



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
EMPRESARIAL

ALPARGATAS S.A.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
EMPRESARIAL

ALPARGATAS S.A.

MÓDULO FUNDAMENTOS EMPRESARIAIS

FUNDAMENTOS DE ECONOMIA – PROF^a ELAINA CRISTINA
PAINA VENÂNCIO

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

ESTUDANTES:

CRISTIANE ALVES R. MATOS, RA
1012019100213

FLÁVIA REGIANE DIOGO MARTINS, RA
1012019100042

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)	5
3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO	12
3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO	16
3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	17
3.2.2 O MERCADO EXTERNO	20
4. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	26

1. INTRODUÇÃO

A economia e a administração têm como objeto comum o estudo da produção, circulação e distribuição de bens econômicos. Ambas são ciências que têm como preocupação fundamental os bens econômicos ou os recursos existentes em uma sociedade. Ambas concentram sua atenção no trabalho, como produtor de riqueza, e nas formas pelas quais se coordena o trabalho, se assegura a circulação dos bens produzidos pelo trabalho, e se determina a distribuição desses bens entre trabalhadores diretos, administradores e proprietários dos meios de produção.

Entretanto a ciência econômica ou economia, que preferimos chamar pelo seu nome original - economia política - tem sempre uma visão global desses problemas. Ainda que na teoria econômica se distinga uma micro de uma macroeconomia, a preocupação fundamental é sempre analisar a sociedade como um todo. Também para a microeconomia, o que interessa é sempre o funcionamento do sistema econômico na sua inteireza. A economia política é a ciência que estuda a produção, circulação e distribuição de bens ao nível universal, ao nível de cada estado nacional, e, no máximo, ao nível de cada região. As unidades econômicas individuais - os produtores autônomos, as empresas, os diversos tipos de organização não-lucrativa, o Estado - só interessam enquanto seu comportamento influencia o sistema econômico global.

Já a administração é a ciência que estuda a produção e a distribuição de bens, ao nível de cada unidade econômica organizada de forma burocrática, bem como a circulação, no mercado, dos bens produzidos ou demandados em cada organização ou empresa. A administração, entretanto, aproxima-se de estudar a sociedade como um todo, quando seu Objetivo é a organização burocrática estatal e está, no modo tecnoburocrático ou estatal de produção, tende a se confundir com a sociedade.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: ALPARGATAS S.A.

CNPJ: 61.079.117/0001-05

Data da abertura: 09/04/1907

Atividade principal: Indústria e comércio de calçados e artigos esportivos

Endereço: Av. das Nações Unidas, 14.261 - Conj. 1101 A - Ala A1 Bairro: Vila Gertrudes / São Paulo-SP / Cep.: 04.794-000

A empresa Alpargatas S. A. é uma indústria brasileira fundada em 1907, com o nome original de Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, pelo escocês Robert Fraser, oriundo da Argentina, em associação com uma indústria inglesa. Iniciou suas produções no distrito da Mooca, em São Paulo. Já em 1909, a empresa com o nome de São Paulo Alpargatas Company S.A. encontrava o sucesso na venda de seus produtos graças à utilização das sandálias e lonas na produção cafeeira. Superando inúmeras dificuldades ao longo dos cem anos, a companhia tornou-se uma das maiores indústrias calçadistas do Brasil.

A Alpargatas entra no século 21 conquistando ainda mais espaço no cenário mundial. Adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, e a Camargo Corrêa torna-se a principal acionista.

A Alpargatas realiza uma revisão de sua marca institucional e razão social. A nova razão social, de São Paulo Alpargatas S.A. para Alpargatas S.A., transforma-se em um nome sem fronteiras, a caminho da globalização. A nova identidade visual é mais moderna e descontraída, sem perder o elo com a anterior. Essas mudanças retratam a personalidade da equipe da Alpargatas: um time de gente apaixonada e empreendedora que cria calçados, roupas e acessórios.

Suas principais marcas: Havaianas, sendo o líder de maior sucesso da empresa no Brasil e nos demais países, Osklen (roupas e calçados), Mizuno (calçados), Timberland (roupas e calçados), Dupé (sandálias).

Alguns de seus concorrentes: Calçados Beira Rio, Grendene, Riachuelo, etc.

3. PROJETO INTEGRADO

Neste projeto abordaremos os temas ligados a economia do nosso país, como PIB, desenvolvimento social de bem-estar populacional e também o crescimento produtivo apesar da crise econômica que estamos vivendo globalmente. Também mencionaremos o ambiente organizacional de uma empresa, seu mercado externo, e como as empresas devem estar preparadas e atentas para esse ambiente, etc, para exemplificar esses tópicos utilizaremos a empresa Alpargatas SA.

