

**Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de
Internacionalização**

Miguel Dias Rego Melo Sousa

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Gestão

Abril 2012

Resumo

Este caso de estudo reveste-se de grande importância tendo em conta o actual contexto mundial, marcado por uma concorrência cada vez mais feroz e por uma globalização das empresas, na medida em que aborda o planeamento da estratégia corporativa à escala global.

A exploração da temática no caso de estudo pretende ser uma ferramenta de estudo que possibilite, ao seu público-alvo conhecer e trabalhar as ferramentas de análise e de formulação estratégia empresarial. Pretende também, levar a tomadas de decisão e a um estímulo da capacidade crítica e de trabalho em grupo, competências que são cada vez mais essenciais no desenvolvimento do indivíduo.

O tema incide sobre a indústria mundial do calçado, mais especificamente, o caso da marca brasileira Havaianas. A análise à marca não se limitou à análise dos números apresentados nos últimos anos. O objectivo foi entender quais as variáveis qualitativas que estão presentes na cultura da empresa, fazendo da mesma líder do mercado nacional e com um forte reconhecimento internacional já adquirido. Factores como a inovação e criatividade do produto e a imagem da marca são cada vez mais importantes elos diferenciadores entre produtos e entre empresas, pelo que o investimento nos mesmos deve ser efectuado, de acordo com os objectivos das mesmas.

Todos os instrumentos de análise utilizados no caso, pretendem identificar qual a posição assumida pela marca Havaianas, avaliando as suas vantagens competitivas face à concorrência, e indicar um caminho possível para o crescimento da expansão internacional, dentro dos objectivos definidos pela empresa.

Palavras-Chave: Estratégia, Expansão Internacional, Havaianas, Franchising

Sistema de classificação JEL:

- M10 - *General Business Administration*
- M16 – *International Business Administration*

Abstract

The importance of this case study is far more important considering the competitive and fierce global economy and the globalization of other companies, since it is about global corporative strategy.

The wide study of this theme is set to be a helping tool for the target audience to understand and work with the strategical analysis and formulation tools. It is also set to lead to decision taking and stimulate the critical capacity and group-work ability.

This work is about the world's shoe industry, in particular the Brazilian brand Havaianas, but the analysis wasn't only about the results of recent years. The main purpose was to understand the variables that make this brand and this company a leader on home market and a well-known brand all over the world.

Because innovation, creativity and brand image are so important factors in differentiating products, this investment should be made, following company's strategy and objectives.

All tools used in this case study were meant to identify Havaiana's market strategy by evaluating it's advantages facing competitors and set a way for growth and international expansion, fulfilling the goals set by the company.

Key Words: Strategy, International Expansion, Havaianas, Franchising

JEL Classification System:

- M10 - *General Business Administration*
- M16 – *International Business Administration*

Agradecimentos

A elaboração deste caso de estudo acabou por ser revelar uma experiência muito gratificante, que me permitiu adquirir certas competências que, até então, não me tinham sido inculcadas.

Toda a concentração, esforço, e trabalho, por mim empregues neste trabalho, acabaram por ser uma importante fonte de ajuda para o que se prevê ser a minha vida profissional.

Provei a algumas pessoas e a mim mesmo que este término de ciclo académico poderia ser efectuado longe de Portugal, num país cujo tipo de vida e clima me iriam por à prova ao longo dos cinco meses em que lá estive, longe do meio familiar.

É, nesse sentido, que não poderia deixar um especial agradecimento a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para que esta aventura fosse realizada com distinção. São eles:

- A minha família, em particular aos meus avós, pais e irmão, que desde o primeiro momento se mostraram intransponíveis no apoio que demonstraram e na paciência que sempre tiveram;
- Os meus amigos, em especial aos que me seguiram neste percurso, ajudando-me com palavras de conforto e de ânimo, e sem me esquecer dos que tive a oportunidade de conhecer e conviver no Rio de Janeiro;
- O professor e orientador, José Crespo de Carvalho, que, apesar da distância, sempre se mostrou disponível a ajudar e criticar as minhas opções e o trabalho efectuado;
- Em especial, ao meu falecido avô, que por todas as razões possíveis, mais do que ninguém, gostaria de ter tido a oportunidade de ver este ciclo académico, do neto, concluído.

Índice

Resumo	I
Abstract	I
Agradecimentos	II
1. Caso.....	1
1.1 Apresentação do problema.....	1
1.2 Levantamento de informação	2
1.2.1 História do São Paulo Alpargatas	2
1.2.2 Havaianas.....	4
1.2.2.1 Origem do produto, a primeira onda.....	4
1.2.2.2 Estratégia de reposicionamento, a segunda onda.....	5
1.2.2.3 Desempenho actual, a terceira onda.	7
1.2.2.4 Construção de uma marca global, a quarta onda.	11
1.2.3 Indicadores Económicos.....	15
1.2.4 Indústria do Calçado.....	16
1.2.4.1 Características do sector.....	16
1.2.4.2 Estrutura da indústria	17
1.2.4.3 Factores Críticos de Sucesso da indústria do calçado.....	20
1.2.4.4 Internacionalização do sector	21
1.2.4.5 Calçado no mundo	25
1.2.5 Concorrência.....	28
1.2.5.1 Dupé, São Paulo Alpargatas.....	28
1.2.5.2 Grandene	29
1.2.5.3 CROCS.....	31
1.3 Posicionamento da marca Brasil	32
1.4 Internacionalização como opção estratégica	35
1.4.1 Franchising no Brasil	35
1.4.2 Havaianas, franchising	36
1.4.3 Tendências	37
1.4.4 Globalização	37
2. Nota Pedagógica	39
2.1 Público-alvo	39

2.2 Objectivos Pedagógicos	39
2.3 Revisão de literatura	40
2.3.1 Conceito de estratégia	40
2.3.2 Internacionalização de empresas.....	44
2.3.3 Concorrência Global	46
2.3.4 Formas de entrada nos mercados externos	48
2.4 Ferramentas de análise.....	51
2.4.1 Análise (Onde estamos?)	51
2.4.1.1 Análise Externa	51
2.4.1.2 Análise Interna.....	51
2.4.1.3 Análise Interna/Externa.....	51
2.4.2 Formulação (Para onde vamos?).....	51
2.4.3 Implementação (Qual o melhor caminho?)	52
2.5 Plano de Animação.....	52
2.6 Questões a colocar pelo docente ao público-alvo	55
2.7 Resolução do caso	56
2.7.1 Pergunta 1	56
2.7.1.1 Análise Externa	56
2.7.1.2 Análise Interna.....	61
2.7.1.3 Análise Externa/Interna.....	64
2.7.2 Pergunta 2.....	66
2.7.2.1 Formulação estratégica	66
2.7.3 Pergunta 3.....	69
2.7.4 Pergunta 4.....	71
2.8 Slides de resolução do caso.....	74
2.9 Conclusões a tirar do caso para o domínio da Gestão	79
3. Bibliografia	81
3.1 Livros	81
3.2 Artigos de publicações em série.....	81
3.3 E-books e bases de dados.....	82
3.4 Artigos em documentos electrónicos.....	82
3.5 Teses Académicas	83
4 Anexos.....	84

4.1 Anexo 1- Apresentação do caso Havaianas	84
4.2 Anexo 2 – Análise aos principais players do sector do calçado.....	91
4.2.1 Indústria de calçado chinesa	92
4.2.2 Indústria de calçado brasileira	92
4.2.3 Indústria de calçado italiana	94
4.2.4 Indústria de calçado norte-americana.....	95
4.3 Anexo 3 – Franchising no contexto da internacionalização de empresas.....	95
4.3.1 Visão Conceptual	95
4.3.2 Motivos envolvidos na internacionalização do franchising	97
4.4 Anexo 4 – Análise às forças de Porter.....	98
4.5 Anexo 5 - Análise dos grupos estratégicos	99
4.6 Anexo 6 – Tabelas e gráficos de apoio ao caso.....	100
4.6.1 Tabela 2 – Características das marcas brasileiras em regime de franchising com unidades no exterior	100
4.6.2 Tabela 3 - Experiência das marcas brasileiras em regime de franchising no exterior	100
4.6.3 Tabela 4 - Facturação do sector do Franchising (valor em biliões de R\$) ...	101
4.6.4 Tabela 5 –Ranking de facturação do sector.....	101
4.6.5 Tabela 6 - Evolução do número de redes	102
4.6.6 Tabela 7 - Facturação do sector do Franchising no Brasil (biliões de R\$)...	102
4.6.7 Tabela 8 – Evolução do número de redes franchisadas no Brasil.....	103
4.6.8 Tabela 9 – Resultados Financeiros Líquidos da São Paulo Alpargatas, S.A.	103
4.6.9 Tabela 10 - Volume de vendas nacionais de Calçados, Vestuários e Acessórios (milhões de unidades)	104
4.6.10 Tabela 11 – Receita Líquida (biliões de R\$)	104
4.6.11 Tabela 12 - Composição da Receita Líquida 3T11 dos Negócios Nacionais	104
4.6.12 Tabela 13 - Volume de vendas Havaianas e Dupé dos negócios Nacionais	105
4.6.13 Tabela 14 - Composição da Receita Líquida dos Negócios Internacionais	105
4.6.14 Tabela 15- Receita Líquida Alpargatas Argentina (milhões de R\$)	105
4.6.15 Tabela 16 - Receita Líquida da Alpargatas USA, Europa e Exportações ..	106
4.6.16 Tabela 17- Distribuição da produção de calçado por continente (milhares de unidades), em 2010	107

4.6.17 Tabela 18 - Top 10 de produtores de calçado (em quantidade) 2010	107
4.6.18 Tabela 19 - Distribuição do consumo de calçado por Continente 2010, em quantidade.	108
4.6.19 Tabela 20 -Top 10 de países consumidores de calçado.....	108
4.6.20 Tabela 21 - Distribuição das exportações de calçado por continente (quantidade).....	109
4.6.21 Tabela 22 - Top 10 das exportações de calçado em 2010 (em quantidade)	109
4.6.22 Tabela 23 - Distribuição das importações de calçado por destino, em quantidade	110
4.6.23 Tabela 24 - Top de países importadores (em quantidade).....	110
4.6.24 Tabela 25 - Top 5 de exportadores na América do Sul, em 2010.....	111
4.6.25 Tabela 26 - Top 10 de exportadores de calçado de plástico e borracha, em 2010.....	111
4.6.26 Tabela 27 -Tipos de calçado negociado em 2010, em quantidade.....	111
4.6.27 Figura 1 - Organigrama da São Paulo Alpargatas, S.A.....	112
4.6.28 Figura 2 – Estrutura Societária	112
4.6.29 Figura 3 – Logótipo Havaianas	112

1. Caso

1.1 Apresentação do problema

O sucesso que a marca brasileira Havaianas alcançou internacionalmente, faz com que seja importante entender qual a estratégia utilizada pela empresa no exterior, e, que possibilitou um rápido crescimento da marca. Ao longo do caso, será possível entender como através de um produto de baixo custo e baixo valor percebido, a empresa conseguiu tornar-se líder no mercado interno e com uma posição assumida internacionalmente.

Apesar deste crescimento, a história da marca é, também, marcada por um período negativo, com claras quebras nas vendas e em que o produto era associado à pobreza. A estratégia de reposicionamento, abordada nos próximos capítulos, foi sem dúvida o ponto de viragem no percurso da marca. Marcou, não só, uma nova estratégia de posicionamento, como também, uma maior abertura da marca para o mundo. A abordagem efectuada pela empresa num momento em que perdia quota de mercado e reconhecimento, trouxe novos responsáveis e reestruturou a organização, tornando-a cada vez mais preparada para enfrentar a forte concorrência do sector.

Esta maior abertura na estratégia utilizada permitiu que o produto chegasse a um número cada vez maior de países, associado a uma elevado investimento em publicidade, canais de vendas e relações públicas. Esse esforço é, em grande parte, responsável pelo momento actual da marca, marcado por uma forte presença internacional e, por um, cada vez maior valor agregado no produto.

O presente caso de estudo, tem por objectivo principal analisar as principais causas do sucesso da marca Havaianas. Contudo, é, também, fundamental delinear uma estratégia futura, do ponto de vista do contínuo crescimento internacional da marca. Deverá a empresa apostar em novos segmentos de mercado, através do lançamento de novas linhas de produto? Até que ponto a estratégia de crescimento internacional já não se encontra saturada, na medida em que, pelo tipo de produto, não faz sentido entrar em determinados mercados? Como conseguirá a marca continuar a concorrer com produtos provenientes de países com baixos custos de produção?

Ao longo do caso, serão analisados as principais características da empresa e seus concorrentes e do sector, para que se possa, no fim do mesmo, responder às questões levantadas anteriormente.

1.2 Levantamento de informação

1.2.1 História do São Paulo Alpargatas

A empresa brasileira Alpargatas foi fundada em 1907, em São Paulo, por um grupo de investidores ingleses e escoceses, representados por John F. Shalders e Robert Fraser, tendo como objectivo o fabrico de alpargatas, sapato espanhol feito à base de lona, com solado de corda, e diversos artigos populares para a crescente população industrial paulista. O ano de 1913 marca a entrada da companhia na Bolsa de Valores (Bovespa) devido às necessidades de investimentos elevados, fundamentais para o crescimento da empresa.

Ao longo da sua vida, a Alpargatas teve a capacidade de acompanhar novas tendências de consumo, aproveitando, assim, oportunidades que surgiam das mudanças socioeconómicas, que se verificavam em todo o país. Desta forma, e mais concretamente nos anos 30 e 40, a empresa começou a diversificar as suas linhas de produto, iniciando a produção de calçado de couro, sandálias e ténis. Este período fica também marcado pela suspensão do fabrico das alpargatas e pela alteração do nome institucional da empresa para São Paulo Alpargatas, S.A. Na década de 50, a empresa lança os primeiros *jeans* brasileiros e, em 60, chegam ao mercado as sandálias Havaianas. Nos anos 70, a empresa prossegue a sua expansão através do lançamento da marca Topper e a aquisição da marca Rainha, abandonando, deste modo, o fabrico de produtos não acabados. A combinação entre uma forte comunicação e tecnologia possibilitaram um aumento na qualidade das diferentes linhas de produto, transformando algumas marcas em autênticos ícones de moda na sociedade brasileira.

