
4.2. Uma empresa que contrata um gestor experiente melhora o seu desempenho?

Giordano Mion, Luca David Opromolla, Alessandro Sforza

1. Motivação

“Os gestores são maestros de uma orquestra de inputs [...] Tal como um mau maestro pode causar uma cacofonia em vez de uma sinfonia, uma má gestão pode dar lugar a operações de produção discordantes.”

– Chad Syverson, *What Determines Productivity* (2011)

A maioria dos homens de negócio, profissionais e decisores políticos - bem como os fãs de futebol! - provavelmente concordaria com a citação acima. O que é definitivamente menos consensual é a magnitude do efeito, i.e. qual a importância dos gestores na determinação do desempenho de uma empresa, e quais as características dos gestores que são cruciais para a determinação do desempenho desse. Consideremos, por exemplo, uma empresa que começa a exportar logo após ter recrutado um gestor com experiência consolidada no mercado externo. Podemos atribuir a entrada bem-sucedida da empresa no mercado externo à chegada do gestor? Parece natural fazê-lo. No entanto, a maioria de nós estaria menos certa quanto a essa conclusão se soubesse que a empresa obteve, em simultâneo, uma certificação de qualidade ISO 9001, que tornou os seus produtos mais competitivos - e, portanto, mais apetecíveis para o mercado externo - transformando a empresa num local de trabalho mais atrativo - e, portanto, mais desejável para os gestores experientes.

Então, que importância teve o gestor? E, se houve uma contribuição positiva, estaria ela relacionada com a experiência adquirida no passado pelo gestor em matéria de exportação ou com alguma capacidade intrínseca do gestor, tal como a educação, a liderança e a capacidade de comunicação? Uma resposta precisa para todas essas questões é importante, tanto para as empresas que procuram atuar no mercado externo como para os decisores de políticas que se preocupam com a solidez do sistema educacional e a eficiência do mercado de trabalho.

Esta secção, baseado em Mion e Opromolla (2014) e Mion *et al.* (2016), mostra que as empresas com um gestor experiente em exportações são mais propensas a iniciar (ou a continuar) a exportar, e são mais suscetíveis de exportar mais. A presença de um gestor com experiência em exportação revela-se tão importante quanto a produtividade da empresa, especialmente no que diz respeito a empresas cujos produtos são mais difíceis de avaliar, ou que dependem fortemente de financiamento externo ou que competem com produtos chineses.

A literatura que estuda o modo como os gestores e as práticas de gestão afetam o desempenho da empresa é relativamente recente e está em rápido crescimento. Bloom e Van Reenen (2010), Bloom *et al.* (2013), Bloom *et al.* (2016) e Guiso e Rustichini (2017), entre outros, determinaram que melhores gestores e melhores práticas de gestão conduzem a um melhor desempenho da empresa. Artopoulos *et al.* (2013) explicam como a transmissão de práticas comerciais dos pioneiros na exportação aos seguidores pode levar a um crescimento sustentado das exportações.

2. Enquadramento analítico

A análise baseia-se numa base de dados que inclui todas as empresas transformadoras, bem como os seus trabalhadores, localizadas em Portugal, entre 1995 e 2006. Além de algumas características básicas da empresa, como a dimensão, a idade e a sua produtividade, o conjunto de dados indica-nos se a empresa está a exportar, para que países, e o número de exportações por destino. Sabemos igualmente se a empresa emprega um gestor com experiência em exportações para um país específico (França, por exemplo) ou na exportação de um produto específico (por exemplo, sapatos). Esta última informação resulta do facto de se poder seguir os trabalhadores, incluindo os gestores, de um ano para outro, o que nos permite saber, por exemplo, se o gestor já trabalhou numa empresa que exporta para França ou que exporta sapatos.

