

## **A EMPRESA E O AMBIENTE EXTERNO**

Pascoal José Marion Filho\*

### **1 Introdução**

Nas conversas dentro e fora da sala de aula, percebe-se a dificuldade que os alunos do Curso de Ciências Econômicas têm para expor as atividades que podem desenvolver nas empresas, instituições ou qualquer outro tipo de organização.

Isso me levou a refletir um pouco e escrever algumas linhas, com a finalidade de orientar e mostrar como o Economista pode desempenhar um papel importante na empresa e ocupar um espaço que, não raras vezes, vem sendo preenchido insatisfatoriamente por outros profissionais.

Hoje, cada vez mais, o desempenho das empresas depende da capacidade técnica dos profissionais envolvidos na avaliação dos ambientes (interno e externo) em que a empresa está inserida. O ambiente interno diz respeito à forma como a unidade produtiva está estruturada e é operada. O ambiente externo, o mais importante para a competitividade e sobrevivência em uma economia globalizada, transcende a empresa, e o seu sucesso depende de como ela é dirigida e de como os especialistas avaliam as mudanças que ocorrem na cadeia de produção, na indústria, na economia doméstica e na economia internacional.

Cabe principalmente ao Economista avaliar o ambiente externo à empresa, pela visão ampla que recebe na sua formação. Entretanto, o seu conhecimento e a organização em relação às principais variáveis econômicas que indicam esse ambiente determinam a importância da sua contribuição profissional à organização.

---

\* Professor Adjunto do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Maria, Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" da Universidade de São Paulo - Esalq/USP.

Neste texto, discutem-se, mesmo que superficialmente, algumas variáveis que o Economista deve analisar no ambiente externo à empresa, sendo ele dirigente, membro de equipe ou consultor. Para isso, apresentam-se alguns aspectos do ambiente externo à empresa, o ambiente na cadeia de produção, o ambiente na indústria, o ambiente doméstico e o ambiente internacional.

## 2 O ambiente externo à empresa

Com a abertura econômica e a globalização, aumenta a importância do ambiente externo à empresa. Os problemas relacionados ao ambiente interno estão sempre ao alcance do dirigente da empresa e dependem da forma de gerenciar a unidade produtiva e do conhecimento técnico, podendo ser solucionados prontamente. Isso não ocorre com os problemas decorrentes do ambiente externo, que são de difícil solução, porque independem da vontade de do dirigente e requerem maior conhecimento, informação e entendimento do que está ocorrendo na cadeia de produção, na indústria, na economia doméstica e na economia internacional (ver Figura 1).

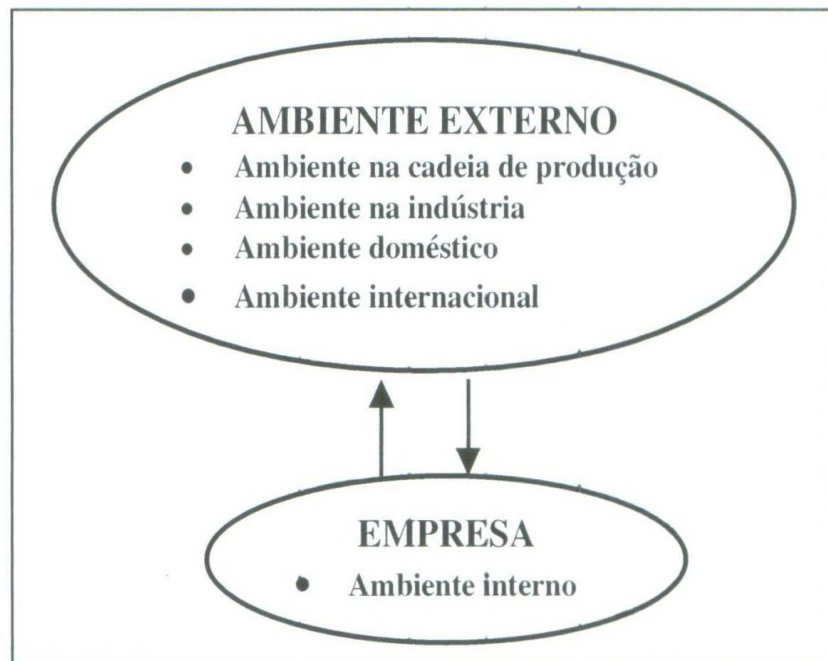


Figura 1 – A empresa e o ambiente externo.