A década de 90 marca um profundo processo de reestruturação da empresa, com o abandono de uma cultura focada apenas na produção e a adopção de uma cultura focalizada no mercado. A Alpargatas abandona diversos negócios cuja rentabilidade não acrescentava valor à empresa e outros que não constavam da nova estratégia implementada. O desvincular da parceria com a Nike para a produção de calçado no

Brasil, cuja licença tinha sido obtida em 1987, é também uma decisão marcante na história da empresa. À data, a marca era responsável por cerca de 25% das vendas da empresa, o que representou uma queda do lucro em, aproximadamente, R\$30 milhões, em 1995, valor que viria a aumentar nos anos seguintes. Em contrapartida, a empresa passou a licenciar marcas com reconhecimento obtido no mercado como a Timberland e a Mizuno, visando já um aumento da sua exposição internacional através da incorporação dessas marcas no seu portefólio.

Com a implementação, no Brasil, do Plano Real, em 1994, que originou uma abertura do mercado nacional, a Alpargatas deparou-se com um aumento da concorrência que obrigou a uma mudança não só da estratégia mas da própria cultura empresarial. Todas as alterações implementadas internamente visavam quebrar a hierarquia rígida da empresa, sendo a estrutura da organização dividida em cinco Unidades de Negócio: calçados desportivos, Havaianas e grandes volumes, lonas e coberturas, retalho estratégico e calçados Timberland. Foram também efectuados ajustes na linha de produção para redução de custos fez-se a revisão do posicionamento da marca Havaianas e seguiram-se novas estratégias de actuação internacional.

No ano de 2003, a empresa aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa¹, marcado por um aumento do compromisso de transparência organizacional e pela adopção de padrões mais elevados na divulgação de informação aos investidores. A mudança da estrutura accionária foi também um importante passo no crescimento da empresa. Assim, o Grupo Camargo Corrêa, que prevê a presença apenas em negócios em que a empresa participada seja uma das 3 maiores do seu sector, assumiu o controlo total da São Paulo Alpargatas, S.A., da qual já detinha a maioria do capital.

Em 2010, “ a Alpargatas alcançou o recorde de vendas e lucro, consolidando-se como a maior empresa brasileira de calçados da América Latina” (Márcio Utsch, presidente da São Paulo Alpargatas, S.A.). As vendas anuais ascenderam a 244 milhões de unidades de calçados, vestuário e acessórios, o que representou um aumento de 11,5% do volume face ao ano anterior (ver Tabela 10 – Anexo 6). A facturação líquida de 2010 foi de R\$

¹ Conjunto de empresas que se comprometem, voluntariamente, a divulgar informação adicional para além do que é exigido legalmente. Identifica um conjunto de práticas diferenciadas de “governança corporativa”.

2,2 biliões, representando um aumento de 16,2% em relação a 2009, e o lucro líquido aumentou 147,2%, atingindo um recorde de R\$ 303,1 milhões (Ver Tabela 9 – Anexo 6). A nível internacional, os esforços efectuados registam já os primeiros resultados. A empresa opera directamente em sete países espalhados pelos cinco continentes, onde trabalham cerca de 30% dos 17,5 mil empregados da organização.

A actividade da Alpargatas é também marcada por uma forte aposta em responsabilidade social, o que traz benefícios para a empresa, tornando-a mais admirada e respeitada pelos seus *stakeholders* e reduzindo quer os custos de utilização de energia, quer os desperdícios. O Instituto Alpargatas realiza actualmente “projectos de educação e de inclusão social de crianças através do desporto e da cultura, tendo sido beneficiados, em 2010, cerca de 66,5 mil estudantes em regiões com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)”. (Relatório Anual São Paulo Alpargatas 2010)

1.2.2 Havaianas

1.2.2.1 Origem do produto, a primeira onda

O primeiro par de sandálias Havaianas foi lançado pela São Paulo Alpargatas, em 1962, e o objectivo da empresa era criar um modelo de calçado que fosse rapidamente adoptado pelas classes C, D e E, ou seja, um produto com alta escala de produção e vendido a um preço acessível. Na altura, a sandália era vista como um modelo inovador no mercado, produzido à base de borracha sintética e com um baixíssimo custo de produção. A marca foi pioneira em “chinelos de dedo”, cujo modelo foi inspirado na sandália Japonesa conhecida como Zori. Apesar desta ligação oriental, o nome da marca foi inspirada no Havai, devido à imagem que a empresa desejava transmitir para o consumidor, e face ao tipo de clima e estilo de vida associados ao país, que eram muito próximos do estilo e clima brasileiros.

Inicialmente, e para marcar este posicionamento direccionado para camadas mais desfavorecidas da população brasileira, a marca recorreu a uma estratégia de comunicação que, posteriormente, viria a tornar famosas as suas campanhas de televisão, nas quais era transmitido o slogan do produto “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”.

Durante 32 anos, o modelo produzido pela marca foi o mesmo e era composto apenas por duas cores diferentes. As Havaianas conseguiram atingir o pico de vendas em 1988 com 1000 pares produzidos por dia, ou 100 milhões de pares produzidos num ano. Contudo, o início da década de 90 foi marcado não só pelo aparecimento de marcas com produtos idênticos devido à grande facilidade de imitação do produto, situação que foi combatida com a criação do slogan “Legítimas, só Havaianas”, mas também pela imagem negativa criada nas classes sociais com maior poder de compra, na sequência da associação do produto à pobreza. Estes factores resultaram numa estagnação das vendas e, consecutivamente, em baixas margens de lucro. Apesar da quota de cerca de 90% no mercado brasileiro de sandálias de borracha, a marca sofreu um período conturbado sem que tivesse sido efectuada qualquer modificação estratégica, pelo que as sandálias Havaianas passaram a ser apenas um “produto de uso por pessoas pouco exigentes, sendo considerado de baixo prestígio mesmo em classes de baixa renda” conforme é referido na tese “Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização” (Queiroz, Nakagawa, Hemzo).

As Havaianas passaram a desempenhar um papel tão fundamental na vida do brasileiro, que acabaram por ser consideradas como um produto básico, juntamente com o feijão e o arroz. Durante este período, as sandálias eram vendidas essencialmente em mercados de bairro e ganhou-se o estigma de que “Havaianas eram chinelos de pobre”.

1.2.2.2 Estratégia de reposicionamento, a segunda onda

A quebra abrupta das vendas anuais de sandálias Havaianas em 1988, de 88 milhões de pares para 65 milhões, o aparecimento de uma concorrência cada vez mais feroz e a ligação da imagem da marca com as camadas mais pobres da população fez com que a São Paulo Alpargatas, detentora da marca, tomasse uma decisão que viria a mudar a história das Havaianas. O projecto de reposicionamento, que se iniciou em 1994, fez com que as sandálias deixassem de ser tratadas pela empresa como simples *commodities*, abandonando-se, assim, a estratégia de redução dos custos de produção, e passassem a receber investimentos que lhes agregavam um valor cada vez mais alto, de acordo com Paulo Lalli, director responsável pela unidade de negócios Havaianas. A primeira onda das sandálias Havaianas, a de *commodities*, durou 32 anos, à qual se

seguiram outras três ondas distintas, que permitiram que as Havaianas ainda nos dias de hoje se encontrem no mercado.

Outro dos factores essenciais na estratégia de reposicionamento do produto foi o “Plano Real”, implementado no país, e que veio “elevar o padrão de vida e o poder aquisitivo da população brasileira” (Brazil - Plano Real/Lula's Government. *Anti Essays*. Retrieved April 19, 2012), abrindo, deste modo, uma possibilidade para uma “revolução” no mercado, por parte da concorrência. Assim, surge no mercado, e apesar do preço unitário mais elevado, uma linha de produtos mais confortável e colorida, através do modelo Rider da concorrente Grendene, que sustentado por campanha de comunicação forte, ganhou mercado e acabou por se tornar *habitué* na população brasileira.

Desta forma, e para fazer face a esta nova realidade no mercado, a São Paulo Alpargatas definiu uma nova estratégia de marketing para a Havaianas, que mudou completamente a posição das sandálias. Esta nova estratégia foi baseada em três fases distintas, “ampliação da linha de produtos, através dos lançamentos de novos modelos; forte campanha publicitária, utilizando o suporte de média electrónica e imprensa; foco na distribuição da nova linha, no canal de retalho de calçado” (em tese “Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização”, Queiroz, Nakagawa, Hemzo), o que permitiu a criação de uma nova relação com o consumidor baseada em elos emocionais. O sucesso e novo paradigma das Havaianas surgiu a partir da estratégia de revitalização da marca, em 1994, com o lançamento do modelo Havaianas TOP, que veio diversificar a linha de produtos que, até então, contava apenas com um único modelo com apenas cinco cores. Esta estratégia incluiu, também, o lançamento de cores que seguiam as tendências da moda, novas embalagens para as sandálias Top (as Havaianas Tradicionais eram vendidas soltas), novos *displays* para expô-las de forma destacada, e propaganda direccionada para um público afecto à classe média da sociedade brasileira. “O tempo de publicidade da marca na televisão não cresceu, mas foi modificada” (HSM Management 48 Janeiro/Fevereiro, 2005), mantendo-se veiculada nas mesmas alturas do ano. Estas inovações no produto foram sustentadas por um estudo de mercado que permitiu identificar que 90% das compras de Havaianas eram efectuadas por impulso, aumentando assim a importância do ponto de venda para a conquista de consumidores das classes A e B. O sucesso da nova segmentação e reposicionamento do produto

fizeram com que a empresa começasse a pensar na possibilidade de adoptar uma estratégia idêntica para as sandálias Havaianas no mercado internacional.

As mesmas sandálias que, até então, eram vistas como um atestado de pobreza e que afastavam consumidores de classes sociais mais altas, passaram a ser vistas como um acessório *fashion*, utilizado em diferentes ocasiões e por todas as pessoas. A alteração deste paradigma dá-se então com o já referido lançamento do modelo Top, em conjunto com fortes investimentos em campanhas publicitárias, protagonizadas por figuras públicas e por sucessivos ciclos de inovação em estilos e cores, que passaram a ser aconselhados por *bureaus* de moda internacionais, os quais romperam com o velho estigma e valorizaram o produto.

Logo no primeiro ano de implementação da estratégia de reposicionamento da marca, os objectivos foram alcançados. De acordo com Paulo Lalli “o modelo de Havaianas Tradicional recuperou volume de vendas e a linha Top, embora com receita baixa em comparação à das tradicionais, recebeu uma resposta bastante positiva do mercado, com exposição espontânea nos média e aceitação pelas lojas especializadas”.

1.2.2.3 Desempenho actual, a terceira onda.

A marca de sandálias é, actualmente, a principal marca da empresa brasileira São Paulo Alpargatas, sendo, inclusive, responsável por cerca de 50% da facturação líquida da empresa mãe. Dados relativos a 2009 mostram que cerca de 210 milhões de pares foram vendidos no Brasil e no mundo, e a receita líquida sobre 2009 teve um crescimento na ordem dos 16,2%. Estudos de mercado apontam que, em cada cem brasileiros, 94 já tiveram ou têm um par de Havaianas, e que existe um reconhecimento da marca no mercado interno de cerca de 100%. Estes números são só possíveis graças à vasta rede de lojas espalhada por todo o mundo (188 lojas só no Brasil) e a milhares de pontos de venda onde as “sandálias legítimas” também são comercializadas. No exterior, a marca já se encontra em 82 países, o que demonstra que o sucesso interno foi trespassado para o mercado exterior. Para ajudar o consumo, foram criadas ferramentas diversas e cada vez mais sedutoras, tendo sido lançada, no mercado no ano de 2009, uma centena de novos produtos. Segundo Rui Porto, consultor de média e comunicação da São Paulo

Alpargatas, num “cálculo rápido, existem em média quatro cores por modelo o que perfaz um total de 400 novas Havaianas diferentes”.

A partir de 1997, a Alpargatas viu-se ameaçada pela marca democrática de sandálias produzida pela Companhia Brasileira de Sandálias, Dupé. Esta marca iniciou o seu negócio de produção de sandálias, sendo um fabricante terciarizado de Havaianas para as Alpargatas, e, rapidamente, multiplicou o seu negócio em dez vezes, incomodando a marca líder de mercado. Em 2007, e depois de diversos esforços nesse sentido, a Dupé é comprada e passa a fazer parte do portefólio da São Paulo Alpargatas. Actualmente, a Dupé está orientada para ser uma marca estratégica na consolidação do mercado de sandálias pela Alpargatas, tendo no Brasil, apesar de ser vendida em outros países, o seu mercado prioritário. Em 2010, Havaianas e Dupé juntas venderam 216,3 milhões de pares de sandálias, crescendo 12,7%, face ao ano anterior.

A primeira onda de Havaianas (as tradicionais) foi marcada por um enfoque numa oferta de um produto com uma excelente relação custo-benefício para os seus consumidores de classes com rendas baixas. Em 1997, a Alpargatas tentou fazer com que o valor percebido pelas Havaianas Top pudesse ter a mesma reputação em classes superiores. Para tal, foi potencializado o esforço efectuado em marketing em relação ao produto e à comunicação.

