



FUNDAMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Dr. Marcelo Alves Cruz

GUIA DA
DISCIPLINA
2022

1. FUNDAMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Objetivo

- Compreender a importância da inovação para as organizações
- Compreender a interação entre estratégia, inovação e competitividade
- Compreender o comportamento do consumidor em relação a inovação

Palavras-chave: inovação – continuísmo – estratégia

Para o profissional de gestão o tema que vamos abordar nesse texto tem importância direta para suas atividades. Não podemos esquecer que toda a atividade de um gestor está direcionada para a geração de resultados para a empresa e seus acionistas. Isso significa dizer que o gestor deve estar atento as tendências de mercado bem como às mudanças nos comportamentos e perfis dos consumidores. Isso faz parte do processo da Gestão Empresarial.

Nesse processo de vigilância estratégica, de investigação, mapeamento e análise dos mercados entra um fator que pode ser decisivo: a inovação. Nesse texto vamos abordar alguns aspectos relacionados com a inovação e sua atuação nas empresas.

Um dos conceitos associados à inovação vem da economia, uma ciência que falaremos muito ao longo da disciplina. Um dos mais conceituados economistas, Schumpeter (1934), também considerado um grande estudioso no ramo do empreendedorismo, apresentou como inovação a recombinação do conhecimento e dos recursos existentes na organização de forma a criar novos produtos e que sejam validados pelo mercado. Nesse parágrafo já temos conceitos importantes e que ajudam o entendimento da inovação e sua importância para a empresa.

Quando falamos em recombinação do conhecimento existente na empresa estamos nos referindo a um estoque de aprendizado existente na organização. De maneira bem superficial esse estoque de conhecimento está associado a um outro termo que é relacionado à questão da inovação que é a cultura organizacional. Temos diversas definições de cultura organizacional (um dos elementos presentes nos diferentes ambientes que estudaremos ao longo da disciplina), mas todas envolvem os processos e a forma com

que esses processos são conduzidos na empresa. A maneira com que a empresa realiza suas atividades vai permitir com que ela tenha mais ou menos propensão a inovar. O conhecimento e a cultura organizacional serão importantes para o processo de inovação. O que presenciamos é o fato de que empresas inovadoras são empresas que têm a cultura de inovar, ou seja, em seu DNA a empresa adota uma postura em relação ao estímulo permanente às questões relacionadas a inovação. É por isso que inovar não é uma coisa simples de se fazer, ainda mais em razão dos demais elementos que são apresentados a seguir.

O segundo ponto apresentado por Schumpeter fala também da recombinação de recursos, ou seja, para haver a inovação deve haver uma nova estruturação dos recursos utilizados pela empresa. Dessa forma haverá um novo arranjo que levará a um novo produto, que é uma das formas de concretizar a inovação. Outras formas de representar a inovação estão associadas à novos métodos de produção e de comercialização de um produto existente; a abertura de um novo mercado ainda não atendido por uma determinada indústria; o acesso a uma nova fonte de matéria prima e por fim a entrada de uma nova organização num mercado antes inacessível. Cabe ressaltar que estamos nos referindo a inovação como algo novo, que é sua característica básica, daí seu surgimento de uma recombinação de recursos.

Mas o ponto central da questão relativa à inovação apresentada anteriormente no pensamento de Schumpeter é que o novo produto seja validado pelo mercado. Aqui temos a ruptura entre os conceitos de invenção e inovação. Até então o fato de ser necessário a recombinação de conhecimento e de recursos podem levar a uma invenção. Podem levar a algo novo. O Brasil é cheio de boas e grandes invenções. Agora o fato de que deve ser validado pelo mercado muda tudo. A inovação só se caracteriza como tal se der resultado. Se o mercado consumidor aprovar, se houver viabilidade e resultado comercial.

Esse aspecto para a gestão empresarial deve estar bem claro. A inovação deve gerar um impacto na estrutura de preços, no *market share* (participação de mercado) e na Receita.

Se a inovação tem esse impacto sobre as organizações e o mercado, além de ser algo validado pelos consumidores, podemos dizer que os processos de inovação são capazes de mudar a estrutura de competição entre as empresas. Podemos também dizer que uma empresa inovadora colhe o benefício de chegar primeiro ao mercado com algo

novo. E se houver uma demanda reprimida em relação ao produto lançado, os resultados dessa inovação serão significativos. Portanto empresas inovadoras alteram o cenário competitivo entre as empresas.

Sendo assim outra característica da inovação é a geração de vantagem competitiva. Entende-se como vantagem competitiva o processo em que a empresa fica à frente dos demais competidores. Na teoria sobre estratégia cabe lembrar que não basta sair na frente, mas sim manter essa vantagem em relação aos demais competidores para configurar uma vantagem competitiva. Esse posicionamento diferenciado pode perdurar pelo fato da inovação gerar um novo valor junto ao mercado consumidor. Lembramos que o valor é algo subjetivo e é atribuído pelo consumidor. Cabe à empresa identificar esse valor.

Para complementar a questão ligada à vantagem competitiva, podemos elencar os tipos de vantagens competitivas: vantagens de custo, talentos, clientes, entre outros.

Outro fator importante para o tema inovação está nos aspectos relacionados à criatividade. Para que haja a recombinação do conhecimento e dos recursos para a geração de algo novo e que traga resultados comerciais é preciso que tenhamos a presença da criatividade.

As empresas devem estimular esse processo criativo a todo momento, para que as pessoas pensem em estruturar as coisas de maneira diferente. Apenas para ilustrar a palavra criatividade tem sua origem no grego e significa executar e no latim a origem tem o significado de fazer. Um exemplo concreto de um processo de inovação foi que o *cirque du soleil* fez em relação ao mundo do circo. Fica claro o processo de recombinação do conhecimento e dos recursos no trabalho desenvolvido pela companhia. Eles foram capazes de transformar o circo tradicional num espetáculo diferenciado e inovador. Toda a estratégia desenvolvida pelo *cirque du soleil* está descrita num livro chamado a Estratégia do Oceano Azul onde há uma explicação metodológica para todo o processo de inovação e busca por uma relação de competitividade. O livro mostra que a briga no oceano vermelho de sangue só faz com que os competidores se ataquem havendo prejuízos para todos. É preciso pensar em algo novo, inovador e que é representado pelo oceano azul. É um livro altamente recomendado para quem se interessa por estratégia. Maiores informações sobre o livro você encontra nas referências no final do texto.

Um exemplo da importância da inovação no processo de gestão das empresas e o impacto que isso causa no ambiente competitivo é o da Gol linhas aéreas quando iniciou suas operações nesse mercado altamente competitivo. A empresa adotou a estratégia *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa). Essa foi uma estratégia inspirada nas empresas de viação de baixo custo americanas. Dessa maneira ela enxergou mercados não atendidos pela concorrência. Além disso ela promove processos de inovação constante aliados ao uso da tecnologia de informação (um dos recursos que podem sofrer a recombinação falada por Schumpeter), como *check in* pela internet ou pelo celular.

O exemplo da Gol mostra que os processos de inovação devem ser estruturados de tal forma que tenham impactos na estrutura competitiva do mercado e sejam validados pelo mercado. Prova disto é o espaço que a Gol obteve no mercado nacional de aviação.

Um gestor deve estar atento para esses movimentos no mercado bem como deve, de acordo com as características de sua organização estimular e fomentar um ambiente propício à inovação junto à sua equipe de colaboradores.

Para o processo de Gestão Empresarial o entendimento desses conceitos permite ao gestor uma avaliação mais concreta dos diferentes ambientes e com isso ele passa a ter maior assertividade nas tomadas de decisão. A questão da inovação deve estar sempre presente no cotidiano de um gestor.