Através da análise das relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente externo (Figura 1), vê-se que a forma como a empresa atua não é neutra na economia. As decisões tomadas pelos dirigentes afetam o ambiente na cadeia de produção (fornecedores e compradores) e na indústria onde a empresa atua, uma vez que provoca nos seus concorrentes vários tipos de reações. As ações e reações das empresas causam mudanças também nos ambientes doméstico e internacional, já que algumas delas podem optar, por exemplo, pela importação de máquinas e equipamentos, pela venda do produto no exterior, etc. Por outro lado, vê-se que alterações no ambiente externo também se refletem na empresa.

Seguem-se alguns comentários sobre cada um dos ambientes que formam o que, neste texto, vem sendo denominado ambiente externo, ambiente na cadeia de produção (seção 2.1), ambiente na indústria (seção 2.2), ambiente doméstico (seção 2.3) e ambiente internacional (seção 2.4).

## **2.1 O ambiente na cadeia de produção**

Ao considerar o ambiente na cadeia de produção, a atenção do analista deve-se voltar, principalmente, para os fornecedores e compradores, o que não exclui a preocupação com a forma como o produto é vendido.

Pode-se avaliar o número dos fornecedores e o modo como transacionam a matéria-prima de seu interesse. Se existem poucos fornecedores e vendem a mercadoria em grande quantidade, dificilmente o pequeno comprador terá qualquer poder de barganha e será considerado apenas um consumidor marginal, podendo, inclusive, no caso de se tornar escasso o produto, ficar sem ele ou ter que se contentar com um preço mais elevado. O grande comprador também não está imune ao problema, mas certamente corre um risco menor, porque consome matéria-prima em grande quantidade e, por isso, normalmente é priorizado pelo fornecedor.

Os grandes compradores, quando são em pequeno número, também podem se tornar um problema para o fabricante, uma vez que as alternativas para a venda do produto são poucas, e a grande quantidade vendida pode ser utilizada pelo comprador para barganhar preço. A situação é ainda pior quando existem muitos fabricantes do mesmo produto, o que dá maior possibilidade de escolha para o comprador.

O que fica evidente, quando se avalia a situação da empresa frente a um pequeno número de fornecedores e compradores, é que o fabricante fica vulnerável e deve estudar a possibilidade de reduzir a incerteza utilizando contratos, mesmo que impliquem custos.

## **2.2 O ambiente na indústria**

Defino indústria como um conjunto de empresas que fabricam produtos idênticos ou substitutos próximos. Só fazem parte da indústria as empresas que disputam o mesmo mercado (servem como exemplo de mercado: o de sapatos, de móveis para cozinha, de geladeiras, etc.).

Pela definição de indústria apresentada, fica fácil perceber que o bom desempenho de uma empresa vai depender do modo como a empresa e seus concorrentes atuam, ou seja, da política estratégica. A política estratégica das empresas, mais especificamente as políticas de preços, de investimentos, de promoção e propaganda, de pesquisa e desenvolvimento de produtos, de conquista de novos mercados, etc., é muito importante, uma vez que os resultados obtidos pelos concorrentes podem decidir a sobrevivência ou crescimento da empresa na indústria.

Se algumas empresas da indústria passarem a investir fortemente na compra de bens de capital ou na pesquisa e desenvolvimento de produtos e se tornarem capazes de gerar produtos de menor custo e mais modernos, certamente vão ampliar a concorrência no mercado. As empresas que não investirem estarão propensas à ruína.



## 2.3 O ambiente doméstico

Uma série de variáveis econômicas deve ser analisada durante a avaliação do ambiente doméstico: a tendência da economia do país, a evolução do mercado nacional, a política industrial, a tendência do balanço de pagamentos e da dívida pública, a política do banco central, a distribuição de renda no país, a política macroeconômica, a política cambial, o incentivo às exportações, a política agrícola, entre outras.

A tendência da economia do país segue, normalmente, a política macroeconômica do governo federal. Por exemplo, a política do governo de aumento dos gastos públicos, de incentivo ao investimento, de redução nos juros e de aumento na oferta monetária denota a intenção do governo de expandir a economia. Já a política de redução de gastos, de aumento da tributação, de aumento na taxa de juros e de redução na oferta de moeda indica uma política restritiva ou de contração econômica.

A política industrial, freqüentemente, tem a ver com os incentivos ao investimento e incentivos fiscais para a indústria. Os incentivos ao investimento servem para modernizar o processo produtivo e com isso reduzir custos, visando tornar a empresa mais competitiva nos mercados interno e externo. A iniciativa tomada por algumas empresas da indústria pode gerar mudanças estruturais importantes.

