

## ALTERAÇÕES NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS E SEU IMPACTO NAS EMPRESAS

*João Augusto de Souza Leão A. Bastos<sup>1</sup>*  
*Antonio Carlos Pompermayer<sup>2</sup>*  
*Cleonice Bastos Pompermayer<sup>3</sup>*  
*Izaura Alberton de Lima<sup>4</sup>*  
*Eliana B. Donoso Velasco<sup>5</sup>*  
*Carla Cristina A. Estorillo<sup>6</sup>*  
*Alexandre Moeckel<sup>7</sup>*  
*Simone Baggio<sup>8</sup>*

### Resumo

O artigo procura enfocar, de forma sintética, as principais mudanças que estão ocorrendo, nos anos recentes, no ambiente de negócios, frente às quais as empresas brasileiras (e particularmente as paranaenses) estão sendo expostas. Aborda, sucessivamente, as modificações no macroambiente geral, no ambiente operacional externo à empresa e no ambiente interno das mesmas, e finaliza tecendo algumas considerações a respeito da necessidade de que as empresas brasileiras, e particularmente as paranaenses, busquem adequação aos novos paradigmas vigentes, de modo a poder aspirar à alguma forma de permanência no mercado. Palavras-chave: ambiente de negócios; competitividade; novos paradigmas.

### Abstract

The article focalize, synthetically, the principal changes that are happen, in recent years, in the business ambient, in front of them the brasilian companies (and particulary those from Parana) are being exposed. It approaches, successivelly, the changes on general macroambient, on operational external ambient to the company and on your inside ambient, and finish making some consideration about the need of brasilian companies, particulary those from Parana, search for your adjustment to the new in force paradigms, in such a way that they might to aspire some form to remain in the market.

Key words: business ambient; competitiveness; new paradigms.

### 1. Introdução

Uma das principais fontes de sucesso no mercado é o relacionamento da empresa com o mundo no qual está inserida. Uma visão clara dos riscos que cercam seu negócio e das oportunidades significativas que se oferecem, tanto no curto como no longo prazo, se constitui em fator primordial para a condução de qualquer organização. Isto se torna ainda mais verdadeiro nos momentos em que o ritmo de mudanças se acentua, exigindo constantes revisões de antigos posicionamentos, mesmo aqueles que foram os mais bem sucedidos no passado da empresa e, bem por isso, mais difíceis de alterar.

A época atual apresenta-se repleta de características que a tornam um singular momento histórico de transição entre antigos e novos paradigmas, cuja substituição vem provocando transformações profundas no ambiente operacional das empresas em geral.

Nas seções seguintes se procurará abordar alguns traços significativos e predominantes no ambiente organizacional das empresas brasileiras, em três níveis distintos, sem, entretanto, a

<sup>1</sup> Licenciado em filosofia, com doutorado na PUC/Paris, professor e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>4</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>5</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>6</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>7</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

<sup>8</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

preocupação de esgotar minuciosamente a análise de todas as características possíveis. O que se pretende é mostrar como este ambiente organizacional estava fundamentado até um passado não tão distante, e quais as novas circunstâncias que o alteraram (e ainda o estão modificando) consideravelmente nos anos iniciais da presente década e até o presente.

## *2. Mudanças no Macroambiente de Negócios*

Em seu aspecto econômico, o macroambiente em que se encontravam imersas as empresas nacionais até recentemente tinha como característica predominante, e determinante fundamental das ações gerenciais tomadas então, a existência continuada de uma taxa de crescimento dos preços bastante acentuada e fora do controle das políticas econômicas praticadas pelo governo. Em que pese as diversas tentativas de dominá-la através de planos econômicos sucessivamente implementados, que refletiam o pensamento mais ou menos ortodoxo predominante na condução das atividades econômicas governamentais, este quadro não mostrou melhora significativa, a não ser em breves períodos logo seguidos pelo retorno e intensificação da inflação.

