



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

PROJETO INTEGRADO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPRESARIAL

DANONE

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

PROJETO INTEGRADO
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPRESARIAL
DANONE

MÓDULO FUNDAMENTOS EMPRESARIAIS

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA – PROF^a ELAINA CRISTINA PAINA
VENÂNCIO

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

ESTUDANTES:

Flávia Aparecida do Nascimento, RA 1012019100480

Luciana Satie Noda de Oliveira, RA 1012019100116

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

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)	6
3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO	11
3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	15
3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	18
3.2.2 O MERCADO EXTERNO	20
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	27

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas vêm se adequando ao cenário mundial econômico, e desenvolvendo estratégias para enfrentar a pandemia do Covid-19, vamos observar que uma boa administração pode oferecer resultados positivos.

Veremos que a economia brasileira vem reagindo bem, mesmo com os saldos negativos, os resultados de crescimento e desenvolvimento estão superando as expectativas para o ano de 2021.

O governo Brasileiro em meio ao desafio fiscal do país, não se manteve tão bem no controle da economia, os resultados deste ano de 2020 foram menores que no mesmo período de 2019, a expectativa é de que tudo volte ao normal em 2021.

A empresa Danone em meio a todas adversidades encontradas no seu caminho conseguiu se fortalecer, a empresa segue um programam com seus colaboradores envolvendo cinco funções administrativas como planejamento, organização, liderança, execução e controle, sendo assim os objetivos tangíveis acabam se concretizando.

Um bom ambiente organizacional é aquele que envolve todos os processos gerenciais, onde o conflito nos mostra uma visão mais ampla do que pode ser feito econômica, social e politicamente para um bom desempenho da empresa.

Uma boa administração empresarial concretiza uma base sólida, e executa os seus conhecimentos acadêmicos, e torna realidade tudo aquilo que foi almejado, podendo sofrer influência do meio em que vivemos, com as adversidades pelo caminho, mas um bom líder saberá discernir a melhor solução.

Falaremos mais sobre a economia do país e em como a pandemia do COVI-19 pode ter afetado o atingimento dos resultados, quais as expectativas para o ano de 2021 e observaremos o que pode e poderá ser feito para restabelecer a economia. Será discutido os planos de administração da Danone e seu mercado externo.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa: Danone

Endereço: Rua Antônio Bortolan, n° 163

Bairro: Bortolan

Cidade: Poços de Caldas – MG

CEP: 37704397

CNPJ: 23.643.315/0001-52

Razão Social: Danone Ltda

Atividade: Laticínios, Água engarrafada, Nutrição da primeira vida e Nutrição médica.

Em 1919 a Danone foi fundada na Espanha (Barcelona), por Isaac Carasso como uma pequena fábrica de produção de iogurte. O nome Danone se deu em honra ao apelido "Danon", seu primeiro filho Daniel Carasso.

Presente em mais de 120 países, em 1979 foi fundada em Portugal, por Castelo Branco, onde o grupo Danone é famoso por seus produtos lácteos, em especial os iogurtes. Em 2008, a instituição foi avaliada em US\$ 5,4 bilhões, sendo uma das marcas mais bem avaliadas do mundo atingindo a lugar 66 no ranking.

A Danone começou suas atividades em Poços de Caldas (MG), hoje no Brasil seu quadro de funcionários é de aproximadamente 2.500 colaboradores, é uma instituição de capital aberto, onde o capital social é composto por ações. Em 1970, lançou seu primeiro produto com polpa de frutas. Ao decorrer dos anos foram aumentando sua linha de produtos, inovando com o Petit Suisse O famoso Danoninho, o DanUp, Danette, Light Corpus, Activia entre outros.

A marca Danette foi lançada em 1979, primeira sobremesa láctea cremosa do Brasil. Em 1989 chegou ao mercado a marca Corpus, com o conceito de iogurte de baixa caloria. Em 1997 foi consolidada os biscoitos Triunfo na companhia, em 1998 a Danone comprou a Aymore uma das maiores empresas de biscoitos do Brasil. Em dezembro de 2000, a Danone comprou a marca Paulista, que está no mercado brasileiro desde 1933, quando começou a distribuição porta a porta de leite em garrafas de vidro.

A matriz se localiza em São Paulo, a sua fábrica em Poços de Caldas (MG), e diversos escritórios de vendas e centros de distribuição espalhado pelo Brasil. O seu principal objetivo é ajudar o maior número de pessoas a proteger sua saúde, os produtos tem que ser chamativo e saborosos, de alta qualidade e segurança, mantendo a qualidade de nutrientes.

O fundador Roberto Marques de Carvalho Dias, foi o primeiro presidente da Danone no Brasil, faleceu em sua cidade natal Poços de Caldas, aos 68 anos, onde ficou à frente da primeira fábrica Laticínios Poços de Caldas, onde mais tarde se tornou a Danone.

Foi o revolucionário em iogurtes de frutas, agradando a maioria da população e trazendo um hábito novo que elevou a marca a outros patamares. Em 2010 no Brasil, a Danone completou 40 anos de idade e líder de produtos lácteos frescos em âmbito nacional.

Em meio ao caos que estamos vivendo pela pandemia do Covid-19, a Danone conseguiu manter seu números de funcionários, inovou em seus produtos lançando chás, mesmo com a turbulência da economia, a empresa manteve sua administração de planejamento, organização, liderança, execução e controle.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA

A economia é uma ciência social e um conjunto de práticas desenvolvidas pelo ser humano visando a produção, a destinação de recursos naturais e de bens de consumo essenciais para a sobrevivência humana. Alguns recursos são limitados e escassos como por exemplo água doce, o petróleo o ar entre outros, por isso a necessidade de preservar esses tipos de recursos.

O sistema econômico tem de solucionar algumas adversidades que aparecem em seu caminho, visando a melhor solução, existem perguntas que devemos ponderar mediante as necessidades do consumo: o que produzir? A quantidade a ser produzir? Como produzir? E para quem produzir?

O estudo da economia se divide em quatro fundamentais áreas a microeconomia é o método que determina os preços real entre compradores e vendedores, a macroeconomia é a conciliação entre a produção, distribuição e custo de bens e serviços para o crescimento econômico, o desenvolvimento econômico é a influência na qualidade de vida do ser humano de modo geral, e a economia internacional é a movimentação de bens e serviços por fronteiras internacionais, por isso deve - se estuda minuciosamente a economia de uma civilização.

Analisando todos os propósitos coerentes ao sistema econômico que vivemos, observamos que o Brasil se enquadra no sistema capitalista, segundos os economistas, o mercado financeiro estima que o PIB (Produto Interno Bruto) de 2020 será de 5,66%, o PIB é o total de bens e serviços gerado no país e auxilia na evolução econômica.

Devido a pandemia do COVID-19, a perspectiva em sair da crise se tornou um futuro desafio fiscal do país, a dívida pública será alta e os níveis de produção e a cobrança mais alta do que anteriormente.