Os resultados obtidos no balanço de pagamentos podem levar o governo a desvalorizar (ou valorizar) a moeda, o que afeta a competitividade de quem exporta. Resultados econômicos importantes para as empresas podem ser obtidos apenas conhecendo os efeitos da política do governo em relação ao câmbio. Como exemplo, cabe lembrar a experiência vivida em 1994 pelas empresas brasileiras com produção voltada quase que exclusivamente para o mercado externo, quando ocorreu a valorização do Real. No período pós-94, grandes empresas brasileiras tiveram prejuízo com as exportações, e até fecharam as

portas, porque custaram a perceber e não tiveram condições de reverter a produção para o mercado interno, normalmente diferenciado do internacional.

O analista também deve observar a tendência da dívida pública, especialmente a do governo federal. Uma tendência de dívida crescente passa a exigir do governo uma redução nos gastos públicos, o que pode levar a uma recessão ou a um aumento dos impostos. Isso, por sua vez, pode provocar o aumento do preço dos produtos e a perda de competitividade.

Para a expansão da empresa é fundamental aproveitar os incentivos do governo à exportação, especialmente as linhas de crédito para esse fim, e as informações relacionadas aos mercados potenciais. Quando a política pública é restritiva em relação ao crédito, causa prejuízo para as empresas que atuam no mercado internacional.

## **2.4 O ambiente internacional**

A tendência da economia mundial, principalmente a economia dos principais parceiros no mercado internacional, é muito importante para os administradores das grandes empresas. Uma economia em expansão, normalmente, abre mercado e diminui a rivalidade entre os vendedores. Já, quando os parceiros comerciais estão com problemas de divisas ou cresce a pressão por protecionismo do mercado interno, podem surgir alguns problemas para os exportadores, como o de estabelecimento de quotas de importação ou a desvalorização da moeda do país, o que torna o produto importado mais caro.

Portanto, fica evidente que o economista, profissional responsável por esse tipo de avaliação, deve agir com o máximo cuidado na análise das economias dos principais países importadores do produto da empresa. Na iminência de problemas nas economias importadoras, é prudente sugerir para o dirigente



uma posição mais cautelosa em relação à compra de matérias-primas e investimentos.

Na avaliação do mercado internacional, também é importante identificar o comportamento dos principais concorrentes e o modo como os seus governos agem. Um importante produtor e exportador pode surgir e ocupar o mercado por estar em uma situação privilegiada em relação ao preço da matéria-prima (por ser abundante), ao estado avançado da tecnologia ou aos incentivos proporcionados pelo governo aos exportadores. Vê-se, assim, que, em qualquer das situações, conhecer bem os parceiros e rivais é uma questão mais de sobrevivência do que de crescimento.

### **3 Considerações finais**

Agora, percebe-se com mais facilidade que o campo de atuação do Economista é amplo<sup>1</sup>, mesmo dentro das empresas, pois cabe a ele analisar o que se convencionou chamar de ambiente externo à empresa. Entretanto, o sucesso profissional vai depender do conhecimento adquirido e da capacidade de interpretar as mudanças que estão ocorrendo e dimensionar os efeitos para a empresa.

O conhecimento necessário para uma boa avaliação dos ambientes mencionados vai depender do aproveitamento obtido nas disciplinas do Curso, da capacidade do aluno em aplicar o conhecimento e do tempo investido na busca do conhecimento fora da sala de aula (na realização de estudos, pesquisas, leituras, etc.), comum a tantas profissões, como medicina, odontologia, etc.

No texto, foram feitos vários comentários sobre como uma empresa pode ser afetada a partir das mudanças que ocorrem no ambiente externo. As empresas são afetadas diferentemente uma das outras quando ocorrem mudanças nos ambientes mencionados.

---

<sup>1</sup> Para um maior detalhamento sobre os serviços profissionais que o Economista pode prestar, consultar, por exemplo, a Resolução nº 860/74 do Conselho Federal de Economia.

Normalmente, as diferenças decorrem dos mercados em que elas atuam (regional, nacional ou internacional) e do porte ou dos ativos que elas possuem.

Menciona-se, ainda, que a figura apresentada apenas facilita a visualização dos ambientes presentes na vida econômica das empresas e que as observações feitas em cada ambiente servem apenas para exemplificar como algumas mudanças na economia podem influir na vida das empresas.

Fica implícito, também, que o ambiente interno à empresa é afetado pelas mudanças que ocorrem no ambiente externo e que o sucesso da organização vai depender da capacidade de reação frente a essas mudanças.