Em tal situação, o horizonte de cálculo econômico se mostrava bastante reduzido e o ambiente inflacionário, entre outros aspectos, tornava pouco atrativo o investimento de longa maturação na atividade produtiva, inibindo qualquer aporte de recursos de maior vulto na modernização tecnológica e no esforço de pesquisa e desenvolvimento de inovações.

Além disso, este quadro tornava a gestão produtiva menos importante, pois permitia o repasse de ineficiências internas das empresas para seus consumidores, através de sucessivos aumentos dos preços, desestimulando o esforço de busca de eficiência produtiva e incrementos de produtividade. A possibilidade de superar deficiências operacionais com ganhos puramente financeiros acabava desvirtuando a atividade da empresa, que dedicava maior ênfase a áreas que, na verdade, não constituem sua razão de existir e deveriam apenas prestar apoio ao seu núcleo essencial e produtivo.

Sob tais influências, se desenvolveu nas empresas uma atitude gerencial comprometida tão somente com os aspectos financeiros e de curto prazo de seus negócios. Embora se possa aceitar como lógica tal postura em condições de elevada inflação, ela deixa as empresas menos competitivas no campo produtivo e, conseqüentemente, mais vulneráveis à concorrência em ambiente de inflação menor.

A implementação do Plano Collor, em 1990, pode ser tomado como marco de referência para uma época de mudanças econômicas profundas. Sua opção por um percurso ortodoxo de ajuste (embora recorrendo a alguns instrumentos heterodoxos), com ênfase recessiva nos campos fiscal e monetário, forçou a redução dos níveis da demanda agregada, elevando os índices de desemprego, e, pela primeira vez em mais de dez anos, gerou um superávit fiscal que perdurou até 1992.

Embora o sucesso no tocante à estabilidade da moeda não tenha permanecido, na seqüência, com o retorno das altas taxas de expansão dos preços, o Plano Collor serviu como veículo para a introdução na agenda político-econômica brasileira dos temas que ainda a povoam, como a privatização e a abertura dos mercados à competição externa, sintonizando-a com o predomínio internacional do receituário neo-liberal.

Através do Plano Real, a partir de 1994, e sob cuja orientação ainda é conduzida a economia nacional, também de cunho essencialmente neo-liberal, se conseguiu, finalmente, uma maior consistência no processo de estabilização monetária no Brasil, com a convergência das taxas anualizadas de inflação para o limite de um dígito (apesar de algumas fontes de risco, apontadas por vários analistas: déficit público, desequilíbrio da balança comercial, lento crescimento econômico, endividamento público exponencial, grande dependência de recursos financeiros internacionais).

A esta nova realidade devem se adequar as empresas, buscando sua sobrevivência cada vez mais na atividade produtiva e cada vez menos no mercado financeiro, como foram estimulados e estimularam, por seu turno, a fazer todos os agentes econômicos, durante quase duas décadas.

Em paralelo, outras mudanças significativas se desenvolveram, contribuindo para alterar profundamente o quadro geral do ambiente de negócios.

Nos anos recentes, o mundo viu evoluir um novo arranjo político-econômico no plano internacional, com o fortalecimento de blocos de países que, unidos por acordos de cooperação e comerciais, passaram a atuar em conjunto, e não mais isolados em suas fronteiras nacionais; embora diferindo entre si em diversos aspectos, a União Européia, o Nafta, o Mercosul e o Apec exemplificam tais arranjos, sendo inegável que sob sua influência o ambiente empresarial passa por transformações marcantes.

A hegemonia mundial do pensamento econômico neo-liberal, rapidamente mencionado anteriormente, também deixou sua contribuição para as transformações em curso, ao influir nas políticas nacionais no sentido de reduzir as barreiras ao livre trânsito de capitais e mercadorias entre as nações. Para zelar pelo cumprimento de seus preceitos, instituições influentes como a OMC foram criadas. No plano interno aos países, a marca principal desta hegemonia pode ser vista na crescente pressão para a redução da participação do Estado nas atividades econômicas, baseado no princípio dogmático da superioridade incontestada da iniciativa privada em tais questões. Dele decorre todo o empenho em desmontar os monopólios do estado, em seus vários segmentos, e o esforço pela privatização de empresas estatais.