Referências

- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do Oceano Azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- OLIVEIRA JUNIOR, M.M.; BOEHE, D.M.; BORINI, F.M. Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais. São Paulo: Saraiva, 2009
- PORTER, M.E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

2. SUSTENTABILIDADE

Objetivo

- Compreender a importância da sustentabilidade na gestão de empresas
- Compreender os conceitos centrais da sustentabilidade
- Compreender os conceitos de desenvolvimento sustentável

Palavras-chave: sustentabilidade – desenvolvimento sustentável – gestão

Quando um gestor analisa os diferentes ambientes em que a empresa está inserida, ele precisa ter claro aquilo que é possível modificar e em qual ambiente se encontra. Pois bem, ao falarmos de sustentabilidade, uma das tendências nos últimos anos, os gestores precisam conhecer suas variáveis para poderem tomar suas decisões. Há alguns anos a expressão sustentabilidade ganha espaço nos noticiários e no cotidiano das organizações. A questão central está na análise da utilização dos recursos nos processos de produção e consumo de todos os produtos no planeta. O tema sustentabilidade envolve aquilo que apresentamos no capítulo sobre inovação e está relacionado com ele quando menciona o fato da inovação estar amparada na recombinação de recursos. Pois bem o tema focal da sustentabilidade está nos recursos, os naturais.

Fica fácil entendermos a relação e a importância desse assunto. Com o processo de globalização e internacionalização das economias, tendências que você verá ao longo da disciplina, em que agora temos acesso ao mundo todo e de maneira *online* o que significa um intercâmbio de capital, produtos, culturas e comunicação. Esse processo, a globalização, seria altamente positivo se também não viesse acompanhado por elementos centrais ao sistema capitalista associados ao consumo. O propósito desse texto não é fazer uma crítica ao capitalismo e sim mostrar seus efeitos e constatar que temos uma realidade diferente a partir da implantação dos processos globais e que *startaram* a discussão sobre a questão da sustentabilidade.

Pois bem com a crescente globalização das economias o cenário competitivo mudou. A “guerra” entre as empresas passou a ter outros componentes mercadológicos que visam o aumento de vendas e dos resultados. Lembre-se que em todas as empresas temos gestores preocupados na geração de resultados para suas corporações. Esses resultados

só são obtidos com o incremento do consumo. Esse é o ponto que queria chegar e que é importante para a questão da sustentabilidade.

Se temos um aquecimento no consumo, a resposta para essa demanda é o desenvolvimento de estratégias e inovações (tema do nosso texto anterior) que possam atendê-la. O aumento da produção faz com que haja uma elevação no consumo de recursos utilizados para esses processos produtivos, o que acaba também provocando a geração de resíduos, que por sua vez são jogados na natureza de diversas maneiras. É obvio que estamos abreviando diversos elementos para ser possível analisarmos o tema do texto em poucas páginas.

Até aqui vimos a questão da globalização estimulando a competição entre os países e contribuindo para a elevação do consumo, que gera um efeito na produção e na utilização de recursos e produção de resíduos. Além desses fatores temos fatores conjunturais que também estimulam o consumo em determinados países, como por exemplo o Brasil, onde a renda real subiu de maneira significativa provocando a elevação do consumo de uma forma nunca vista no país. Novamente quero deixar claro que não sou contra o incremento de renda, isso significou e significa melhoria na qualidade de vida da população e um pouco de distribuição de renda. Outro fator recente e que merece nossa atenção foi a crise econômica mundial desencadeada no final de 2008 nos EUA, e que colhemos as consequências ainda hoje. Essa crise repercutiu no mundo todo e houveram movimentos agressivos e vultosos de injeção de recursos nas economias no sentido de recuperar os níveis de consumo que sofreram quedas drásticas. Novamente aparece a questão do consumo como o caminho para a recuperação da crise.

As respostas que temos tido do ponto de vista dos movimentos da natureza nos dá conta que as mudanças climáticas, o aquecimento global, os furacões, etc. são efeitos não desejáveis da utilização dos meios naturais de maneira indiscriminada e da geração de um grande volume de lixo em todo o planeta. Começamos então a sentir os efeitos dos movimentos do consumo. E tem um agravante: os recursos naturais mostram sinais de esgotamento, ou seja, se não houver uma mudança de postura, como já temos visto em diversos setores, haverá sérios problemas pela frente.

Então a saída é parar de consumir? De jeito nenhum. Se estamos num curso de gestão e numa disciplina de gestão empresarial ensinamos que o gestor deve utilizar todo

o seu conhecimento para a geração de resultados para sua empresa, esses resultados virão do consumo dos produtos que são oferecidos no mercado. A questão é pensar em consumir de maneira diferente, sem desperdício, com consciência, com redução de produção de resíduos.

A saída está em pensar de maneira diferente e procurar o caminho do longo prazo (a questão da inovação pode ser interessante nisso, como vimos no texto anterior), o caminho em que no longo prazo a empresa continue existindo e que haja consumidores dispostos a consumir os produtos principalmente por que o planeta ainda continua existindo. O fato das empresas serem perenes é uma das razões de existir de uma empresa. Quando a empresa é fundada, o espírito do empreendedor tem claro que ela deverá existir para sempre. Esse ponto está no DNA da empresa – ambiente interno. A chamada central para a questão da sustentabilidade está no fato que as pessoas estão mudando seu comportamento no sentido de procurar consumir produtos que não agredam os recursos naturais. Aí entram as inovações em que temos processos produtivos que utilizam menos recursos, aí temos os processos de reciclagem assumindo grande proporção nas atividades das empresas e no comportamento das pessoas.

A mudança no comportamento das pessoas faz com que aumente a cobrança sobre as empresas no sentido de desenvolver processos produtivos que tenham menores impactos socioambientais. As empresas que são por alguns estudiosos definidas como as responsáveis pelo desequilíbrio, são também apontadas como as solucionadoras do problema. Não vai demorar muito para escolhermos produtos de acordo com o índice de utilização de energia para sua fabricação.

No Chile, por exemplo, já temos confecções que colocam nas etiquetas a quantidade de energia gasta para a produção daquela peça.

Cabe aos gestores o entendimento dessas mudanças para que cada vez mais tenhamos o desenvolvimento das organizações, gerando resultados por meio do consumo de seus produtos e com responsabilidade socioambiental. O relacionamento entre meio ambiente, empresa e sociedade passa a ser discutido e cobrado.

Essa discussão não está só no âmbito das empresas. Há uma sensível cobrança dos governos e entre os países no sentido de hajam estímulos para a redução da produção

de resíduos poluidores e haja um maior rigor nos processos produtivos. Quem acompanha as questões sobre os créditos de carbono, sabem muito bem sobre isso. Temos uma cobrança sistemática sobre os EUA que são os maiores poluidores do planeta e também os maiores consumidores do mundo. Veja que a relação com o consumo tem sua razão de ser.

A cobrança em relação aos países está no fato de termos na agenda das políticas governamentais a questão do crescimento sustentável que combine as preocupações de desenvolvimento com a responsabilidade socioambiental. Não adianta distribuir melhor a renda, controlar a inflação, fazer o país crescer se o mesmo está poluindo mais e acabando com os recursos naturais. Vemos uma demanda crescente da sociedade em relação a esse tema. Cabe ao novo profissional de gestão ter esses conceitos claros para poder analisar corretamente os diferentes ambientes e que em suas atividades haja o equilíbrio e a tomada de decisão correta no sentido de contribuir para esse processo de crescimento sustentável. É um processo que envolve o consumidor, a empresa, os governos em suas diferentes esferas e o meio ambiente. Faça a sua parte.



