

## I. Ambiente Geral

É o meio mais amplo que envolve toda a sociedade humana, as nações, organizações, empresas, comunidades ECT. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns possam sofrer mais influência e pressões do que outros. Recebe também o nome de macroambiente. Assim, todas as organizações estão sujeitas ao seu impacto, que é generalizado e amplo e repercute intensamente em todas as decisões administrativas.

Os componentes principais do ambiente geral são:

### I.1. Condições Econômicas:

É o segmento ambiental que define como os recursos estão sendo distribuídos e utilizados dentro do ambiente. Envolve o estado geral da economia e outros indicadores relacionados com fenômenos econômicos.

Fatores da economia que afetam as organizações. Por exemplo, o estágio do ciclo dos negócios – que tem relação direta com o produto nacional bruto de um país, seu nível de investimento e total de vendas – a inflação e as taxas de juros. Uma economia de menor crescimento significa menos renda disponível e maior desemprego, o que por sua vez, determina a quantidade de gastos do consumidor. Em resumo, os fatores econômicos afetam todas as organizações.

### I.2. Condições Tecnológicas:

Representam a parte do ambiente geral que inclui novas abordagens para a produção de bens e serviços. Envolve novos procedimentos ou novos equipamentos, e o estado geral do desenvolvimento e disponibilidade da tecnologia no ambiente, incluindo pesquisa e desenvolvimento e avanços científicos.

São os meios pelos quais as organizações transformam os insumos (*inputs*) em produto final (*outputs*), que podem variar de equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, usando computadores, automação e robôs, que afetam o macroambiente.

### I.3. Condições Sociais:

Representam a parte do ambiente geral que descreve as características da sociedade na qual a organização existe. Importantes assuntos do componente social são: o estado geral dos valores sociais que prevalecem em questões de direitos humanos, valores sociais, tendências na educação, instituições sociais, bem como padrões sociais de comportamento.

Como a empresa é, ao mesmo tempo, uma organização social e uma unidade econômica, ela está sujeita a pressões sociais e a influências do meio social e cultural onde está situada. As *principais variáveis* sociais que repercutem nas atividades das empresas são:

- \* Tradições culturais do país em geral, e da comunidade onde a empresa está localizada;
- \* Estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços;
- \* Importância dada à família e à coletividade local e nacional;
- \* Atitude das pessoas frente ao trabalho e aos ideais quanto à profissão;
- \* Atitude quanto ao dinheiro e à poupança;
- \* Homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e lingüísticas do país.

### I.4. Condições Legais:

Representam a parte do ambiente geral que contém os códigos legais vigentes. Envolve o estado geral das leis e regulamentos definidos pela sociedade, bem como a forma de governo predominante.

Referem-se ao contexto de leis e de normas legais que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral. Dependem tanto do contexto político quanto ao contexto econômico e ainda do contexto social. Seja ela tributária, trabalhista, civil, comercial tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas. Quase sempre a influência do aparato jurídico é restritiva e impositiva, no sentido de determinar muito mais o que não pode ser feito do que aquilo que as empresas podem fazer.

---

**1.5. Condições Políticas:**

Representam a parte do ambiente geral que contém os elementos relacionados com assuntos governamentais. Incluem o estado geral da filosofia e objetivos políticos dominantes, partidos políticos e representações da sociedade.

As variáveis políticas incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral. Essas políticas podem definir os rumos da política econômica do país, da política fiscal e tributária, quanto ao emprego, saúde pública, educação, habitação, saneamento básico etc., que poderão facilitar ou dificultar as operações e as atividades da empresa.

**1.6. Condições Culturais:**

Representam a parte do ambiente geral que contém os elementos relacionados com os valores sociais e culturais que prevalecem na sociedade.

**1.7. Condições Demográficas:**

Representam as características estatísticas de uma população. Inclui mudanças no número de pessoas e a distribuição de rendas entre vários segmentos da população. Essas mudanças influenciam a receptividade de bens e serviços dentro do meio ambiente de uma organização e que se refletem na estratégia organizacional. São características da população: tamanho, densidade, sexo, idade, e assim por diante, que contribuem para a formação do macroambiente. Os fatores demográficos provocam profunda influência sobre todas as demais condições ambientais. É óbvia a influência do homem sobre o mundo que o cerca.

**1.8. Condições Ecológicas:**

Representam o estado geral da natureza e condições do ambiente físico e natural, bem como a preocupação da sociedade com o meio ambiente.

Sob um ponto de vista mais restrito, as variáveis ecológicas incluem condições físicas e geográficas (como tipo de terreno, condições do clima em geral, vegetação ECT.) e a sua utilização pelo homem.

Todas essas variáveis ambientais formam um dinâmico e intenso campo de forças que se juntam e se repelem que se unem e se chocam, se multiplicam e se anulam, assumindo tendências e direções inusitadas, que muda a cada instante a sua configuração. Daí a incerteza sobre os desdobramentos do macroambiente.

**2. Ambiente de Tarefa ou Específico**

É o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Recebe o nome de microambiente ou ambiente de tarefa. É composto de clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores.

Cada organização tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços.

**2.1. Fornecedores:**

São os elementos que proporcionam entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação à organização. Os fornecedores oferecem recurso como capital, matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis etc.

**2.2. Clientes:**

São os elementos que compram ou adquirem os produtos e serviços, ou seja, absorvem as saídas e resultados da organização. Os clientes podem ser chamados de usuários, consumidores, contribuintes ou ainda patrocinadores. São aqueles que compram bens e serviços proporcionados pela organização. Servir os clientes e, sobretudo, encantá-los tornou-se hoje a mais importante tarefa da organização.

**2.3. Concorrentes:**

---

São os elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização. Os concorrentes desenvolvem estratégias nem sempre esperadas ou conhecidas para ganhar espaço e domínio e intervêm no ambiente de tarefa provocando incerteza a respeito de suas decisões e ações. O componente competitivo é o segmento do ambiente de tarefa composto daqueles com quem a organização se defronta no sentido de obter recursos e colocar seus produtos e serviços no mercado. Conhecer os concorrentes e saber lidar com eles é tarefa vital para a organização.

#### **2.4. Agências Reguladoras:**

São os elementos que regulam, normatizam, monitoram avaliam ou fiscalizam as ações da organização. São os órgãos fiscalizadores do governo, os sindicatos, as associações de usuários, as associações de classe, as associações de proteção ao consumidor, os grupos de interesses e todas as entidades de cunho regulador. O componente regulador é o segmento do ambiente de tarefa que monitora o desempenho da organização no sentido de cercear, limitar, restringir e balizar as suas ações, reduzindo o seu grau de liberdade e flexibilidade para operar.

#### **2.5. Grupos de Interesse:**

Os elementos que, recentemente e com muita força, afetam o ambiente de tarefa são os *grupos de interesse especial*. Esses grupos, como o Greenpeace, a Associação dos aposentados e a do Planejamento Familiar, surgiram por várias razões.

### **3. Ambiente Interno**

Inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc.

#### **3.1. Estrutura organizacional**

#### **3.2. Recursos humanos**

#### **3.3. Diretrizes**

#### **3.4. Tecnologia**

#### **3.5. Cultura.**

Humberto Arantes