



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
EMPRESARIAL

TOGNI S/A MATERIAIS REFRAATÓRIOS

POÇOS DE CALDAS, MG
NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
EMPRESARIAL

TOGNI S/A MATERIAIS REFRAATÓRIOS

MÓDULO FUNDAMENTOS EMPRESARIAIS

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA – PROF^a ELAINA CRISTINA
PAINA VENÂNCIO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO – PROF^a RENATA
ELIZABETH DE ALENCAR MARCONDES

ESTUDANTES:

Lucas Natanael dos Santos RA 1012019100013

Gleicce S. Moraes da Silva RA 1012019100021

POÇOS DE CALDAS, MG
NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA	5
3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)	5
3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO	8
3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	12
3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	12
4. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm mostrado, nos últimos tempos, significativas transformações em seu comportamento e, ao contrário da Administração Clássica que “corrige” as organizações como um sistema fechado, onde tudo é concebido como funcional, previsível e apenas com objetivos operacionais sem lembrar da relação humana e a influência do ambiente, a teoria organizacional contemporânea aceita um aspecto bem mais vasta das organizações, que passam a ser vistas como sistemas abertos e com interação com o ambiente geral (RIBEIRO, 2006).

A análise do ambiente é essencial para a tomada de decisões da organização, pois permite identificar e monitorar permanentemente os fatores competitivos que comprometem a performance da empresa. Assim, estes fatores são conectados em divisões arbitrárias, como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas e influenciam indiretamente a empresa e o grupo dos *stakeholders* e os grupos de pessoas que têm relação direta com a empresa (BETHLEM, 2001).

O sucesso da organização depende de duas características: da capacidade de antecipar as mudanças e de aproveitar prontamente as novas oportunidades através de ação rápida e da habilidade de reagir com a flexibilidade para impedir as advertências e pressões ambientais (ROSSETO, 1998). As mudanças de estratégias também podem alterar desde o aparecimento de um novo executivo principal, que deseja transmitir seu estilo de gerenciar na organização, até o constante declínio de comportamento da organização, que acaba exigindo uma mudança descontínua, ou uma readequação geral da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Portanto, este trabalho irá tratar a importância da mudança e adaptação estratégica nas organizações a partir da influência do ambiente. Para isso, primeiramente apresenta-se a empresa em estudo, após o papel da economia, o embasamento e importância da administração, o enfoque sobre o ambiente organizacional e o mercado externo bem como a influência dos *stakeholders* nas organizações.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A TOGNI S/A - MATERIAIS REFRAATÓRIOS está instalada desde o princípio do século XX em Poços de Caldas, Minas Gerais, Brasil. Originalmente, a empresa fabricava tijolos para construção civil e telhas curvas do tipo colonial. O início da produção de refratários deu-se em 1954, ano em que a TOGNI começa o aproveitamento pioneiro das argilas refratárias do Planalto e divulga sua alta qualidade para este fim.

Hoje, detentora de avançada tecnologia, possui duas fábricas totalmente integradas em Poços de Caldas e uma terceira unidade em Sacramento, no Triângulo Mineiro. Importantes reservas e empresas de mineração próprias garantem o abastecimento das matérias primas estratégicas.

Com capacidade instalada para 60.000 toneladas anuais, possui uma linha de refratários amplamente diversificada, podendo atender a vários segmentos, como siderurgia, cimento e cal, alumínio, cerâmica, papel e celulose, fundições, vidro, química e petroquímica, caldeiras, incineradores, etc. Intenso trabalho de pesquisa e assistência técnica permitem desenvolver produtos adequados às necessidades operacionais de cada cliente.

A TOGNI faz parte atualmente de um grupo de empresas que atuam nas áreas de refratários, mecânica especializada, mineração, florestamento e rochas ornamentais.

Está inscrita no CNPJ: 23.637.093/0001-65 ,situada a Av Antônio Togni, 2441-Parque industrial Elyseu Angelo Togni/ CEP:37.704-356 Bairro Vila Cruz.

Telefones:(35)2101-2225-(35) 3714-1222.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA

O Fundo Monetário Internacional (FMI) estima uma queda do Produto Interno Bruto (PIB) de 5,3%, enquanto a mais recente previsão do governo é de recuo de 4,7%. Quaisquer desses números já representam a pior retração desde 1901, quando começou o levantamento mais confiável do indicador. Até hoje, o maior declínio foi de 4,35%, em 1990.