Em relação ao produto, durante 32 anos, a marca foi capaz de passar de uma única linha, em 1967, para mais de 30 entre 1997, e hoje, com produtos diversificados e destinados a diferentes segmentos de mercado e com um preço até seis vezes superior ao das Havaianas Fashion. Parte desta inovação só se tornou exequível graças à estratégia da São Paulo Alpargatas que se tornou numa companhia de marcas, implementando, assim, mudanças na sua estrutura: deixou de ser baseada em funções e passou a ser organizada em diferentes unidades de negócio. A independência das Havaianas permitiu um alinhamento das áreas de marketing, de vendas, de desenvolvimento de produtos e de fabrico, tornando mais eficientes todos os processos relativos ao produto.

Outra alteração relativa ao produto ocorreu na fábrica, localizada na cidade de Campina Grande, no estado do Paraíba, que deixou de ser direccionada para a produção e passou

a orientar-se para o mercado. A própria logo marca, impressa na palmilha da sandália, garante à marca uma barreira à imitação de fabricantes de baixo custo.

Foram feitos investimentos em tecnologia e na formação dos funcionários para tornar o processo mais ágil e para adaptar a força humana à nova mentalidade. A área de investigação e desenvolvimento de novos produtos saiu também beneficiada com o investimento efectuado num moderno laboratório para criação de novas cores.

A estratégia de distribuição, que desde sempre assumiu um papel importante na revitalização da marca, recebeu um cuidado especial. Foram efectuados contratos com distribuidores regionais exclusivos e a distribuição dos lançamentos foi repensada, sendo que a atenção deveria ser repartida entre os canais mais sofisticados e os canais mais populares. Paulo Lalli explica: a marca “criou a estratégia de lançar os novos modelos nos canais formadores de opinião e, quando eles estivessem bem conhecidos, nós os colocaríamos também nos retalhistas. Precisamos ter bastante disciplina para dizer ‘não’ aos canais de massa, mas hoje todos entendem que isso funciona melhor”.

Outro vértice do sucesso da estratégia das Havaianas situou-se no investimento destinado à comunicação. Se, em 1994, o orçamento em comunicação se cifrava em cerca de 3 a 4% das vendas, em 2003, este valor já andava na casa dos 10% e 12%, sendo acompanhado pelo crescimento percentual das vendas. O impacto da nova estratégia de comunicação está sobretudo ligado à mudança na abordagem efectuada pela empresa. Em primeiro lugar, os directores da Alpargatas perceberam que o trabalho de comunicação “deveria basear-se em contar, de maneira eficaz, a história da marca para as pessoas” (*HSM Management*, edição 48, Janeiro-Fevereiro, 2005). Por outro lado, houve um aumento do investimento efectuado nos media escritos, sendo utilizado para apresentar as novas linhas de produto a um público formador de opinião. Os trabalhos em assessoria de imprensa, relações públicas e promoção de eventos ganharam uma nova importância para a empresa, contribuindo para uma eficaz comunicação da marca. Este esforço conferiu maior credibilidade à marca, garantindo, inequivocamente, que todas as pessoas usassem Havaianas. A marca inspirou um editorial de moda inteiro com as sandálias na revista *Capricho* – principal publicação *teen* do Brasil. A promoção de eventos era responsável por distribuir Havaianas em camarotes VIP dos tão concorridos carnavais de Salvador e do Rio de Janeiro, no

principal desfile de moda do País, a “São Paulo *Fashion Week*”, e os responsáveis de relações públicas enviavam pares de Havaianas como presente a um *mailing* de celebridades. A criação do site oficial permitiu também um maior contacto dos usuários com a marca e os modelos existentes. As parcerias efectuadas com marcas de luxo gerou também uma enorme exposição espontânea da marca nos média.

Assim, actualmente, é possível definir a marca Havaianas como uma marca “bastante adulta” e consolidada no Brasil, país no qual oito em cada dez habitantes compram, pelo menos, um par por ano. A diversificação de linhas permite à empresa aumentar as possibilidades de uso - o objetivo passou por retirar a ideia de as associar apenas a piscina e praia para a de “levá-las” para os *shoppings*, bares, festas e restaurantes. Esta diversificação passa pelo lançamento de produtos inovadores e direccionados para outros segmentos como bolsas, toalhas, ténis e, mais recentemente, galochas Havaianas. No ano de 2011, a marca arrojou-se com o lançamento do modelo Soul Collection, relativo a calçado casual, e das Havaianas Rainy Boots, que se destina, sobretudo, ao mercado Europeu, onde as diferenças climáticas têm maior impacto nas tendências de consumo.

Ao contrário da concorrente Grendene, a Alpargatas não actua de forma tão intensa em licenciamentos, porém já foram efectuados diversos investimentos em parcerias e *cobranding* com marcas de luxo como:

- Havaianas H.Stern – as sandálias vêm com tiras decoradas com aplicações em ouro e diamantes. O par foi vendido no Brasil por \$R 52 mil. Este modelo exclusivo foi distribuído em Hollywood aos candidatos aos Óscares;
- Havaianas Audi – *show room* montado no stand Audi, presenteando artistas e personalidades com este modelo personalizado;
- Havaianas IPE – Instituto de Pesquisas Ecológicas – três modelos que retratavam animais da fauna brasileira em vias de extinção;
- Parcerias com outras marcas de luxo como a Mont Blanc e o Consulado de Espanha.

Apesar do elevado número de pontos de venda no Brasil, distribuídos entre lojas conceito, franchising, supermercados e retalho, a marca consegue criar uma sensação de exclusividades nos seus consumidores, contribuindo, para tal, a existência de mais de 8

mil unidades diferentes; O modelo de negócio actual, baseado em inovação, transmite um toque de brasilidade que deve ser transposto para as restantes linhas de produto da marca.

Ao nível internacional, o posicionamento é diferente. A marca é vista como um objecto de moda e, portanto, com preços mais elevados, enquanto no Brasil é uma marca democrática, com produtos para todas as classes. (Tabela 1)

Tabela 1- Diferencial de preços de modelos Havaianas em vários países (em Euros)

	Havaianas Brasil	Havaianas TOP	Havaianas TOP Mix	Havaianas Tradicionais	Havaianas Slim	Edições Limitadas
Brasil	10€	7€	11€	5€	12€	-
Argentina	+ 3€	+4€	+2€	+2€	+3€	-
Austrália	+8€	+9€	+9€	+19€	+8€	77€
EUA	+8€	+7€	+7€	-	+8€	113€
França	+10€	+9€	+9€	+10€	+13€	200€
Portugal	+10€	+9€	+9€	+9€	+13€	180€
Reino Unido	+2€	+5€	+5€	+13€	+12€	-

Fonte: Autor

1.2.2.4 Construção de uma marca global, a quarta onda.

A globalização das sandálias Havaianas começou na década de 90, com a expansão para mais de 40 países, principalmente da América Latina, África e alguns do território asiático. Apesar do rápido crescimento internacional, a empresa promoveu, ao longo dos anos, algumas alterações na sua estratégia de internacionalização. Inicialmente, era utilizada a mesma estratégia, sem qualquer alteração de produto, comunicação ou promoção para os diferentes mercados. O foco de comercialização continuava a ser as camadas mais populares da população e eram praticados preços relativamente baixos. Este paradigma fez com que a empresa tivesse que optar entre dois caminhos: continuar com a exportação das sandálias para classes com menor poder de aquisição, ou desenvolver uma estratégia de introdução do produto em países mais desenvolvidos, orientando as vendas para as classes A e B. Se por um lado, a primeira opção permitiria

uma mais rápida penetração no mercado e volumes maiores de vendas, o risco de imitação do produto por concorrentes de baixo custo seria maior, sobretudo pelos fabricantes asiáticos, responsáveis por mais de metade da produção do sector de calçado no Mundo. Por outro lado, a orientação para camadas mais elevadas que, por si só, são mais exigentes, imporia investimentos em comunicação mais elevados. O sucesso do reposicionamento do produto no mercado interno e a sua transformação num objecto de desejo e num produto de moda, estimularam a empresa a optar pelo segundo caminho para entrada no mercado europeu e americano.

Para que a estratégia pudesse funcionar correctamente foi necessário corrigir alguns procedimentos e transmitir a ideia aos distribuidores de cada país de que a marca possuía alto valor agregado. Até então, a distribuição das sandálias era efectuada por catorze representantes locais, que, muitas vezes, não actuavam de acordo com a cultura e objectivos da marca.

A estratégia de exportação foi potencializada e aprimorada, a partir de 2001. O primeiro passo para o desenvolvimento das Havaianas em outros mercados com enorme potencial deu-se em França, numa mostra sobre a América Latina, nas Galerias Lafayette, em vésperas do Verão Europeu, e cujo sucesso facilitou a exportação para países como Inglaterra, Bélgica, Suíça, Grécia e Mónaco.

Uma das primeiras medidas para o crescimento internacional sustentável foi a reorganização da rede de distribuidores. Na Europa, por exemplo, e até 2001, a empresa tinha um distribuidor em Portugal, encarregado de redistribuir o produto para França e Itália. Segundo Ângela Hirata, diretora de exportação da marca, esta situação teve que ser alterada visto que “o revendedor não pensava na marca, e sim no volume”, tendo sido afastado do negócio e contratados para o seu lugar parceiros mais identificados com o novo posicionamento da marca. A autoridade aplicada pelos distribuidores locais levou, também, ao afastamento do distribuidor no Estados Unidos, que tinha por objectivo levar as Havaianas para a rede de retalho Wal-Martt, com o objetivo de ganhar escala. A solução, que viria a dar um novo folgo à marca no mercado americano, foi a substituição pela americana Keryy Sengstaken, então assessora de imprensa da Alpargatas no país. A empresa aproveitou, assim, a rede de contactos da nova distribuidora para divulgar o produto no maior mercado do mundo, enviando sandálias

para os jornalistas de moda a cada três ou quatro semanas. “No início, eles não se empolgaram, mas depois passei a receber ligações de editores pedindo novos pares”, afirma Sengstaken. Neste mercado, foram realizadas participações estratégicas na “New York Fashion Week” e distribuição do produto em eventos com grande impacto mediático, como a entrega dos *Grammys*, *Óscares* e *MTV Awards*.

Os distribuidores passaram a ser seleccionados, não apenas pelo seu conhecimento do mercado local, mas também pela sua visão de marketing, capacidade de assessoria de imprensa, rede de conhecimentos e existência de formadores de opinião com peso local. Estes três pontos foram fundamentais para a distribuição de sandálias em eventos mundiais, presença em editoriais de moda, em revistas reconhecidas internacionalmente como a *Elle* francesa ou a *Cosmopolitan* norte-americana, e a exposição, durante quatro semanas, nas vitrinas na famosa loja parisiense, *Au Printemps*, fruto da sintonia entre o distribuidor francês e os objectivos da loja para marcar a chegada da Primavera.

Foi necessário também, para contrariar a estratégia comum a todos os mercados, adaptar o produto aos diferentes países onde eram comercializadas, tendo sido criadas sandálias com novas cores e foram lançados novos produtos, adaptados às especificidades de cada país. A própria comunicação foi adaptada visto que os artistas que divulgavam a marca no Brasil não eram conhecidos no exterior.

Com o objectivo de abranger determinados países para alcançar o posicionamento internacional da marca, a Alpargatas evitou a publicidade em massa e apostou em iniciativas alternativas, como o patrocínio de competições de surf no Havai e parcerias com a MTV francesa, promovendo, desta forma, a exposição a baixo custo.

Este posicionamento, de vender a marca e não o produto, reflecte a estratégia utilizada pela Alpargatas no mercado internacional e tornou a empresa num caso de estudo. O sucesso pode ser medido nas palavras do director de comunicação e média da São Paulo Alpargatas, ao *Wall Street Journal*: “Não havia uma marca global de sandálias. Agora há: Havaianas”.

Quanto à estratégia de preço, a empresa tem dois desafios pela frente: reduzir o *gap* de preços nos diferentes mercados onde as sandálias são comercializadas e conseguir uma

aposta na personalização, de uma forma mais massiva e com menores custos. Com a criação de subsidiárias, a diferença de preços, que oscilava em 100%, pode ser reduzida para uma diferença de 10% no máximo.

A empresa vê na personalização do produto um caminho promissor, na medida em que oferece exclusividade, isto é, maior valor agregado ao consumidor, tendo já dado os primeiros passos nesse sentido. São fabricadas Havaianas com design exclusivo para boutiques, cujo preço atinge valores superiores a \$100 o par e, para encomendas superiores a 300 pares, a Alpargatas fabrica pares sob medida para casamentos para que os noivos possam presentear os seus convidados com as sandálias, deixando-os à vontade. Contudo, fabricar pares de sandálias personalizadas tem um custo bastante elevado, sendo esse custo repercutido no preço final. A isto, Paulo Lalli responde: “Caro é o que não vende”, cabendo, deste modo, à empresa quebrar mais um paradigma inerente a todo o sector do calçado.

Para analisar o sucesso desta estratégia de internacionalização, podemos observar os resultados obtidos pela marca no mercado exterior. Assim, em 2010, e com o objectivo de “consolidar globalmente as Havaianas como marca preferida dos consumidores estrangeiros, e incrementar as exportações de sandálias e artigos desportivos” (Relatório Anual São Paulo Alpargatas 2010), a marca obteve um aumento do volume de vendas, da receita e do lucro. Foram comercializados, no mercado externo, 25,9 milhões de pares de sandálias e exportados 225 mil unidades de artigos desportivos, o que, no total, apresenta um crescimento de 11% em relação ao ano de 2009. A soma das subsidiárias (Alpargatas USA, Alpargatas Argentina e Alpargatas Europa) e das exportações resultou em R\$ 126 milhões, valor 30,3% superior face ao ano anterior (ver Tabela 16 – Anexo 6). O EBITDA totalizou, em 2010, R\$3,6 milhões, que resulta num aumento de R\$14,5 em relação a 2009.