Referências

ALMEIDA, F. Os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Campus, 2007
Revista GV Executivo –v 9, número 1 – janeiro/junho 2010
Revista Consumidor Moderno – ano 11 no 105 – julho/2006
WERBACH, A. Estratégia para Sustentabilidade. Rio de Janeiro: Campus, 2010
RESZECKI, M.C.
<http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA06%20Implanta%E7%E3o%20de%20um%20prog%20de%20consc%20ambiental.pdf> (acesso em 16.03.17)

3. COMÉRCIO INTERNACIONAL – CONCEITOS, GLOBALIZAÇÃO E MARKETING GLOBAL

Objetivo

- Compreender os conceitos de globalização
- Ter a visão da participação da tecnologia de informação no processo de marketing internacional
- Conhecer as principais fases de evolução do marketing global
- Conhecer os fatores a serem observados por uma empresa antes de decidir ingressar no mercado internacional

Palavras-chave: globalização – tecnologia de informação – marketing global

Na disciplina de fundamentos de gestão empresarial, estamos trabalhando diferentes conceitos que fazem parte dos diferentes ambientes que interferem as atividades das organizações. Essa análise ambiental é importante para a atividade de um gestor. O país viveu um movimento significativo no ritmo dos negócios no país. O importante é que esse movimento de desenvolvimento econômico presenciado no país gerou e gera oportunidades também em relação ao ambiente externo. Isso ocorreu na última década e a partir de 2016 estamos vivendo um movimento contrário ao da expansão. Dessa maneira cabe ao gestor reforçar sua visão holística das atividades e dos ambientes. A área do comércio internacional, com o movimento que estamos presenciando atualmente, é uma das áreas estratégicas para a sobrevivência das empresas, independente do seu porte. Estar atento ao ambiente externo, especialmente nos mercados internacionais passou a ser uma rotina nas empresas. Isso porque todos os dias há empresas de outros países entrando no país, em todos os setores. Aqui cabe também estar atento ao movimento econômico mundial. O Brasil foi até pouquíssimo tempo um local de grande interesse para os diferentes países. O seu potencial de renda, crescimento, etc. além dos grandes eventos mundiais sediados no país (Olimpíadas e Copa do Mundo) despertaram o interesse de várias empresas. Com isso presenciamos a chegada de empresas de diversos setores. Dessa maneira há espaço para ações de expansão, como também ações que visam a estruturação interna das empresas nacionais no sentido de se preparar frente à entrada de empresas internacionais no país.

Neste primeiro texto sobre o comércio internacional apresentaremos os conceitos estruturais de uma ação no mercado internacional, sendo necessária a assimilação dos conceitos a serem apresentados.

O primeiro e grande conceito associado ao mercado internacional é o da **Globalização**. A primeira pergunta é: todos sabem efetivamente o que é Globalização? Esse tema não pode ser tratado de maneira superficial e sem o entendimento real da sua profundidade e significado. Cabe um resgate histórico da globalização que teve um impulso importante logo após a 2ª Guerra Mundial e ganhou força na década de 80, após o final do regime comunista.

Nesse momento houve o final da polarização do mundo em dois blocos (Estados Unidos e União Soviética), o que já nos permite identificar um novo caráter para as transações comerciais. O mundo passa a ter uma característica de liberdade entre as nações. Nesse processo pós-guerra, os países capitalistas, defensores da livre-iniciativa, em detrimento à tutela do estado pregada pelos países socialistas, os grandes derrotados, trataram logo de se aproximar dos países perdedores, principalmente Alemanha, Itália e Japão. A aproximação se caracterizou por ajuda financeira, por ajuda tecnológica e até mesmo ajuda em processos de gestão. Não foi por acaso que o Japão construiu um dos grandes impérios econômicos e, atualmente, é a segunda economia do mundo. Após essa breve visão histórica do início da globalização temos os pontos que geram a sustentação desse processo ao longo dos anos.

A abertura de novos mercados é o principal fator que faz com que as relações entre os países se fortaleçam e gerem maiores oportunidades de negócio. Foram, com o tempo, sendo reduzidas as barreiras internas de cada país a produtos estrangeiros. Com a redução e até mesmo o fim das barreiras protecionistas em alguns países, há o desenho de uma nova configuração da concorrência nesses países. Essa concorrência assume um caráter diferenciado nos dias atuais com a crise econômica vivida pelos países desenvolvidos, em especial os europeus. Abrindo um breve parêntese, destacamos o fato de que para o governo norte americano, estimular e integrar o maior número de países possível no modelo capitalista, foi mais de que uma estratégia econômica e comercial, e sim uma estratégia também política e militar. Com isso os Estados Unidos ajudariam a formar um bloco econômico com interesses capitalistas não permitindo que os países derrotados sofressem a influência comunista. Além do Japão, o continente europeu também desenvolveu uma

estratégia para se reerguer. Precisamos deixar claro também que não é só o espírito de integração que prevalece no processo de globalização, sendo o fator exclusão um outro ponto a ser observado. Muitos países são afastados do processo de globalização por não aderirem ou não terem condições de aderir a esse processo que impõe mudanças comportamentais e culturais.

O processo de Globalização no Brasil – Mesmo sendo um processo sem volta, a globalização não encontrou caminhos abertos em todos os países. O ritmo da globalização no Brasil foi mais lento em função de políticas explícitas que o país adotou para substituir importações e desenvolver localmente a tecnologia para diversas indústrias. Em relação a essas barreiras de entrada, temos uma ação direta de medidas e ações de política econômica do país. Dentro das ações de política econômica, as ligadas à política cambial, têm efeito direto sobre o comércio exterior e consequentemente sobre as iniciativas relacionadas à globalização. Voltando ao processo histórico em que o Brasil aumentou as barreiras de entrada, tivemos como consequência o fechamento do país às novas tecnologias em diversas áreas. Com o passar do tempo a decisão de afastar o país das tecnologias de ponta para uma tentativa de desenvolvimento da indústria local foi sendo abandonada e o mercado foi, lentamente, se abrindo ao mercado externo. Como exemplo disso temos os processos de privatização de algumas empresas nacionais, o que mostrou um novo posicionamento do papel do estado na economia. O Brasil sentiu rapidamente as mudanças e a presença de empresas transnacionais em alguns setores da economia, onde destacamos o setor da telefonia e a indústria automobilística. Atualmente podemos dizer que o processo de globalização no país está solidificado cabendo às empresas e aos profissionais a elas ligados estarem atentos para as oportunidades que esse modelo global oferece.

Tecnologia da Informação – Da mesma maneira que vimos a importância da evolução tecnológica no desenvolvimento de produtos e serviços, o processo de globalização teve seu desenvolvimento alicerçado nas plataformas tecnológicas. As empresas passaram a prestar mais atenção no desenvolvimento de novos produtos, no aproveitamento das diferenças do custo de mão de obra em diferentes países, na racionalização de processos de produção e nas questões ambientais. Não são poucos os exemplos de empresas que fragmentam seu processo produtivo em diversos países, aproveitando as oportunidades oferecidas em cada um deles. Essa visão e conhecimento fazem parte da formação de um gestor, uma vez que a tomada de decisão passa pela visão

estratégica em relação ao negócio da empresa. O desenvolvimento tecnológico, mais especificamente a evolução das TICs (Tecnologia de Informação e Comunicação), que, inicialmente era baseada no uso dos computadores passando, posteriormente, pelos processos de comunicação, permitiu a evolução rápida nas interações empresariais e no processo de comércio exterior entre os países. O advento da tecnologia da informação permitiu o desenvolvimento de uma economia estruturada em rede entre os países, que visa estruturar o processo produtivo envolvendo a participação de diversos locais. Novamente aqui o desenvolvimento da internet permitiu a abertura de grandes possibilidades de negócios para as empresas.