3.1 FUNDAMENTOS DE ECONOMIA

O ano de 2020 se tornou um ano atípico com a pandemia da Covid- 19, a qual tem afetado diretamente o cenário econômico global.

A possibilidade de recessão já é uma realidade em nosso país para alguns economistas, após a pandemia de coronavírus. Há estimativa de que a queda do PIB (Produto Interno Bruto) no Brasil chegar a 0,9%, impulsionada pela paralisa dos investimentos e do consumo das famílias.

Em relatório distribuído aos clientes, o Bank Of America (BofA) estimou que a economia brasileira terá uma recessão de 0,5%.

3.1.1 O PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Todos os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.

O PIB do Brasil em **2019**, por exemplo, foi de **R\$ 7,3 trilhões**. No último trimestre divulgado (2º trimestre de 2020), o valor foi de R\$ 1 653,0 bilhões. Veja abaixo uma tabela com o PIB das Unidades da Federação brasileiras.

Unidades da Federação	PIB em 2017 (1.000.000 R\$)
Acre	14.271
Alagoas	52.843
Amapá	15.480
Amazonas	93.204
Bahia	268.661
Ceará	147.890
Distrito Federal	244.683
Espírito Santo	113.352
Goiás	191.899
Maranhão	89.524
Mato Grosso	126.805

Mato Grosso do Sul	96.372
Minas Gerais	576.199
Paraná	421.375
Paraíba	62.387
Pará	155.195
Pernambuco	181.551
Piauí	45.359
Rio de Janeiro	671.362
Rio Grande do Norte	64.295
Rio Grande do Sul	423.151
Rondônia	43.506
Roraima	12.103
Santa Catarina	277.192

Sergipe	40.704
São Paulo	2.119.854
Tocantins	34.102

O PIB mede apenas os bens e serviços finais para evitar dupla contagem. Se um país produz R\$ 100,00 de trigo, R\$ 200,00 de farinha de trigo e R\$ 300,00 de pão, por exemplo, seu PIB será de R\$ 300,00, pois os valores da farinha e do trigo já estão embutidos no valor do pão.

Os bens e serviços finais que compõem o PIB são medidos no preço em que chegam ao consumidor. Dessa forma, levam em consideração também os impostos sobre os produtos comercializados.

O PIB não é o total da riqueza existente em um país. Esse é um equívoco muito comum, pois dá a sensação de que o PIB seria um estoque de valor que existe na economia, como uma espécie de tesouro nacional.

Na realidade, o PIB é um indicador de fluxo de novos bens e serviços finais produzidos durante um período. Se um país não produzir nada em um ano, o seu PIB será nulo.

Cálculo do PIB

Para o cálculo do PIB, são utilizados diversos dados; alguns produzidos pelo IBGE, outros provenientes de fontes externas. Essas são algumas das peças que compõem o quebra-cabeça do PIB:

- Balanço de Pagamentos (Banco Central)
- Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica - DIPIJ (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)

Análises feitas a partir do PIB

A partir da *performance* do PIB, pode-se fazer várias análises, tais como:

- Traçar a evolução do PIB no tempo, comparando seu desempenho ano a ano;
- Fazer comparações internacionais sobre o tamanho das economias dos diversos países;
 - Analisar o PIB per capita (divisão do PIB pelo número de habitantes), que mede quanto do PIB caberia a cada indivíduo de um país se todos recebessem partes iguais, entre outros estudos.

O PIB é, contudo, apenas um indicador síntese de uma economia. Ele ajuda a compreender um país, mas não expressa importantes fatores, como distribuição de renda, qualidade de vida, educação e saúde. Um país tanto pode ter um PIB pequeno e ostentar um altíssimo padrão de vida, como registrar um PIB alto e apresentar um padrão de vida relativamente baixo.