Os desafios que emergem da globalização são vistos pela Alpargatas como um estímulo para uma actuação cada vez mais próxima dos consumidores, procurando aumentar o conhecimento sobre a sua cultura e os seus hábitos. A oferta é cada vez mais diversificada de serviços e produtos, sendo comercializados numa cada vez maior rede de pontos de venda distribuída por mais de oitenta países, distribuídos nos cinco continentes.

A empresa optou pela descentralização, como forma de abranger e corresponder mais facilmente aos consumidores espalhados pelos mais diversos países, criando subsidiárias em Nova York e Madrid, que actuam de uma forma mais próxima no mercado americano e europeu, e permitem uma deslocalização do stock, originando tempos de resposta mais curtos, dando, assim, cobro às expectativas dos consumidores.

Contudo as Havaianas ainda não atingiram, fora do Brasil, uma relação de omnipresença que desfrutam no mercado interno. Estudos de mercado, monitorizados por pesquisas de *brand tracking*, mostram que houve um aumento de reconhecimento da marca de 22% para 27%, longe dos 100% verificados no Brasil.

Ainda no decorrer de 2010, a marca entrou em novos mercados com importantes redes de retalho, essencialmente na Europa. Passou a fazer parte, com um Espaço Havaianas na *Shoe Galleries*, em Londres. Em França, as Havaianas ganharam espaços exclusivos nas Galerias Lafayette e lojas Courir, e em Espanha foi aberta uma loja conceito em Barcelona, e 12 *shop in shops* na rede El Corte Inglés.

Assim, e não obstante o sucesso da estratégia de globalização da marca Havaianas, é necessário entender até que ponto, no futuro, a estratégia utilizada será suficiente para alcançar o mercado, “visto que é uma estratégia de entrada e não de manutenção no mercado” (Ângela Rocha, coordenadora da área de marketing e negócios internacionais do Coppead, da Universidade Federal do Rio de Janeiro) e “até quando irá durar a febre das Havaianas no mercado internacional, sendo para isso fundamental renovar o interesse do consumidor estrangeiro na marca”. (Amyriz Fernandez, professora de Marketing do Ibmec, em São Paulo)

1.2.3 Indicadores Económicos

O desempenho da São Paulo Alpargatas reflecte-se, também, ao nível financeiro. Todos os anos, a empresa apresenta resultados que espelham o sucesso que tem atingido nos mercados. Dados relativos ao volume de vendas, em negócios nacionais de calçado, vestuário e acessórios, apontam para um aumento de 2% no terceiro trimestre de 2011, expressos em milhares de unidades. No mesmo período, a receita líquida da empresa

creceu 18,5%, quando comparado com 2010, atingindo os 513 milhões de reais (ver Tabela 11 – Anexo 6). Dados relativos aos negócios nacionais das marcas Havaianas e Dupé, indicam um crescimento na casa dos 2% do volume de vendas (Ver Tabela 10 – Anexo 6).

Relativamente aos negócios internacionais, a São Paulo Alpargatas, através das suas subsidiárias na Argentina, Estados Unidos e Europa e das suas exportações, obteve um aumento da receita líquida na ordem dos 18,4%. Só a Alpargatas Argentina contribuiu com cerca de 73% para o total da receita líquida em negócios no exterior (ver tabela 15 – Anexo 6).

Em 11 de Novembro de 2011, a São Paulo Alpargatas estava cotada no índice Bovespa (principal indicador do desempenho médio das cotações da bolsa de valores brasileira) a 11,94 Reais (Alpa3), tendo este valor atingido os 15,56 reais, em 11 de Abril de 2012. De acordo com o activo Alpa4, também cotado em vários índices, o valor das acções era de 11,06 reais, em 11 de Novembro de 2011, totalizando por acção, em 11 de Abril de 2012, os 15,30 reais (fonte: www.infomoney.com.br).

1.2.4 Indústria do Calçado

1.2.4.1 Características do sector

O calçado tem vindo a ganhar uma nova imagem nas últimas décadas. Esta "nova vida" é comprovada pela globalização que o sector atingiu nos últimos anos. Hoje, é possível assistir a uma expansão das marcas americanas na Europa; a uma deslocalização de especialistas italianos para a China, em busca de baixos custos de produção; os fornecedores americanos procuram *joint-ventures* com empresas asiáticas e novos mercados emergentes surgem e captam a atenção de empresas de todo o mundo. O calçado que, durante muitos anos, foi visto como o “parente pobre” do mundo da moda, hoje é “alvo das atenções dos produtores de artigos de luxo, dos *designers* de *haute couture*, das grandes cadeias internacionais de retalho e até da comunicação social”, como refere Adriano Freire. Hoje, é normal associarmos o calçado aos estilos de vida das pessoas.

A globalização do sector, assim como a simplicidade do processo de produção, baseado em tecnologia avançada e no uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada, são as principais razões para o destaque e crescimento deste sector nos últimos anos. A deslocalização da produção de países desenvolvidos e, portanto, tradicionais produtores, para países em desenvolvimento localizados, preferencialmente, na Ásia e América do Sul, tem permitido às grandes empresas de calçado mundial, obter uma maior disponibilidade de matérias-primas e custos de mão-de-obra mais baratos, associados à inexistência de restrições severas das políticas ambientais que existem nos países desenvolvidos. Assim, as grandes redes internacionais de produção e de distribuição vêm na internacionalização um importante factor de crescimento dos seus negócios, facilitando a rápida difusão das mais recentes tendências da moda por todo o mundo.

A evolução do sector do calçado mundial é sustentada pela expansão demográfica e económica internacional, na medida em que é um produto de uso generalizado, indispensável no dia-a-dia da população, quer de países em desenvolvimento quer de países desenvolvidos. O desenvolvimento económico dos países associado a um aumento do rendimento disponível dos seus habitantes é também factores importantes no aumento do consumo mundial de calçado.

1.2.4.2 Estrutura da indústria

A cadeia global de valor, na indústria do calçado, é, em termos gerais, marcada por uma intensificação do factor trabalho em detrimento da utilização de capital tecnológico na sua produção. Assim o sector apresenta, ainda, traços artesanais de produção, fazendo parte das indústrias "tradicionais". Os avanços tecnológicos têm maior impacto, em grande parte, nos fornecedores de componentes de máquinas e de equipamentos, envolvendo as indústrias químicas, têxtil e de bens de capital. Desta forma, o factor diferenciação ganha uma importância maior, sendo os esforços das empresas de calçado direccionados para o *design*, inovação e aumento de produtos, através de um desenvolvimento de marcas e da eficácia dos canais e estratégias de marketing. A cadeia de valor depende, a montante, do tipo de calçado produzido, podendo ser classificado em quatro grupos principais, de acordo com o material de confecção: couros e peles, produtos naturais, componentes provenientes da indústria química e da indústria têxtil. A possibilidade de fragmentação do processo de produção em etapas distintas faz com

que haja uma tendência para o seu deslocamento geográfico a nível nacional e internacional e origina, também, a organização da produção em redes, quer em aglomerados produtivos locais quer em estruturas de subcontratação e compartilhamento de produção. Actualmente, esta nova organização produtiva em redes tem-se desenvolvido no âmbito da cadeia global de valor da indústria.

Tendo em conta que o custo do factor trabalho é, actualmente, um factor essencial na indústria e que o seu baixo custo possibilita custos de produção inferiores, podemos concluir que a principal fonte dos lucros do sector não está na escala de produção, mas sim na capacidade de produzir valor através de I&D, *design*, vendas, marketing e serviços financeiros, bem como na gestão articulada da rede global de fornecedores e clientes.

Na cadeia de valor global, as empresas que vendem ou desenvolvem os produtos têm controlo da cadeia de valor, gerindo e determinando o lucro que é acumulado em cada etapa (Gereffi e Memedovic, 2003). No caso da indústria de calçados, a estrutura da cadeia de valor é, genericamente, do tipo *buyer-driven*, caracterizada pelo controlo das empresas de retalho ou marcas reconhecidas no desenvolvimento e comercialização dos produtos, em detrimento da fabricação dos mesmos. A coordenação da cadeia é efectuada pelos grandes compradores internacionais, grandes redes de retalho, *tradings* ou grandes marcas, que assumem responsabilidade pela distribuição das encomendas entre produtores localizados em países diferentes.

De acordo com Adriano Freire, na obra “Internacionalização, Desafios para Portugal”, a grande variedade de intervenientes que operam no sector faz com que haja uma divergência nas orientações estratégicas do mesmo. Assim, a maneira mais comum de analisar as características estruturais da indústria consiste em dividir os concorrentes em dois grandes grupos de acordo com a gama de calçado que produzem ou distribuem: a gama baixa ou a gama média/alta.

As características de ambos os grupos são muito distintas entre si. Em produtos de gama baixa a “concorrência assenta no baixo custo e na relação preço qualidade, sendo o mercado dominado pelas empresas asiáticas, da América Latina e do Leste Europeu.”

Por outro lado, os produtos de “gama média/alta, a moda e o *design* têm uma importância maior, a par do efeito da imagem de marca”, como refere Adriano Freire.

No que diz respeito à atractividade do sector do calçado, esta mostra que existem diferenças entre os dois grandes grupos, gama baixa e gama média/alta. Assim, produtos de gama baixa requerem baixos investimentos em equipamento e têm o seu processo de fabricos relativamente simplificado. No que diz respeito aos fornecedores, pode-se constatar a existência de muitos fornecedores de matérias-primas e de equipamentos simples. Esta gama de produto apresenta uma grande dependência das grandes cadeias de distribuição, sendo os produtos, produzidos pelos concorrentes, muito semelhantes entre si, para um reduzido crescimento do mercado. Por outro lado, os produtos da gama média alta necessitam de elevados investimentos em tecnologias, *know-how* de design e marketing, e requerem um maior domínio de processos produtivos sofisticados. Existe uma maior escassez de fornecedores de matérias-primas de elevada qualidade e de sistemas produtivos complexos. As empresas que fabricam calçados de gama média/alta detêm um grande poder negocial, na medida em que apresentam marcas fortes e uma forte capacidade de desenvolvimento de produtos próprios. Assim, factores como marca, moda e design são responsáveis pela diferenciação entre concorrentes, diminuindo a rivalidade entre os mesmos.

Analisando a atractividade do sector, é possível verificar que as barreiras técnicas à entrada de *players* na indústria ainda se mantêm relativamente baixas. O custo de mão-de-obra continua a ser uma variável importante na determinação das estratégias internacionais. Por outro lado, as barreiras não técnicas revestem-se de grande importância, uma vez que envolvem a diferenciação do produto face à concorrência, através de um *design* atractivo, de fixação de marcas e da utilização de estratégias de marketing agressivas. No entanto, não podemos considerar que existe uma estrutura de mercado única e definida para a indústria do calçado. Esta vai depender das características do produto final e da própria segmentação de mercado para o consumo final.

1.2.4.3 Factores Críticos de Sucesso da indústria do calçado

Segundo Adriano Freire, em “Internacionalização, Desafios para Portugal”, para uma correcta abordagem dos factores críticos de sucesso do sector do calçado, devem ser analisados separadamente os dois grupos formados para análise da atractividade da indústria e que se prendem com a gama do produto final.

Assim, os factores críticos de sucesso da gama baixa incluem a relação preço qualidade, os prazos de entrega, a flexibilidade produtiva e a rede de distribuição. Esta gama exige o menor preço possível para um determinado nível de qualidade. Neste sentido, é fundamental uma correcta escolha dos materiais usados na produção e uma minimização dos custos associados à mão-de-obra, através de processos de fabrico simplificados, deslocalização da produção, procurando-se custos de produção mais baratos, e introdução de equipamento mais produtivo.

Neste segmento específico é, também, importante satisfazer a crescente procura pela redução do tempo das encomendas, o que implica, necessariamente, um processo logístico eficaz e um sistema de produção flexíveis. A localização geográfica da origem da produção pode ser um entrave a este encurtamento dos prazos.

A flexibilidade produtiva assegura a produção de uma linha diversificada de modelos em séries reduzidas, permitindo um maior acompanhamento das solicitações do mercado e das tendências da procura. Por fim, e num cenário em que as semelhanças entre produtos são muito significativas, é importante garantir o acesso aos canais de distribuição de grandes cadeias de retalho em massa.

Do ponto de vista dos produtos de gama média/alta, os factores críticos de sucesso relacionam-se com: o design, a inovação no produto final, a marca, a comunicação, a flexibilidade produtiva e a rede de distribuição. A diferenciação neste segmento, como foi referido anteriormente, surge na capacidade das empresas desenvolverem modelos com design atractivo e em sintonia com as tendências de moda. Para tal, é necessário dar uma atenção especial à inovação do produto e aos processos utilizados. A notoriedade da marca e associação da mesma com estilos próprios são essenciais para a

competição. A comunicação é também primordial, na medida em que permite uma eficaz difusão da mensagem e posicionamento da marca.

Tal como no segmento baixo, a flexibilidade produtiva permite às empresas enquadrarem-se nas tendências da moda e nos cada vez mais curtos ciclos de vida dos produtos, integrando no seu processo produtivo parceiros especializados que alinham o design, a produção, a comunicação e a distribuição, o que aumenta a resposta às necessidades dos clientes. Por último, nos segmentos de topo, é fundamental um forte conhecimento do mercado, permitindo, dessa forma, um relacionamento directo com cadeias de distribuição ou de retalho seleccionadas. Este relacionamento possibilita uma exposição da marca em canais com grande peso no segmento da mesma.