Este ano a previsão é de uma queda na economia, pois a recessão do PIB (Produto Interno Bruto), que é a adição de todos os bens de serviços produzidos no país, se agravou na pandemia visto que de 3,76% foi para 4,11% sendo uma amostra da economia brasileira neste ano de 2020.

As instituições financeiras junto com o Banco Central (BC) moderaram a previsão de inflação para 2020. O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) caiu de 1,76% para 1,76% pela nona vez. O Conselho Monetário Nacional, é de 4% este ano, e a flexibilidade é de 1,5 pontos percentuais para mais ou menos.

Estima - se que o PIB será o reflexo das medidas restritivas e o isolamento social para controlar a pandemia. O fechamento de boa parte do comércio e de fábricas que foram consideradas não essenciais. Porém alguns serviços estão sendo reabertos gradualmente em todo o país. O reflexo da pandemia tem causado uma forte queda na economia mundial e seguindo a direção de uma recessão.

Para reduzir o impacto econômico durante este período de pandemia, o governo disponibilizou o auxílio emergencial para os cidadãos brasileiros no valor de 600,00 R\$, essa ação foi lançada para aquecer a economia, pois como muitas pessoas ficaram desempregadas e o comércio fechado houve um congelamento das movimentações financeiras.

3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

O Produto Interno Bruto (PIB) é o informativo econômico muito usado na Macroeconomia, que aponta a soma de todos os bens e serviços finais produzidos para medir o crescimento e desenvolvimento da economia de cada país, trazendo uma vantagem de comparação e identificação da vulnerabilidade para melhorar os setores que mais precisam se investir.

O cálculo do PIB considera o produto final, não fica analisando as peças que foram usadas, isso ajuda para que o produto seja contado mais de uma vez, desse modo pode se cogitar os impostos sobre os produtos comercializados, que são feitas de três maneiras:

1. **Riqueza:** É a somatória de todas as riquezas adquiridas nessa área. Assim, conta – se tudo que foi produzido. Nessa conta, observa - se o que foi produzido pela indústria, pelo setor de serviços (todas as atividades remuneradas) e pela

agropecuária. Ignorando os produtos intermediários, isto é, as matérias-primas, para que não seja contada duas vezes.

2. **Demanda:** Leva - se em consideração o consumo e as despesas internas, assim se analisa o que é consumido pelas famílias e pelo governo, bem como consumo das instituições (privadas ou governamentais) que investem. As exportações e importações também entram nesse cálculo. A soma é baseada em cima de tudo o que é comprado.
3. **Renda:** Calcula - se as remunerações com base nos salários, juros, aluguéis e lucros distribuídos. Assim sendo, o salário pode pagar pelo serviço, garantindo ainda o lucro obtido pela organização, bem como os custos da produção.

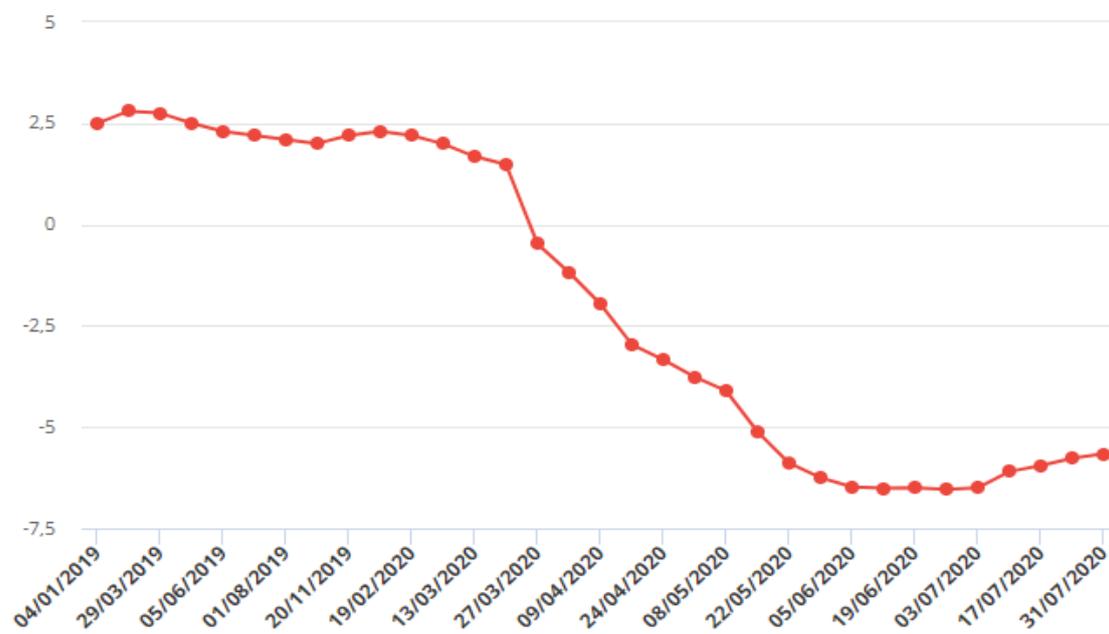
Alguns dados são oriundos de fontes externas, e outras podem ser encontradas no:

- Balanco de Pagamentos (Banco Central)
- Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ (Secretaria da Receita Federal)
- Índice de Preços ao Produtor Amplo - IPA (FGV)
- Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA (IBGE)
- Produção Agrícola Municipal - PAM - (IBGE)
- Pesquisa Anual de Comércio - PAC (IBGE)
- Pesquisa Anual de Serviços - PAS (IBGE)
- Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF (IBGE)
- Pesquisa Industrial Anual - Empresa - PIA-Empresa (IBGE)
- Pesquisa Industrial Mensal - Produção Física - PIM-PF (IBGE)
- Pesquisa Mensal de Comércio - PMC (IBGE)
- Pesquisa Mensal de Serviços - PMS (IBGE)

Segundo os economistas, a perspectiva para o desenvolvimento de atividade em meio a pandemia do Covid - 19, tem debilitado a economia mundial e colocado o mundo em uma grande recessão, porém no Brasil, informativos vem evidenciando uma retomada na nossa economia.

PREVISÕES DO MERCADO PARA O PIB DE 2020

(EM %)



Fonte: BANCO CENTRAL

Segundo Adolfo Sachsida, secretário de Política Econômica do Ministério da Economia, este ano mesmo com a queda do PIB em 4,7% e os impactos negativos da economia, o Brasil teve efeitos positivos.

"A extensão do distanciamento na economia está se prolongando, o que leva a uma piora da projeção do PIB. Por outro lado, você vê que várias formas de comércio, antes não relevantes, melhoraram. A extensão do auxílio emergencial por mais dois meses é um choque de renda, que vai virar consumo. Existem efeitos atuando em vários sentidos na economia. Quando ponderamos os dados, o efeito líquido pareceu não melhorar muito em relação a última projeção", afirmou ele.