Princípios de Marketing Global – Um gestor deve utilizar seu conhecimento sobre essas questões de mercado internacional e comércio exterior para enxergar novas possibilidades para oferecer novos produtos e serviços ao mercado de outros países. Para isso o conhecimento mercadológico e dos princípios de marketing para ações globais devem ser assimilados. Num mercado altamente competitivo, cabe às empresas identificar corretamente a necessidade dos consumidores e criar valor a seus produtos e serviços para que satisfaçam essas necessidades. Dessa maneira conhecer devidamente os clientes alvo da empresa passa a ser uma variável de grande importância, principalmente se pensarmos no mercado externo. Isso porque cada local tem suas referências e características culturais que devem ser respeitadas. Os princípios de marketing global podem ser conhecidos a partir de alguns pontos específicos que iremos abordar a partir de agora: – **marketing doméstico** – é um conceito básico cujas ações se restringem à área de origem da empresa, que muitas vezes pode estar relacionado a uma região geográfica de pequena abrangência. O marketing doméstico se preocupa com ações no mercado nativo da organização. O segundo conceito após o básico é o de **marketing de exportação** que apresenta por característica a ampliação da visibilidade por parte da organização no sentido de enxergar a necessidade dos consumidores de outros países, sem fixar raízes nesses locais. Nesse conceito é que o gestor ao analisar os diferentes ambientes, passa a vislumbrar as oportunidades oferecidas nos demais mercados, que não o doméstico. É possível a partir de agora pensar no composto mercadológico de maneira focada no mercado externo. Atente-se que ações governamentais são desenvolvidas no sentido de estimular as pequenas e médias empresas a se inserirem no comércio internacional. Um exemplo disso é a implantação de diversos portos secos. Isso mesmo, portos secos, nos quais a empresa consegue, mesmo no interior do país de longe do mar, realizar todas as ações inerentes aos processos de exportação e com isso, ter acesso ao mercado

internacional. Procure investigar o número e os locais em que há portos secos. Pode ser que há um deles próximo à sua empresa e, portanto, ela pode estar perdendo uma grande oportunidade. Com esses dois conceitos aprendidos, o próximo a ser analisado em relação ao marketing é o denominado de **marketing internacional, multinacional e global** que mesmo com algumas dificuldades de atuação, nunca ofereceu tantas oportunidades como atualmente. Em função da globalização, do nível de concorrência e do grande acesso a informações, nunca foi tão desafiante atuar de maneira global. Levar a empresa a operar em regiões diferentes, envolvendo o conhecimento de culturas diferentes, permite o desenvolvimento de um posicionamento diferenciado em relação à marca e ao produto. Lembre-se que um posicionamento bem construído permite à empresa solidificar uma marca junto a seus clientes e com isso ter, ainda, maiores oportunidades de mercado inclusive em tempo de crise.

O passo a passo para o mercado internacional – Uma vez identificadas as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional, as empresas devem analisar cuidadosamente os riscos que o mercado oferece. Lembre-se que essa análise é uma função do gestor dessas empresas. Em relação aos riscos mencionados anteriormente, os principais são os de não compreender corretamente as preferências dos consumidores do país escolhido e o de não compreender a cultura empresarial do país. Como vimos acima, essa visão em relação ao perfil do consumidor é uma questão estratégica na formulação e construção do composto de marketing internacional. Dessa maneira, a decisão de entrar no mercado internacional deve obedecer às seguintes fases:

- 1 – Atividades de exportação inconstantes
- 2 – Exportação por meio de representantes independentes (agentes)
- 3 – Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas
- 4 – Estabelecimento de instalações de produção no exterior

O processo de decidir em que mercados ingressar passa pela análise dos custos de entrada no mercado escolhido, dos custos de adaptação da produção e da comunicação, do tamanho e do crescimento da população e das barreiras de entrada geradas pelas empresas que já estão no país.

Esse foi o primeiro texto sobre as questões relacionadas ao ambiente externo, um importante ambiente e que pode significar grandes oportunidades para as empresas.



Referências

- DIAS, S. R.; Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006
- KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. Princípios de Marketing Global. São Paulo, Saraiva, 2009.
- KOTLER, P; KELLER. K. L.; Administração de Marketing, 14ª Ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2013
- MAIA, J.M. Economia Internacional e Comércio Exterior. São Paulo: Atlas, 2010.
- SINA, A.; Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2008

4. COMÉRCIO INTERNACIONAL – ESTRATÉGIAS DE ENTRADA

Objetivo

- Compreender os mercados globais
- Conhecer a estratégias de entrada no mercado internacional
- Ter conhecimento dos ambientes do mercado global
- Apresentar o composto mercadológico global

Palavras-chave: mercados globais – estratégias – ambientes – composto mercadológico global

Dedico mais um texto do guia da disciplina de Fundamentos de Gestão Empresarial ao comércio externo. Isso principalmente por estarmos iniciando um momento de retração econômica e que obriga os gestores a terem uma visão ainda mais precisa dos diferentes ambientes. É a partir dessas análises que há o descobrimento de novas oportunidades. Como vimos no outro texto relativo ao comércio exterior e ao processo de globalização, inserindo os conceitos e princípios de marketing global, esse tema é atualmente um dos pontos centrais para a sobrevivência das empresas no longo prazo. Isso porque com a conjuntura internacional vivida atualmente, em que temos crise nos mercados desenvolvidos e oportunidades nos países em desenvolvimento, como o Brasil e os demais países do conhecido BRICs, há uma nova configuração no comércio internacional gerando oportunidades para todas as empresas nos diferentes setores. Se acrescentarmos a isso o desenvolvimento tecnológico vivido nos últimos anos temos a ratificação dessas oportunidades. Cabe ao gestor também saber que mesmo com a globalização sendo um processo presente e irreversível atualmente, ainda temos diversas barreiras ao livre comércio entre países. As barreiras protecionistas ainda existem, negando o conceito de mercado global. Constantemente vemos notícias veiculadas na mídia falando dessas barreiras e seus efeitos. Cada país ainda mantém suas políticas de regulamentação em relação a sua produção e economia. Isso faz parte do processo, onde a integração dos países acontece de forma gradual. Diante desse quadro formou-se regiões de livre comércio onde os países se unem no sentido de alcançar alvos comuns.

Abaixo alguns exemplos dessas regiões:

União Europeia – Recentemente estamos vendo como esse bloco está sendo afetado pela crise vivida pela Europa, principalmente em países como a Grécia, Espanha, Portugal e Itália. Esse bloco teve sua constituição em 1957 tinha como propósito único de criar um mercado europeu eliminando barreiras ao livre fluxo de produtos, serviços, finanças e mão de obra entre os países membros. Como característica central a UE possui moeda comum, o euro, e tem também regras específicas para o nível de endividamento de cada país em relação às riquezas produzidas por eles (PIB). Esse ponto foi o que deu início aos programas de socorro a alguns países recentemente e que envolveu um nível elevado de recursos. É importante destacar que mesmo sendo um mercado unido, ele não é homogêneo, exigindo que ações nesse mercado devam ser cuidadosas e respeitando as características de cada membro. Cada país tem suas exigências e especificações.

NAFTA - como no continente europeu, há um grupo também na América com os mesmos princípios comerciais e de integração entre os países. Esse conjunto de países formam um mercado comum na América do Norte. Os Estados Unidos e o Canadá iniciaram um movimento de eliminação das barreiras comerciais. Esse movimento teve início em 1989. Em 1994 foi assinado um acordo de livre comércio da América do Norte (Nafta), estabelecendo uma região de livre comércio incluindo o México no acordo, antes apenas entre os Estados Unidos e o Canadá. O Nafta representa um mercado de 360 milhões de consumidores e que consomem mais de 10 trilhões de dólares em produtos e serviços, anualmente. Também é um mercado que oferece grandes oportunidades para as empresas brasileiras.