1.2.4.4 Internacionalização do sector

- **Evolução do Comércio Internacional**

A crescente competição entre os principais produtores de calçado no mundo, fez com que “ocorressem mudanças significativas nas posições dos principais *players* mundiais” (Associação Nacional da Indústria Calçadista Italiana – ANCI)

A já referida deslocalização da produção para países menos desenvolvidos fez com que, desde a década de 70, os países desenvolvidos tenham perdido quota de produção no comércio mundial. Assim, países como Inglaterra, França, Alemanha e Itália que, devido à sua industrialização, detinham forte participação no mercado produtor, perderam posição para países com mão-de-obra mais barata e procurados pelas grandes empresas para participarem em redes de subcontratação, como a Coreia, a China e Hong-Kong. Neste cenário, empresas com forte representação no mercado procuraram diferenciar-se através de fortes investimentos em programas de qualidade e *design* dos modelos, agregando maior valor aos seus produtos. Foram efectuadas amplas reestruturações dos sistemas produtivos, através da introdução de novas tecnologias e de novos processos organizacionais, com o objectivo de aumentar os ganhos de produtividade e fazer frente à forte concorrência dos países asiáticos.

A preocupação europeia passou, então, para factores como a qualidade, o design do produto, a marca, a capacidade de prever tendências da moda, a flexibilidade produtiva,

o marketing e a redução dos prazos de entrega. Nesta fase, o deslocamento da produção para países com mão-de-obra mais barata continuou a ocorrer devido a dois factores. Em primeiro lugar, o objectivo das grandes empresas sediadas em países desenvolvidos passou por centralizar o núcleo estratégico de desenvolvimento de produtos e marketing, terciarizando as actividades ligadas à produção para países em desenvolvimento. Por outro lado, o custo de mão-de-obra continuava a ser uma vantagem competitiva, logo as grandes empresas continuaram a apostar na deslocalização da sua produção para países com menores custos de mão-de-obra. Países asiáticos como a Indonésia, a Tailândia e a Malásia passaram a representar uma parcela significativa do mercado mundial de calçado (*WorldFootwear*).

Actualmente, entre os países desenvolvidos, Itália e Espanha são os únicos que, apesar de registarem um decréscimo nas últimas décadas, ainda têm uma produção relevante de calçados. Em 2000, a produção de calçados era de 390 milhões de pares, passando para 203 milhões, em 2010. Em Espanha esta variação foi ainda mais acentuada. As estratégias destes dois países consistem em deslocalizar as suas estruturas produtivas para países asiáticos e da Europa de Leste, mantendo as etapas relativas ao design e acabamento no seu território.

O peso dos países asiáticos na produção de calçado, competindo com baixos custos de trabalho e altas escalas de produção, cresceu significativamente, a partir da década de 90, atingindo valores actuais de 87% do total da produção mundial. Para isso, tem sido preponderante a actuação da China que, sozinha, é responsável por mais de 60% da produção mundial. Um pouco distante em termos de número de calçado produzido, mas não menos importante na indústria global, está a Índia. Em 2010, a sua produção atingiu os dois mil milhões de unidades e a sua participação cresceu de 6%, em 2007, para aproximadamente 10%, em 2010. Num patamar inferior está o Brasil que, apesar deste crescimento da influência asiática na indústria, tem conseguido manter a sua posição como terceiro *player* mundial, apresentando, em 2010, uma produção de 894 milhões de pares, o que representa 4,4% de *world share*. Se tivermos em conta que a América do Sul produz 6% do total da indústria, e que é o segundo continente que mais produz, facilmente verificamos o peso do Brasil na indústria sul-americana e mundial. No ranking de países, e analisando os valores referentes à década de 2000, o maior destaque vai para o crescimento da produção no Vietname ocupando o lugar da Indonésia como

quarto *player* Mundial. Este crescimento deve-se, essencialmente, à "transferência de plantas de multinacionais de calçado desportivo localizadas em países com salários relativamente mais altos, como a Coreia do Sul, Tailândia e Filipinas" (Scott, 2006).

- **Razões para exportar**

O aumento das exportações de calçado a nível mundial é explicado pelo crescimento do comércio exterior para os países produtores e por inúmeros benefícios decorrentes do mesmo.

A diversificação dos mercados, através da estratégia de destinar determinada quantidade de produção para o mercado externo, possibilita às empresas um aumento da sua rede de clientes, reduzindo a sua dependência do mercado. Quanto maior for o número de mercados, maior será o número de clientes. A diversificação de mercado possibilita também que factores como a sazonalidade do produto sejam eliminados. Neste sentido, produtos como sandálias, destinados a um clima mais quente, poderão ser produzidos e comercializados todo o ano, visto que a empresa irá destinar a sua produção a mercados com especificidades distintas.

A estratégia de exportação por parte de qualquer empresa resultará, desde que seja realizada com critério, com um aumento da produtividade, quer em quantidade quer em qualidade. Com o aumento da produção, a empresa produtora passa a poder negociar de outra forma a compra de matéria-prima, baixando o custo de produção do calçado, tornando-os mais competitivos e, consecutivamente, permitirá um aumento da margem de lucro. Por outro lado, a qualidade do calçado tende a aumentar, visto que a empresa se vê na obrigação de adaptar o seu calçado às exigências de cada mercado, aperfeiçoando-o. O factor competição internacional faz com que as empresas que exportam tenham que adoptar complexos programas de qualidade, passando a implementar mecanismos que garantam que o produto final está de acordo com os parâmetros estabelecidos internacionalmente. A implementação deste tipo de mecanismos possibilita evitar problemas com importadores e possíveis devoluções.

Como consequência da implementação de uma estratégia de exportação, as empresas podem utilizar mecanismos que propiciem uma diminuição da carga tributária, através

de benefícios fiscais à exportação, e uma melhoria geral da empresa, tanto internamente, através de novas formas de gestão, de novas tecnologias ou da agregação de valor à marca, como externamente, através do aumento da confiança de *stakeholders*.

- **Posicionamento estratégico na cadeia global de valor**

A crescente tendência para a descentralização e terciarização de algumas actividades dentro do processo de produção implica uma inserção de empresas e países nos diferentes níveis da cadeia global de valor. Assim, é possível posicionar cada empresa, de acordo com a tipologia de modernização industrial sistematizada por Cruz-Moreira e Fleury (2003), segundo as suas funções no processo industrial. Estes autores caracterizam cinco etapas subjacentes à cadeia de valor, com as quais é possível posicionar as empresas segundo as suas características no processo.

No início da cadeia de valor, surgem os Original Equipment Assembly (OEA), responsáveis pela recepção de especificações sobre os produtos e processos produtivos, pela realização de processos simples de montagem, retornando o produto ao cliente para outras produções. Este tipo de planta está inteiramente ligado, por exemplo, a países que competem pelo menor custo de trabalho, como são os casos do Vietname, Paquistão e da Tailândia. Num nível superior encontram-se os Original Equipment Manufacturer (OEM), responsáveis pelo desenvolvimento de especificações sobre o processo de produção, pela gestão logística e de compras, entregando o produto acabado com a marca do cliente, e os Original Design Manufacturer (ODM), responsáveis por todas as actividades de design de produto, podendo ter decisão sobre a sua comercialização. Nestes níveis encontram-se os países que se caracterizam por serem parceiros globais na cadeia de fornecedores e de redes de produção, como ocorre com Taiwan. No fim da cadeia global de valor, encontram-se os Original Brand Manufacturer (OBM) e os Global Buyers (GB). Os OBM podem ser fornecedores de pacotes completos com marca própria e a seu cargo estão algumas actividades de criação e gestão de marcas, design e especificação de produto e têm um papel de decisão no processo de comercialização. Exemplos de OBM, temos todos os *players* do mercado que investem especificamente em design, qualidade do produto, qualidade e marketing, como é o caso dos países europeus como Espanha, Itália e França.

A análise da estrutura da cadeia global de valor permite estabelecer uma representação sobre como alguns países se inserem, segundo a sua posição competitiva, na produção de calçado. Assim, e genericamente, podemos concluir que países como a França, que se localiza no topo da pirâmide, terão um maior número de empresas contratadas como ODM, OBM ou mesmo *global buyers*, reportando a sua produção para outros países que garantam uma produção com qualidade, mantendo a imagem associada às marcas de luxo existentes nesses países. Por outro lado, os países que se inserem na base da estrutura terão a maior parte das suas empresas contratadas como OEA ou OEM, surgindo como alternativas para a subcontratação de produção de modelos mais simples e baratos. Estes países são procurados pelo seu menor custo de produção e como forma das grandes empresas contornarem barreiras comerciais de exportação, como as cotas de exportação, exigidas em alguns países.

A subcontratação da produção de calçado a empresas do tipo OEA e OBM origina disparidades nos dados relativos ao comércio internacional, ou seja, países que actuam como *global buyers* apresentam, em volume, exportações mais elevadas em relação à sua própria produção, o que indica que parte das exportações não é fabricada internamente. Assiste-se então a um processo de "produção compartilhada" em que os países detentores de marcas fornecem insumos aos seus subcontratados, localizados em países com acordos tarifários que lhes permite reimportar novamente o produto, pagando apenas imposto sobre o excedente de trabalho realizado no mesmo. Desta forma, estes países, que actuam com esta estratégia de exteriorização da sua produção, podem facilmente importar produtos acabados e reexportar os mesmos produtos mas acrescentando-lhes a sua marca, ou seja, agregando valor ao produto final.

1.2.4.5 Calçado no mundo

- **Produção**

Como foi referido no ponto relativo à evolução do comércio internacional, a distribuição da produção mundial de calçado está muito concentrada num único mercado. Assim, e segundo dados relativos ao ano de 2010, podemos verificar que o pólo produtivo asiático é responsável por 87% da produção mundial de calçado. O restante é repartido de forma quase homogénea entre a América do Sul, com uma participação de 6%, a Europa com 4%, e América do Norte e África com apenas 2%

(ver Tabela 17 – Anexo 6). No que diz respeito aos países, verifica-se também uma grande disparidade de valores, com a China a afirmar-se cada vez mais com o principal produtor de calçado no mundo, com cerca de 62,4%. A Índia manteve-se como o segundo maior produtor de calçado e, apesar de apresentar uma participação muito inferior à da China, ainda é responsável por 10,2% da produção mundial. Por fim, e com maior destaque tendo em conta o âmbito deste estudo, o Brasil apresenta-se como o terceiro país que mais produz no mundo e, por conseguinte, o maior produtor da América Latina, o que lhe auferiu uma importância significativa no comércio internacional, essencialmente com os Estados Unidos e outros países da América do Sul. Os países europeus, que anteriormente tinham um grande peso na participação mundial de produção de calçado, têm vindo a perder essa importância, indo ao encontro da tendência de deslocalização do processo produtivo, referido anteriormente. (Tabela 18 – Anexo 6)

- **Consumo**

A distribuição geográfica do consumo de calçado é, segundo dados de 2010, inevitavelmente menos concentrada do que a produção, seguindo a distribuição populacional e de riqueza no mundo. Neste ponto, a China apresenta-se como o maior consumidor de calçado, com cerca de três mil milhões de pares comprados no ano o que representa uma participação de 15,2% do mercado global. De referir que, entre os três maiores consumidores, a diferença é pouco significativa, com os Estados Unidos e a Índia a apresentarem percentagens de consumo da ordem dos 13,5% e 11,7%, respectivamente. A diferença entre os três maiores *players* e os restantes países é bastante significativa, com o Brasil, o quarto maior mercado consumidor, a ser responsável por apenas 4,5% do consumo mundial (ver Tabela 20 – Anexo 6). No que diz respeito à distribuição por continentes, esta verifica-se menos heterogénea, como foi referido, mas o mercado asiático mantém-se com a maior percentagem de consumo, apresentando um *share* de 49%, com a Europa e América do Norte a seguirem-se, com 20% e 17% (ver Tabela 19 – Anexo 6).

- **Exportações**

Segundo dados apresentados pela *WorldFootwear*, o ano de 2010 representou um novo máximo em termos de exportações, contrariando a actual conjuntura mundial que

aponta para uma desaceleração das exportações. Estas atingiram, em valor, aproximadamente 85 biliões de dólares americanos, o que representa um crescimento na ordem dos 12% em relação ao ano transacto. O ano passado, foi o culminar de uma década de crescimento significativo desta indústria. Entre 2000 e 2010, o sector cresceu 79% em volume e 108% em valor, o que veio a representar, também, um aumento de 16% na média do preço de exportação, por unidade. Em 2000, a média por unidade era de cerca de 5,5 dólares americanos, passando para 6,4 USD em 2010.

Assim como a produção, a origem das exportações está essencialmente concentrada na Ásia, com uma percentagem de 85% do total das exportações. Contudo, e de acordo com a estratégia apresentada no ponto relativo à cadeia global de valor, sobre a crescente terciarização de algumas actividades de produção, a Europa apresenta-se como o segundo maior mercado exportador, representando 11%. Assim, podemos analisar o peso das empresas e marcas europeias nesta indústria, pois apesar de terem perdido valor em produção, continuam sendo o segundo maior mercado exportador do mundo, competindo com marcas de luxo, que apostam na qualidade do seu produto. Nenhum outro continente apresenta mais de 1% de *World share*. (ver Tabela 21 – Anexo 6)

Analisando o destino das exportações, verificamos que, genericamente, estas realizam-se de forma intracontinental. A única excepção é o mercado asiático que direcciona 26% das suas exportações para outros países asiáticos, 20% para o continente europeu e 25% para a América do Norte. Esta intracontinentalidade é evidenciada se tivermos em conta os dados relativos às exportações europeias. As exportações para países europeus representam 11%, enquanto que para a Ásia este valor é inferior a 1%. No mesmo sentido, a América do Norte direcciona menos de 1% das suas exportações a outros mercados, excepção feita apenas para as exportações em valor para a América do Sul.

No que diz respeito às exportações por país, a China detém a maior percentagem, 73,4%, o que indica que em cada quatro pares exportados em todo o Mundo, três são chineses. No ranking dos dez países que mais exportam, existe um domínio completo dos países asiáticos e europeus. Nos restantes países asiáticos destacam-se a região de Hong Kong, com uma percentagem de 3,1%, o Vietname e a Indonésia. Quanto ao mercado Europeu, os maiores exportadores de calçado são a Itália, a Bélgica, a Alemanha e a Holanda (ver Tabela 22 – Anexo 6).