Fonte: MINISTÉRIO DA ECONOMIA

A expectativa do PIB mais recente divulgada, é que o fechamento seja em -3,34%, sendo que no início do ano a porcentagem era de + 2,3%. Visto isso, o Banco Central tem a perspectiva de recuperação produtiva na margem de 3% para o ano de 2021, após alguma vacina ou medicamento para a contenção do Covid - 19.

Os economistas indicam que a meta estabelecida pelo CMN (Conselho Monetário Nacional) para este ano seja de 2,20%, a expectativa que em 2021 suba para 3,40% e em 2022

seja de 3,50%. Lembrando que a inflação baixa é um resultado positivo, visto que os preços são o reflexo da economia brasileira no ano de 2020, durante a pandemia.

A taxa Selic (taxa básica de juros, que serve como direção da economia) saiu dos 4,5% do início do ano e foi para 3,0% relatório divulgado em abril deste ano. Para 2021 a projeção é que taxa de juros suba um pouco, atingindo os 4,25%, e em 2022 com o aquecimento econômico chegue a 5,88%.

Se a inflação manter os níveis baixos, o consumo será inferior ao desejado, é uma tendência que os juros continuem em sucessivas quedas. Sendo que a Selic é referência de consumo das famílias, sendo a capacidade barateamento ou o acréscimo na tarifa de crédito.

O dólar este em maio deste ano chegou no seu patamar mais alto fechando em R\$5,90, a previsão para o fim do ano é de R\$5,35, e a expectativa para 2021 é que a moeda americana fique em R\$5,10.

Variação do dólar em 2020

Cotação de fechamento, em R\$

— Dólar comercial — Dólar turismo (sem IOF)



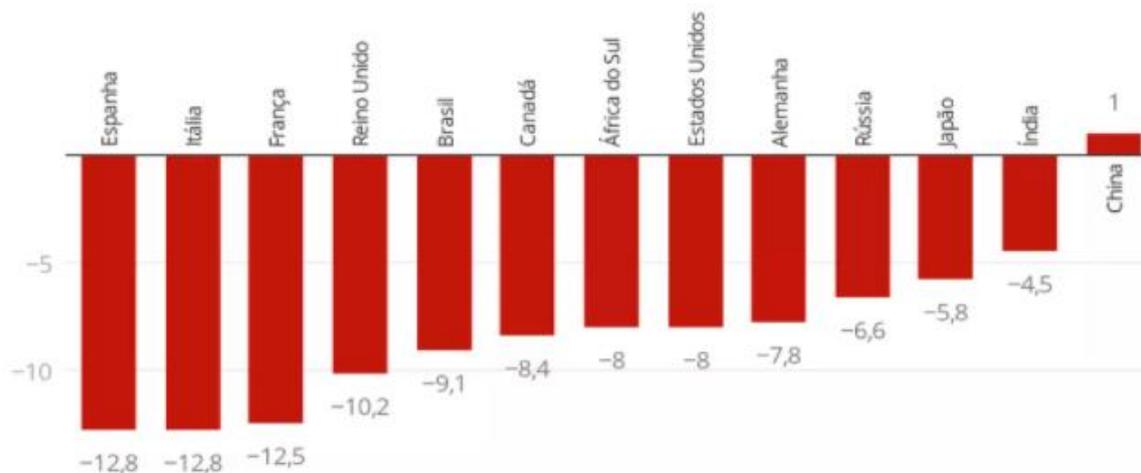
Fonte: Valor PRO

O Fundo Monetário Internacional estima uma queda no PIB 8%, e nas economias emergentes obtém um resultado de 3%. A pandemia trouxe um "lockdown" que provocou a pior recessão desde a Grande Depressão (Crise de 1929). Alguns países já se começam a

reerguer, mas as incertezas e o impacto nos setores econômicos ainda são grandes.

Previsões para 2020

Projeções do FMI para o PIB de cada país; dados em %



Fonte: FMI

Previsões para 2020 — Foto: Economia G1

3.1.2 DESENVOLVIMENTO CRESCIMENTO

E

O Brasil vem passando por um momento delicado, porém com todas as divergências, se manteve economicamente bem, como exemplo o PIB, teve uma queda porém a expectativa para 2021 é que esse resultado suba até uns 3%, isso mostra um crescimento econômico, que vem aumentando a produção e consumo de bens e serviços. A economia mostrou um resultado ajustado, pois o reflexo do aumento vem dos setores primários, secundários e até dos terciários.

O crescimento ocorre quando a produção cresce, possibilitando um desenvolvimento, sem prejudicar a situação financeira dos seres humanos. O desenvolvimento afeta a qualidade de vida da população, onde é possível evidenciar a educação, saúde, renda, pobreza, dentre outros. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) compara o desenvolvimento econômico em diferentes períodos.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e as informações obtidas pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) - Covid - 19 do IBGE, constatou que o Auxílio Emergencial, é um incentivo definido no Brasil pela Lei de nº 13.982/2020 que prevê o repasse de 600 reais mensais para trabalhadores informais e de baixa renda,

