



reflexão

O que a Irlanda tem para nos ensinar

POR **DIEGO MARCONATTO**

A Irlanda é um país verdadeiramente minúsculo. São apenas 5 milhões de pessoas vivendo em um espaço equivalente a 1% do território brasileiro. Essa ilha, coberta de um verde profundo e incrustada no sudoeste do Reino Unido, é frequentemente lembrada pela sua cerveja preta, pelo clima eternamente nublado e, talvez, pelos sonoros sobrenomes dos O'Connors, Kennedys e McGregors que ajudaram a construir os EUA.

Mas a Irlanda é muito mais do que isso. O rescaldo do século XX trouxe consigo transformações radicais na economia e nos negócios que acabaram por transformar uma nação tradicionalmente rural e pobre em uma verdadeira potência econômica. Redução de impostos e políticas fiscais acertadas combinadas ao foco na inovação tecnológica, na indústria do conhecimento, na economia de serviços e na internacionalização produziram um incrível crescimento médio de 9,4% entre 1995 e 2000, dando à pequena ilha o apelido de tigre celta.

Hoje, os irlandeses exibem o 2º maior PIB *per capita* de toda a União Europeia e, a despeito dos desafios presentes, oferecem um ambiente único de negócios. Prova disso é o fato de que essa diminuta nação recebe um volume de investimentos estrangeiros semelhante ao capturado pela gigante China. A presença de partes-chave das operações de 16 das 20 maiores empresas de tecnologia do mundo – incluindo a trinca Meta, Apple e Google – no país é outra amostra da sua atratividade. Toda essa pujança fez com que a Irlanda se tornasse um celeiro de empreendedorismo, empresas de alto crescimento e *scale-ups*.

Vi essa realidade em primeira mão em 2024, pesquisando e lecionando junto com o time do Centre for Entrepreneurial Growth & Scaling (CEGS), na Universidade de Galway, no oeste irlandês. Acadêmicos de renome global e empresas locais de sucesso incomum fizeram do CEGS um centro de excelência para a promoção do crescimento acelerado de negócios. Ele se beneficia da potência tecnológica que se tornou Galway, hoje um *hub* global da tecnologia aplicada à medicina. *Startups* como a meteórica Aerogen Pharma são, ao mesmo tempo, produto e impulsionadores de um ambiente empresarial vibrante que muito tem a nos ensinar.

A CHAVE É O GANHO DE PRODUTIVIDADE Crescimento e escalabilidade de negócios são duas realidades muito diferentes, porém frequentemente confundidas. Crescimento é o mero aumento do faturamento ou número de funcionários ao longo do tempo. Escalabilidade, conforme muito bem explicado por Bohan et al (2003), é o aumento exponencial de faturamento e lucros em relação aos seus custos totais.

Ou seja, enquanto as empresas que crescem num estilo mais tradicional o fazem de modo linear, elevando seus custos de modo mais ou menos paralelo ao seu faturamento, as *scale-ups* fazem seu faturamento e margens explodirem num ritmo muito superior ao ritmo de adição de gastos. Em outras palavras, as *scale-ups* têm a capacidade de aumentar brutalmente a sua produtividade ao longo do tempo.

Essa habilidade de fazer mais com menos está no núcleo dos campeões irlandeses. Prova disso é a sua posição no ranking global de produtividade – hoje, o país está na 2ª colocação, atrás apenas da Dinamarca. Seus esforços estão sempre concentrados em criar modelos de negócios escaláveis e altamente repetíveis. Para isso, investem pesado em tecnologia e automação, no desenho de processos eficientes e eficazes e na captura de profissionais altamente competentes.

A produtividade é uma lição ainda a ser absorvida por muitos negócios brasileiros. Nosso país amarga uma das últimas posições do mesmo ranking de produtividade, ocupando a posição 60 entre as 63 nações participantes.

O caminho para o aumento da produtividade, como vimos em Galway, está na presença de talentos, na tecnologia e inovação, na capacidade gerencial, na internacionalização e no ecossistema de negócios.