- **Importações**

É neste ponto que se verificam as maiores disparidades face à tendência de crescimento da influência dos países asiáticos. Assim, e como continente, a Europa apresenta-se com líder de importações, com uma representação de 43%, seguida da América do Norte com 28% (Ver Tabela 23 – Anexo 6). Individualmente e seguindo os padrões de distribuição de população e de riqueza, os Estados Unidos apresentam-se como o maior importador de calçado, liderando com uma margem muito grande face ao segundo maior mercado importador, o Japão. De referir, que no ranking dos dez países que mais importam no Mundo, sete são europeus, com maior destaque para o Reino Unido (5,8%), Alemanha (5,5%) e França (4,8%) (Ver Tabela 24 – Anexo 6).

1.2.5 Concorrência

1.2.5.1 Dupé, São Paulo Alpargatas

“A Dupé é uma marca brasileira e democrática de sandálias que surgiu em 1969. Hoje, ocupa a segunda posição no ranking de vendas de sandálias de borracha no Brasil” (www.dupe.com.br).

Como foi referido no ponto relativo à terceira onda da marca Havaianas, as sandálias Dupé resultaram de uma estratégia de terciarização de produção da São Paulo Alpargatas à Companhia Brasileira de Sandálias. Depois de adquirido o *know-how* e métodos de produção das Havaianas, a Companhia Brasileira de Sandálias criou a marca Dupé, multiplicando em dez vezes o seu negócio e tornando-se assim numa forte concorrente às Havaianas. Contudo, e face a esta séria ameaça, a São Paulo Alpargatas reuniu esforços para comprar a concorrente, consolidando dessa forma a sua liderança, no que viria a ser um dos maiores negócios desta indústria no Brasil.

A Dupé está essencialmente orientada para o mercado interno, apesar de marcar presença, actualmente em mais de cinquenta países. No mercado internacional, estendeu-se por diferentes países do continente Europeu, através de grandes redes de distribuição como a *Decathlon*, e tem uma forte presença na América Latina. É a “única marca com exclusividade na tecnologia de amortecimento Gel HXP” e tem efectuado um grande investimento em marketing. “Nesse sentido, uma das principais acções foi a

linha de sandálias Arte Brasileira, que chegou ao seu terceiro ano e teve nas duas edições anteriores a participação de artistas plásticos de renome no Brasil” (Relatório Anual 2010). A forte aposta em responsabilidade social por parte da São Paulo Alpargatas está também presente nas sandálias Dupé, com 7% das vendas da coleção Arte Brasileira a serem destinadas à Associação de Apoio à Criança Deficiente.

1.2.5.2 Grandene

A Grendene S.A. é uma empresa brasileira de fabrico de calçados, de PVC e EVA, com sede em Ceará. Actualmente, a empresa é uma das maiores produtoras de calçados sintéticos do Mundo, consolidando, desta forma, a liderança no sector onde actua. Em 2010, apresentou uma facturação bruta de vendas na ordem dos \$1,9 mil milhões de Reais, que correspondem a uma produção e venda de cerca de 170 milhões de pares de calçado, produzidos em doze fábricas localizadas no Brasil. Do total de vendas, 115 milhões de pares foram consumidos no mercado interno, o que corresponde a 15,4% do consumo no país, e 55 milhões de pares no mercado externo, representando 38,2% das exportações brasileiras no período. O mercado interno representa ainda 80% da receita bruta, enquanto que o mercado externo tem uma participação de 20%. Entre 2006 e 2010, e apesar da conjuntura internacional e das alterações nas taxas de câmbio, a Grendene registou um crescimento médio de 9,7%, na receita líquida, e de 5,0%, no lucro operacional.

A Grendene aposta numa produção de calçado em larga escala, obtendo preços bastante competitivos face aos seus concorrentes. Possui diferentes marcas com design próprio, sujeitas a inovação constante e a uma estratégia de marketing bastante agressiva. No seu portefólio existem diversas marcas que se posicionam como concorrentes das Havaianas, destacando-se as Melissa e as Sandálias Ipanema.

Melissa

É no ano de 1979 que é lançada o modelo Melissa Aranha, baseada nas sandálias de tiras dos pescadores da Riviera Francesa e que viria a ganhar fama “nos pés” de Júlia, personagem de Sónia Braga na novela brasileira *Dancing Days*. Desde então, a marca tornou-se um símbolo *fashion*, recebendo a participação de diversos *designers*

internacionais na concepção dos seus modelos. A marca diversificou a sua linha de produtos através de modelos direccionados para crianças e mulheres, contando com licenciamentos de marcas como a *Barbie*, *Hot Wheels* e *Disney*, reforçando, dessa forma, o apelo emocional e lúdico dos calçados. Em 1996, a Grendene, marca que lançou a Melissa, inovou utilizando a *top model* Claudia Schiffer para promover as suas sandálias.

Actualmente a Melissa é vista como um ícone *fashion*, estando presente em diferentes lojas-conceito como a *Colette*, em Paris, e a *Dover Street Market*, em Londres. Foi também inaugurada a Galeria Melissa, em São Paulo, que concilia a venda de sandálias com outras obras de arte.

Sandálias Ipanema

O ano de 2001 marca a entrada da empresa brasileira de calçado Grendene na linha de praia, através do lançamento do modelo de sandália Ipanema.

“Na virada do século a ordem era reinventar. Mudar tudo. Repensar ideias e renovar os conceitos. Motivada por esse momento mágico, a Grendene foi em busca da sua revolução e (...) criou a Ipanema, colocando mais charme e irreverência nos pés dos brasileiros” (Sandaliasipanema.com.br/institucional)

Para dar nome ao produto, a empresa recorreu a um símbolo brasileiro da moda feminina, a modelo Gisele Bündchen. A marca lançou, inclusive, uma linha inspirada na celebridade, a Ipanema GB (Ipanema Gisele Bündchen). Os restantes modelos eram inspirados na Praia de Ipanema, símbolo da vida carioca e ponto de atracção Mundial para milhares de turistas. Este foi o ponto de inspiração para a marca, tendo em conta que, segundo afirmam, “Ipanema lança tendências, vira música, mistura tribos, encanta brasileiros e turistas e desfila a beleza original da mulher brasileira” (em <http://sandaliasipanema.com.br/institucional/>)

A marca aposta forte na equipa de pesquisa e desenvolvimento de produtos, obtendo, como resultado dessa aposta, a criação de mais de cem modelos por ano. “São criações com muitas estampas, tiras envolventes e aplicações, além da variedade de modelos de sandálias e plataformas com transparências, brilhos e cores exclusivas que revelam a

feminilidade e a sensualidade da mulher brasileira”. Mais recentemente a marca associou-se a uma reconhecida marca brasileira de vestuário, a *Osklen*, e lançou o modelo Ipanema Rj.

Recentemente, a Grendene tem tentado seguir os passos da sua principal concorrente, a São Paulo Alpargatas com as Havaianas, a fim de se tornar numa marca global. Para tal, mostra-se fundamental a ligação com a modelo Gisele Bündchen e com outras celebridades brasileiras. A preocupação ambiental presente nos novos modelos de sandália tem tido uma grande aceitação. Segundo o responsável pelo marketing da marca, “desde que o produto foi lançado, as vendas no período já foram 40% superiores às do antigo modelo”. A estratégia de internacionalização da marca ainda não obteve o sucesso esperado e apresenta um risco elevado, visto que as sandálias Ipanema são produzidas a baixo custo o que, num ambiente de concorrência com países asiáticos, pode não ser a estratégia mais correcta.

1.2.5.3 CROCS

O primeiro passo para a criação dos CROCS surgiu em 1999, quando a empresa canadiana *Foam Creations* desenvolveu um material exclusivo composto de uma resina de célula fechada e que representava uma inovação no que diz respeito ao conforto e funcionalidade do calçado. Este material tinha propriedades antimicrobianas, era resistente ao odor, leve, resistente e antiderrapante, proporcionando um maior amortecimento e redução do impacto recebido pelos pés e pernas ao andar. Assim, e depois de descoberta a “matéria-prima”, Lyndon Hanson, Scoot Seamans e George Boedecker criaram e lançaram os CROCS. O nome da marca era alusiva à versatilidade do modelo e o seu *target* inicial eram velejadores, que poderiam confortavelmente andar sobre o casco dos barcos. A marca lançou-se no mercado americano, em 2002, com o modelo *Beach*, que se diferenciava das restantes sandálias de praia por ser um calçado extremamente leve, macio, antiderrapante e livre de odores e bactérias, aconselhado para actividades ao ar livre. O modelo *Beach* apresentava um formato idêntico aos tamancos holandeses de madeira e distinguia-se pelo seu conforto e ergonomia, e pela matéria exclusiva e ultraleve com que era fabricado.

O fenómeno de globalização da marca acontece em 2003, sendo o produto visto como de uso ideal em todas as ocasiões, confortável e *fashion*. O rápido crescimento da marca impulsionou o aparecimento de novas linhas de produto, a construção de novas fábricas, a introdução de um programa logístico que interligava a procura com a capacidade de produção e a aquisição, em 2004, da *Foam Creations*, empresa responsável pela produção do material básico do calçado, assegurando, assim, a sua patente.

Apoiada no uso de bom humor e ironia na sua comunicação, a marca lançou uma campanha com o slogan “Ugly Can Be Beautiful”, tentando assim captar a atenção dos mais resistentes face à imagem dos modelos CROCS. Hoje a marca conta com mais de 700 itens disponíveis para personalização do produto, além de acessórios distintos. Contudo, e para fazer face à queda nas vendas, a marca diversificou a sua oferta, com o lançamentos de novos modelos direccionados aos mais diferentes segmentos.

Hoje, é possível encontrar CROCS em mais de 21.000 pontos de venda, localizados em mais de 125 países. A marca conta com 138 lojas próprias, 164 quiosques, 76 unidades com formato *outlet* e 46 lojas virtuais, onde é possível também aceder e comprar todos os modelos. Só no Brasil, existem mais de 900 pontos de venda, que incluem 27 lojas e quiosques próprios. O acompanhamento de tendências é efectuado por uma equipa de designers italianos, possibilitando o lançamento de novos modelos a cada dois meses. (Adaptado de Mundo das Marcas)

1.3 Posicionamento da marca Brasil

Como foi referido anteriormente, a marca Havaianas utiliza um posicionamento na mente do consumidor que está directamente associado a figuras e momentos relacionados com calor, praia, sol e um estilo de vida saudável. O próprio nome Havaianas faz referência a um local dotado destas condições e que, no fundo, pretende “levar” os consumidores para um ambiente semelhante, estejam eles presentes em qualquer país do Mundo.

A São Paulo Alpargatas, quando criou o modelo de sandálias, teve em atenção um dos passos mais importantes no desenvolvimento de um negócio e crucial para o sucesso do mesmo, o posicionamento da marca. Assim, a ligação entre os diferentes elementos

figurativos como o nome, as cores utilizadas, o logótipo, a fonte, etc., seduzem os seus clientes, criando um conjunto de percepções positivas que vão ao encontro dos objectivos da própria marca. A originalidade e singularidade faz da marca Havaianas uma marca única no mercado, e, acima de tudo, de difícil imitação por parte da concorrência, na medida em que não se trata apenas de vender um chinelo de praia, mas sim de originar uma fonte de desejo no consumidor.

O peso e influência do país de origem é cada vez maior, e é, também, um elemento diferenciador entre marcas, capaz de agregar valor aos diferentes produtos e empresas que operam internacionalmente. Nesse sentido, importa analisar qual a imagem associada ao país de origem nas marcas brasileiras e de que forma pode ser potencializado captando investimentos estrangeiros e ajudando nas exportações nacionais. Na opinião de Philip Kotler, “é claro que o nome das cidades ou países podem acrescentar valor extra a produtos e serviços. Uma marca bem escolhida torna o produto ou serviço mais identificável para o consumidor e liga o país de origem ao produto”, por isso é fundamental que as autoridades responsáveis entendam o peso da imagem dos países no seu desempenho competitivo, na captação de investimentos, indústrias, moradores e visitantes e também na expansão internacional de marcas nacionais. Os consumidores fazem, constantemente, ligações e avaliações de diferentes marcas com base na imagem que têm do lugar de origem desses produtos, o que pode ter um efeito positivo, neutro ou negativo sobre os mesmos. A etiqueta “*made in*” é utilizada pelos consumidores para fazerem inferências sobre a qualidade e valor do produto.

Desta forma, e avaliando de um modo muito específico a marca Brasil, podemos verificar que a origem brasileira, através da sua história, acrescenta valor a produtos como pedras preciosas e calçado ou simplesmente produtos culturais como a música. Philip Kotler, em “Marketing de Lugares”, caracteriza o país da seguinte forma: “O Brasil orgulha-se de ser uma das maiores economias do Mundo. A sua imagem é bastante ampla e diversificada. Ela inclui vários atributos, alguns deles conflituantes, como as praias e florestas tropicais, o rio Amazonas, o Carnaval, a permissividade, a sensualidade, os *booms* e as crises económicas, as cidades modernas, as favelas, a pobreza e o crime, a industrialização e a agricultura”. Todos esses factores estão, de

uma forma ou de outra, presente na mente de todos os *stakeholders* do país, sejam eles habitantes, turistas, empresas nacionais e estrangeiras ou autoridades locais.

Esta influência da origem no produto final deve ser trabalhada, através de estratégias de comunicação que consciencializem os consumidores para uma imagem positiva e de mudança. Uma estratégia corrente nos países, para superarem o problema do país de origem, é a utilização de celebridades para divulgar um produto. Nesse sentido,” e durante muitos anos, Pelé, jogador de futebol brasileiro conhecido internacionalmente, viajou pelo Mundo representando empresas e organizações sem fins lucrativos. (...) Em cada uma das suas funções, o país capitalizou a credibilidade do jogador em todo o Mundo para melhorar a sua própria imagem.” (*Marketing de Lugares*).