Sob o prisma legal, os tempos recentes viram evoluir algumas normas significativas, com impactos diversos sobre as atitudes gerenciais das empresas nacionais. Assim, as leis de proteção ao consumidor certamente impuseram encargos adicionais às empresas, que passam a ser exigidas no sentido de maior responsabilidade pelos produtos e serviços que vendem. A crescente preocupação com relação ao meio-ambiente, e sua conseqüente regulamentação, também compelem as empresas a uma atuação mais respeitosa com relação a um aspecto que até recentemente podia ser negligenciado sem maiores transtornos. O clamor internacional por respeito à propriedade intelectual induz a alterações nas legislações pertinentes, modificando o cenário anterior de maior permissividade com apropriações indevidas de criações alheias.

Alterações profundas no macroambiente geral de negócios, como as mencionadas nos parágrafos precedentes, são naturalmente acompanhadas por outras alterações, em outro nível, afetando mais diretamente o ambiente em torno das empresas, no qual elas operam e se relacionam quotidianamente, como se procurará ver a seguir.

### *3. Mudanças no Ambiente Operacional Externo*

Uma das pré-condições para o sucesso do modelo de industrialização por substituição de importações, adotado no Brasil e responsável pela implantação de um parque industrial complexo e diversificado, sintonizado com as trajetórias tecnológicas que evoluíram a partir dos paradigmas da 2ª Revolução Industrial, foi a proteção do mercado interno brasileiro, privilegiando as empresas nacionais ou estrangeiras aqui instaladas através de regulamentações que construía efetivas reservas de mercado.

Mesmo admitindo uma estrutura patrimonial internacionalizada, a exigência de altos níveis de nacionalização dos componentes empregados na produção servia de estímulo intersetorial para a industrialização interna.

O esforço do Estado na implantação das obras de infra-estrutura que um parque industrial moderno (para os padrões então vigentes) exigia e sua forte presença na produção dos insumos básicos necessários à industrialização, além do decisivo fomento estatal aos empresários privados, em condições altamente vantajosas, para a formação de capacidade produtiva interna, foram os vetores principais do processo. Isto acabou por gerar uma cultura empresarial afeita a condições de sobrevivência e expansão em um mercado oligopolizado e sob proteção governamental, onde a pressão competitiva foi sempre reduzida.

A incapacidade financeira para o setor público manter e expandir sua atuação nas áreas que constituíam seus monopólios e a precarização da capacidade financeira do Estado para seguir implementando sua política de apoio às atividades produtivas privadas constituem o caldo de cultura no qual o pensamento neo-liberal, hegemônico em nível mundial, encontrou ambiente propício para se solidificar em território brasileiro.

Assim, passou-se a aceitar como quase indiscutível a necessidade de redução do papel do Estado, tanto diretamente pela privatização de suas atividades produtivas, como em suas funções normativas, tanto em sua atividade regulamentadora, como na redução acentuada do

fomento à iniciativa privada e ainda pela adoção de expansão da infra-estrutura através de agentes privados concessionários; em todos estes aspectos, pontifica a lógica do "Estado mínimo".

Na esteira deste posicionamento, podem ser encontradas as várias ações de política econômica implementadas nos últimos anos, tanto no plano interno quanto no relacionamento do País com o exterior. Exemplos de tal atitude podem ser encontrados na implementação de planos de estabilização econômica nos moldes preconizados pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) e na subordinação à orientação básica da OMC (Organização Mundial do Comércio), que recomenda a supressão progressiva das tarifas aduaneiras em todos os países, visando a, segundo Passos (1996, p.5), "estabelecer um mercado mundial onde estejam ausentes quaisquer políticas discriminatórias entre os produtos nacionais e estrangeiros".