Com base nos dados acima indicados, seguimos uma estratégia muito simples - mas poderosa - uma estratégia de três etapas para entender como a entrada de uma empresa num determinado mercado externo (por exemplo, França, sapatos) depende da presença de um gestor com experiência em exportar para esse mercado. A título de exemplo, consideremos uma empresa em 2002. O primeiro passo é verificar se a empresa emprega um gestor com experiência em exportação para qualquer um dos seguintes mercados: (1) Espanha, (2) Outros cinco principais destinos das exportações da UE (Itália, França, Alemanha, Reino Unido), (3) Outros destinos da UE,

(4) Outros destinos da OCDE, (5) Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), (6) China, e (7) Resto do Mundo. Suponha que esta empresa em particular tinha em 2002 um gestor com experiência em exportar para a China, e um gestor com experiência em exportações para os países da CPLP. A Figura 36 resume esta situação: os mercados com as bandas diagonais são aqueles para os quais a empresa possui um gestor com experiência em exportação (China, e CPLP).

O segundo passo é verificar para que mercados a empresa começa a exportar em 2002. Suponhamos que esta empresa em particular começa a exportar para a China, países da CPLP e Espanha. A Figura 36 resume novamente essa situação: os mercados com uma componente cinzenta escura são aqueles em que a empresa entra em 2002.

O último passo é constatar que a nossa empresa está mais suscetível de começar a exportar para os países para os quais ela dispõe de um gestor com experiência em exportações: 2 em 2 contra 1 em 5. O poder desta abordagem reside no facto de que, ao explorar a variação do destino da exportação para uma determinada empresa num determinado ano, isso permite-nos controlar todas as características da empresa que podem variar com o tempo - tanto as observadas, como a produtividade e a dimensão, como as que não podem ser observadas, como a aquisição de uma certificação ISO 9001 que torna a empresa mais competitiva em todos os mercados - o que pode afetar a decisão de exportar ou não e confundir os nossos resultados.

Ainda que muito poderosa, tal estratégia pode nem sempre ser suficiente, já que não tem em consideração os fatores de tempo-empresa-destino. Por exemplo, poderia acontecer que a empresa anterior tivesse feito, em 2002, alguns investimentos que a tornaram mais competitiva, em particular nos mercados chinês e CPLP, e atraído gestores com experiência nesses mercados específicos. A fim de ultrapassar essa questão potencial, voltemos ao nosso exemplo acima indicado e verifiquemos se a empresa recrutou um gestor com experiência no domínio das exportações para a China ou para os países da CPLP em 1999, ou seja, três anos antes do período que nos interessa. Se tiver sido esse o caso, é provável que a empresa continue com esses gestores em 2002. Ao mesmo tempo, podemos ter a certeza de que tais gestores não foram contratados em 1999, em antecipação do que se iria passar três anos depois.

Em termos mais técnicos, utilizamos os dados acima descritos para executar uma regressão de variável instrumental, em que a variável dependente é uma variável *dummy* (nominal) igual a um, sempre que uma empresa começa a exportar para um determinado mercado