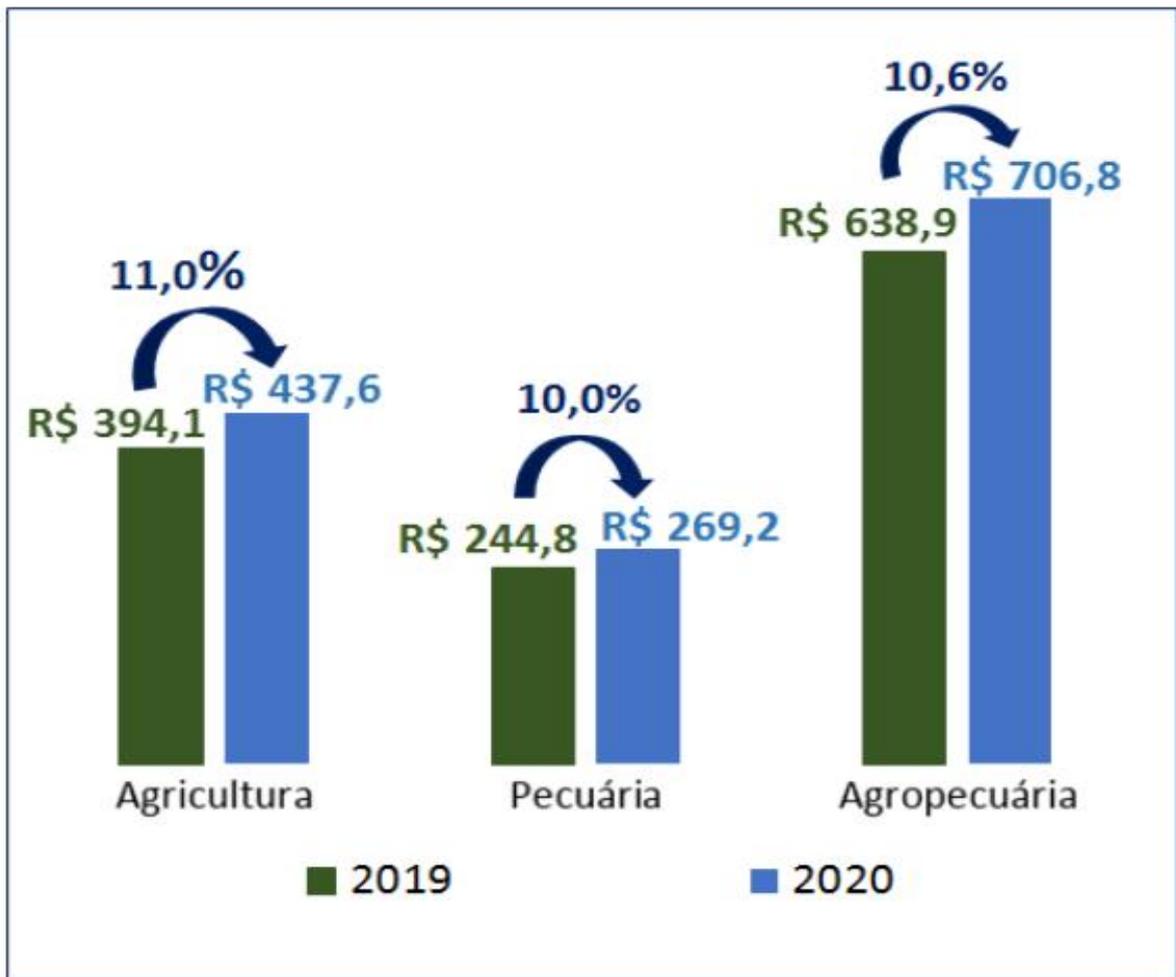
microempreendedores individuais (MEI) e contribuintes individuais do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), alcançou o público que foi mais atingido economicamente pela pandemia.

O Ipea enfatiza que o auxílio emergencial atingiu em maior parte das residências com rendas inferiores. Certificou que 72% dos lares de renda mais baixa obtiveram o benefício. O valor médio do auxílio corresponde a 44,6% do ganho médio dos ocupados, a 77,5% do ganho médio dos trabalhadores autônomos, e foi 21,2% superior ao ganho médio do trabalhador doméstico.

Para os trabalhadores formais, foram disponibilizado saque emergencial do FGTS, foi divulgado em abril para ajudar os trabalhadores durante a pandemia. Segundo o Ministério da Economia, e esse saque movimentou em média R\$ 37,8 bilhões, para 60 milhões de trabalhadores no emprego atual ou empregos anteriores.

O Valor Bruto da Produção (VBP) agropecuária aproxima - se os R\$706,8 bilhões em 2020, um aumento de 10,6% em relação ao ano passado. Para o ramo agrícola, é provável um aumento de 11% no VBP, que deve atingir R\$ 437,6 bilhões. Os que mais chamaram a atenção foi a soja (11,1%), laranja (6,5%) e mandioca (5,4%) com aumento nos preços (2,9%, 2,1% e 13,2%, relativamente), como de produção (8,0%, 4,3% e 0,1%, relativamente).

O ramo pecuário este ano teve um aumento de 10% segundo o VBP, chegando aos R\$ 269,2 bilhões. Tirando o frango (-3,4%) e o leite (-9,3%), cujo o saldo ficou negativo, as outras proteínas animais expandiram sua produção (carne bovina: 5,7%, carne suína: 4,5% e ovos: 3%), como de preços (carne bovina: 15%, carne suína: 18% e ovos: 8,5%) em relação 2020 e 2019.



Fonte: CNA.

A carne bovina e suína em 2020 atingiram preços altos, no começo do ano a arroba bovina permaneceu na média de R\$197,00 em vista que o quilo do suíno vivo, uma média de R\$5,68, por causa da dificuldade de animais prontos para o abate, delimitando a oferta da indústria, que teve que se adequar ao momento para atender o mercado interno e externo.

Valor Bruto da Produção Agropecuária Brasileira - 2019 e 2020									
Produtos	Produção			Preços Médios			VBP (milhões de reais)		
	Unidade	2019	2020	Unid	2019	2020	2019	2020	Δ%
Agricultura							394.061,4	437.547,9	11,0%
Caroço de algodão (1)	mil t	4.166	4.278	kg	0,55	0,59	2.274,0	2.520,3	10,8%
Algodão em pluma (1)	mil t	2.779	2.854	kg	6,18	6,07	17.163,1	17.325,6	0,9%
Amendoim (1)	mil t	435	515	kg	2,26	2,24	982,8	1.151,9	17,2%
Arroz (1)	mil t	10.445	10.525	kg	0,90	1,00	9.425,5	10.538,4	11,8%
Banana (2)	mil t	7.114	6.863	kg	1,44	1,61	10.270,5	11.061,3	7,7%
Batata inglesa (2)	mil t	3.854	3.831	kg	1,44	1,44	5.548,4	5.515,9	-0,6%
Cacau (em	mil t	253	239	15 kg	161,18	186,80	2.713,6	2.974,9	9,6%
Café arábica	mil sacas de 60kg	34.296	44.590	60 kg	441,20	487,50	15.131,4	21.737,5	43,7%
Café robusta	mil sacas de 60kg	15.013	14.994	60 kg	305,39	305,78	4.584,8	4.584,8	0,0%
Cana-de-açúcar (2)	mil t	667.532	674.293	t	69,80	69,02	46.590,5	46.536,9	-0,1%
Cebola (2)	mil t	1.719	1.719	kg	1,58	0,68	2.708,8	1.161,1	-57,1%
Feijão (1)	mil t	3.023	3.140	kg	3,42	3,28	10.346,1	10.296,5	-0,5%
Fumo (2)	mil t	759	745	kg	7,37	7,37	5.596,5	5.489,0	-1,9%
Laranja (2)	milhões de caixas	432	450	cx	21,51	21,96	9.285,6	9.888,7	6,5%
Maçã (2)	mil t	1.192	1.192	kg	3,18	3,86	3.795,6	4.600,8	21,2%
Mamona (1)	mil t	31	30	kg	2,37	2,55	72,4	76,4	5,4%
Mandioca (2)	mil t	18.990	19.002	t	348,16	394,18	6.611,5	7.490,4	13,3%
Milho (1)	mil t	100.043	100.083	kg	0,67	0,84	67.106,5	84.510,2	25,9%
Sisal (2)	mil t	101	101	kg	3,66	3,56	368,8	358,3	-2,8%
Soja (1)	mil t	115.030	124.205	kg	1,33	1,37	152.772,3	169.801,1	11,1%
Tomate (2)	mil t	40.759	39.391	kg	2,34	2,21	9.542,7	8.698,4	-8,8%
Trigo (1)	mil t	5.155	5.347	kg	0,91	0,94	4.670,7	5.032,0	7,7%
Uva (2)	mil t	1.446	1.540	kg	4,50	4,02	6.499,2	6.197,5	-4,6%
Pecuária							244.795,1	269.240,2	10,0%
Carne bovina, eq.c (3)	mil t	10.200	10.788	15 kg	169,11	195,06	114.995,1	140.288,5	22,0%
Frango (5)(6)	mil t	13.112	13.380	kg	3,39	3,21	44.412,1	42.885,4	-3,4%
Leite (4)	milhões de litros	35.024	35.724	litro	1,57	1,39	54.863,0	49.762,9	-9,3%
Ovos (5)	mil cx de 30	136.111	140.194	dúzia	2,92	3,17	11.914,2	13.349,8	12,0%
Suínos (5)	mil t	4.054	4.236	15 kg	68,87	81,28	18.610,7	22.953,6	23,3%
Agropecuária							638.856,54	706.788,11	10,6%

