

REVISTA

# BRASIL

COMPETITIVIDADE | GESTÃO | GOVERNANÇA

ANO 1  
1ª EDIÇÃO  
06/2016



UMA REVISTA  
DO MOVIMENTO  
BRASIL COMPETITIVO



## CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA

O Pacto pela Reforma do Estado e o  
esforço para aperfeiçoar a gestão pública



**JORGE GERDAU** Líder empresarial  
aponta alternativas para driblar a crise

**GARGALOS DA INDÚSTRIA** Entraves  
que barram o crescimento econômico

# COMPETIR É FUNDAMENTAL

POR ANDREAS MÜLLER,  
EMANUEL NEVES E LEONARDO PUJOL

Não são poucos os gargalos que comprometem a força competitiva das empresas brasileiras dentro e fora do país. Mas já está claro que parar de investir é um caminho ainda mais arriscado para aqueles que têm o desafio de retomar o crescimento

# A

economia brasileira dava os primeiros sinais de desaquecimento, no final de 2014, quando a Fras-le definiu suas metas de desempenho para o ano seguinte. Ligada ao Grupo Randon, a fabricante de pastilhas, lonas de freio e outros materiais de fricção anunciou, na ocasião, que pretendia encerrar o próximo exercício com vendas totais de R\$ 1,1 bilhão, num crescimento de 5,9% em relação a 2014. A projeção era claramente otimista – mais ainda diante da maré de instabilidade que se prenunciava no horizonte.

## A maioria das empresas brasileiras ainda esbarra em gargalos crônicos: da infraestrutura precária até um sistema tributário tão pesado quanto labiríntico

Ao final de 2015, veio a surpresa: a Fras-le não só atingiu como superou as expectativas. O faturamento bruto beirou a marca de R\$ 1,2 bilhão, perfazendo um avanço de 14,4%. O lucro líquido, de R\$ 52,2 milhões, superou em 16% o obtido no exercício anterior. Claramente, a companhia de Caxias do Sul/RS havia encontrado uma rota para escapar da severa crise que causara uma que-

da de 8,3% na produção industrial brasileira – o pior desempenho anual desde 2003, segundo o IBGE. Mas como? O que explicaria os bons números de uma empresa cujos produtos abastecem montadoras de veículos e caminhões, em um setor cuja produção encolhera nada menos que 23% em 2015?

A resposta estava em algo que, em tese, faz parte da lição de casa de qualquer empresa – mas que, em um país como o Brasil, muitas vezes soa como desafio intransponível: a diversificação de mercados. Com ótimos níveis de automação, tecnologia de ponta e uma operação eficiente, a Fras-le foi uma das companhias que melhor aproveitaram a valorização do dólar frente ao real. Suas receitas de exportação cresceram nada menos que 24,6% em 2015, consolidando uma performance inimaginável para grande parte das indústrias brasileiras, que ainda enfrentam dificuldades crônicas para competir além das fronteiras nacionais.

Infelizmente, a Fras-le é apenas uma exceção. Via de regra, a maioria das empresas brasileiras ainda esbarra em significativos gargalos de competitividade – da infraestrutura precária até um sistema tributário tão pesado quanto labiríntico. Não é por acaso que, em 2015, o Brasil caiu da 57ª para a 75ª posição no Relatório Global de Competitividade, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF). Essa foi a maior queda nos dez anos de levantamento.

Mas a dificuldade para competir não é um fenômeno recente. O fantasma da "desindustrialização" assombra os empresários brasileiros há, no mínimo, uma década. É efeito de um coquetel nefasto que in-



“

*A escassez de investimentos e as disparidades educacionais explicam boa parte da nossa baixa produtividade.*”

Beto Studart, presidente do Sistema FIEC

Foto: Divulgação

funde carga tributária escorchante a doses cada vez mais elevadas de custos – combinados a uma política de câmbio desfavorável e a uma infraestrutura logística defasada. "O juro alto prejudica uma empresa e o câmbio alto mata. Nós estamos sendo prejudicados e mortos", ilustra Carlos Pastoriza, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq). Em 2015, o setor representado pela entidade registrou um recuo de 15% na produção.

## MUITO CUSTO PARA POUCO BENEFÍCIO

Um dos efeitos mais perversos dessa conjuntura é a queda na pro-

atividade. Nos últimos anos, a política de reajuste do salário mínimo acima da inflação trouxe inegáveis benefícios para os trabalhadores, mas criou uma distorção inédita no caixa das empresas: pela primeira vez, o aumento dos gastos com folha salarial não resultou em um avanço equivalente na produção. A Gerência de Estudos Econômicos da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan), por exemplo, detectou um acréscimo de 40% no Custo Unitário do Trabalho (CUT) entre 2008 e 2012. Se ampliado para um recorte de dez anos, o ágio chega a 158%. Ou seja: ficou bem mais caro produzir.