Projeção do PIB 2020/2021

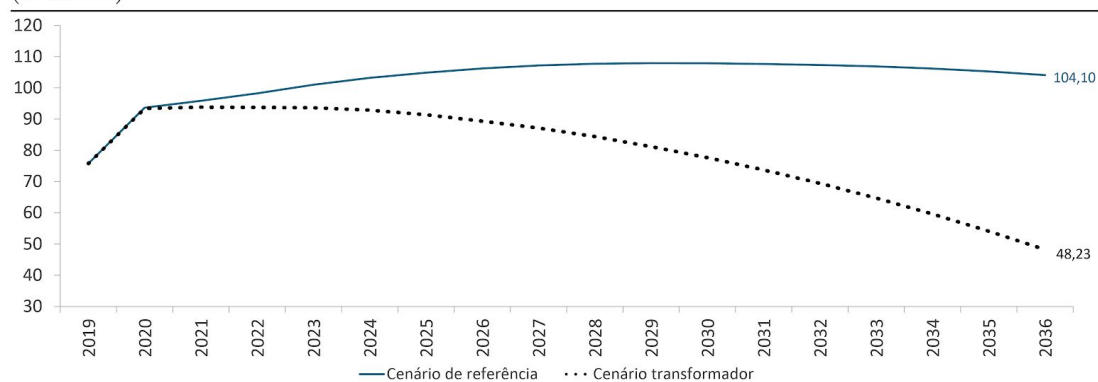
Segundo a visão geral da conjuntura, a despeito da forte redução da atividade econômica observada no final de março e ao longo de abril, vários indicadores apontam no sentido de que a atividade econômica voltou a crescer a partir de maio. Um fator

importante para essa recuperação é a implementação efetiva do auxílio emergencial, que parece ter coberto parcela substancial da renda dos trabalhadores informais e em condição de vulnerabilidade. Sob a hipótese de que o processo de flexibilização gradual das restrições à mobilidade e ao funcionamento das atividades econômicas iniciado em junho se manterá, projeta-se a recuperação gradual do PIB no terceiro e quarto trimestres. A queda projetada para o ano é de 6%, mas a trajetória de recuperação no segundo semestre deixará um carry-over de quase 2% para 2021, cujo crescimento projetado é de 3,6%.

A pandemia interrompeu temporariamente o processo de consolidação fiscal pelo qual passava a economia brasileira. Durante o período de crise sanitária e econômica, a prioridade passou a ser, evidentemente, a proteção da vida e da saúde das pessoas, bem como a preservação de empregos, renda e empresas. Assim, o governo lançou um amplo conjunto de medidas emergenciais de apoio à saúde e à economia, muitas das quais envolvem um custo fiscal significativo, tanto pelo lado da despesa como pelo lado da receita. Espera-se que, em função da deterioração fiscal causada pela pandemia, a dívida bruta do governo geral (DBGG) em proporção do PIB aumente de 75,8% no final de 2019 para 93,7% no final de 2020. Apesar da expectativa de que as medidas emergenciais não se estendam além de 2020, a crise da Covid-19 aumentou também para o futuro os desafios fiscais do país, que sairá da crise com uma dívida pública muito mais alta, e níveis de produção e arrecadação muito mais baixos que antes. Logo, o esforço fiscal que vinha sendo realizado terá que ser reforçado, visando reafirmar o compromisso com o equilíbrio das contas públicas e com uma trajetória sustentável para a dívida pública.

Cenários para a DBGG (2019-2036)

(% do PIB)



Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

Despesas sujeitas ao teto de gastos e espaço fiscal a preços constantes

(Em R\$ milhões de 2019)

	2019	2020	2021	2022	2023
Teto de gastos	1.407.512,91	1.418.076,11	1.408.410,55	1.408.274,08	1.406.910,13
Obrigatórias	1.253.566,34	1.303.678,07	1.297.008,72	1.314.678,16	1.333.849,63
Benefícios previdenciários	626.279,20	661.707,80	674.980,03	694.422,30	710.592,00
Pessoal e encargos sociais	300.092,46	304.381,29	297.398,91	293.874,86	292.706,40
Abono e Seguro desemprego	55.592,26	61.877,19	63.365,35	64.943,14	66.488,73
BPC	59.728,18	60.048,73	61.649,09	64.212,38	66.737,51
Compensação ao RGPS pelas Desonerações da Folha	10.194,93	9.640,35	3.226,72	-	-
Legislativo, Judiciário, MPU e DPU	12.041,78	12.556,53	12.484,74	12.489,58	12.477,48
Sentenças judiciais e precatórios (custeio e capital)	15.458,77	23.743,66	14.912,52	14.912,52	14.912,52
Subsídios e Subvenções	10.951,49	11.868,52	10.860,00	10.860,00	10.860,00
Demais obrigatórias	20.188,35	17.807,21	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Obrigatórias com Controle de Fluxo	143.038,93	140.046,78	142.131,36	142.963,38	143.074,98
Discricionárias do Poder Executivo (até 2019)	119.684,15	114.398,04	-	-	-
Espaço fiscal			111.401,83	93.595,92	73.060,50

Elaboração: Grupo de Conjuntura da Dimac/Ipea.