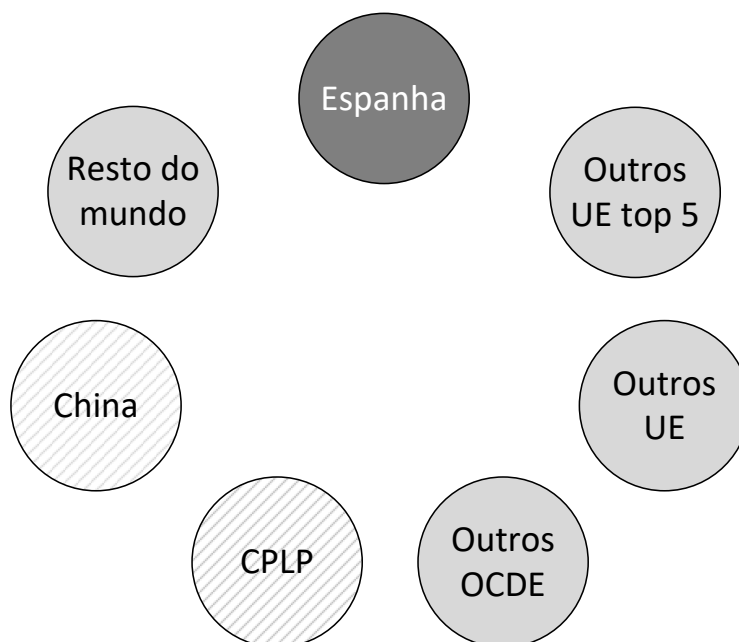


Figura 36: Entrada na exportação e presença de gestores com experiência em exportação

num determinado ano; a principal covariável de interesse é outra variável *dummy* igual a um, se a empresa recrutar um gestor com experiência em exportação para aquele mercado num determinado ano; o instrumento é o terceiro *lag* (desvio) da mesma covariável principal; e onde controlamos os efeitos fixos para o ano-empresa e o ano-destino.

A utilização do terceiro desvio da principal covariável como instrumento parece ser uma boa estratégia. Apoia-se na forte evidência relativa aos custos fixos afundados (incluindo os específicos do mercado) associados à atividade de exportação e, portanto, ao facto de o período de tempo correspondente às decisões de hoje das empresas que afetam os resultados das exportações amanhã (como criar ou aumentar os investimentos na qualidade e/ou produtividade) é de cerca de 2 anos.

Os resultados, detalhadamente relatados em Mion *et al.* (2016)), mostram que a presença de um gestor com experiência específica em matéria de exportação aumenta em 2-4% a probabilidade de começar a exportar, o que constitui um número muito elevado, uma vez que poucas empresas começam a exportar num determinado ano.²⁴ Da mesma forma, constatamos que a presença de um gestor com ex-

²⁴ 2-4% corresponde aproximadamente a metade da probabilidade incondicional de iniciar a exportação para um destino específico ou para um produto específico.

periência específica em exportação aumenta a probabilidade de se continuar a exportar, e aumenta o nível de exportações em cerca de 57% para exportações para um determinado destino, na condição da sua permanência.

3. Considerações finais

O que determina o sucesso de uma empresa no mercado externo? O conhecimento do mercado externo específico, incarnado num gestor, parece ser um fator importante. Se for esse o caso, quando uma empresa tem sucesso na entrada num mercado externo, ela cria um corpo de conhecimento que é absorvido pelos seus gestores e pode beneficiar outras empresas quando os gestores mudam de emprego. Noutras palavras, o conhecimento e a experiência de exportação adquiridos numa empresa parecem ser bastante portáteis. Nessa medida, se o ambiente regulatório permite às empresas mais eficientes aproveitar as oportunidades nos mercados externos, e permite um funcionamento saudável do mercado de trabalho, então tal pode levar a um melhor desempenho e, potencialmente, a um maior crescimento.

Referências

- Artopoulos, Alejandro, Daniel Friel, e Juan Carlos Hallak (2013). "Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina." *Journal of Development Economics*, 105, 19–35.
- Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie, e John Roberts (2013). "Does management matter? Evidence from India." *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1–51.
- Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun, e John Van Reenen (2016). "Management as a Technology?" *NBER Working Paper 22327*.
- Bloom, Nicholas e John Van Reenen (2010). "Why do management practices differ across firms and countries?" *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–24.
- Guiso, Luigi e Aldo Rustichini (2017). "Understanding the size and profitability of firms: The role of a biological factor." *Research in Economics*.
- Mion, Giordano e Luca David Opromolla (2014). "Managers' mobility, trade performance, and wages." *Journal of International Economics*, 94(1), 85–101.
- Mion, Giordano, Luca David Opromolla, e Alessandro Sforza (2016). "The Diffusion of Knowledge via Managers' Mobility." *CEPR Discussion Paper 11706*.