Mas não é só do PIB que se espera um recorde. A taxa de desemprego pode chegar a 18,7% no país - ante os atuais 12,2% - ao final deste ano, na estimativa da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Seria a maior desde os anos 1980, quando começou a pesquisa, segundo dados do boletim macroeconômico do Instituto Brasileiro de Economia da FGV (Ibre-FGV). Esses quase 19% representavam 19,6 milhões de brasileiros sem trabalho algum ao final deste ano - sem contar os que sequer entram na estatística porque simplesmente desistem de procurar uma vaga.

O choque no setor, que precisou praticamente parar por conta das políticas de quarentena para combater o novo coronavírus, impacta muito porque os serviços respondem por dois terços do PIB e dos empregos do país.

A FGV espera uma retração de 4,4% nos serviços, e de 7,4% na indústria. A construção civil, segmento da indústria que amargou quedas por cinco anos seguidos e só no ano passado voltou a crescer, deve recuar 11,4%. Isso também é dramático para o mercado de trabalho, já que o setor é um dos mais intensivos em mão de obra no contexto brasileiro. A agropecuária é o único setor com previsão de alta, de 2,9%.

A pandemia afetará economicamente o mundo todo: o Fundo Monetário Internacional (FMI) espera retração global de 3%, a maior desde a crise de 1929. Mas o Brasil tem o ingrediente da instabilidade política, com trocas constantes de ministros, pedidos de impeachment, brigas entre o Executivo e o Legislativo e entre o presidente da República e governadores.

3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

O produto interno bruto (PIB) representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (quer sejam países,

estados ou cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc). O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de quantificar a atividade econômica de uma região.

Na contagem do PIB, considera-se apenas bens e serviços finais, excluindo da conta todos os bens de consumo de intermediário. Isso é feito com o intuito de evitar o problema da dupla contagem, quando valores gerados na cadeia de produção aparecem contados duas vezes na soma do PIB.

PIB nominal e PIB real:

Quando se procura comparar ou analisar o comportamento do PIB de um país ao longo do tempo, é preciso diferenciar o PIB nominal do PIB real. O primeiro diz respeito ao valor do PIB calculado a preços correntes, ou seja, no ano em que o produto foi produzido e comercializado. Já o segundo é calculado a preços constantes, em que é escolhido um ano-base para o cálculo do PIB, eliminando assim o efeito da inflação. Para avaliações mais consistentes, o mais indicado é o uso de seu valor real, que leva em conta apenas as variações nas quantidades produzidas dos bens, e não nas alterações de seus preços de mercado. Para isso, faz-se uso de um deflator (normalmente um índice de preços) que isola o crescimento real do produto daquele que se deu artificialmente devido ao aumento dos preços da economia.

Deflator do PIB

Deflator é qualquer índice de preços usado para medir a inflação ou a desvalorização da moeda. Para deflacionar, usa-se uma regra de três simples, dividindo-se o valor da época (valor corrente) pelo índice de preços correspondente, tendo-se como referência um determinado período de tempo (um ano-base, por exemplo).

O produtor do PIB corresponderá à razão entre PIB nominal e PIB real, isto é, ao quociente da divisão do PIB nominal pelo PIB real.

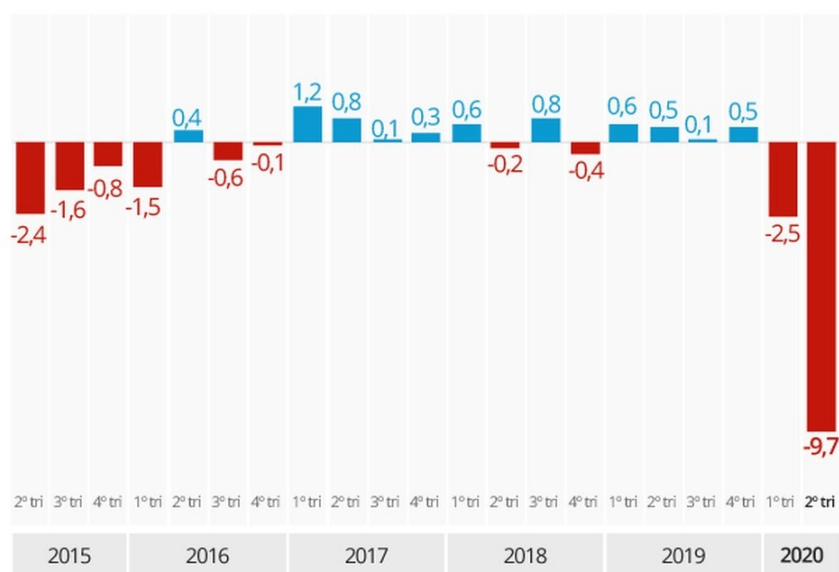
Para se obter PIB real (ou o PIB a preços constantes) é preciso deflacionar o PIB a preços correntes (PIB nominal), ou seja, é preciso padronizar todos os preços vigentes em cada ano, trazendo-os ao mesmo nível dos preços vigentes no ano-base. Assim será possível saber o quanto o PIB evoluiu de fato (em termos reais). Observe-se que, no ano-base, o PIB nominal e o PIB real são iguais; portanto, o deflator do PIB neste ano deve ser igual a um.