Balança comercial

Os economistas do mercado financeiro alteraram a projeção para a balança comercial em 2020 na pesquisa Focus, de superávit comercial de US\$ 57,56 bilhões para US\$ 58,00 bilhões. Um mês atrás, a previsão era de US\$ 55,15 bilhões. Para 2021, a estimativa de superávit seguiu em US\$ 55,00 bilhões. Há um mês, estava em US\$ 53,31 bilhões.

No caso da conta corrente do balanço de pagamentos, a previsão contida no Focus para 2020 foi de déficit de US\$ 6,71 bilhões para US\$ 3,80 bilhões, ante US\$

7,20 bilhões de um mês antes. Para 2021, a projeção de rombo permaneceu em US\$ 17,00 bilhões. Um mês atrás, o rombo projetado era de US\$ 19,45 bilhões.

Para os analistas consultados semanalmente pelo BC, o ingresso de Investimento Direto no País (IDP) será suficiente para cobrir o resultado deficitário nestes anos. A mediana das previsões para o IDP em 2020 seguiu em US\$ 50,00 bilhões. Há um mês, estava em US\$ 55,00 bilhões. Para 2021, a expectativa permaneceu em US\$ 65,00 bilhões, ante US\$ 68,50 bilhões de um mês antes.

3.1.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO

Com a crise sanitária iniciada em março pela Covid-19, muitos tiveram que permanecer em suas casas de quarentena, o que gerou uma grande quebra na economia, causando em muitos casos a perda de empregos ou perda de sua fonte de renda.

Como medida para amenizar a situação de dificuldade extrema dessas pessoas o governo aprovou o Auxílio Emergencial, com parcelas iniciais de R\$ 600,00 durante três meses, e que agora foi aprovada uma extensão desse auxílio até dezembro com parcelas de R\$ 300,00, como forma de manter pelo menos um pouco o bem-estar social dos menos favorecidos.

Portaria do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf) regulamenta o programa de gestão, na modalidade de teletrabalho, que possibilitará a diminuição do tempo de tramitação dos recursos, ganho de produtividade dos servidores em teletrabalho, redução de custos e racionalização do espaço físico do órgão, ampliação da cultura de gestão estratégica orientada a resultados, melhoria na qualidade de vida dos participantes, além de atração e retenção de mão de obra especializada; Portaria do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) altera os prazos para uso do Selo de Identificação da Conformidade compulsório referente aos Requisitos de Avaliação da Conformidade para Artigos para Festas, em decorrência da pandemia do novo coronavírus. Os artigos ainda fabricados ou importados que tenham o citado selo serão considerados regulares no mercado por prazo indeterminado; Banco

Central anuncia o aumento das possibilidades de uso do Pix para incluir contas até então não abrangidas pelas regras do pagamento instantâneo, como aquelas de recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), de modo a reduzir a burocracia e diminuir a necessidade de contato social e a consequente exposição ao novo coronavírus.

Portaria autoriza a prorrogação do período das antecipações pelo INSS do benefício por incapacidade temporária (auxílio-doença) até 30 de novembro de 2020, de modo a beneficiar um número maior de trabalhadores que estão em situação de incapacidade temporária; Instrução Normativa estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (Sipec) para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial, tais como a não ultrapassagem de 50% do limite da capacidade física de cada ambiente de trabalho e o respeito ao distanciamento mínimo de um metro. Os critérios de retorno às atividades serão definidos pela autoridade máxima de cada órgão ou entidade ou determinados por chefes de unidades administrativas ocupantes de cargo em comissão ou função de confiança de nível 6 ou superior; Fundacentro posterga para até 11 de novembro as medidas de restrição ao contato social para evitar a exposição do público e de funcionários ao risco de contágio pelo novo coronavírus.

O Ministério da Economia anuncia que o abono salarial de declarações apresentadas por empresas fora do prazo será pago em dezembro, no segundo lote de pagamento, que inclui trabalhadores que ficaram de fora do primeiro por falta do envio de informações pelos empregadores; Receita Federal, Polícia Federal, Controladoria-Geral da União e Ministério Público Federal deflagraram a Operação Vale Tudo, nos estados do Rio Grande do Norte e Pernambuco, para combater organização criminosa suspeita de desvio de recursos públicos destinados prioritariamente ao combate à Covid-19.

Medida Provisória abre crédito extraordinário de R\$ 98,2 milhões em favor do Ministério da Economia para reforço das ações de enfrentamento à Covid-19.