O estudo da Firjan levou em conta dados de diversas instituições, como a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Banco Central e o Bureau of Labor Statistics, dos Estados Unidos. Os resultados foram colocados lado a lado com aqueles encontrados em outras seis grandes economias globais – Itália, Espanha, Alemanha, Coreia do Sul, Japão e Estados Unidos. A conclusão foi desanimadora: na média, o trabalhador brasileiro é o que sai mais caro em relação ao valor que gera para o negócio.

Exemplo disso é a construção civil. Até 2013, cada operário do setor gerava, em média, um PIB de US\$ 18,9 mil por ano no Brasil. Nos demais países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o valor é três vezes maior – chega a US\$ 57,8 mil por ano. O Brasil também é o último colocado no quesito remuneração da mão de obra, com média de US\$ 11 mil *per capita* por ano, quase um décimo do oferecido na Bélgica, por exemplo, onde a ren-

Estudos da Fiesp e da Abimaq estimam que o Custo Brasil torna as mercadorias brasileiras até

 **30%** mais caras do que as produzidas no exterior

da média do trabalhador bate em US\$ 107 mil por ano, conforme dados de 2013. "A escassez de investimentos e as disparidades educacionais explicam boa parte da nossa baixa produtividade", aponta Beto Studart, presidente da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC).

### A PARTE DO FISCO

Outro gargalo que afeta a competitividade brasileira é a alta carga tributária. No Brasil, quase todos os recursos necessários para impulsionar a competitividade da economia se tornam mais caros do que a média global devido à incidência de impostos altos e cobrados em cascata. Presidente do Conselho Consultivo da Gerdau e do Conselho Superior do MBC, Jorge Gerdau Johannpeter lembra que esse problema afeta inclusive a geração de empregos. No Chile, diz ele, um trabalhador fica com aproximadamente 85% de tudo que custa para a empresa. "Já o trabalhador brasileiro fica só com 42%", compara (*confira a entrevista completa na página 8*). O fisco também abocanha nacos expressivos do valor gerado nas cadeias produtivas, em que exerce efeito cumulativo: quanto maior a cadeia, maior é a carga de impostos cobrados sobre outros impostos.

Essa estrutura fiscal compromete até mesmo a eficiência logística das empresas. Muitas realizam um complexo malabarismo no momento em que precisam decidir a instalação ou o reposicionamento de uma unidade produtiva. Com frequência, elas abrem mão da melhor localização apenas para aproveitar oportunidades oferecidas em mercados periféricos – como programas de benefícios e isenções fiscais. O resultado é que o sistema de infraestrutura logística do país carece não só de investimentos, mas também de um planejamento coerente com as necessidades econômicas da sociedade. Os transportes se concentram em modais caros e de baixa eficiência. Ao mesmo tempo, o Brasil reluta em desenvolver alternativas que possam agilizar e baratear os fretes. "Seja para o mercado interno ou na exportação, a estrutura é inadequada", afirma Luiz Vieira, sócio da consultoria Strategy& e professor de Estratégia do Insper.

A soma desses gargalos – logística, tributos e custo da mão de obra – está na base do chamado Custo Brasil, termo que faz alusão a todas as dificuldades enfrentadas por quem deseja produzir e fazer negócios no país. Estudos realizados por diversas instituições, como a Federação das

Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e a própria Abimaq, estimam que o Custo Brasil eleva os preços das mercadorias nacionais em cerca de 30%, se comparados com os dos principais concorrentes internacionais. E a atual crise econômica agrava esse fator. Em 2015, o Indicador de Custos Industriais (ICI) subiu 8,1% em relação ao ano anterior. Foi o segundo maior crescimento anual desde 2006.

Com tantos obstáculos, a indústria nacional fica ainda mais vulnerável a fatores macroeconômicos externos, que não podem ser controlados. O câmbio, por exemplo, tem peso de vida ou morte para algumas empresas, especialmente no setor exportador – no qual impera a dificuldade para comer-

## Muitas das ameaças ao desenvolvimento do Brasil podem ser vistas como oportunidades de crescimento

cializar produtos com maior valor agregado. Além disso, o Brasil carece de uma política consistente de inserção internacional. Ano a ano, a participação do país nos fluxos de comércio exterior oscila ao sabor do câmbio e do preço das *commodities*. Em 2014, por exemplo, a balança comercial registrou o primeiro déficit em mais de uma década, devido, principalmente, ao aumento das importações de combustíveis e à crise que abateu a Argentina. Já em 2015, o cenário mudou: o dólar se valorizou frente ao real, as *commodities* agrícolas voltaram a subir e as exportações brasileiras cresceram 6,1% – enquanto as importações despencaram 14,3%.

A consequência da instabilidade é a perda de vocação exportadora. "As empresas não se tornam exportadoras do dia para noite. É preciso ter constância", aponta Vieira, da Strategy&. O método de inserção do Brasil nos mercados internacionais também deve ser levado em consideração. Falta ao país uma estratégia de fomento ao comércio internacional, incluindo-se aí acordos bilaterais de comércio e o investimento na desburocratização do setor.