MERCOSUL - Trata-se de uma zona de livre comércio composta pelo Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Além disso, o Chile e o México também criaram um acordo entre eles. Há uma expectativa que o Nafta venha a se juntar a esses acordos e formar um bloco único abrangendo todas as Américas.

APEC – Vinte e um países da costa do Pacífico, incluindo os membros do Nafta, o Japão e a China.

Há, ainda, outras associações entre países no sentido de desenvolver relações de livre comércio: **Comunidade e Mercado Comum Caribenho, Área de Livre Comércio**

das Américas (Alca), Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental, Conferência de Coordenação de Desenvolvimento Sul-Africano, Conselho de Cooperação dos Estados Árabes do Golfo e União do Magreb Árabe.

Conhecer esses diferentes mercados é uma atividade de um bom e preparado gestor.

Estratégias de Entrada no Mercado Internacional – são vários os motivos que levam uma empresa a buscar o mercado internacional. A estruturação das ações que levam a essa ação de comercializar produtos em diversos países, a criar uma marca global, faz parte das atividades do marketing internacional. Essas ações podem ser tomadas por empresas de qualquer porte não sendo, portanto, um privilégio apenas de grandes empresas. Vimos no outro capítulo que prova disso o governo está desenvolvendo ações que estimulem isso. Vimos a instalação dos portos secos em diferentes regiões do país, permitindo a pequenas e médias empresas se inserirem ao mercado internacional. Além disso tivemos há alguns anos o lançamento da Cartilha Brasil Maior, com ações efetivas no sentido de estimular inovação e o empreendedorismo, permitindo ao país concorrer nos níveis internacionais de competitividade. Recomenda-se a leitura da cartilha para conhecimento das ações que estão sendo desenvolvidas pelo governo brasileiro e que, no mínimo, contribuem para a visão holística do gestor.

Ao se decidir pela internacionalização, uma empresa deve escolher uma das estratégias abaixo e que estão alinhadas aos quatro princípios básicos vistos no texto anterior sobre o comércio internacional e o processo de globalização:

Exportação - Exportar produtos ou serviços, é uma das maneiras básicas de entrar no mercado internacional. A exportação ocasional, ou seja, quando a empresa realiza exportações de vez em quando, seja por um pedido inesperado ou uma por uma iniciativa própria, é um tipo de exportação, mas que não revela o objetivo de se estabelecer no exterior.

Vamos considerar a intenção da empresa em se estabelecer e crescer sua participação no mercado externo através da exportação. Há sempre incentivo, por parte dos países, às empresas para realizar exportações pois representam a entrada de divisas para o país e fortalecimento da economia local. Uma das dificuldades, em grande número

de países, é a burocracia para uma empresa exportar. Além do aspecto burocrático, o sistema de logística desde a produção até a entrega do produto em seu destino é outro fator que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa no exterior. Nesse ponto é que temos o valor significativo da construção dos portos secos mencionados anteriormente. Normalmente uma empresa ao iniciar seu caminho de internacionalização começa pela exportação denominada **indireta**, em que ela contrata intermediários para exportar seus produtos. São agentes de exportação que procuram compradores em outros países, negocia com eles e recebe uma comissão. Nessa atividade estão as denominadas tradings. Esse tipo de exportação envolve menos investimentos, não sendo necessário a empresa desenvolver um departamento de exportação, e também há menos riscos. Um segundo tipo de exportação é a **direta**, em que a empresa decide controlar suas exportações obtendo maiores retornos, mesmo com maiores riscos. A exportação direta pode ser realizada através de um departamento interno de exportação, de uma filial de vendas no exterior, representantes de vendas que viajam para o exterior ou agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior.

Licenciamento – O licenciamento é outra maneira de entrar no mercado internacional. Trata-se de um direito contratual que clientes recebem de trabalhar com produtos de determinadas marcas. Há também licenciamento de processos de fabricação, das patentes, dos segredos comerciais ou outros itens, em troca de pagamentos de royalties. Uma desvantagem do processo de licenciamento é relacionada ao controle do licenciado. Uma saída é o licenciador sempre introduzir inovações no produto fazendo com que o licenciado sempre dependa dele. Há empresas especializadas na condução desses tipos de negócio, denominado *licensing*, inclusive atuando de maneira segmentada, nos diversos segmentos de produtos e serviços. A forma completa de licenciamento é o sistema de franquia, onde o franqueador oferece o conceito de marca e sistema operacional em troca do franqueado fazer um investimento inicial e um pagamento ao franqueador.

Joint Venture – É um empreendimento feito em conjunto, com a participação de duas ou mais empresas de origens diferentes. Essa união, geralmente definida por determinado tempo, é realizada em função de interesses comuns. Os investimentos e os riscos são compartilhados e envolvem os aspectos operacionais.

Investimento Direto – O investimento direto é quando a empresa decide instalar uma fábrica em outro país. Isso é motivado pelo fato da empresa encontrar um mercado fértil para sua atividade.

Ambientes do Marketing Global – No texto anterior falamos da importância do gestor conhecer, a partir das oportunidades oferecidas pela conjuntura econômica e tecnológica, os componentes do composto e os princípios do marketing global. A empresa deve estar atenta às interferências dos diferentes ambientes mercadológicos.

De maneira didática vamos comentar os principais ambientes:

Ambiente econômico (vamos falar com mais detalhes desse ambiente nos próximos textos) – a empresa deve analisar os aspectos econômicos que envolvam os países envolvidos no processo de internacionalização da empresa, levando em consideração o fato das economias estarem totalmente interconectadas e também as características dos sistemas econômicos envolvidos. Não se pode esquecer da crise econômica internacional que teve seu início nos Estados Unidos no final de 2008 gerou efeitos cujas consequências são vividas ainda hoje. Essa crise mudou substancialmente os cenários internacionais, abrindo muitas oportunidades para empresas que possam se inserir no mercado internacional. A crise atual também deve ser analisada com atenção no sentido de se buscar novas oportunidades.

Ambiente financeiro – além da gestão financeira interna a empresa deve ter conhecimento das atividades inerentes aos aspectos financeiros que envolvam um processo de internacionalização. São questões relativas às taxas de câmbio e aos padrões financeiros de negociação. Nesse ambiente também tivemos reflexos significativos provocados pela crise internacional.

Ambiente cultural – nesse ambiente a empresa deve se preocupar com o conjunto de elementos que fazem parte da vida material dos povos, com a linguagem, as interações sociais, a religião, a educação e os sistemas de valores.

Ambiente político e legal - a análise desse ambiente é fundamental para a sobrevivência no país escolhido pela empresa. Conhecer todos os detalhes relativos às leis, aos acordos assinados, aos tipos de conflitos existentes aos processos eleitorais, etc.

O Composto Mercadológico Global (produto, preço, promoção e ponto de venda)

Falamos um pouco sobre isso no texto anterior sobre comércio internacional e vamos especificar um pouco mais agora.

A empresa que decide trabalhar no mercado externo deve definir que tipo de estratégia será utilizada em relação aos conhecidos 4Ps nesse mercado, ou melhor, no país escolhido para atuar.

Produto e promoção (comunicação) – em relação ao produto a empresa deve definir se irá atuar com o mesmo produto que atua no país de origem (extensão direta) ou se irá adaptá-lo. Uma terceira alternativa é o desenvolvimento de um produto específico para esse mercado novo. O mesmo acontece com a comunicação, podendo ser usado o mesmo programa de comunicação de origem ou adaptá-la conforme a necessidade local.

Preço – a fixação de preços em mercados globais é mais complicada que em mercados locais, onde as condições são conhecidas. A questão do câmbio é o principal fator de interferência. Além disso temos as questões relativas à inflação, demanda, controle e subsídios governamentais, competições, etc. em cada país. Para a elaboração dos preços as empresas podem estabelecer um preço uniforme em todos os países, estabelecer um preço em cada mercado ou estabelecer um preço com base nos custos de cada país.