Portaria da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional estabelece condições para Transação Excepcional de débitos inscritos em dívida ativa da União referentes a

operações de crédito rural, do Fundo de Terras e da Reforma Agrária e do Acordo de Empréstimo 4.147- BR. A modalidade está disponível para adesão até 29 de dezembro de 2020; Medida provisória conjunta fixa regras sobre o estabelecimento de barreiras sanitárias protetivas de áreas indígenas para controlar o trânsito de pessoas e mercadorias que se dirijam a essas áreas com o objetivo de evitar o contágio e a disseminação da Covid-19; Publicada lei que autoriza pagamentos antecipados nas licitações e nos contratos realizados no âmbito da administração pública, adequa os limites de dispensa de licitação e amplia o uso do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) durante o estado de calamidade pública; Fundacentro prorroga para até 15 de outubro as restrições de atendimento e trabalho presencial, devido à persistência da pandemia do novo coronavírus.

Estas são algumas das medidas adotadas pelo governo para promover o crescimento econômico e o bem-estar social da população visando a recuperação pós pandemia.

Assim como todas as empresas, a Alpargatas SA sofreu um grande impacto econômico.

A Alpargatas, encerrou o terceiro trimestre com um lucro atribuído aos sócios controladores de R\$ 5,4 milhões, queda de 91,9% em relação ao mesmo período do ano passado. Excluindo gastos não recorrentes, o lucro chegou a R\$ 122,4 milhões, alta de 17,7% na comparação com o resultado ajustado do mesmo período do ano anterior.

No terceiro trimestre, a companhia fez uma baixa contábil de R\$ 42 milhões, relacionada à venda da operação da Mizuno para a Vulcabras Azaleia. Esse valor, somado ao resultado negativo de R\$ 18 milhões no acumulado do ano, totalizou R\$ 60 milhões de impacto no lucro líquido.

A Alpargatas também registrou um gasto não recorrente de R\$ 39,5 milhões, relacionado à pandemia, que incluiu doações e adaptações em seu ecossistema. A empresa relatou ainda gastos com reestruturação de R\$ 17,3 milhões. Todos esses fatores pressionaram a última linha do balanço da fabricante de calçados.

Vendas

No terceiro trimestre, a Alpargatas registrou vendas de R\$ 943,5 milhões, com crescimento de 17,8% sobre o terceiro trimestre de 2019. As vendas no Brasil cresceram 13,9%, para R\$ 727,4 milhões. As vendas no mercado internacional cresceram 33,3%, para R\$ 216 milhões.

O lucro bruto subiu 19,5%, para R\$ 493,6 milhões. A margem bruta avançou 0,7 ponto percentual, para 52,3%.

O lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda, na sigla em inglês) atingiu R\$ 141,1 milhões, com aumento de 5,8% na comparação anual. Excluindo o impacto de itens não recorrentes, o Ebitda recorrente avançou 20,1%, para R\$ 158,3 milhões.

Havaianas

A Alpargatas apresentou o melhor desempenho de vendas de Havaianas para um terceiro trimestre neste ano, disse o presidente da companhia, Roberto Funari. A receita líquida da companhia foi impulsionada por Havaianas, que cresceu 24% no trimestre, em comparação com o mesmo intervalo de 2019. Em volume, as vendas de Havaianas cresceram 13% e o preço médio aumentou 5%, com melhora no mix de produtos vendidos e melhora na gestão de receita.

De acordo com Funari, o crescimento das vendas foi consequência dos pilares estratégicos adotados pela companhia, que incluem expansão da distribuição, fortalecimento da sua principal marca, inovação e foco na operação digital.

“Ampliamos o número de pontos de vendas com Havaianas em 40 mil no Brasil no terceiro trimestre”, apontou Funari. Com isso, a marca passou a estar presente em mais de 300 mil pontos de vendas no país. A companhia avançou sua presença em supermercados, farmácias e lojas de conveniência, canais que apresentam melhor desempenho de vendas de calçados.

As vendas online de Havaianas cresceram 205%, e as no site Havaianas.com avançaram 212% no período.

No mercado internacional, as vendas de Havaianas cresceram 34% no trimestre, impulsionadas por um avanço de 36% no volume de vendas na Europa e Oriente Médio, além de aumentos na América do Norte, no Caribe e na China.

O executivo também destacou o bom desempenho de inovações, como o lançamento das meias Havaianas, com vendas esgotadas no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos. Outro exemplo foi a expansão do portfólio para outros modelos além de chinelos de dedo. Esses modelos tiveram aumento de 700% de vendas no e-commerce no acumulado do ano e de 127% em setembro.

“Outro ponto positivo é nossa cadeia de suprimentos, que não sofreu interrupção ou desabastecimento, como aconteceu com concorrentes”, afirmou Funari. Fabricantes que fazem calçados de resina plástica sofreram com a falta de matérias-primas no Brasil e no exterior, devido a uma parada para manutenção de fábricas de resina feita por empresas de vários países.