Elaboração: SUT/CNA

Fontes Produção/Observações: (1) Conab; (2) IBGE; (3) USDA; (4) CNA; (5) ABPA.

Fontes Preços: (6) Jox Assessoria; (7) Conab; (8) Agrolink (9); CEPEA; (10) HF; Preços reais pelo IGP-DI/FGV.

Em março de 2020, a Danone anunciou que os salários e os empregos seriam mantidos pelos próximos três meses, mas seriam meses complicados. Não haveria quebra. A instituição ofereceu um bônus aos funcionários que não puderam participar do home office.

A Danone doou 160 mil unidades de produtos para o estado de Minas Gerais, destinadas às famílias carentes selecionadas pelo governo do Estado. Foram doadas 400 mil unidades de alimentos, destinados ao governo de São Paulo para compor a cesta básica de famílias em situação de fragilidade.

A lista de produtos doados pela Danone chegou 4,3 milhões em produtos doados ou 210 toneladas, sendo eles: cereais nutricionais, produtos de origem vegetal, bebidas saudáveis, iogurtes com probióticos e suplementação especial para adultos e idosos.

Em 2019 a empresa Danone completou 100 anos de sua existência, e em plena pandemia a instituição não parou de trabalhar para garantir os produtos essenciais às famílias de baixa renda.

Na França a Danone registrou queda nas vendas pela pandemia do Covid - 19, anunciou um corte de 2 mil postos de trabalho, essas demissões afetaram outros países como a sede de Amsterdam, Singapura e Paris.

A Danone observou uma queda de 5,4% no faturamento, que foi de 18 bilhões de euros (US\$ 21,3 bilhões). A pandemia afetou o modo específico sobre as vendas de água engarrafada (-20,5%), prejudicadas pelos fechamentos de bares e restaurantes.

3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

O conceito da administração passou a ser cada vez mais importante, principalmente nas organizações. A tarefa básica da administração é, de maneira eficiente e eficaz, resolver os problemas por meio das pessoas. Administrar significa obter resultados com o mínimo de recursos humanos, financeiros ou materiais, com o intuito de alcançar objetivos.

Segundo Maximiano (2006) administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Estas cinco funções citadas caracterizam a Administração de um modo geral e se aplicam a toda e qualquer organização, até para a vida pessoal ou familiar.

A competência básica da administração visa o estabelecimento de objetivos através de atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada e o trabalho do administrador abrange a análise dos ambientes, seja o interno ou externo (como economia, política, cultura, recursos naturais etc.); pesquisas de concorrentes, fornecedores, clientes; mensuração dos objetivos e ações; diagnóstico de problemas; busca constante de novas informações, conhecimentos e aprendizagens.

O ambiente em que as organizações atuam pode apresentar grandes vantagens ou riscos, devido às mudanças que ocorrem, com extrema e intensa rapidez, fazendo com que tenham que se adaptar com agilidade a essa nova situação.

Existe uma prática chamada análise ambiental, que rastreia mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. Estas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente econômico, político-legal, social, natural, tecnológico e competitivo.

No geral, cada organização tem seus objetivos, entre eles a lucratividade e boas relações com os empregados.

A Danone iniciou suas atividades no Brasil, em Poços de Caldas (MG), no ano de 1970. Em poucos anos aumentou sua linha de produtos, lançando novas versões do seu iogurte e inovando cada vez mais. Em 2005 se propôs a dobrar de tamanho, um enorme desafio.

A Empresa apresentava resultados negativos no Brasil havia alguns anos e ainda havia a questão da concorrência como a Nestlé e a Parmalat, Vigor, Itambé. Diante disso, a Danone não conseguia manter sua margem de lucros ou partir para novos investimentos. A empresa disputava acirradamente sua participação no mercado de iogurtes com a Nestlé e representava 1,4% do faturamento do Grupo Danone.

Assim, para alcançar um objetivo desse porte a Danone sabia que seria preciso contar com pessoas de perfil arrojado para que pudessem trabalhar de forma alinhada. Foi aí que surgiu o DNA Danone: um conjunto de características para direcionar todos os colaboradores da Companhia e fazer com que os resultados desejados fossem conquistados e com que, a cada conquista, um novo e mais ambicioso desafio seja estabelecido.

Sob essa finalidade, o Comitê de Direção estabeleceu os quatro genes que compõem o DNA Danone e que 100% dos funcionários da Companhia devem ter: Liderança, Inovação, Ambição e Excelência na Execução. Cada um com suas características, todos ajudando no crescimento da organização.

Uma vez estipulado o DNA Danone, o foco da empresa é fazer com que seus genes cheguem até as rotinas de cada área. Cada meta está ligada a algum gene do DNA, assim, a aplicação dessas quatro características se firmou de uma maneira muito sólida no cotidiano de todos os colaboradores.

Numa contrapartida positiva, as áreas receberam esse processo de modo ativo: promoveram elas mesmas mais iniciativas para facilitar a implementação dos genes nas rotinas de trabalho.

Uma das áreas onde este método foi aplicado é a de vendas que compõe aproximadamente 50% do quadro de colaboradores da empresa. O maior desafio era mantê-los conectados à cultura da organização, deste modo foi implantado O Programa Puma, que permite a tradução do DNA Danone para uma realidade mais próxima do dia-a-dia desses profissionais, utilizando simbolicamente as características dos animais para criar uma identidade para a equipe, alinhada com os valores da empresa.

Já a área de Supply Chain criou o Programa Convergência que visa incentivar a ação da mais alta qualidade, sempre entregando o prometido aos clientes. O Programa surgiu como um

evento de gerentes da área em que convidados de áreas parceiras como: produção, vendas, RH, compras, cliente, supermercado e distribuidora. Era avaliado, de acordo com o programa, o trabalho da área de Supply Chain. Este encontro gerou um vídeo de depoimentos, o Plano de Trabalho da área para o ano de 2007 e uma mandala que tem expressado em seu centro o objetivo da área: “Operação eficiente e sucesso no cliente”. Esse material foi apresentado em todos os Centros de Distribuição onde, mensalmente, acontece a Reunião de Convergência, em que se define o foco a ser trabalhado com base na mandala.