Contudo, e apesar dos recentes esforços para potencializar a imagem do país no exterior, inclusive através de acções que visam combater a criminalidade e a corrupção, o Brasil “tem uma dificuldade notória para trabalhar e posicionar o *branding* dos seus principais atributo, produtos e serviços” (“Branding”, José Roberto Martins, 2006), isto é, a marca Brasil não chega a ter o peso fundamental no posicionamento das marcas nacionais, salvo algumas excepções. Essa ausência de influência pode ser verificada segundo dois exemplos: o melhor preço do café na Colômbia e do calçado na Argentina e Itália, face ao Brasil. É necessário investir na consciencialização das empresas nacionais para os benefícios do *branding*, de forma a que estas sejam capazes de acrescentar valor aos seus produtos, tornando-os competitivos no mercado global. As excepções a este paradigma encontram-se, sobretudo, em marcas de moda, como as Havaianas, com representação internacional e em que não são apenas vendidas roupas, mas sim toda a habilidade brasileira em design, o talento e o “estilo brasileiro de moda”, sendo estas cada vez mais valorizadas.

Ainda tendo em conta este peso do país de origem no sucesso das marcas e na captação de investimento estrangeiro, Patrícia de Salles Vance, economista e especialista em franchising, refere que o Carnaval e o futebol já não são os únicos produtos expostos na vitrina mundial, havendo um conjunto de outros factores que devem ser utilizados para melhorar a imagem do país: “O governo brasileiro precisa repensar e divulgar mais a marca Brasil, por meio de acções que mostrem que o mercado brasileiro também é interessante e que está receptivo à globalização.”

1.4 Internacionalização como opção estratégica

1.4.1 Franchising no Brasil

O mercado de *franchising* brasileiro apresenta, actualmente, uma fonte rentável de investimento, despertando a atenção de investidores nacionais e internacionais e de fundos de *private equity*. O investimento no sector tem como resultados, a criação de entidades governamentais de apoio a investidores sem qualquer experiência e que desejam fazer deste negócio a sua fonte de rendimentos, e a iniciação de cursos MBA direccionados ao *franchising*, com vista à formação e preparação de profissionais. Todo o investimento possibilita o aparecimento de empresas mais fortes, profissionalizadas, com economias de escala, bons canais de distribuição e, essencialmente, capazes de reagir às alterações do mercado. Só o desempenho interno de algumas marcas brasileiras, inclusive em regime de *franchising*, possibilita a crescente globalização do sector. Apesar de apresentar uma participação ainda reduzida, cerca de 4,7% das marcas nacionais, este sector tende a crescer, como resultado da consolidação de algumas marcas no mercado nacionais e do aparecimento de milhões de novos consumidores. Dados apresentados pelo presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF) apontam para uma duplicação do mercado brasileiro de *franchising* até 2014, altura em que o país acolhe um evento com um impacto à escala mundial, o Campeonato do Mundo de futebol. Só no ano de 2010, o sector cresceu, aproximadamente, 20%, facturando 76 milhões de Reais, e em 2011 houve um crescimento de 15% face ao ano transacto, confirmando a tendência do sector dos últimos dez anos (ver tabela 4 – Anexo 6). O total de marcas franqueadas também registou um crescimento de 8% em 2011 (Ver tabela 6 – Anexo 6) . O panorama actual da indústria e a forte concorrência dos países asiáticos faz com que grandes empresas industriais olhem para o *franchising* como uma alternativa rentável e segura às quebras na facturação da sua actividade industrial. Contudo, a previsão para os próximos anos, indica que a entrada no mercado de grandes nomes, em regime de *franchising*, não irá trazer alterações na estrutura do sector. O crescimento das microfranquias (que implicam um investimento inicial relativamente baixo) é uma tendência que irá marcar o sector do *franchising*. Em 2011, este formato de *franchising* já era responsável por 3,9 biliões de Reais, um crescimento de cerca de 15%, sendo adoptado por 260 marcas, cerca de 14% do total de marcas em regime de *franchising*.

A satisfação face aos resultados apresentados é expressa pelo próprio director executivo da ABF, Ricardo Camargo: “Continuamos a crescer na casa dos dois dígitos por ano. O aumento do número de redes e expansão das marcas já existentes demonstram o potencial do sector”. De realçar que o bom desempenho da economia brasileira é um factor crucial para o desenvolvimento e crescimento do sector do franchising, na medida em que possibilita uma maior abertura ao crédito e um aumento do poder de compra da população brasileira.

Uma análise por segmento, segundo dados relativos a 2010, aponta para a Alimentação como o segmento com maior crescimento, cerca de 39,9%. Com taxas de crescimento igualmente elevadas, seguem-se os Acessórios Pessoais e Calçado (29,9%), Vestuário (29%), Móveis, Decoração e Presentes (27,4%) e, por fim, Desporto, Saúde e Lazer (20%) (Ver Tabela 5 –Anexo 6). O crescimento de alguns sectores está directamente ligado ao aumento do poder de compra da população e ao aumento dos preços, especificamente na alimentação.

1.4.2 Havaianas, franchising

No que diz respeito à empresa abordada neste estudo de caso, importa destacar o crescimento do segmento de Acessórios Pessoais e Calçados, com um aumento em 16,5% de novas rede, e com um crescimento do número de lojas: quase 800. Só a marca Havaianas registou a abertura de 56 novos pontos de vendas em regime de *franchising*. “Em 30 de Setembro de 2011 havia 180 franquias em operação, face às 106 que se registava em 2010. Em nove meses, a receita dos franchise aumentou 124% e a da loja conceito (Espaço Havaianas em São Paulo), 17%. Com dois anos de existência, o *franchising* da marca Havaianas ganhou o prémio Retail Design, da Associação Brasileira de Franchising (ABF), na categoria Pleno” (ALPARGATAS, Divulgação dos Resultados 3º Trimestre de 2011). A estratégia da empresa para o *franchising* não está no aumento do volume de vendas, embora o *franchising* gere receitas para os franqueados, mas sim no posicionamento estratégico que garante à marca. A aposta neste tipo de loja relaciona-se com o carácter emocional subjacente ao acto de compra que nela existe, pretendendo a marca tornar-se numa concorrente forte das lojas de perfumes e de chocolates na hora de comprar um presente. A diferenciação entre as franquias e os restantes canais de venda da marca Havaianas, está na exclusividade de

alguns modelos e na rapidez com que novos modelos chegam aos canais. Algumas novidades chegam em primeiro lugar às lojas franqueadas.

1.4.3 Tendências

Para o ano de 2012, as previsões apontam para um crescimento de 15% e para uma facturação superior a 100 milhões de reais, segundo Cristina Franco, vice-presidente da ABF. Apesar da crise internacional, o objectivo para 2012 é alcançável, nas palavras da vice-presidente da ABF: “Estamos com um optimismo responsável. A simples ameaça da crise fará com que as empresas despertem para a necessidade de se prepararem melhor, terem novos canais de venda para escoarem os seus produtos. Acreditamos num crescimento de 15% por diversas razões. Novas marcas querem entrar no sistema para aproveitar a solidez do franchising brasileiro, que atingiu um ponto de maturidade. (...) Temos 90 mil pontos de venda, significa que o potencial de expansão é enorme, com o advento da classe média e do próprio crescimento da economia brasileira.”

1.4.4 Globalização

A consolidação do sector e o seu estado de maturidade no mercado interno explica a tendência de marcas brasileiras se internacionalizarem, utilizando para tal o *franchising* para aumentar a sua rede de lojas pelo mundo. Assim, a globalização do *franchising* brasileiro é um dado irreversível, como aponta o crescimento de 300% quando comparado com o ano 2000. Actualmente, existem 69 marcas distribuídas pelos cinco continentes, que correspondem a mais de 700 unidades no exterior. No ranking de principais importadores de marcas brasileiras pelo formato de franchising, encontra-se Portugal, que recebe, actualmente, 38 marcas em 118 unidades, seguido dos Estados Unidos, com 19 marcas em 64 unidades e, finalmente, o Paraguai com 16 marcas e 31 pontos de venda. Esta expansão é, sobretudo, justificada pelo conjunto de oportunidades que se encontram ao trabalhar num mercado global e pela busca de uma imagem e de uma posição internacional, que tem, como consequência para a marca, o reforçar do “seu poder de sedução, atraindo parceiros e investidores, acabando por se tornar numa referência de qualidade”.

De acordo com Ricardo Camargo, o investimento no Brasil é justificado: “A globalização fez com que as grandes empresas procurem sempre mercados rentáveis

para satisfazer os seus accionistas, razão pela qual é cada vez maior o número de empreendimentos estrangeiros em busca de espaço no mercado brasileiro”, atraídos por um crescimento da economia, que se reflecte no aumento do consumo, na moeda estabilizada e no aumento do poder de compra.

Entre as razões apontadas para a internacionalização de redes de *franchising* de marcas brasileiras, encontram-se os seguintes pontos. A possibilidade de explorar globalmente os produtos e serviços, entregando a distribuição a parceiros locais e a possibilidade de explorar um mercado ainda não atendido, sendo, para o efeito, fundamental efectuar estudos detalhados, como forma de determinar as especificidades do mercado. Como factores relevantes na escolha desses novos mercados encontram-se a afinidade cultural e histórica com o país, o idioma, a distância geográfica e a presença de uma comunidade de brasileiros nesse mercado.

O principal factor de sucesso no mercado global é a inovação, segundo afirma Carmargo: “novos produtos com apelo tropical, design inovador e garantia de entrega nos prazos adequando ajudam nos resultados. Quando se fala em inovar, o essencial é saber se o negócio irá criar um novo mercado no exterior ainda não explorado (...). Em termos de inovação no produto não se trata de simples diferenciação de qualidade, embalagem ou mercado. O essencial é que o produto ou serviço apresente uma funcionalidade antes desconhecida”.

A entrada em novos mercados exige à marca uma flexibilidade para se adaptar ao consumidor local, através do produto final. Neste momento, e apesar de se verificar um crescimento contínuo, não basta encontrar parceiros interessados na expansão de redes de *franchising*, importa compreender os riscos inerentes a uma operação de internacionalização, avaliando se o perfil dos administradores das marcas nacionais se adequa ao exterior, avaliando os mercados e, por fim, avaliando se a empresa tem condições de apoiar uma unidade no exterior.

2. Nota Pedagógica

2.1 Público-alvo

O presente caso de estudo aborda, essencialmente, a visão estratégica da empresa brasileira São Paulo Alpargatas, relativamente a uma das suas marcas, a Havaianas. Ao longo do caso é descrita a história do produto e o desenvolvimento da marca, sendo possível observar quais os desafios presentes na construção de uma marca global.

O público-alvo deste trabalho são todos os estudantes das áreas das ciências da Gestão, de grau de licenciatura ou de mestrados de continuidade, onde são leccionadas disciplinas nos domínios do Marketing, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional. Esta será, assim, uma ferramenta que vai ao encontro da crescente opção pelo trabalho com *case studies* e que, por explorarem dinâmicas e desafios de empresas reais, facilitam a aprendizagem dos alunos. Pretende-se que os alunos consigam reconhecer tais dinâmicas e desafios, trabalhando, posteriormente, ferramentas e técnicas de análise, que lhes consigam fornecer conclusões sobre o caso estudado.

Por outro lado, este caso poderá ser, também, trabalhado por pessoas a frequentar mestrados executivos nas referidas áreas, e que já possuem alguma experiência profissional. Para este público-alvo, o objectivo passa pela aplicação, através de casos reais, de metodologias específicas, que poderão ser postas em práticas nas empresas onde estão vinculados. Tendo em conta que estes mestrados incidem em áreas mais específicas, espera-se que os domínios em que o caso será abordado, se relacionem com Estratégia Internacional, expansão de negócios e criação de valor para os clientes.

Este caso poderá, inclusive, funcionar como um exemplo ou ferramenta de apoio para quem quiser analisar o processo de desenvolvimento de um negócio global, tendo por base um produto de baixo valor.

2.2 Objectivos Pedagógicos

O caso Havaianas demonstra o caminho que foi necessário efectuar pela empresa São Paulo Alpargatas para fazer com que um produto de reduzido valor e, em certo momento, com uma notoriedade não desejada, pudesse alcançar uma tão grande

dimensão internacional, contribuindo para tal a reformulação da estratégia pensada para a marca. Assim, torna-se fundamental, para uma correcta abordagem do caso, analisar quais os factores críticos que estiveram subjacentes a este sucesso, e que possibilitaram um completo distanciamento da concorrência. Só depois de se definirem tais variáveis de sucesso é que se torna possível avaliar as opções estratégicas de internacionalização adoptadas pela empresa e quais os desafios a que a marca estará sujeita no futuro.

Desta forma, espera-se que, após a análise do caso, o público-alvo seja capaz de satisfazer os seguintes objectivos:

- Analisar e compreender a estrutura da indústria mundial do calçado e quais as tendências nos mercados produtores;
- Identificar os países com maior peso dentro da indústria;
- Identificar quais as variáveis de sucesso da marca Havaianas, numa primeira fase de um ponto de vista nacional e depois internacionalmente;
- Compreender quais as opções estratégicas existentes para a entrada nos mercados internacionais e quais as suas vantagens e desvantagens;
- Formular uma estratégia para uma empresa ou negócio que implique a criação de valor e uma abordagem global.

2.3 Revisão de literatura

2.3.1 Conceito de estratégia

Todas as empresas que competem numa determinada indústria, nacional ou global, possuem uma estratégia competitiva, podendo ser explícita ou implícita. (Michael E. Porter, 2004) Toda a importância que, hoje, é dada pelas empresas, ao planeamento estratégico, demonstra que é possível criar benefícios através dessa abordagem estratégica.