“Uma combinação de fatores contribuiu para o resultado recorde: a força da marca Havaianas, que se consolida como marca casual, combinada com uma capacidade de abastecimento forte”, afirmou Funari.

3.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A Alpargatas entra no século 21 conquistando ainda mais espaço no cenário mundial definindo assim sua nova visão: ser uma empresa global de marcas desejadas. E, como estratégia, implementa um plano de internacionalização.

Por volta do ano 2000 a marca Havaianas começou a ganhar o mundo, antes, já era exportada para países vizinhos, como Bolívia e Paraguai, mas como um produto para uso funcional, propósito totalmente oposto à nova estratégia da marca, que buscava apropriar sofisticação às sandálias. Após, começaram a exportar para os demais países. Primeiro, elas desembarcaram em Portugal, na Austrália e no Japão, pela origem das

sandálias. Depois, elas chegaram aos Estados Unidos e em outros países da Europa e da América do Sul, como Argentina e Uruguai.

Atualmente, a Havaianas está atuando em mais de 117 países e tem centros de operação em 11 deles: Estados Unidos, Portugal, Espanha, França, Itália, Reino Unido, Áustria, Holanda, Bélgica, Luxemburgo e Alemanha.

A empresa se expandiu para tênis e roupas, que são vendidas em suas lojas no Brasil e exportadas para a Europa em suas lojas próprias.

3.2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A Alpargatas S. A. trata-se de uma empresa de sistema aberto.

A estrutura de sistema aberto é formada pela interação e intercâmbio da organização com o ambiente. A organização retira recursos de seu ambiente externo e os transforma em produtos e serviços que são entregues novamente para aquele ambiente, onde serão adquiridos pelos clientes.

A organização é dependente dos recursos do ambiente externo e essa dependência pode ocorrer de duas maneiras. Por um lado, ela precisa do ambiente externo para conseguir os recursos humanos e materiais que vão garantir seu funcionamento. Por outro lado, ela precisa do ambiente externo para que se possa comprar e vender serviços e produtos. Tais recursos passam por alguns estágios até chegarem a sua fase final:

- **Estágio de insumo** - a organização obterá elementos do ambiente, ou seja, precisará de matéria-prima, capital, recursos, colaboradores qualificados, visando a produção dos produtos e serviços da instituição.

- **Estágio da conversão** - com os recursos indispensáveis começa a conversão, a força de trabalho da empresa utiliza ferramentas, procedimentos e máquinas apropriadas, convertendo as matérias-primas em itens acabados e serviços, como automóveis, hambúrgueres, etc.

- **Estágio da produção** - a instituição disponibiliza produtos e serviços finalizados para o seu ambiente externo, onde são adquiridos e utilizados pelos consumidores para a satisfação de suas necessidades.

Os recursos financeiros que a empresa conquista com as vendas de seus bens e serviços proporciona a compra de mais recursos, assim fazendo com que o ciclo se inicie novamente. Analise a figura abaixo:



Figura - A organização como um sistema aberto em um meio ambiente

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014b, p. 68).

É imprescindível ter integração com seu ambiente externo, de forma que consiga obter um relacionamento saudável, a fim de gerar frutos positivos para a instituição. Pois o ambiente externo influencia no gerenciamento da organização podendo agir tanto de forma positiva quanto negativa em relação às atividades da empresa. Por isso, existe a necessidade de as organizações estarem atentas às oportunidades a fim de conhecê-las e usufruí-las durante a sua existência, e adaptar suas estratégias para sustentarem-se no mercado. Entretanto, os efeitos ambientais como as oportunidades que geram um maior lucro à empresa, existem também as ameaças, estas constituem obstáculos às ações estratégicas da organização, porém, seus efeitos podem ser minimizados, caso sejam percebidos anteriormente pela instituição.

O ambiente externo irá determinar os fatores a serem desafiados pelas instituições, além de indicar o quanto a organização depende de fornecedores, dos indivíduos, do governo, dentre outros elementos, para a conquista de seus recursos vitais. Em situações externas turbulentas, como crises financeiras no mercado, ou falta de insumos para a produção de seus bens, as empresas deverão estar preparadas, tendo recursos disponíveis para enfrentar tais problemas.