Além disso, existe uma oficina sobre o DNA possibilitando uma melhor compreensão do que é, quais suas funções e atitudes esperadas quando ele é ativado. A parte operacional da fábrica, por exemplo, pôde visualizar isso de forma clara: uma pessoa que alcança 100% da produtividade esperada, prima em Liderança, significa que cumpriu 100% da meta.

A influência deste método é tão forte na Danone que o RH lançou o Desafio DNA, uma celebração anual que reconhece e premia os funcionários que se destacam e mostram mais resultado em cada característica do programa.

Baseada na Manager Review, a Danone realiza a Salary Review que avalia e aplica aumentos salariais por mérito e bônus, visando também à retenção de talentos. Ainda como forma de reconhecimento, a empresa premia com viagens (níveis gerenciais) e com bolsas de estudos (níveis não gerenciais) os autores

dos projetos de destaque do ano em liderança, excelência na execução, inovação e ambição, os genes do DNA Danone.

Dessa forma, baseado no DNA Danone e em uma estratégia de mudança da política de preços, no forte investimento em publicidade para os produtos de maior valor agregado e num amplo processo de reestruturação da empresa, em 2005 a Danone retomou o lucro crescendo 2,0% sobre o faturamento do ano anterior e em 2007 a empresa tinha uma participação no mercado de 32,6%, contra 21,3% da Nestlé e 8,5% da Batavo, seus principais concorrentes.

Assim, o DNA já integra o jeito de ser do seu pessoal. E o melhor é que os ganhos disso tudo vão além dos muros da Danone. Também abrangem seus stakeholders. Por meio do crescimento da empresa para o qual o programa tem colaborado fortemente, os negócios aumentam, compra-se mais dos fornecedores e vende-se mais aos clientes. Ou seja, o DNA Danone gera benefícios para todos.

Para garantir o sucesso da propagação da cultura proposta pelo DNA Danone, o RH assumiu o papel de criador e garantidor desses conceitos e gerou na companhia ações necessárias para que eles fossem incorporados no dia-a-dia dos profissionais.

Para garantir a proximidade da área de Recursos Humanos a todos os departamentos e pessoas da Companhia e assegurar que os objetivos da empresa estejam sendo executados, a Danone adotou uma estrutura que se concentra em duas áreas principais: a área de Business Partner e a área de Planejamento e Inovação. A área de Business Partner é responsável pelo atendimento direto de cada departamento por RH. A área é dividida por três gerentes generalistas que atendem às seguintes áreas:

- Consumidor e cliente (Marketing, Vendas e Supply Chain)
- Industrial (Fábricas e Engenharia)
- Pesquisa & Desenvolvimento, Qualidade, Compras e áreas de suporte (Finanças, RH e IT)

A área de Planejamento & Inovação tem a função de desenvolver programas e processos, coordenar a sua aplicação e focar na melhoria dos produtos de RH para atender à necessidade corporativa da Danone Brasil. Essa área é coordenada por um gerente de desenvolvimento organizacional e conta com uma equipe de três gerentes.

Essa estrutura tem como foco principal atender às áreas clientes da melhor forma, a fim de fazer com que tragam os melhores resultados para a organização. É uma estrutura que favorece o negócio, uma vez que cada Business Partner tem um conhecimento não só de RH, mas também do negócio e, mais especificamente, de cada área cliente e de como elas impactam o negócio.

3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional representa uma das etapas do planejamento estratégico, ele atua como um conjunto de todas as questões que envolvem a estrutura e o desempenho de uma empresa.

Atualmente os administradores precisam acompanhar uma infinidade de aspectos relativos ao ambiente de negócios de suas organizações. Dentre esses aspectos, destacam-se tecnológicas, econômicas, legislações, clientes, concorrentes que ofertam os mesmos produtos/serviços, fornecedores de produtos/serviços, além da cultura, estrutura e recursos da própria empresa.

São muitos os processos gerenciais que envolvem o ambiente organizacional como, por exemplo, o conceito de inteligência competitiva, que diz respeito ao estudo das características e ações dos concorrentes. Há também o conceito de inteligência empresarial, que se refere ao estudo da natureza da concorrência sob uma perspectiva mais ampla. Esta procura analisar

fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ser importantes para o sucesso da empresa (HOHHOF, 1994).

Conforme Hannan e Freeman (1977), o ambiente organizacional pode ser visto sob diversas perspectivas, uma delas seria a fonte de recursos financeiros, humanos, tecnológicos entre outras, dos quais a organização depende. Outra seria a fonte de variação, que apresenta desafios essenciais para conduzir um processo de seleção das organizações que estejam mais preparadas a sobreviverem em ambientes instáveis.

O ambiente organizacional pode ser dividido em duas partes:

- **Ambiente Externo:** representa o sentido pelo qual a organização existe e opera. É composto pelos elementos fora dos limites da empresa;
- **Ambiente Interno:** consiste nos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e suas instalações.

Nenhuma empresa está livre dos fatores externos, como; clientes, fornecedores, concorrência, legislações, situações econômicas e políticas, que podem interferir diretamente no sucesso dos negócios. Dessa forma, o ambiente externo de uma empresa também pode representar uma ameaça ou oportunidade.

A análise SWOT, uma ferramenta bastante precisa de planejamento estratégico e gestão que ajuda as empresas a lidarem com as situações internas e externas que afetam seus negócios. Ajuda a preparar estrategicamente os riscos e suas resoluções.

A Danone é uma empresa multinacional de origem francesa, líder mundial em produtos lácteos frescos e vice-líder em águas. Desde o início de sua história, tem como missão oferecer produtos saudáveis e que promovam bem-estar.

Presente em mais de 120 países, no Brasil a Danone possui um quadro com aproximadamente 2.500 colaboradores, distribuídos em uma estrutura que conta com uma administração central em São Paulo, duas fábricas (uma em Poços de Caldas (MG) e outra em Guaratinguetá (SP)), escritórios regionais e uma ampla rede de distribuição que atende a todo o país.

Utilizando a análise SWOT notamos as oportunidades e riscos da empresa:

- **Pontos Fortes:** Referência no mercado durante anos, sempre em crescimento, é sinônimo de nutrição, saúde, qualidade e inovação.
- **Pontos Fracos:** Estagnação no mercado, dificuldade de disputa, baixa margem de lucro.
- **Oportunidade:** Mercado de alto consumo, marca reconhecida, possibilidade de desenvolvimento estratégico e inovações de produtos.

- **Ameaças:** Concorrência, aceitação a novos produtos, tradicionalismo.