Não é por menos que, entre os gestores da indústria, o clima é de

descrença quanto às perspectivas de retomada econômica no curto prazo. Uma pesquisa realizada pela CNI com empresas de grande porte – com mais de 250 empregados – revelou que 64% dos administradores pretendem realizar investimentos em 2016. Apenas 33% deles, porém, planejam aportes em novos negócios.

A maior parte apenas dará continuidade a projetos já existentes. A postura defensiva é justificada pelas incertezas econômicas por 92% dos entrevistados. Mas a ociosidade também pesa: cerca de 90% dos empresários acreditam que suas estruturas atuais são suficientes para absorver eventuais saltos na demanda.

### PLANEJAMENTO E DIÁLOGO

Casos como o da Fras-le, porém, mostram que há saídas. Além de reivindicar mudanças conjunturais, a indústria brasileira deve se equipar e buscar formas de se proteger. Ou partir para uma postura mais proativa, como sugere Vieira, da Strategy&: "É preciso saber trabalhar com as circunstâncias de uma forma estratégica e estruturada", defende.

Isso, em parte, passa por uma mudança de mentalidade dos próprios empresários. Acossados pelas dificuldades, muitos deles passam a jogar na retranca, como mostrou a pesquisa da CNI. Assim, postergam investimentos e perdem oportunidades de superar a crise. O Movimento Brasil Competitivo (MBC), por exemplo, tem adotado inúmeras iniciativas com o objetivo de fomentar uma cultura de inovação nas empresas brasileiras e nas organizações do setor público.

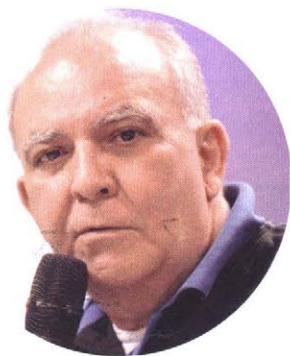


Em 2015, as exportações brasileiras cresceram

# 6,1%

enquanto as importações despencaram

# 14,3%



*Nosso trabalhador tem oito anos de formação média. É muito pouco. Temos que investir na educação de base e na qualificação profissional.*

Miguel Torres, presidente da Força Sindical

Foto: Jaécio Santana

Essa maneira de atuar privilegia a visão de que, apesar dos pesares, o Brasil tem pontos fortes consolidados. Setores como o agronegócio, a mineração e a indústria extrativista, entre outros, servem como vetor de crescimento para as cadeias produtivas – e podem ser usados para dar impulso à diversificação da economia. "Enfrentamos inúmeros problemas de gestão, especialmente nas micro e pequenas empresas. Mas, nas grandes indústrias, temos estrelas com capacidade de projeção no mundo", ressalta José Fernandes, diretor de políticas e estratégia da CNI.

Ele salienta, ainda, que muitas das ameaças ao desenvolvimento do Brasil podem ser vistas como oportunidades de crescimento. É o caso da infraestrutura: com graves carências, o país é um mercado altamente promissor para quem está disposto a investir nessa área. "Ainda temos alguns gargalos, como a taxa de juros muito elevada, que exige taxas de retorno muito expressivas. Mas a verdade é que temos muitas oportunidades, especialmente naqueles setores em que a geração de caixa é mais rápida, como rodovias e energia", argumenta Fernandes.

No âmbito político, uma pauta que deve ganhar força é a revisão das defasagens da regulação trabalhista. O enrugamento de tributos também é apontado como uma medida vital para impulsionar o consumo, ao lado de algumas

mudanças na regulamentação do setor financeiro. Carlos Pastoriza, da Abimaq, alega que o Brasil poderia dar um pequeno salto de crescimento se instituisse uma lei proibindo o varejo de embutir juros na formação dos preços à vista. "Bastaria um canetaço para que tivéssemos uma forte redução nos preços ao consumidor", diz ele.

## A HORA DA VIRADA

Presidente da Força Sindical, Miguel Torres acredita que as indústrias deveriam deixar de lado a ideia de esperar a crise passar. Para ele, os investimentos devem ser retomados justamente para ajudar a economia a crescer de novo. Uma das prioridades, diz ele, é melhorar a qualificação do trabalhador – fundamental no esforço para aumentar a produtividade das empresas. "O nosso trabalhador tem cerca de oito anos de formação média. É muito pouco. De um lado, temos que investir na educação de base. De outro, é preciso fomentar a especialização técnica, o treinamento e a qualificação dentro das empresas", alega. Sem desconhecer as dificuldades que afetam as indústrias, Torres lembra que, mais cedo ou mais tarde, a crise passará. Quando isso acontecer, as empresas que estão investindo agora é que terão mais força para se destacar da concorrência – dentro ou fora do Brasil. Ou seja: a hora da virada é agora. **B+**

## AS EXPECTATIVAS DOS EMPRESÁRIOS

**64%**   
dos gestores pretendem realizar investimentos em 2016

**33%**   
planejam aportes em novos negócios

**92%**   
se dizem preocupados com as incertezas econômicas

**90%**   
afirmam ter capacidade ociosa para absorver o crescimento da demanda

Fonte: CNI