No ambiente externo das instituições, encontram-se os princípios do meio ambiente que induzem as ações de uma empresa, chamados de elementos de ação direta, sendo: os stakeholders, ou seja, sindicatos, concorrência, fornecedores, clientes, órgãos governamentais, colaboradores, entre outros. Além disso, existem os fundamentos de

ação indireta que são responsáveis por alterar o clima em que ocorrem as práticas de uma instituição, mas acabam não influenciando diretamente, sendo: os efeitos da formação de uma equipe que poderá tornar-se stakeholders, a evolução da tecnologia, crise econômica, crescimento da economia, mudanças nos comportamentos em relação ao trabalho...

Existem também os aspectos sociais, onde a localização, o modo de vida e os princípios sociais podem influenciar em uma empresa a partir de seu ambiente externo. As circunstâncias econômicas poderão provar as atividades econômicas. Já as variáveis políticas poderão agir de forma a criar novos impostos, entre outros. E as tecnológicas poderão alterar os processos de desenvolvimento dos itens, além dos avanços da ciência. Segundo Bateman (2012), para as organizações enfrentarem o mercado de maneira efetiva, a análise do ambiente é essencial. Para reagir às mudanças do ambiente externo, as empresas contam com diversas 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.

Por isso, as organizações necessitam de flexibilidade frente ao ambiente externo, isto é, estruturar-se de maneira que estejam prontas para adequar-se ou até mudar suas práticas, conforme a circunstância encontrada à frente. As instituições precisarão também do apoio de seus colaboradores, através do empenho deles na aprendizagem, seja sobre novas tendências, circunstâncias, mercado... só assim poderão se auto gerirem, sendo responsáveis pelo desenvolvimento da empresa dentro de sua área de atuação. O acompanhamento da alteração no ambiente e o entendimento dessas modificações pelas empresas consiste em ações que significam um desafio na atualidade para todas as instituições. Para elaborar uma estratégia que possa render resultados positivos, a organização precisará coletar e interpretar dados ambientais, realizando uma investigação a respeito destas informações e desenvolvendo, assim, previsões sobre as circunstâncias ambientais. As empresas deverão estar em um aprendizado contínuo, devem expandir e criar novos padrões de pensamentos entre todos os funcionários e se comunicar com o ambiente externo em que desenvolvem suas atividades.

3.2.2 O MERCADO EXTERNO

As exportações representam um valor positivo para a empresa Alpargatas S.A. Apesar do atual momento em que o mundo está vivendo devido à crise do novo Coronavírus a empresa teve seus resultados beneficiados pelo crescimento de suas vendas nacionais e internacionais e pelo avanço nas vendas on-line também em ambos mercados, inclusive no site da marca. Também teve um bom crescimento venda de produtos em supermercados, lojas de conveniência e farmácias.

As vendas internacionais de Havaianas cresceram significativamente para a empresa no segundo trimestre em comparação com o mesmo período do ano anterior. De acordo com o presidente da empresa Roberto Funari, as vendas internacionais representaram 46% da receita líquida da companhia no trimestre, ante 33% de participação no segundo trimestre de 2019. O crescimento foi sustentado principalmente por desempenhos mais fortes nos Estados Unidos, na Europa e na China (país de maior destaque desse crescimento, onde opera lojas on-line próprias em marketplaces como o Tmall). Parte da aceleração internacional aconteceu também em moeda constante. A operação direta em países que geram melhor resultado contribuiu para o ganho de receita por par maior.

A empresa inaugurou no segundo semestre um centro de distribuição em Extrema (MG) para apoiar a estratégia de vendas multicanais. Também obteve aumento em suas vendas via marketplaces como Amazon, Zalando e Netshoes. Além das Havaianas, a empresa também apresentou avanços nas vendas digitais de suas outras marcas, como por exemplo, a Osklen, onde foi intensificado as vendas no formato multicanal, com serviços de whatsapp, chat, vendedor digital e inteligência artificial.

Seus produtos não apresentam sazonalidade devido serem produtos para todas as estações do ano e para todos os tipos de consumidores, tendo em sua linha desde chinelos a sapatos fechados, do básico ao moderno, produtos como meias para usar com chinelos, e a linha pride voltada a celebração ao público LGBTQ+, garantindo a satisfação de todos seus clientes.

4. CONCLUSÃO

Pelo que foi mencionado neste projeto, a economia do país neste ano de 2020 está enfrentando diversas dificuldades devido à crise do novo Coronavírus que atingiu não só o Brasil, mas o mundo globalmente. Analisando o PIB (Produto Interno Bruto) do país foi possível verificar que a recessão fez com que tivesse sua pior margem de queda comparado aos anos anteriores e terá um longo prazo para se recuperar, principalmente na política fiscal, onde o governo para cumprir seu papel no desenvolvimento e crescimento da economia implementou algumas medidas como: o programa de auxílio emergencial, para amenizar os impactos provocados aos que perderam sua fonte de renda, além de facilitar empréstimos para empresas continuarem suas atividades, dentre outras.