Portanto, notamos o quanto a empresa foca na inovação e está sempre em busca de melhorar o seu produto, se relacionando com o mercado em geral, desde grandes empresas até universidades.

Em relação ao sistema aberto ou fechado, entramos em contato com a empresa, mas, a mesma não nos forneceu dados a respeito. Acreditamos que a Danone seja uma empresa de sistema aberto, pois, além de ser uma multinacional ela também trabalha com exportação de seus produtos e adere a legislação e cultura de cada país onde se encontra uma filial.

3.2.2 O MERCADO EXTERNO

A marca Danone é uma marca francesa que foi se expandindo para vários países. Iniciou suas atividades no Brasil, na cidade de Poços de Caldas (MG) através de uma parceria no ano de 1970 e em poucos anos aumentou sua linha de produtos, lançando novas versões do seu iogurte.

A marca Danette foi lançada em 1979, primeira sobremesa láctea cremosa do Brasil. Em 1989 chegou ao mercado a marca Corpus, com o conceito de iogurte de baixa caloria. A empresa francesa ingressou no mercado de biscoitos em 1994, através de uma associação com a Cia. Campineira de Alimentos, responsável pelos biscoitos Triunfo que foi incorporada definitivamente em 1997. Em 1998, passou a comercializar biscoitos com as marcas Danone e dois anos depois, adquiriu a Aymoré e se consolidou como uma das maiores empresas de biscoitos do Brasil. No ano de 2000, a Danone adquiriu a Paulista e ampliou sua linha de produtos lácteos frescos. Esta aquisição fez com que a empresa consolidasse a sua posição no mercado de produtos lácteos frescos. A união das empresas faz da marca a maior em produtos lácteos frescos do Brasil, um importante passo na expansão de seus negócios no mercado brasileiro.

Ao longo dos anos a Danone foi fazendo parcerias para expandir seu produto e até hoje ela vai se modificando de acordo com seu público.

A multinacional francesa Danone é a prova disso. Atuando no Brasil há mais de 50 anos, a empresa possui três divisões de negócio que dão autonomia para que posicione seus produtos de maneira mais aderente e estratégica para cada um de seus públicos.

A Danone sabe que atualmente, as pessoas estão sempre em busca de produtos mais saudáveis, desta forma, a empresa cria estratégias para se adaptar às mudanças de hábitos do seu público. Uma de suas estratégias é a Danone Nutricia, criada da fusão das unidades de

negócio Early Life Nutrition (ELN) e Advanced Medical Nutrition (AMN) em fevereiro de 2019, destinado ao público de nutrição infantil, alérgicos, soluções nutricionais para adultos e para o envelhecimento saudável, o programa tem o intuito de transformar vidas por meio da nutrição.

O foco é promover iniciativas externas a fim de se conectar com outros players do mercado, como startups e universidades. Analisando estes aspectos, foram criados meios de comunicação com o intuito de encontrar startups que pudessem agregar valor para operação. “Na Danone demoramos, em média dois anos para lançar um produto. Uma startup desenvolve em três a seis meses”, comenta Daniela Pizolatto, responsável por novas conexões dentro da área de inovação.

A Danone Nutricia também iniciou um processo focado no relacionamento com universidades e cursos que são aderentes ao objetivo do negócio. Com o intuito de entender e se aproximar dos estudantes brasileiros, em parceria com a Unicamp, a empresa compartilhou com os alunos do curso de Engenharia de Alimentos da instituição um desafio real para que eles solucionassem durante o período de pandemia, isso os proporcionou uma maneira de terem contato com uma companhia renomada no setor ao aprenderem como reportar, montar relatórios e desenvolver protótipos para a empresa. Por outro lado, a Danone Nutricia também se aproximou desse público que pode ser tão importante para o futuro do negócio.

Neste período de transição, que vem acontecendo há pelo menos dois anos, a Danone decidiu realizar três principais mudanças: horizontalizar processos, usar tecnologia para analisar o comportamento do consumidor e lançar produtos saudáveis sob demanda.

4. CONCLUSÃO

Neste trabalho foram discutidos como a economia do país se encontra, os meios estratégicos da empresa perante a concorrência, como funciona o ambiente organizacional e quais desafios a Danone enfrenta atuando no mercado externo.

Constatamos que a econômica teve uma queda devido a pandemia, os dados mostram que neste ano de 2020 ela esteve abaixo do esperado, o que afeta diretamente nas instituições financeiras e comerciantes, mas, a perspectiva para o próximo ano é mais alta.

A Danone tem uma ótima gestão de pessoas que possibilita que a empresa esteja sempre à frente da concorrência, além de, elaborar programas eficazes de desenvolvimento e

crescimento para a empresa fazendo com que os negócios aumentem, se compre mais dos fornecedores e aumente mais o consumo dos clientes. Ou seja, gera benefícios para todos.

Os funcionários são muito bem remunerados e recebem bonificações anuais por atingimento de metas.

Em questão de lucro, a empresa possui uma baixa margem de lucro no Brasil, há fatores que fazem com que isso varie como; a economia do país que pode interferir consideravelmente no balanço, a pandemia. Mas, em compensação a empresa é sinônimo de referência no mercado alimentício, portanto, pode crescer muito mais aumentando seu faturamento.

Em relação ao sistema aberto ou fechado, a empresa não nos disponibilizou dados a respeito, mas, acreditamos que ela seja uma empresa de sistema aberto, pois, é uma multinacional, trabalha com exportação de seus produtos e adere a legislação e cultura de cada país onde se encontra uma filial.

REFERÊNCIAS

Acritica.net. Economia. Auxílio Emergencial tem foco nos mais necessitados, diz IPEA. Disponível em: <<https://www.acritica.net/editorias/economia/auxilio-emergencial-tem-foco-nos-mais-necessitados-1916bf5771c05d818a8/459432/>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

Agência Brasil. Mercado financeiro projeta queda de 5% na economia deste ano. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/mercado-financeiro-projeta-queda-de-5-na-economia-este-ano#:~:text=Para%202021%2C%20a%20expectativa%20%C3%A9,do%20PIB%20de%203%2C47%25&text=Para%20o%20pr%C3%B3ximo%20ano%2C%20a,2%2C50%25%20do%20PIB.>>>. Acesso 26 de novembro de 2020.

Análise do Ambiente Organizacional (Interno e Externo). Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_120953_analise_obganizacio_nal_pdf_3_Analise_Organizacional.pdf>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

Análise do Ambiente Organizacional (Interno e Eterno). Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_120953_analise_obganizacio_nal_pdf_3_Analise_Organizacional.pdf>. Acesso em 20 de novembro de 2020.