Para deflacionar o PIB nominal, utiliza-se um deflator específico, calculado pelas instituições nacionais de estatística, que mede a variação média dos preços de um ano em relação aos preços do ano anterior. Esse índice é conhecido como o deflator implícito do PIB e é divulgado apenas nas bases trimestral e anual. Embora seja menos citado do que os demais índices de preços disponíveis na economia, o deflator implícito do PIB é provavelmente o mais abrangente, pois considera informações indisponíveis nos outros índices. Chama-se implícito, porque não é um índice pesquisado diretamente, como são, no Brasil, o Índice Geral de Preços-Disponibilidade Interna (IGP-DI), calculado pela Fundação Getulio Vargas (FGV), e o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que também calcula o deflator implícito do PIB. Eventualmente, o deflator implícito se distancia dos principais índices de preços. O Banco Central do Brasil utilizava o IGP-DI como proxy do deflator do PIB.

Abaixo segue um infográfico com a variação trimestral do PIB em relação a anos anteriores:

VARIAÇÃO TRIMESTRAL DO PIB BRASILEIRO

Em %, contra o trimestre anterior



Fonte: IBGE



Infográfico elaborado em: 01/09/2020

3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO

Segundo Souza (1993), o crescimento econômico é denominado pelo aumento da capacidade produtiva dos bens e serviços de uma nação, determinado pelo crescimento do produto interno bruto (PIB) per capita. Já o desenvolvimento econômico, segundo Oliveira (2002), deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida. Ou seja, o primeiro trata da capacidade de crescimento da economia, ou seja, do aumento da produção de bens ou serviços somado à disponibilidade de absorção desse crescimento por parte do mercado. Assim, o ambiente exerce sobre o mercado uma capacidade de produção, que é limitada quantitativamente à capacidade de absorção de tal produção pelo próprio mercado.

Essa movimentação da economia é controlada basicamente pelo índice que mede o produto nacional bruto (PNB), que retrata o somatório das receitas produzidas pelos geradores de renda (empresas) de um país sem considerar a localidade onde a receita foi gerada. O PNB considera apenas a nacionalidade da receita, ou seja, esse índice se refere à soma de todas as riquezas geradas por um país em um determinado período de tempo, sejam elas produzidas em território nacional ou não. Por exemplo: o PNB do Brasil é a soma de todas as receitas geradas por empresas brasileiras, estejam elas atuando no território brasileiro ou não. Assim, caso uma empresa brasileira gere receitas em outro país, elas serão somadas ao PNB brasileiro ainda que recursos estrangeiros sejam consumidos para isso.

Já o desenvolvimento econômico pode ser entendido como o crescimento da economia aliado a um conjunto de ações (investimentos) com o objetivo de aumentar a produtividade e os benefícios ao bem comum, como a qualidade de vida das pessoas, por exemplo. Quando tomadas na mesma direção, essas ações capacitam a renovação dos processos de crescimento econômico. A bem dizer, uma nação se desenvolve economicamente quando as receitas geradas pelos seus agentes são bem distribuídas e capazes de melhorar o bem-estar social. Em suma, trata-se de um aspecto quantitativo da economia.

Indicadores socioeconômicos

Dentre os principais indicadores socioeconômicos, podemos destacar: o PIB, a renda *per capita*, o IDH, o Coeficiente de Gini, o nível de desemprego e a oferta de serviços públicos à população.