Mesmo o país enfrentando todas essas adversidades e muitas empresas falindo, a empresa que abordamos neste projeto, a Alpargatas S.A. continua se destacando no mercado interno e externo, suas exportações continuam gerando grandes lucros, suas vendas online cresceram significativamente e a empresa se destacou com seus multicanais de atendimento incluindo até um vendedor digital por meio deste.

Como observamos as organizações devem estar preparadas ao seu mercado externo e se adaptar a ele, pois como existem benefícios, existem também as ameaças. E a Alpargatas S. A. demonstrou ser uma empresa estruturada em seu ambiente organizacional e externo, onde por meio de estratégias se adaptou ao novo cenário mundial, investindo sua tecnologia para que continuasse suas atividades através de seus canais digitais, se inovando e apostando em novos produtos, sobrevivendo ao mercado.

REFERÊNCIAS

ALPARGATAS: MERCADOS, FARMÁCIAS E INOVAÇÃO DÃO RESILIÊNCIA ÀS VENDAS DA HAVAIANAS. Terra, 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/alpargatas-mercados-farmacias-e-inovacao-dao-resiliencia-as-vendas-da-havaianas,20dc7d6e075449062f7d78c1caafe460eq8li332.html>. Acesso em: 25 de novembro de 2020.

ALPARGATAS S. A. Wikipédia. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Alpargatas_S.A. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

BELLONI, Luiza. A fórmula da Havaianas para deixar o mundo aos seus pés. Exame, 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-formula-da-havaianas-para-deixar-o-mundo-aos-seus-pes/>. Acesso em: 24 de novembro de 2020.

BOUÇAS, Cibelle. Lucro da Alpargatas atribuído aos controladores recua 91,9% no 3º trimestre. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/11/04/lucro-da-alpargatas-atribuido-aos-controladores-recua-919percent-no-3o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

CONHEÇA A EMPRESA. Alpargatas. Disponível em: <https://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

ESTADÃO conteúdo. Projeção do Focus do PIB de 2020 passa de -5,00% para -4,81%. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/projecao-do-focus-do-pib-de-2020-passa-de-500-para-481/#:~:text=Conforme%20o%20Relat%C3%B3rio%20de%20Mercado,%25%20para%203%2C42%25>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

GALVANI, Leonardo. Analise a Figura. Brainly, 2016. Disponível em: Analise a figura: Assinale a alternativa que melhor representa o conceito de sistema aberto - Brainly.com.br. Acesso em: 26 de novembro de 2020.

GUAZZELLI, Arianne. Teoria Geral da Administração. Disponível na plataforma de ensino. Acesso em: 25 de novembro de 2020.

HISTÓRIA. Alpargatas. Disponível em: <https://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>. Acesso em: 24 de novembro de 2020.

IBGE. Produto Interno Bruto - PIB. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

JÚNIOR, José Ronaldo de C. Souza, CAVALCANTI, Marco A. F. H., LEVI, Paulo Mansur. Previsões macroeconômicas: visão geral da conjuntura. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/previsoes-macroeconomicas>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

MARCAS ALPARGATAS. Alpargatas. Disponível em: <https://www.alpargatas.com.br/#/marcas-alpargatas>. Acesso em: 16 de nov. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Boletim das medidas tomadas em função da Covid-19 (Coronavírus). Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/covid-19>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Medidas econômicas voltadas para a redução dos impactos da Covid-19 (Coronavírus) — linha do tempo. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/covid-19/timeline>. Acesso em: 22 de nov. 2020.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Economia e administração: mercado e poder. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000400003. Acesso em; 22 de nov. 2020.

SISTEMAS ABERTOS EM ADMINISTRAÇÃO. Wikipédia. Acesso em: Sistemas abertos em administração – Wikipédia, a enciclopédia livre (wikipedia.org). Acesso em: 25 de novembro de 2020.

SUCESSO INTERNACIONAL DA HAVAIANAS ENVOLVE PARCERIAS COM DISTRIBUIDORES LOCAIS. Fecomercio, 2018. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/sucesso-internacional-da-havaianas-envolve-parcerias-com-distribuidores-locais>. Acesso em: 25 de novembro de 2020.

TEMÓTEO, Antônio. Risco de recessão no Brasil e nos EUA é real, dizem analistas. Uol, Brasília, 20 de mar. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/20/brasil-recessao-pib-crescimento-zero-coronavirus.htm>. Acesso em: 19 de nov. 2020.

ANEXOS