Pontos de venda (canais de distribuição) – definir os melhores canais de distribuição é fundamental para o sucesso das empresas. Requer muita informação e *expertise*. A escolha dos canais deve levar em consideração os fatores relacionados aos clientes e aos produtos. Os processos de logística também devem ser considerados na escolha de um ponto de venda.

Os conceitos apresentados nesse texto, juntamente com os do anterior, permitem ao gestor ter uma visão ampla dos diferentes ambientes e das questões que devem ser observadas no processo de inserção da empresa no comércio internacional. Conhecer os aspectos que envolvem o ambiente e o composto de marketing relativos ao comércio exterior permitem a ampliação da visão holística necessária a um bom gestor e permite a identificação de oportunidades para as empresas, principalmente em momentos delicados da economia, como os que estamos começando a vivenciar no país.



Referências

- DIAS, S. R.; Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006
- KEEGAN, W.J; GREEN, M.C. Princípios de Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2009.
- KOTLER, P; KELLER. K. L.; Administração de Marketing, 14ª Ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2013
- MAIA, J.M. Economia Internacional e Comércio Exterior. São Paulo: Atlas, 2010.
- SINA, A.; Marketing Global. São Paulo: Saraiva, 2008

5. MACROECONOMIA E POLÍTICA MONETÁRIA

Objetivo

- Compreender os fundamentos básicos da macroeconomia
- Compreender os instrumentos de política monetária
- Compreender a importância da análise macroeconômica
- Compreender como integrar os fundamentos com o ambiente e os cenários

Palavras-chave: macroeconomia – política monetária – análise ambiental - cenários

O profissional de gestão, tem que, necessariamente, ter uma visão ampla de todas os ambientes que envolvem o negócio ao qual está vinculado. Essa análise envolve pode ser um fator decisivo na realização de um negócio ou empreendimento.

Ao analisar os diversos ambientes o profissional está realizando um dos processos mais utilizados pelas organizações para construir seus planejamentos estratégicos. Estamos falando do que é conhecido como análise ambiental. Num planejamento estratégico essa é a parte mais trabalhosa pelo fato de envolver um grande número de variáveis. Podemos citar como exemplo dessas variáveis as informações sobre o cenário econômico, tecnológico, sobre o meio ambiente, político, legal e do comportamento do consumidor.

Cabe ressaltar que o conceito relativo a cenários implica na tomada de decisão no presente em relação a um conhecimento futuro, ou seja, o profissional responsável pela tomada de decisão deve estar municiado de informações sólidas para que isso ocorra. Esse conceito de cenários está 100% associado às atividades de um profissional de gestão. Tanto nos momentos de planejamento de lançamentos de novos produtos ou serviços, passando pelo próprio lançamento, quanto nas negociações e efetivações das vendas, a presença dos cenários é intensa. Todas as decisões tanto das empresas quanto dos consumidores são baseadas nesses cenários.

Neste texto vamos começar a falar mais especificamente do ambiente econômico e as questões associadas às variáveis macroeconômicas. Essa abordagem é importante

porque é um tema que tem interferência em todo tipo de negócio e empresa. Vamos apresentar os elementos da teoria econômica e os associando à realidade permitindo a interpretação dos fatos econômicos e construção dos cenários relacionados à economia.

O primeiro conceito a ser entendido é o de política econômica. Política Econômica são as ações governamentais que visam o crescimento do emprego e da produção, o controle da inflação, o equilíbrio das contas externas e a distribuição de renda. Para essas atividades a política econômica utiliza como instrumentos a política monetária, a fiscal e a cambial.

Macroeconomia é o ramo da teoria econômica que avalia as questões de forma ampla, uma vez que seu universo é o país. Em função disso o foco das análises está nas questões agregadas, ou seja, são olhados os efeitos da oferta e demanda de forma agregada, avaliando o papel e os agentes da economia como um todo. Os conceitos de oferta e demanda são analisados de maneira mais detalhada no capítulo relativo à microeconomia.

Sendo assim a macroeconomia se preocupa com as questões agregadas. Como elementos de preocupação macroeconômica temos o nível geral de preços, o produto interno bruto (PIB), inflação, desemprego, entre outros. A macroeconomia trabalha basicamente em três frentes de análises: na explicação da realidade, nas previsões e nas ações políticas. Ratificamos a importância desse conceito de ações políticas pelo fato das políticas econômicas terem como elemento central a participação e a ação efetiva do estado ou governo.

Utilizando os conceitos chave, principalmente os de oferta e demanda, e integrando-os à explicação e a previsão da realidade, os governos podem desenvolver ações e projetos de atuação na economia. As ações governamentais sempre buscam interferir nas variáveis econômicas buscando aumentar o PIB e o emprego, reduzir e manter a inflação baixa e, muitas vezes, distribuir renda.

Nesse último parágrafo temos a integração de conceitos significativos e que vamos explicar a partir de agora:

PIB (Produto Interno Bruto): o produto interno bruto é uma medida que representa a riqueza dos países, ou seja, é uma forma de avaliar tudo o que é produzido e gerado de riqueza no país. Ele mede o total de produtos e serviços que o país produz. Por ser uma referência de riqueza entre os países, o PIB é calculado em dólares para permitir que haja comparação entre os países. A medição do PIB avalia o nível de riqueza do país e tem uma leitura associada à qualidade de vida do país. A medida da qualidade de vida, para ser mais melhor avaliada deve ser obtida pela divisão do valor do PIB pelo número de habitantes e aí obter o PIB *per capita*. Para uma avaliação mais detalhada em relação ao PIB, recomendamos acessar o site do IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística, no qual é possível conhecer e avaliar as informações dos números do Brasil ao longo dos anos. O site do IBGE é www.ibge.gov.br. Cabe destacar que para 2017, com um movimento de recessão há uma expectativa de um PIB baixo.

Inflação: a inflação é outro conceito muito utilizado pela macroeconomia e é referente ao nível geral dos preços praticados pelos agentes econômicos. Esses preços são analisados, como dissemos anteriormente, de maneira agregada, ou seja, integrando todos os setores e atividades da economia. Cabe destacar que o nível da inflação deva ser mantido e controlado em níveis baixos. Ao manter os níveis de inflação baixos o governo permite com que haja uma maior distribuição de renda para a população, evitando a concentração de renda, ou seja, poucos agentes possuindo o maior percentual da renda produzida. Com baixa inflação o valor real dos salários das pessoas aumenta e elas têm maior acesso aos bens produzidos e aos serviços ofertados. Em função disso o controle da inflação deve ser rigoroso e pode envolver medidas impopulares. A inflação é medida por diversos indicadores onde cada um deles faz uma análise focando os preços de setores diversos. Como exemplo de indicadores inflacionários temos os IGP, IPA, IGP-DI, IGP-10, IPC, INPC, IPCA. Para o mercado imobiliário há dois indicadores muito importantes que são o IGPM e o INCC. Esses indicadores são utilizados no relacionamento de compra, venda e locações de imóveis e devem ser acompanhados pelos profissionais que atuam nesse mercado. Tivemos ao longo da história do país, momentos de níveis inflacionários elevados. Nos últimos anos esse nível esteve na casa dos 4% e teve novamente um movimento de crescimento, chegando em 2015 a pouco mais de 10%. Atualmente já encontramos níveis inflacionários mais baixos.