Ainda nas palavras de Passos (1996, p.5), isto apontaria progressivamente para um "utópico mercado global onde somente as empresas mais competitivas sobreviveriam".

Desta forma, a partir do início da presente década, no ambiente em que as empresas nacionais passaram a operar observou-se a redução de tarifas alfandegárias como parte da estratégia de contenção inflacionária e modernização do aparelho produtivo e a abrupta abertura comercial, como elemento de inserção ao processo de globalização da economia mundial.

Verificou-se ainda a eliminação de barreiras à entrada de capitais, de produtos e de produtores internacionais no mercado local. Tais fatos, somados à maior integração com os países componentes do Mercosul, cujo comércio se intensifica no período, trazem como consequência um significativo aumento da pressão competitiva e disputa por mercados, em níveis antes não vivenciados pelas empresas brasileiras.

Dentro das novas circunstâncias, as empresas nacionais acabaram sendo impelidas para um ambiente operacional ampliado, global, para o qual não estavam ainda preparadas, em geral.

Neste novo quadro, passou a existir a possibilidade de recorrer a fornecedores internacionais confiáveis, sempre que as condições de aquisição e a qualidade dos materiais fossem melhores.

A intensidade da concorrência e o nível dos competidores pelo mercado local, outrora cativo, também sofreu abrupta mudança; os clientes locais passaram a dispor de uma oferta bem mais diversificada e qualificada, forçando as empresas nacionais a um esforço adicional, tanto no aspecto tecnológico quanto no mercadológico, para permanecer competitivas. Muitas delas, inclusive, não obtiveram sucesso, sendo algumas (dentre as consideradas competitivas e mesmo exemplares no passado recente) transferidas ao controle patrimonial de competidores externos.

#### *4. Mudanças no Ambiente Interno das Empresas*

Os segmentos empresariais mais avançados em operação no Brasil foram estruturados sob a influência tecnológica da Segunda Revolução Industrial, com uso difundido de equipamentos eletromecânicos de produção.

De maneira geral, as empresas se organizam de forma departamentalizada, com grande número de níveis hierárquicos dividindo entre si as funções de planejar e executar as atividades de produção. Centrada em uma organização da produção de inspiração Taylorista/Fordista, há grande ênfase na divisão do trabalho e na simplificação das atividades a serem executadas. Ao trabalhador resta a realização de tarefas específicas e repetitivas, em um posto fixo de trabalho, cujo ritmo é rigorosamente imposto através das máquinas, em um esquema de automação rígida. Acrescente-se que as empresas transnacionais implementavam em suas plantas industriais localizadas no Brasil, basicamente, os padrões dos processos produtivos adotados em suas matrizes (em não poucas vezes com a recuperação ou reforma de equipamentos em fase de substituição em suas plantas industriais de origem), mas com uma "facilidade adaptativa" para uso de maior intensidade de mão-de-obra; isto se fazia possível porque no mercado brasileiro seus custos relativos eram menores que nos seus países de origem, e o *turn-over* constituiu-se durante décadas em uma tática permanente de redução de custos variáveis.

Este contexto favorece a desqualificação do indivíduo-trabalhador, desestimulado a qualquer atitude inovadora que possa perturbar a ordem estabelecida por níveis hierárquicos mais próximos do poder vigente na empresa.

A tônica neste tipo de organização necessariamente se volta para a obtenção de ganhos

de escala, através da produção em quantidades crescentes de produtos cada vez mais padronizados, e sendo apropriado pelo empresário qualquer ganho assim gerado no processo produtivo, o que cria um ambiente favorável ao surgimento e acirramento do conflito distributivo entre capital e trabalho.