Renda *per capita*

Renda per capita é a distribuição das riquezas produzidas no país pela sua população. No entanto, ao contrário do que muitas pessoas pensam, ele não é calculado a partir do PIB, mas sim do PNB (Produto Nacional Bruto), que, resumidamente, é o valor do PIB subtraído pelo capital que deixa o país e somado ao capital que entra no país. Sendo assim, a renda per capita indica o PNB de um país ou região dividido pela sua população correspondente em um dado período de tempo. Esse dado, no entanto, não indica a distribuição correta das riquezas de um local, mas apenas a sua média aritmética, servindo para comparar o PNB de um país em termos proporcionais, pois, afinal de contas, países mais populosos tendem a apresentar um PIB e um PNB mais elevados, o que não representa uma riqueza propriamente dita.

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é um conceito elaborado pela ONU na década de 1990 com vistas à obtenção de mais dados sobre o desenvolvimento social para além de informações puramente econômicas, levando em conta a qualidade de vida da população como um todo.

Atualmente, o cálculo do IDH leva em consideração a relação entre três principais fatores:

- a) a Renda Bruta *per capita* da população, que inclui a produção de riquezas somada à remessa de divisas recebida por um país ou território;
- b) a Expectativa de Vida, referente à esperança de vida da população ao nascer;
- c) o Acesso à educação, medida pelas taxas de alfabetização, escolaridade e o número de matrículas efetuadas.

Coeficiente de Gini

O Coeficiente de Gini – ou Índice de Gini – é um dado utilizado para medir o índice de desigualdade social e foi criado pelo estatístico italiano Corrado Gini no ano de 1992. Ele analisa a correlação entre as populações mais pobre e as mais ricas, classificando-as conforme os níveis de renda.

Em termos matemáticos, esse coeficiente é medido de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, mais desigual é o país; quanto mais próximo de zero, melhor é a distribuição de renda.

Taxa de Desemprego

O desemprego é um dos principais problemas que podem ser enfrentados por um país, pois representa tanto uma ausência de renda por boa parte da população quanto a redução do mercado consumidor, o que gera menos lucro e, portanto, menos emprego. Não por acaso, as grandes crises econômicas sempre afetaram a população por meio da elevação das taxas de desemprego.

Por esse motivo, os órgãos oficiais sempre estão atentos a esse importante indicador socioeconômico. No caso do Brasil, quem cuida disso é o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e, embora esse dado tenha permanecido baixo nos últimos tempos, ainda é muito monitorado, pois, caso comece a elevar-se, medidas econômicas emergenciais precisam ser tomadas.

Oferta de serviços públicos

A qualidade de vida da população, em muitos casos, está também associada à oferta de serviços pelo Estado, dentre os quais, podemos destacar o saneamento básico (coleta de lixo e rede de água e esgoto), a iluminação pública e outras infraestruturas, tais como o asfalto e a sinalização de ruas e estradas.

PIB – Produto Interno Bruto

Além de ser um indicador econômico, o PIB é também uma referência utilizada em diversas mensurações. Por exemplo: um país qualquer investe 6% do seu PIB em educação, ou seja, ele utiliza em verbas públicas um valor equivalente a 6% de todas as riquezas que são produzidas em seu país. Se o PIB aumenta, a verba da educação, portanto, também aumenta.

Quando falamos que o PIB de um país aumentou, significa que a economia foi mais ativa em relação a um período anterior, ou seja, as atividades econômicas tiveram uma maior atuação tanto em níveis de produção quanto em níveis de consumo. Para isso ocorrer, é preciso um bom mercado consumidor, uma ampla infraestrutura com mão de obra e a presença de investidores.

Algumas medidas tomadas pelo governo para o bem estar da população e crescimento da produção:

- O presidente da República, Jair Bolsonaro, sancionou o projeto de Lei que institui o auxílio emergencial de R\$ 600 para trabalhadores informais, desempregados, microempreendedores individuais (MEIs) de famílias de baixa renda e trabalhadores intermitentes que estejam inativos no momento e, portanto, sem receber. Mães que sejam as únicas responsáveis pelo sustento de suas famílias poderão receber até R\$1200;
 - O governo também anunciou a isenção do Imposto para Operações Financeiras (IOF) para as operações de crédito por 90 dias. O tributo é pago quando o cidadão faz um empréstimo, compra moeda estrangeira ou contrata um seguro, por exemplo. A medida se alinha ao amplo programa de linhas de crédito especiais que o governo vai oferecer ao setor produtivo, com juros reduzidos. Na prática, a medida vai reduzir ainda mais o custo das operações de crédito. O impacto total da desoneração é de R\$ 7 bilhões;
 - O governo também anunciou a alteração na forma de contribuição para PIS/Pasep, para a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) que incide sobre a receita das empresas e da contribuição previdenciária patronal que precisa ser paga pelas empresas e pelos entes públicos por dois meses. As contribuições que deveriam ser pagas em abril e maio deverão ser pagas em agosto e outubro. O impacto estimado da medida é de R\$ 80 bilhões que serão injetados no fluxo de caixa das empresas;
 - A Receita ampliou também a lista dos produtos que terão as alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) zerados. São materiais como artigos de laboratório ou de farmácia, luvas e termômetros clínicos. A iniciativa tem por objetivo a redução do custo tributário de produtos utilizados na prevenção e tratamento do coronavírus. A medida vale até 30 de setembro e tem impacto fiscal de R\$ 26,6 milhões.
- O objetivo é diminuir o custo tributário de produtos utilizados na prevenção e tratamento do coronavírus (Covid-19).

(Fonte:Ministério da Economia).

3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A administração é o processo de planejamento, liderança e organização, ela busca também o controle dos colaboradores, alocação e gestão de recursos a fim de alcançar objetivos.

Entre os fundamentos da administração o conceito de organização, “consiste em uma entidade que possui um cunho jurídico e que é formada por duas ou uma coletividade de pessoas, que se unem de forma estruturada para o alcance de um objetivo ou objetivos específicos”.

Estão também os objetivos dos administradores responsáveis pela organização:

- Eficaz – eficácia que é a característica dos objetivos a serem alcançados de forma correta e com maior qualidade;
- Eficiência – para a organização ser eficiente, é necessário que se atinja os objetivos com uma gestão ideal de recursos quanto ao volume e à qualidade.

Os fundamentos da administração dependem de uma abordagem científica e os princípios são:

- Princípio do preparo – este princípio consiste na seleção científica dos profissionais a partir de suas aptidões e prepará-los para as tarefas com treinamento e com objetivo voltado para produção em maior volume e melhor qualidade;
- Princípio do controle – este princípio consiste no maior controle do trabalho para que as tarefas sejam executadas de acordo com normas e planos estabelecidos;
- Princípio da execução – execução a fim de distribuir as tarefas de acordo com a capacidade dos envolvidos e assim extrair os melhores resultados dos colaboradores.

O precursor da Administração científica foi Taylor. O Taylorismo caracteriza-se pela ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficácia ao nível operacional. Outro estudioso da administração clássica é Henry Fayol, dentre outros autores que enriqueceram a administração com seus princípios que colaboraram para a formulação das atuais correntes da administração.

3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente é tudo o que abrange uma organização, é o universo amplo e complexo que compõe outras empresas, organizações, grupos, etc. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos para seu funcionamento e é para o ambiente que produzem.

Os sistemas das organizações sofrem diretamente com as influências do ambiente, principalmente com as constantes alterações no aspecto social, político e econômico.

Segundo Chiavenato (2003), o ambiente é constituído de sete variáveis:

- **Tecnológicas:** corresponde à tecnologia e ao conhecimento de como fazer parte e utilizar esta tecnologia. Representa uma das variáveis mais complexas por causa do forte impacto sobre as organizações;
- **Políticas:** é o clima político e ideológico que pode trazer instabilidade no país e como consequência nas organizações;
- **Econômicas:** interfere diretamente na oferta e procura do mercado, determina o volume de produção, preços, potencial de lucro, a facilidade na obtenção de recursos materiais, etc;
- **Legais:** são as leis ou normas que regem e influenciam o comportamento das organizações como as leis tributárias, trabalhistas, cíveis, comerciais, etc;
- **Sociais:** as atitudes sociais e a opinião pública interferem nas organizações, aceitando ou não, determinando produtos ou serviços. As variáveis que têm mais repercussão nas empresas são as tradições culturais, o valor da família e da comunidade, as atitudes quanto à profissão, ao trabalho e à poupança, as estruturas raciais e linguísticas;
- **Demográficas:** a empresa pode analisar o mercado atual e prever o seu potencial de futuro em função de variáveis como as características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, idade, sexo, etc;
- **Ecológica:** incluem condições físicas e geográficas que rodeiam as empresas (como o tipo de terreno, clima, vegetação, etc.) e sua utilização.