Desemprego e Distribuição de Renda – ambos os elementos estão relacionados à concentração de renda. Com uma maior distribuição há a possibilidade do acesso de um maior número de pessoas aos produtos e serviços gerados pelo país. Dessa forma há um

efeito direto na geração de empregos. Quanto maior a distribuição de renda melhor serão os outros indicadores de qualidade de vida, tais como níveis de criminalidade, escolaridade, interesses culturais, etc. Na última década tivemos um exemplo claro desse processo de distribuição de renda por meio dos constantes e reais aumentos no salário mínimo que aumentou, de forma real, em 75%. Com isso tivemos um aumento sensível no volume de renda das pessoas e que impactou diversos setores. Esses efeitos de renda provocam um efeito de ganho não só para as classes mais baixas, como também as de maior poder aquisitivo. Um dos diversos exemplos que confirmam esse raciocínio está no número de lançamentos imobiliários com vendas totais no país. Esses lançamentos até o ano passado ocorreram em diversos níveis de empreendimentos. Nesse processo um fator primordial é que como um nível de renda maior, um nível de desemprego menor e a inflação controlada, foi possível a ampliação da oferta do crédito no país. Com o aumento do crédito as pessoas tiveram um acesso maior aos imóveis que tem movimentado a economia do país. Programas governamentais puxados pelos bancos federais (Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil), foram seguidos pelos privados e têm gerado esse crescimento imobiliário no país. Hoje temos informações que estamos tendo um momento preocupante em relação a essas questões, com um aumento do desemprego – em função da retração econômica.

Política Monetária

Como falamos no início do texto um dos instrumentos de política econômica é a **Política Monetária**. Por meio da política monetária o governo controla a quantidade de dinheiro em circulação, essa expressão em linguagem econômica, significa que o governo utiliza a política monetária para regular a liquidez da economia. O governo atua sobre o a quantidade de moeda em circulação, sobre o volume de crédito ofertado pelos agentes financeiros e atua sobre os níveis de taxas de juros. Tanto o volume de crédito bem como os níveis de taxas de juros são fortes agentes de estímulo ou restrição de consumo. Cabe destacar que o mercado monetário funciona como outro mercado qualquer no que diz respeito às análises de oferta e demanda. Elas são os direcionadores das ações tomadas pelo governo em relação a liquidez de moeda no mercado.

Vemos todos os meses as notícias referentes a reunião do comitê de política monetária – COPOM, que tem por objetivo estabelecer os patamares referentes a taxa de juros básica da economia. Observem que as variáveis que são analisadas dizem respeito ao nível de consumo.

Se a população está gastando muito, tomando muito crédito e comprando muitos produtos, isso pode significar uma pressão sobre os preços. A lei básica de oferta e demanda diz que quanto mais gente é interessada em determinado produto, o mesmo tem seus preços aumentados. Sendo assim a preocupação do COPOM está nesse fenômeno. Quando é percebida essa pressão sobre o consumo temos uma tendência à elevação da taxa de juros.

Ao elevar a taxa de juros, o crédito fica mais caro, ou seja, um empréstimo tem seus valores corrigidos. Essa correção no “preço” dos empréstimos faz com que a população retarde o consumo de determinado produto. Dessa forma temos uma redução sobre os preços fazendo com que não haja uma elevação dos mesmos. Essa questão relacionada aos preços preocupa o governo uma vez que os movimentos de subida dos preços são sinais de inflação. A inflação tem o caráter perverso de corroer o poder de compra do consumidor que não tem seus rendimentos subindo na mesma proporção. Daí a preocupação do governo com os níveis de preços.

Como complemento podemos dizer que a demanda por moeda tem como causa, basicamente três fatores: transação, precaução e especulação. Em todos esses fatores o governo está atento para tomar as medidas necessárias uma vez que um desequilíbrio pode comprometer os objetivos de política econômica mencionados no início do capítulo.

O importante desse texto foi mostrar ao futuro profissional de gestão que estar atualizado em relação aos fatores macroeconômicos é primordial para o bom desempenho profissional. Estar atento às variáveis como taxa de juros e inflação podem contribuir para uma decisão acertada em relação aos assuntos do cotidiano. O que é importante frisar é que em economia todos os conceitos são interligados e as decisões têm efeitos diretos ou indiretos sobre todos os fatores. Saber integrar os conceitos e dominar o mecanismo de integração entre eles é uma habilidade importante do gestor.

Nesse texto você teve a oportunidade de ver quantos conceitos relacionados ao ambiente econômico - macroeconomia são importantes. Cabe ao profissional de gestão saber integrar esses conceitos e utilizá-los para a realização de negócios entendendo como eles são importantes para os agentes que atuam nesse mercado, desde os fornecedores, passando pelas empresas e chegando aos consumidores.



Referências

- DORNBUSCH, R.; FISCHER, S.; STARTZ, R.; Macroeconomia. 11 ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2013
- CARVALHO, J.L. et al. Fundamentos de Economia – Macroeconomia. São Paulo: Cengage Learning. 2008
- GREMAUD, A.P.; VASCONCELLOS, M.A.S.; TONETO JR, R. Economia Brasileira Contemporânea. São Paulo, Atlas, 7ª ed, 2007
- MANKIW, N.G.; Princípios de Macroeconomia, 5ª Ed. São Paulo: Cengage, 2010
- MONTELLA, M; Micro e Macroeconomia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012
- VASCONCELLOS, M.A.S. ECONOMIA – Micro e Macro, 6ª Ed, Atlas, 2015
- VASCONCELLOS, M.A.S.; GARCIA, M.E. Fundamentos de Economia. São Paulo, Saraiva. 5ª Ed.2014.

6. MICROECONOMIA

Objetivo

- Compreender os fundamentos básicos da microeconomia
- Compreender a importância da análise microeconômica
- Compreender como integrar os fundamentos da microeconomia com a atividade do profissional de gestão

Palavras-chave: microeconomia – gestão – oferta e demanda

No texto sobre macroeconomia e política monetária foi possível mostrar que a preocupação central dos agentes econômicos, em especial o governo, está nas variáveis agregadas. Isso significa dizer que o foco das ações utiliza como referencial o país e as pessoas. A visão é macro, mais ampla. A preocupação está em questões como níveis de preços, distribuição de renda, liquidez da economia e equilíbrio das contas externas. Diferente disto a microeconomia, que vamos abordar nesse texto, aborda os aspectos ligados a atividade da empresa. É o conjunto de todas as empresas que dá a visão microeconômica que é interpretada e utilizada pelo governo para adotar suas políticas e ações.

O gestor também deve ter os conhecimentos microeconômicos. Eles são importantes para toda a atividade da empresa, principalmente os mercados em que ela atua. Isso se justifica pelo fato de que é conhecendo bem as variáveis que afetam o cotidiano dos negócios da empresa o profissional poderá entender algumas ações bem como poder utilizar esse conhecimento em seu trabalho, nas atividades e gestão, planejamento e relacionamento com fornecedores, clientes, concorrentes e na tomada de decisão. Os conceitos da microeconomia permitem uma avaliação real do que é importante para o processo de tomada de decisão. Essa tomada de decisão é relacionada ao universo do negócio da empresa e não da economia como um todo.

Pensando no lançamento de novos produtos, em todos os seus aspectos. São aspectos relacionados ao próprio produto e suas características, às questões dos custos, à estratégia de formação e posicionamento de preço, as análises mercadológicas, etc.

Os principais conceitos tratados pela microeconomia e que vão dar subsídio para a análise dos demais, são referentes aos princípios da oferta e da demanda. São sobre esses conceitos que toda a teoria microeconômica é estruturada. Esses conceitos é que vão nortear a atividade da empresa com o objetivo de promover a troca de seus produtos e serviços pelos recursos de seus clientes (lembrando que esses recursos podem ser, por exemplo, tempo e dinheiro). Esse conceito de troca é que norteia as atividades das empresas e as definições microeconômicas.