Subvertendo os antigos padrões estabelecidos para as tecnologias de produção e gestão segundo as trajetórias industriais que evoluíram como desenvolvimento da 2ª Revolução Industrial, sintetizadas acima, o cenário atual toma contornos bastante distintos, no que se tem convencionalmente denominado de 3ª Revolução Industrial: um significativo conjunto de inovações tecnológicas de ampla utilização nas áreas de biotecnologia, novos materiais e a introdução da microeletrônica. Principalmente esta última, que

"através dos seus diversos desdobramentos que constituem o chamado complexo eletrônico - a informática, a telemática, a mecatrônica, a eletrônica de consumo, etc., cria não apenas novos setores industriais e de serviços, mas muito mais que isto, provoca uma reformulação quase que integral nos padrões de consumo da sociedade, nos materiais, nos processos produtivos e nos produtos de praticamente todos os setores econômicos e no ritmo das atividades humanas em quase todo seu espectro". (Passos, 1996, p.9)

Muitos são os desdobramentos de tal revolução. A intensa evolução de processos flexíveis de produção, a implantação de sistemas de automação totalmente integrados por computadores e o uso de inteligência artificial, por exemplo, alteraram profundamente o modo de produção e a produtividade do trabalho nas empresas.

Ao mesmo tempo, e também com maior importância, as inovações tecnológicas no campo da gestão das empresas, derivadas do que se convencionou chamar "toyotismo", muito contribuíram para modificar o panorama empresarial, sob o prisma do ambiente operacional externo e do seu ambiente interno.

O estreitamento de laços cooperativos entre trabalhadores, administradores e empresários em torno de seus objetivos comuns, oriundos do desempenho econômico da empresa no longo prazo, núcleo do "toyotismo", permitiu o enriquecimento do conteúdo do trabalho executado, transferindo maior autonomia de decisão ao trabalhador, e valorizou a adoção do trabalho em grupo no processo produtivo. A reintegração das funções de concepção e execução, em um ambiente de flexibilização dos processos produtivos, acaba por destacar a necessidade de que o trabalhador esteja apto a exercer múltiplas funções, exigindo maior conhecimento e capacitação de todos os níveis de colaboradores da empresa, mas permitindo a redução dos níveis hierárquicos anteriormente necessários.

Tais inovações conjugadas permitiram um salto qualitativo e quantitativo na produção jamais obtido anteriormente pelas empresas, que passaram a produzir mercadorias com maior qualidade intrínseca ao mesmo tempo em que reduziram drasticamente os estoques e a utilização de recursos no processo produtivo. O sucesso empresarial passa a ser encarado como uma função da orientação da empresa para o mercado, através da fabricação de produtos diferenciados, inovadores e que agregam valor de uso para seus consumidores.

Sintetizando, esta chamada produção de alta performance é considerada um novo paradigma por apresentar condições superiores de qualidade, produtividade e rentabilidade, as quais "cedo ou tarde mediante a competição do mercado, obrigam aos demais concorrentes a adotá-lo para não perecer economicamente" (Passos, 1996, p.12).

## *5. Considerações finais*

Porter (1996, p.1), ao comentar o interrelacionamento entre a atratividade de um ramo de atividade para os investidores e a competitividade de uma empresa em particular, diz que "ambas as questões são dinâmicas; a atratividade da indústria e a posição competitiva modificam-se. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre os concorrentes".

Isto é sempre verdadeiro, e mais importante à medida que o dinamismo dos mercados se acentua.

Como, espera-se, deve ter ficado claro nos itens anteriores, o ambiente em que as empresas brasileiras (particularmente as paranaenses) têm de competir em busca de sua rentabilidade passou, e ainda passa, por profundas transformações, tanto no âmbito do macroambiente quanto no nível operacional externo, e tais mudanças exigem alterações no comportamento interno das empresas. A administração precisa reconhecer as mudanças em curso e adaptar-se às novas condições, na velocidade em que elas se transformam, para não comprometer sua capacidade de sobreviver e expandir-se.