Talentos globais

Galway atrai talentos do mundo inteiro, marcadamente do Brasil. A pequena população da Irlanda não contém o volume e a especificidade de mão de obra necessários ao impulso das suas *scale-ups*. Por isso, elas garimpam os melhores trabalhadores disponíveis ao redor do mundo, ajudadas pela universalidade da língua inglesa e pela promessa de uma carreira estelar.

Jovens de todos os continentes inundam as universidades e empresas irlandesas, ávidos por mobilizar a sua diversidade e conhecimentos para uma produtividade e escalabilidade cada vez maiores.

As campeãs irlandesas aprenderam que, sem os conhecimentos e habilidades certas, elas nunca conseguiriam alcançar os seus resultados excepcionais. Por isso, além de capturar os melhores talentos ao redor do mundo, esses negócios os treinam de forma intensiva e contínua para uma maior produtividade.

Essa é uma lição para nós, brasileiros. Definitivamente, precisamos desenvolver muito mais os nossos colaboradores. O volume de evidências científicas sobre o impacto positivo do desenvolvimento de pessoas sobre o crescimento e a lucratividade das empresas é avassalador. O recado é muito simples: empresa que quer crescer investe em pessoas.

Tecnologia

Tecnologia é conhecimento aplicado, sistematizado na forma de ferramentas. Ao longo de toda a história humana, a tecnologia sempre foi o impulsionador-chave da produtividade. As *scale-ups* de Galway têm isso muito claro. Todas elas usam intensivamente ativos de conhecimento – *softwares* e sistemas diversos – para acelerar a sua velocidade e capacidade de entrega. Mas, ao contrário da média das empresas brasileiras, os tigres irlandeses têm a tecnologia no *core* dos seus negócios, tornando-a parte da sua estratégia competitiva. Para

elas, a tecnologia é muito mais do que uma ferramenta de suporte; é a alavanca mestra da sua geração de valor.

A oferta de tecnologias baratas, porém extremamente poderosas, é cada vez mais abundante. Para ficarmos em apenas dois exemplos, *softwares* de todos os tipos, que cobrem os mais variados tipos de otimização de processos, estão prontamente disponíveis na internet. Também são muitas as opções de sensorização de máquinas e integração de informações fábrica-gestão. Mesmo assim, muitas empresas brasileiras ainda navegam na escuridão, insistindo em métodos ultrapassados e improdutivos de gerenciamento (ou falta de gerenciamento).

Agora, todos vemos a tsunami da IA no nosso horizonte próximo. Ou nossas empresas surfam essa onda ou são soterradas por ela: se a sua empresa está pensando em um novo cargo, esse deveria certamente envolver tecnologia e otimização organizacional.

Inovação

Como vimos no CEGS, a inovação na região oeste da Irlanda está intimamente ligada ao uso e desenvolvimento de novas tecnologias. Os talentos atraídos para Galway trazem consigo conhecimentos muito específicos que são mobilizados para a geração de soluções proprietárias cujo ineditismo oferece aos seus negócios enorme capacidade competitiva, *pricing power* e ganho de *market share*. Esse é o caso da notável Aerogen Pharma, que desenvolveu um novo sistema médico de infusão por vias aéreas que multiplica a eficácia dos medicamentos administrados a pacientes hospitalizados.

Criações disruptivas não são, entretanto, o único modo de inovação das *scale-ups* irlandesas. Elas estão permanentemente buscando novas maneiras de fazer as coisas com menos tempo, esforço e capital. Essa persistência na inovação incremental de processos aumenta a sua produtividade e melhora a experiência para os seus clientes.

Nossas empresas podem aprender muito com Galway. A sua cultura de inovação é um exemplo para todos os negócios brasileiros que querem a excelência e o crescimento sustentado. Maiores margens de lucro são abertas pela melhoria continuada de processos, produtos e serviços. Isso é importante. Não existe bala de prata – uma solução única e terminante a todos os problemas e demandas do negócio. É preciso que o espírito da inovação incremental, contínua, permeie os nossos escritórios e fábricas.

Capacidade gerencial

Na nossa pesquisa “FDC Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas”, mostramos que os negócios brasileiros ainda podem melhorar muito a sua capacidade gerencial. Infelizmente, a pontuação geral tende a ser muito baixa.

