornar-se um grande mercado. Dentro desta nova realidade começam a surgir as empresas globais, operando internacionalmente, diferentemente das empresas convencionais com visão restrita ao mercado local e com uma administração paroquial, girando em torno da organização. Ademais, uma estratégia eficaz de um empreendimento (mormente no Brasil, dada a eterna instabilidade da economia e a elevada concentração de renda nas mãos de poucos consumidores) é a conquista do mercado externo com a vantagem de ensinar aos empresários a ampliação de seus horizontes. A não incorporação do Brasil, em um dos citados grupos geo-econômicos, tenderá a reforçar seu subdesenvolvimento e a torná-lo obsoleto, notadamente no que se refere à tecnologia, ao seu *management* e às suas vivências internacionais.

O autor, mesmo reconhecendo ser a empresa um êxito de administração, compara-a com a *máfia*, caracterizando a Fiat como uma entidade habilidosa em promover transações com outros grupos de interesses na Itália e no mundo, até dentro de princípios éticos questionáveis. Os outros (expressão do autor utilizada várias vezes no texto) são os indivíduos invisíveis (para o grande público, pois para o Poder, principalmente, e para os tecnocratas

de segundo e terceiro escalões são bem visíveis) que conseguem tudo para a empresa, driblando alguns obstáculos da estrutura formal. Isso não é novidade no Brasil. O Congresso Nacional, os órgãos públicos etc. estão inflacionados desses invisíveis dedicados aos empresários. As multinacionais são sábias ao colocarem em sua alta administração autoridades influentes para abrirem portas junto aos centros de decisão do País. As grandes empresas e grupos brasileiros estão seguindo esse mesmo caminho. Conhecemos diretorias de empresas constituídas, em sua quase totalidade, de pessoas com livre trânsito político, usufruindo de todas as condições para conviver, habilmente, com o poder político dominante.

Repetimos e insistimos neste ponto: nada ou muito pouco muda no Brasil. Quem desconhece a interferência de empresas e de grupos nacionais nos altos escalões da República? Uma das razões do sucesso da Varig reside nessa estratégia. Trata-se de um desdobramento natural do capitalismo, no qual ou a empresa é muito grande ou o empresário limita-se a ser pequeno para não afrontar os poderosos. Após um certo nível, a gestão de um empreendimento é essencialmente política e estratégica, sob pena do negócio ser tragado pela concorrência e sepultado pela complexidade da conjuntura. A Transbrasil (dentre vários outros motivos de sua crise atual) está pagando um alto sacrifício por ter tido a petulância de querer penetrar nas rotas internacionais, sem ter providenciado antecipadamente um esquema político e de *lobby*.

Sugiro ao leitor (além da leitura do livro sobre o Agnelli e a Fiat) o manuseio de outro texto. Refiro-me ao *Novo Estado Industrial* no qual Galbraith, conhecido e respeitado economista americano, mostra a supremacia das grandes corporações sobre o mundo dos negócios e a sociedade global. Certamente, quando estes nossos comentários estiverem publicados, não estará mais em exibição o filme *Trucker, o Sonho de um Homem*, tratando da vida de um empreendedor americano que sonhou construir automóveis econômicos, beneficiando o consumidor, e que, quando chegou à fabricação de 51 carros, foi destruído pelos poderosos da indústria automobilística americana num conluio com políticos e com a justiça dos Estados Unidos, onde se apregoa a livre iniciativa.

Recebido em julho/89