O fato de uma organização ter tido sucesso até hoje não garante seu sucesso para o futuro, já que sua atuação se dará em condições totalmente diversas. A época atual requer constante inovação, e só os que assim agirem poderão sobreviver às dificuldades impostas pela crescente turbulência ambiental. Independente de qualquer juízo de valor que se possa fazer a respeito da origem e da conveniência de certas circunstâncias que acompanham as mudanças em curso, o certo é que elas estão acontecendo; frente a elas, a mudança de mentalidade é fundamental para que a empresa possa conviver com sucesso nesse ambiente altamente dinâmico.

Mesmo que a ameaça decorrente dos novos paradigmas pareça distante, a empresa deve estar atenta de modo a, em tempo hábil, construir capacidade competitiva para superá-la. Nos termos de Passos (1996, p.29), "independente das condições dinâmicas da economia impondo estratégias defensivas ou expansivas, as empresas brasileiras terão de se haver com a necessária elevação de sua competitividade, para não perecerem frente a seus competidores".

Com a mundialização das atividades econômicas e mercados, segundo Drucker (1995, p.32), "cada empresa, não importa o tamanho e à exceção apenas daqueles negócios muito pequenos e estritamente regionais, precisa achar seu lugar nessa economia global. Mesmo que os negócios estejam num único país, estarão competindo com empresas de todo o mundo desenvolvido".

Nas novas condições ambientais, as empresas devem se esforçar profundamente em busca de capacitação e eficiência tecnológica para assegurar sua sobrevivência de longo prazo. As mudanças certamente precisarão ser profundas, tanto nas técnicas quanto nos comportamentos, e

"deverão prevalecer nos mercados as empresas cujas estratégias utilizem informações que seus concorrentes ainda não as tenham disponibilizadas e que possuam maior grau de difusão das mesmas ao seu corpo funcional; aquelas em que este seja composto de pessoas com maior grau de educação e de qualificações tecnológicas, e as empresas que vierem a alcançar um ambiente de trabalho participativo e cooperativo".(Passos, 1996, p.31)

Muito além de simples evolução do passado recente, o que se assiste agora caracteriza uma descontinuidade efetiva e exige uma redefinição ampla de papéis no processo produtivo e no contexto da apropriação dos ganhos gerados em tal processo, implicando em transformações de cunho sócio-cultural para as quais certamente nem todas as empresas (e seus dirigentes) estarão adequadamente preparadas.

Entretanto, para a quase totalidade das empresas brasileiras, e especialmente as paranaenses, não está ao seu alcance influir decisivamente no curso dos acontecimentos que estão determinando a inflexão atual (brevemente explicitadas acima) nos rumos do capitalismo mundial. Cabe-lhes, apenas, rever seus posicionamentos estratégicos a respeito da realidade em mutação e adotar sérios esforços no sentido de conquistar novos graus de competitividade, condizentes com os novos tempos - principalmente os que ainda estão por vir. Seu raio de ação mais concreto se centra em seu ambiente interno, especificamente subordinado à administração da mesma e, portanto, onde o domínio dos administradores sobre suas circunstâncias é maior, tais como a estrutura da organização, seus níveis hierárquicos, habilidades internas, relações com os trabalhadores, sistemas de incentivos adotados, estratégias de preço e de produto, leiaute das instalações, controles gerenciais, programas de treinamento, uso de tecnologias de produção e gestão, ênfase em pesquisa e desenvolvimento, apoios a inovações técnicas e gerenciais. Neste contexto, torna-se atrativa a realização de pesquisas específicas sobre o grau de atualização tecnológica, nos campos da produção e gestão, das empresas paranaenses, buscando a identificação de sua atual capacidade competitiva nos mercados e das formas mais adequadas de incrementá-la significativamente.

## 6. Referências Bibliográficas

- DRUCKER, Peter F. 1995. Entrevista a Clayton Netz e Sandra Carvalho. in: **Exame Entrevista**, São Paulo, ed. especial, p. 32-35, dez./1995.
- PASSOS, Carlos Artur Krüger. **Indústria Brasileira e Globalização: Alguns dos**
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1996.