Nesse mesmo relatório, apontamos o comparativo entre empresas com performance mediana e aquelas com desempenho excelente. Analisando quase 1.000 empresas de médio porte, fica muito claro que as companhias que mais crescem e lucram são aquelas que performam melhor em dimensões como inovação e transformação digital, estratégia, gestão de pessoas, gestão comercial e marketing e gestão financeira.

É o que presenciamos no CEGS. Lá, está claro que não é preciso reinventar a roda em termos de capacidade de gestão. As campeãs irlandesas simplesmente aplicam vários princípios gerenciais já consolidados há décadas na literatura e na prática administrativa. É mais uma questão de fazer o simples bem feito. Seus donos sabem que para construir uma empresa altamente produtiva e competitiva é necessário sedimentar antes uma base sólida. Eles não caem no conto de fadas de que o puro empilhamento de tecnologia e gente competente resolverá todos os seus problemas. De nada adianta o acúmulo de bons recursos sobre o caos.

Por isso, todos os negócios precisam diagnosticar e melhorar sua capacidade gerencial antes de querer partir para construções muito mais complexas.

Internacionalização

Já vimos que a Irlanda não possui todos os recursos internos necessários à expansão das suas *scale-ups*. Esses negócios precisam buscar conhecimentos, talentos e vários outros recursos e oportunidades em diversas partes do globo. Não é novidade, então, que essa ilha no extremo oeste da Europa seja um dos países mais globalizados do mundo, segundo o ranking KOF Globalisation Index.

Seu mercado interno de 5 milhões de consumidores é muito exíguo para a fome de crescimento das campeãs irlandesas. Elas aproveitam a prominência da língua inglesa e os seus laços históricos com os EUA para crescer além-mar. Verdadeiramente, muitas delas são *born globals*, ou seja, já nasceram exportadoras. Outras se globalizaram algum tempo após seu nascimento. De fato, a internacionalização é uma constante na economia irlandesa. Caminhar por Galway é caminhar em uma vila global, onde executivos, estudantes e donos de companhia do mundo inteiro reúnem-se para aprender e crescer juntos.

Nós, brasileiros, definitivamente devemos nos internacionalizar mais. A internacionalização é, mais do que comprovadamente, um preditor fortíssimo do crescimento organizacional, conforme Srhoj et al. (2024). Afinal, além do acesso às melhores ideias e recursos, a expansão geográfica amplia consideravelmente os mercados das companhias exportadoras.

Para isso, precisamos vencer as barreiras da geografia e do idioma. Outros países já fizeram isso e nós podemos seguir o mesmo caminho.

Ecossistema de negócios

Em fevereiro de 2024, participei de uma das edições do Scale Ireland, um poderoso *think-action tank* criado para promover as *scale-ups* locais. O prestígio do evento, ocorrido dentro da Universidade de Limerick, é ilustrado pela presença de um VP global do Google, dois ministros de Estado, pesquisadores de renome global e inúmeros líderes de companhias de alto crescimento. Na ocasião, discutimos os caminhos e desafios para a proliferação dos unicórnios celtas, o avanço da tecnologia e das inovações e, enfim, um suporte cada vez maior para as companhias locais que querem expandir suas operações. O Scale Ireland epitomiza e objetiva a intenção de um país que acredita no potencial dos seus empreendedores e quer prosperar.

Hubs como esse são comuns na Irlanda. Ela é hoje a 3ª economia mais livre do mundo (Index of Economy Freedom, 2024), agraciada por impostos mais baixos, segurança jurídica, proteção à propriedade privada e uma legislação trabalhista racional. Os celtas são um exemplo para nós, que ocupamos um dos últimos lugares no mesmo index. Precisamos aliviar nossa carga tributária, diminuir o peso e a lentidão do nosso Estado; precisamos de regras trabalhistas mais flexíveis e aderentes à realidade do século XXI; precisamos, enfim, de menos barreiras ao empreendedorismo e ao crescimento dos nossos negócios.

Embora ainda esteja adormecido, o Brasil continua gigante. A Irlanda nos mostra um caminho. Produtividade é a chave. E para o aumento da produtividade, precisamos capturar e fomentar os nossos talentos, incorporar mais tecnologia e inovação, precisamos de mais capacidade gerencial, internacionalização e, finalmente, suporte aos nossos empreendedores.