De maneira objetiva podemos dizer que a **oferta** é o conjunto de produtos e serviços que a empresa vai ofertar ao mercado. A microeconomia vai avaliar tanto a oferta individual quanto a oferta de um determinado mercado. Como gestor você pode pensar em todo o portfólio de produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado. Já a **demanda** é associada aos desejos dos consumidores em adquirir aquilo que é ofertado pelas empresas. A microeconomia estuda tanto a teoria do consumidor, em que são analisadas as características do consumo, quanto a demanda do mercado. É o outro lado da moeda. A análise desses dois conceitos e suas integrações é que vão direcionar as atividades da empresa junto ao mercado consumidor.

Os princípios da oferta e da demanda são construídos com base na relação de preços e nas quantidades dos produtos ou serviços. Em ambos os princípios temos curvas com inclinações opostas que se encontram num determinado preço. Nesse ponto de encontro das curvas, conhecido pelo preço de equilíbrio, é mostrado o momento em temos o equilíbrio do mercado. É o ponto em que mostra exatamente a quantidade e o preço “ótimos”.

Conceitualmente o ponto de equilíbrio indica que a um preço abaixo do equilíbrio teremos uma falta de produtos e a um preço mais elevado que o de equilíbrio haverá um excedente de produtos, ou seja, irão sobrar produtos não vendidos, ou melhor, que os consumidores não desejam consumir. Cabe destacar que o mercado é, portanto, a interação entre compradores e vendedores. Aqui temos uma importante ligação com os conceitos de marketing uma vez que para se buscar esse equilíbrio a empresa deve conhecer bem seu consumidor. Essa interação vai ter características específicas de acordo com o perfil do mercado. Temos mercados com alta competitividade e outros em que a competição é menor.

A estrutura do mercado também irá interferir no relacionamento entre os vendedores e compradores, uma vez que os mercados em que há monopólio ou oligopólio acabam tendo uma dinâmica específica.



Fonte: elaborado pelo autor.

É a partir desses conceitos que as empresas vão estruturar suas atividades e com isso cumprir seus objetivos estratégicos. As empresas existem para ofertar bens e serviços aos consumidores, que têm uma disposição específica para o consumo, desde que seja num nível de preço condizente com essa disposição, e com isso gerar os resultados esperados para os donos e acionistas. Esse raciocínio parece simples mas deve ter cada passo bem claro.

Entender a dinâmica do mercado faz parte das análises da microeconomia. Esse entendimento vai permitir com que sejam alteradas as curvas e com isso o ponto de equilíbrio do mercado modificado. Por exemplo, se a empresa conseguir uma redução em seus custos ela provocará um deslocamento da curva de oferta para a direita. Esse deslocamento significará que haverá um novo ponto de equilíbrio, desta vez num patamar mais baixo e que representará um aumento na quantidade consumida. Esse movimento é interessante para a empresa na conquista de novos mercados, que pode ser estimulada por uma mudança na competição entre os concorrentes.

Podemos fazer o mesmo raciocínio pelo lado da demanda, ou seja, há condições em que a curva de demanda também é alterada. Pode ocorrer um aumento na oferta de crédito estimulada por uma ação de política monetária que interfere no fator renda, como vimos no capítulo sobre macroeconomia. Imagine um deslocamento da curva de demanda para cima.

Essa mudança pode ter como explicação também uma mudança no preço dos produtos ou ajustes em outros pontos, tais como uma mudança no nível de renda, mudanças climáticas e os preços de outros produtos. Com isso podemos perceber que é possível a mudança no desejo e disposição dos consumidores a consumir os produtos. Nesse sentido podemos dizer que tanto a micro quanto a macroeconomia têm seus conceitos associados.

É por isso que o profissional de gestão deve ter os conceitos claros e a habilidade em integrá-los. Quando se faz uma correta leitura dos movimentos macroeconômicos, as atividades no ambiente da empresa podem ser ajustadas. Esses ajustes podem significar o aproveitamento de significativas oportunidades de mercado. Pense nas empresas que estão comercializando produtos para a nova classe “C” surgida após o crescimento da renda há poucos anos atrás. Isso significa aproveitar os efeitos das políticas governamentais nas atividades e negócios do ambiente microeconômico.

Como vimos até aqui os conceitos micro e macroeconômicos podem ser entendidos como complementares, em que um interfere no comportamento do outro, sendo que é o nível macro que tem seu papel influenciador maior pelo fato de trabalhar com as informações de todas as empresas, ou seja, as variáveis são agregadas.

Em relação aos mercados, a microeconomia vai avaliar as diferentes formas em que os mercados se estabelecem. Esses mercados, quando pensamos em bens e serviços podem se estabelecer por meio de uma concorrência perfeita (número infinito de empresas, produto homogêneo – sem diferenciação, e sem barreiras para entradas de novos concorrentes), uma concorrência monopolista (composto por inúmeras empresas, produto diferenciado, livre acesso para novos concorrentes), monopólio (formado por uma única empresa, comercializa um produto sem um substituto próximo e é um mercado que tem barreiras à entrada, ou seja, não é possível a entrada de qualquer concorrente) ou oligopólio (formado por poucas empresas que dominam o mercado, comercializam produtos homogêneos ou diferenciados, e possui barreiras à entrada, ou seja, não é livre o acesso a esses mercados).

Cabe incluirmos em nossa análise mais informações sobre o consumidor, uma vez que ele tem um papel fundamental na atividade da empresa. O comportamento do consumidor, na teoria microeconômica é avaliado em relação às suas preferências. É preciso conhecer a maneira complexa com que os consumidores elencam suas preferências

e também saber como elas se comportam e quais são seus níveis. Isso significa entender em que nível de preço ao consumidor deixa de consumir determinado produto, em que nível ele é capaz de substituir o produto por outro e como funciona o processo de restrição orçamentária para o consumidor. É em função do orçamento disponível para o consumidor que ele traçará sua curva de demanda e saber qual a quantidade está disposta a consumir e a que preço isso será viabilizado. Pense em seu orçamento pessoal, de forma indireta você realiza esse mecanismo. Diante de uma quantidade finita de recursos, dinheiro, você irá elencar os bens e serviços que serão consumidos no mês, determinando o preço que está disposto a pagar por eles.

Um outro conceito que está associado ao comportamento dos consumidores e que é estudado pela microeconomia é o conceito da utilidade. Esse conceito tem grande interferência no comportamento do consumidor no que diz respeito a sua decisão de consumo. Esse conceito é de grande utilidade uma vez que pode ser explorado em sua estratégia de comunicação e de marketing para despertar no consumidor o interesse por seus produtos e serviços.

Nesse texto você teve a oportunidade de ver quantos conceitos relacionados ao ambiente microeconômico são importantes. As análises associadas ao comportamento do consumidor e aos mercados em que a empresa atua, permite a formação de uma visão estratégica em relação a atividade da empresa. Um gestor tem sua visão ampliada ao saber interpretar movimentos do mercado. Com essa ampliação de visão ele passa a ter capacidade de participar também das decisões estratégicas da empresa. Da elaboração do planejamento estratégico e das decisões que envolvam a oferta de novos produtos e serviços, não só sob o aspecto financeiro, mas também o mercadológico. Cabe ao profissional de gestão desenvolver essa habilidade no sentido saber integrar os conceitos apresentados utilizando-os no cotidiano da empresa. A realização dos negócios passa a ser mais completa entendendo a importância dos agentes que atuam no mercado, desde os fornecedores, passando pelas empresas e chegando aos consumidores.



Referências

- MONTELLA, M; Micro e Macroeconomia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L.; Microeconomia. 8ª Ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2014
WALSH, C.; STIGLITZ, J.E.; Introdução à Microeconomia. 3ª Ed. São Paulo: Campus, 2003.