Uma abordagem de classificação do ambiente organizacional é a adotada por Megginson et al. (1998), onde o ambiente é caracterizado como um conjunto de forças externas que atuam no funcionamento e exercem influências na gestão das organizações e basicamente estão subdivididos em três partes diferentes:

a) ambiente interno: inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, tais como, a estrutura organizacional, o capital humano, financeiro, tecnológico e material;

- b) ambiente de tarefas ou operacional: inclui os fatores que interagem diretamente com a organização quando em funcionamento, tais como, fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial;
- c) ambiente externo ou macroambiente: inclui os fatores que podem influenciar potencialmente as decisões estratégicas das organizações, tais como, os elementos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos.

Uma outra classificação do ambiente organizacional proposta por Scott (1998), classifica o ambiente com base em duas partes distintas: o ambiente técnico e o ambiente institucional. Enquanto o ambiente técnico abrange elementos relacionadas a recursos e resultados operacionais, o ambiente institucional inclui fatores culturais e simbólicos que afetam as organizações. Segundo o autor, o ambiente técnico refere-se a aspectos relevantes para um determinado conjunto de objetivos organizacionais, mais especificamente ligados a questões de fontes de recursos e informações, como competidores, mercados, serviços e produtos. O ambiente institucional, por sua vez, se refere aos elementos cognitivo-culturais, normativos e reguladores, os quais, associados às atividades e aos recursos, dão significado à vida social e as relações humanas.

3.2.2 O MERCADO EXTERNO

Com a globalização muitas coisas aconteceram, ela influenciou a sociedade, a evolução da tecnologia, crescimento da economia, mudando as estruturas sociais, econômicas e políticas. As organizações também precisaram adaptar-se ao novo ritmo do mercado, para que conseguissem sobreviver e dar continuidade aos seus negócios. Com isso, foi imprescindível ter integração com seu ambiente externo, através de um relacionamento saudável, a fim de gerar frutos positivos para a instituição.

A imagem a seguir mostra os influenciadores do ambiente externo das organizações:



Segundo GUAZZELLI, a concorrência, fornecedores, órgãos governamentais, clientes, os sindicatos, colaboradores, entre outros, fazem parte do denominado ambiente de ação direta, são os *stakeholders*.

Os diversos *stakeholders* avaliados para a gestão de uma organização são caracterizados por Freeman (1984), como *stakeholders* os acionistas, os fornecedores, os empregados, administradores, comunidade e consumidores. Oliveira (2008) por sua vez, acrescenta funcionários, governo, mídia e Organizações Não Governamentais (ONG's). E os estudos de Sousa e Almeida (2006) ampliam para os sindicatos e os concorrentes.

Segundo GUAZZELLI apud BATEMAN(2012), para que as organizações enfrentem o mercado de maneira essencial, a análise do ambiente é essencial. Para reagir às alterações do ambiente externo, as empresas contam com várias práticas que podem ser agrupadas em três grupos:

- Adaptar-se ao ambiente: a fim de enfrentar a mudança ambiental, as organizações regularmente modificam suas estruturas e seus procedimentos de trabalho. Quando a insegurança parte da complexidade ambiental, as organizações tendem a adequar-se ao ambiente por intermédio da descentralização da tomada de decisões. Em algumas situações existe a necessidade dos gestores de nível inferior, como os de

setores ou unidades, serem responsáveis por tomar decisões em benefício da organização, uma vez que, muitas vezes, diretores ou gestores de nível superior não conseguirão atender tantas demandas que possam surgir, como por exemplo, um número maior de concorrência, fazendo com que atitudes sejam tomadas imediatamente; a exigência de produtos e serviços diferenciados, exigindo a criação de novos itens; os consumidores exigindo itens com mais atributos, precisando desenvolver mais os artigos da empresa; a necessidade de construção de mais instalações produtivas, pois as que existem não estão sendo suficientes;