BARRETO, João Marcelo. Introdução à Administração. <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook_Introducao_a_Administra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Artigo-Revista de Ciência da Informação. Inteligência Empresarial: Uma Avaliação de Fontes de Informação Sobre o Ambiente Organizacional Externo. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43757712/artigo3_fonte_de_informacoes_do_ambiente>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

BizNews. Danone, lucro recua 17,8%, cerca de US\$ 2,09 bilhões - BizNews Brasil. Disponível em: <<https://www.biznews.com.br/danone-lucro-recua-178-cerca-de-us-209-bilhoes/>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

Blog Xerpa. O que é ambiente organizacional e como ele influencia os negócios? Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/ambiente-organizacional/>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Blog Distrito. Danone Nutricia foca em Inovação Aberta ao firmar parceria com startups Disponível em: <<https://distrito.me/danone-nutricia/>>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

Brasil escola. O que é o PIB: conceito, tipo, cálculos, função - Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/o-que-e/geografia/o-que-e-pib.htm>>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

Capital Research. Recomendações práticas para investir melhor. Disponível em: <<https://www.capitalresearch.com.br/>>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

CNABrasil.Crescimento esperado de 10,6% no Valor Bruto da Produção Agropecuária em 2020. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/boletins/valor-bruto-da-producao-deve-alcançar-r-700-bi-em-2020-1>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

Contábeis. CRISE Governo diz que nova lei de falências deve acelerar recuperação de empresas. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/noticias/45246/governo-diz-que-nova-lei-de-falencias-deve-acelerar-recuperacao-de-empresas/>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

Danone recebe o reconhecimento por trabalho ambiental - ABRE. Disponível em: <<https://www.abre.org.br/sustentabilidade/danone-recebe-reconhecimento-por-trabalho-ambiental/>>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

Exame Economia. Economia melhora expectativa para PIB de 2020 para queda de 4,5%. Disponível em: <<https://exame.com/economia/economia-melhora-expectativa-para-pib-de-2020-para-queda-de-45/>> . Acesso em 25 de novembro de 2020.

G1. Danone anuncia corte de 2 mil postos de trabalho/economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/11/23/danone-anuncia-corte-de-2-mil-postos-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

G1. Economia. Com impacto do coronavírus, FMI prevê queda de 9,1% para o PIB do Brasil neste ano. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/24/com-impacto-do-coronavirus-fmi-preve-queda-de-91percent-para-o-pib-do-brasil-neste-ano.ghtml>>; Acesso em 23 de novembro de 2020.

G1. Economia. Danone anuncia corte de 2 mil postos de trabalho. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/11/23/danone-anuncia-corte-de-2-mil-postos-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

G1. Economia. Dólar tem terceira alta seguida e bate novo recorde, a R\$ 5,90. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/13/dolar.ghtml>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

G1. Economia. Governo mantém projeção de queda de 4,7% para o PIB em 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/15/governo-mantem-projecao-de-queda-de-47percent-para-o-pib-de-2020.ghtml>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

G1. Economia. Mercado melhora novamente estimativa para o PIB em 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/03/mercado-melhora-novamente-estimativa-para-o-pib-em-2020-e-projeta-tombo-de-566percent.ghtml>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

G1. Economia. Sem auxílio emergencial, cerca de 6,6 milhões de domicílios teriam renda mensal per capita de R\$ 12, diz IBGE. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/23/sem-auxilio-emergencial-cerca-de-66-milhoes-de-domicilios-teriam-renda-mensal-per-capita-de-r-12-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

Governo do Brasil. gov.br. Produção industrial cresce 8% em julho. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/09/producao-industrial-cresce-8-em-julho>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

Governo Federal. gov.br. Ações para reduzir o impacto econômico da pandemia do Covid-19. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/covid-19>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

IBGE - Produto Interno Bruto - PIB/IBGE. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php#:~:text=O%20PIB%20%C3%A9%20a%20soma,R%24%207%2C3%20trilh%C3%B5es.>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

IPEA. Carta de Conjuntura. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/previsoes-macroeconomicas/>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

Jornal do Commercio. Economia Mercado financeiro prevê queda de 4,11% na economia do Brasil em 2020. Disponível em <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2020/05/738203-mercado-financeiro-preve-queda-de-4-11-na-economia-do-brasil-em-2020.html>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

JUS.com.br. Artigo Análise crítica dos efeitos da pandemia do COVID-19 nas relações de emprego. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/82425/analise-critica-dos-efeitos-da-pandemia-do-covid-19-nas-relacoes-de-emprego>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

MILKPOINT. Morre fundador dos Laticínios Poços de Caldas. Disponível em <<https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/morre-fundador-dos-laticinios-pocos-de-caldas-58139n.aspx>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

Noticias de Mogi. Últimas notícias sobre o auxílio emergencial. Disponível em: <<https://noticiasmogi.com.br/tag/auxilio-emergencial/>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

Noticias R7. Pandemia faz mercado financeiro adotar realidade virtual. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/pandemia-faz-mercado-financeiro-adotar-realidade-virtual-24112020>>. Acesso em 24 de novembro de 2020

Pocoscom. Covid-19: Danone doa 4,3 milhões de reais em produtos. Disponível em: <[COVID-19: Danone doa 4,3 milhões de reais em produtos - Notícias de Poços de Caldas e região](#)>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

PORTAZIO Marcia. ESPM-SP. DNA Danone. Disponível em: <https://pesquisa.espm.br/wp-content/uploads/2020/08/dna_danone.pdf>. Acesso em 14 de novembro de 2020.

Portal Educação. Ambiente Organizacional Externo De Uma Empresa. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/ambiente-organizacional-externo-de-uma-empresa/61088>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Portal onda sul.com.br. Danone de Poços de Caldas doa 4,3 milhões de reais em produtos. Disponível em : <<https://www.portalondasul.com.br/danone-de-pocos-de-caldas-doa-43-milhoes-de-reais-em-produtos/>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

Portal São Francisco. Economia, definição, objetivo, tipos, o que é economia. Disponível em <<https://www.portalsaofrancisco.com.br/historia-geral/economia>>. Acesso em 23 de novembro de 2020.

REGINALDO Rodrigues. Artigos relacionados à Administração de Empresas. Sistemas abertos e sistemas fechados - Qual a diferença? Disponível em: <<https://rodriguesreginaldo.blogspot.com/2013/03/sistemas-abertos-e-sistemas-fechados.html>>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

Uol economia. Danone e Nestlé suspendem demissões por três meses em meio ao coronavírus. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/26/danone-e-nestle-suspendem-demissoes-por-tres-meses-em-meio-ao-coronavirus.htm>>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

Uol economia. FGTS emergencial. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/06/15/fgts-trabalhador-tera-que-esperar-ate-5-meses-para-sacar-ou-tirar-da-caixa.htm>>. Acesso e 26 de novembro de 2020.

Veja Economia. Apesar da pandemia, vendas de imóveis crescem no Brasil. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/radar/apesar-da-pandemia-vendas-de-imoveis-crescem-no-brasil/>>. Acesso em 26 de novembro de 2020.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.