- Influenciar o ambiente: além de se adaptar ao ambiente ou reagir a ele, as instituições apresentam respostas proativas com o intuito de mudá-la. Existem dois padrões de resposta proativa, a ação independente e a cooperada. A ação independente é quando uma organização utiliza técnicas independentes, ou seja, quando funciona por conta própria para alterar algum ponto de seu ambiente. Já as ações cooperadas são quando duas ou mais instituições juntam-se em estratégias cooperativas para influir no ambiente;

- Escolher um novo ambiente: as instituições também poderão optar por redefinir seu ambiente ou alterá-lo. Tratam-se de manobras estratégicas. Ao utilizar essa estratégia para alterar, por exemplo, seu ambiente competitivo, as empresas poderão estar evitando prejuízos e aproveitando oportunidades. As empresas poderão optar por diversas direções estratégicas como a seleção de domínio, diversificação, fusão, aquisição e cisão.

Com isso, as organizações precisam de flexibilidade frente ao ambiente externo, estruturando-se de maneira que estejam prontas para adequar-se ou até mudar seus métodos, conforme a situação encontrada à frente. Acompanhar as alterações do ambiente e o entendimento dessas modificações, consiste em elaborar uma estratégia que possa render resultados positivos.

Cada vez mais empresas se internacionalizam, buscando aumentar sua participação em locais onde já atuam e ingressar em novos mercados e novas culturas.

Segundo AFFONSO, “a internacionalização não se refere apenas ao ato de exportar produtos ou serviços, mas também o de adquirir uma estratégia operacional sustentável para criar valor em relacionamentos econômicos permanentes com o exterior”.

A empresa escolhida para o projeto realiza atividades junto ao mercado externo. Alguns benefícios que a empresa apresenta em exportar seu produto, o aumento das vendas, ampliando sua carteira de clientes, o crescimento da produtividade, e, conseqüentemente, o poder de negociação para a compra de matéria-prima, o acesso às novas tecnologias, aumento do *market share*, melhorias dentro da empresa e para com os colaboradores.

4. CONCLUSÃO

O ambiente organizacional é um fator de mudanças nas organizações e que as mesmas são dependentes desse processo, pois não operam isoladamente, nesse sentido, as organizações são como um sistema aberto que se relaciona e interage com o ambiente em que está inserida.

A interação das organizações com o ambiente transformam a estrutura de organizações com sistemas abertos. Ao acontecer mudanças no ambiente externo, a organização se adapta mudando seus produtos ou técnicas e estruturas para se colocar a essas mudanças e se ampliar, conseguindo manter sua sobrevivência. Ainda, a existência de uma organização no mercado está condicionada aos relacionamentos praticados para com seus *stakeholders*.

Assim, é necessário que possua o reconhecimento da influência que os mesmos exercem sobre as organizações, na medida em que este pode intervir nas ações e na gestão estratégica praticadas por elas. É crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente inseridas constituem-se em informações fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas e alcancem seus objetivos e metas organizacionais propostas, bem como desenvolvam um posicionamento acerca das influências do ambiente.

Neste contexto, não existe um único caminho para gerenciar e estudar a mudança estratégica, sendo necessário, inclusive, que em determinadas análises sejam utilizadas técnicas e métodos para avaliar melhor como acontece esse processo nas organizações.

Portanto, o ato de gerenciar uma organização nos dias atuais é também gerenciar as mudanças. Pode-se dizer que a mudança se tornou um fator necessário para as organizações, elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que mudem.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Lígia Maria Fonseca. Teoria da Administração I. Faculdade UNIFEQB, 2020.

BATEMAN, T. S. Administração. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Fundamentos da Administração. Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/fundamentos-da-administracao/>>. Acesso em: 07. nov. 2020.

Fundamentos de Economia. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/confira-as-medidas-tomadas-pelo-ministerio-da-economia/>>. Acesso em 19. nov.2020.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Toronto: Pitman, 1987.

GUAZZELLI, Ariane. Teoria da administração I. Faculdade UNIFEQB, 2020.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Abra, 1998.

O Ambiente Organizacional. Portal Educação. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/o-ambiente-organizacional/35101>>. Acesso em: 30, out. 2020.

OLIVEIRA, G. B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. Revista da FAE. v.5, n.2, p. 37-48, maio/ago. 2002.

OLIVEIRA, J. A. P. Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RIBEIRO, A. L. Teorias da Administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSETTO, C. R. Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

SOUZA, N. de J. Desenvolvimento econômico. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. O valor da empresa e a influência dos stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2006.