O conceito, transversal a diversas áreas, tem abordagens significativamente distintas, de acordo com diferentes pensamentos estratégicos. A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, que se refere, conceptualmente, um general no comando de um exército ou à arte e ciência de saber dirigir forças militares. Todo o pensamento estratégico é iniciado no comportamento militar, na medida em que, como referem Cruz Filipe e Crespo de

Carvalho (2008), os princípios utilizados para combater os inimigos tinham por base a inteligência e uso das *soft skills* e não na força e *hard skills*. Esta ideia tem vindo a ser adoptada no mundo empresarial, sendo fundamental na abordagem concorrencial entre organizações.

Para exemplificar e melhor compreender a que se refere o termo Estratégia, importa identificar as áreas que a influenciam e quais as perspectivas das diferentes escolas de pensamento que são propostas por José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2008):

Quadro 1 – Áreas que influenciam a estratégia empresarial

Áreas	Principal Contributo	Autores Relevantes
Militar	Adaptação de estratégias militares ao ambiente empresarial.	Sun Tzu, Clausewitz
Biologia	Transformação de espécies, sobrevivência ao meio envolvente.	Darwin, Hanna & Freeman, Henderson
Teoria dos Sistemas	Foca-se em problemas levantados por entidades complexas como um todo, em que sejam mais do que a soma das partes.	Bertalanffy, Boulding, Forrester, Morin, LeMoigne, Checkland, Sterman
Teoria Económica	Custos de transformação como justificação para a criação de empresas.	Williamson, Arrow, Coase, Penrose
Sociologia e Filosofia	Influência das formas de agir e pensar na estratégia da organização.	Weber, Habermas, Crozier, Peter & Waterman
Matemática	Análise dos vários comportamentos de mercado, como, o monopólio, oligopólio e duopólio.	Shubik, Nash, von Neuman, Morgenstern
Linguística	Influência do domínio da linguística no discurso em contexto empresarial	Mainguenu, Foucault
Cadeia de Abastecimento	Pensamento logístico enquanto instrumento de criação de valor e de vantagem competitiva.	Christopher, Stock, Lambert

Criatividade	Pensamento complexo como alternativa ao sistema binário com alternativas redutoras e mutuamente exclusivas (ou/ou).	Morin, Stacey
---------------------	---	---------------

Fonte: Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008)

Quadro 2 – Escolas de pensamento estratégico

Escola	Perspectiva Estratégica
Design	Ajustamento à envolvente pela conjugação da análise de ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos com a intuição da liderança.
Planeamento	Planeamento formal decomponível em programas e planos operacionais com objectivos e orçamentos. Formulação metodológica.
Posicionamento	Utilização de instrumentos de análise que se baseia na sistematização de factos passados da empresa e que determinam as escolhas estratégicas para o futuro.
Empreendedora	Estratégia definida pela visão do líder, e pela sua capacidade de mobilização em torno da sua visão.
Conhecimento	Estratégia emergente de todos os níveis da organização, baseada no conhecimento, na experiência e na aprendizagem
Poder	Estratégia como resultado de jogos políticos internos, confronto, negociação e persuasão.
Recursos	Desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas pela potenciação de recursos existentes na empresa.
Ambiental	Influência da envolvente como ponto central da determinação da estratégia.

Fonte: Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008)

A estratégia ultrapassa a perspectiva de, apenas, superar a concorrência e a necessidade de chegar a resultados com o menor esforço possível, em consonância com os

paradigmas concorrencial e do capital. (Crespo Carvalho e Cruz Filipe, 2008). Nesse sentido, Mintzberg (1987) identifica 5 perspectivas distintas. (5 P de Mintzeberg):

1. Estratégia como *Plan* (Plano) - forma de ganhar um jogo com regras pré-estabelecidas em que o processo de análise assume um papel de relevo;
2. Estratégia como *Pattern*(Padrão) – comportamento consistente e padronizado;
3. Estratégia como *Position*(Posição) – meio de ajustamento entre o exterior e interior da organização;
4. Estratégia como *Perspective* (Perspectiva) – determinação da forma partilhada como a organização vê o mundo, o ponto focal nesta abordagem é a partilha da mesma perspectiva no interior da organização;
5. Estratégia como *Ploy* (Artimanha) - manobra intencional ou não para vencer um oponente pela astúcia;

Para a análise das ferramentas técnicas no âmbito da gestão estratégica, será efectuada uma análise ao ambiente, segundo Wheelen e Hunger (2006). Esta abordagem contempla uma descrição ao ambiente interno e externo da organização de forma a responder questão, identificada por Carvalho e Filipe (2008), “onde estamos”.

Desta forma, a nível interno serão utilizadas as seguintes variáveis:

- Fontes de vantagens competitivas, definidas por Wheelen e Hunger (2006);
- O modelo dos 7P's de Booms e Bitner (1981).

A análise ao ambiente externo, contemplará:

- O modelo PEST, que surgiu dos estudos de Aguilar (1967);
- As cinco forças de Porter, de Michael E. Porter (1980);
- Análise aos principais grupos estratégicos presentes no sector, estudados por Wheelen e Hunger (2006).

Por seu lado a análise, simultânea, entre ambiente externo e interno será efectuada tendo como por base uma análise SWOT, que resultou da pesquisa de Albert Humphrey na década de 1960, e resultante expansão à SWOT Dinâmica, desenvolvida por Carvalho e Filipe (2008)

2.3.2 Internacionalização de empresas

O conceito de internacionalização deixou de ser um conceito abordado apenas por administradores de grandes multinacionais, passando a fazer parte do “léxico” de quem gere empresas nacionais e, até então, com pouca expressão no seu sector. Esta opção estratégica tem vindo a ganhar uma preponderância cada vez maior nas diferentes indústrias, impulsionada, em grande parte, pela actual situação dos mercados mundiais. “Um número crescente de indústrias tornaram-se globais na década de 1970, e esse importante cenário estrutural predominará ainda mais nos próximos anos.” (Michael E. Porter, 2004).

É cada vez mais importante que os gestores optem por novos rumos para as suas organizações, dando assim resposta a um paradigma económico e social cada vez mais complexo. Esta ideia é reforçada por Subhash C. Jain (1995) quando afirma que “o aumento da competição e as pressões relacionadas com os custos de produção leva a uma aceleração da globalização em muitas indústrias.”. Ainda segundo este autor, as empresas expostas a esta competição cada vez mais feroz devem alargar os seus horizontes, desenvolvendo estratégias globais para competir eficazmente nos mercados. Esta ideia é também defendida por José Moleiro Martins (2011), que vê, no contexto de abertura das economias nacionais, a internacionalização de uma indústria, de um sector ou de uma empresa como uma questão de sobrevivência das mesmas. A internacionalização surge assim como uma forma de assegurar a competitividade e ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global.

Importa referir que este passo estratégico deve ser pormenorizadamente estudado pelas empresas e pelos seus administradores. A opção envolve uma série de requisitos que visam preparar as empresas para a exposição que passarão a ter numa perspectiva de empresa global, sujeita a uma maior pressão da concorrência e dos seus clientes. De acordo com a publicação ABICALÇADOS (2002), a internacionalização consiste em pensar as actividades empresariais de forma global, voltadas para novos países e não apenas para o mercado local. O mesmo pensamento é de novo explicado por Subhash C. Jain (1995) quando refere que gerir uma empresa fora do seu país de origem é muito mais exigente e complicado do que geri-la dentro do seu país. Não tendo em conta outras dificuldades inerentes à gestão num contexto global, basta considerar que os

ambientes económicos dos países são diferentes. O termo internacionalização refere-se a um conjunto de actividades que estão envolvidas na condução, com sucesso, das transacções comerciais além das fronteiras nacionais, para as quais a empresa se deverá qualificar (ABICALÇADOS, 2002):

- Utilização de novas tecnologias e materiais nos seus processos;
- Aperfeiçoamento e adaptação do produto, se assim for exigido;
- Desenvolvimento de programas de treino para os recursos humanos;
- Planeamento da produção para o médio e longo prazo;
- Análise e acompanhamento dos mercados produtores e compradores;
- Acompanhamento das tendências.

Estratégia de internacionalização: Fontes e obstáculos à concorrência global

De acordo com Michael E. Porter (2004), poucas indústrias começam como indústrias globais, mas a sua tendência é no sentido de assim se tornarem com o passar do tempo. Ainda para este autor, o estabelecimento ou a intensificação das fontes de vantagem competitiva global, a redução ou a eliminação dos obstáculos à concorrência global, são as razões para as empresas optarem pela estratégia de internacionalização. O potencial para concorrer globalmente é maior quando são obtidos benefícios maiores com a comercialização do volume produzido globalmente, quer em termos de custos unitários reduzidos, reputação ou serviço superior, desde que estes sejam maiores do que os custos adicionais que oferece esse volume (“How companies win out”, Hout, Porter e Rudden, 1982).

Para Subhash C. Jain (1995) factores como a saturação do mercado local, a concorrência exterior, a emergência de novos mercados e a globalização das indústrias são razões que levam a que cada vez mais indústrias e empresas optem por expandir o seu negócio em busca de novas oportunidades.

Desta forma, é importante identificar quais os benefícios e os obstáculos deste processo.

Quadro 3 – Vantagens e obstáculos da concorrência global

Vantagens estratégicas	Obstáculos à concorrência global	
Maiores economias de escala	Obstáculos Económicos	Custos de transporte e armazenamento
Custos reduzidos associados à logística (transporte e armazenamento)		Necessidades de produtos diferentes
Canais de distribuição racionalizados ou alterados		Canais de distribuição já estabelecidos
Factor custo alterado		Força de vendas
Circunstâncias sociais e económicas nacionais limitadas		Sensibilidade a tempos de espera
Restrições governamentais reduzidas		Segmentação complexa dentro de mercados geográficos
Redefinição do produto		Falta de procura mundial
Identificação de novos segmentos de mercado	Obstáculos Gerenciais	Tarefas diferentes de Marketing
Custos reduzidos das adaptações do produto		Serviços locais intensivos
		Tecnologia em rápida transformação
	Obstáculos Institucionais	Obstáculos governamentais
		Obstáculos perceptivos ou de recursos

Fonte: Adaptado de Michael E. Porter; Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Elsevier Editora, 2004

2.3.3 Concorrência Global

Em todo o processo de internacionalização é fundamental fazer uma análise da concorrência a uma escala global. Como refere Michael E. Porter (2004) as indústrias globais exigem que a base da concorrência de uma empresa seja coordenada a nível mundial, caso contrário, as indústrias enfrentarão desvantagens estratégicas. Este mesmo autor define que a análise da concorrência numa indústria global deve ser feita examinando factores económicos e a concorrência da indústria nos vários mercados nacionais ou geográficos em conjunto, e não individualmente (Michael E. Porter, 2004).

Para José Moleiro Martins (2011) a competitividade decorre de múltiplos factores como, por exemplo, o serviço de apoio ao consumidor, a qualidade do produto, a

sofisticação tecnológica, os parâmetros ambientais de produtos e de processos de fabrico, a atitude adoptada perante o mercado, a eficiência dos sistemas de logística e os serviços de pós-venda. Estes são, então, alguns factores que levam a vantagens competitivas entre empresas e que, portanto, devem ser exploradas pelos diversos intervenientes no processo de internacionalização. A diferença entre competir num nível nacional e internacional é muito grande, porém existem alguns factores comuns. A análise estrutural da indústria global dever ser feita do mesmo modo que nas indústrias nacionais, tendo por base o uso do modelo das cinco forças de Porter, adaptado ao mercado global (Michael E. Porter, 2004). O autor José Moleiro Martins (2011) identifica também outro factor comum, a importância da criação de valor para os consumidores. Para conquistar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, a empresa necessita de desempenhar as actividades presentes na cadeia de valor a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar diferenciação e o adicional de preço, isto é, com valor superior para os clientes. (José Moleiro Martins, 2011). Nesse seguimento, Michael E. Porter (2004) identifica que as fontes de vantagem global que tem a sua origem essencialmente em quatro causas: vantagem competitiva convencional (através do factor custo ou qualidade presente na produção); economias de escala ou curvas de aprendizagem, que extrapolam a escala ou volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais; vantagens decorrentes da diferenciação do produto e, por fim, o carácter de bem público da tecnologia e das informações do mercado. Pode-se considerar que será mesmo extremamente difícil uma empresa conseguir impor-se em novos mercados se não possuir uma vantagem de custo ou diferenciação. (José Moleiro Martins, 2011).

Como foi abordado no ponto referente ao posicionamento da marca Brasil e à influência do “*made in*” no sucesso de alguns produtos, Porter (1998) e Rugman e Verbeke (2004) afirmam que a localidade continua a desempenhar um papel crucial na obtenção de vantagens competitivas visto que persistem diferenças nas performances económicas entre os países. Em alguns sectores os principais concorrentes mundiais estão localizados num número restrito de países.

2.3.4 Formas de entrada nos mercados externos

Um dos objectivos principais para adoptar uma estratégia de internacionalização é que os mercados internacionais originem novas oportunidades potenciais, como foi referido anteriormente. Assim, antes de iniciar o processo de internacionalização, a organização deve seleccionar qual a sua estratégia e escolher o modo de entrada no mercado internacional.

“O processo de internacionalização deixou de se apresentar como uma aventura solitária para a empresa. Internacionalizar-se é, cada vez mais, integrar-se numa rede de acordos inter-empresariais. Por essa razão, a selecção de parceiros e fórmulas contratuais passaram a ser um aspecto chave na estratégia internacional da empresa” (José Moleiro Martins, 2011). Todas as opções que serão analisadas implicam um investimento, maior ou menor, por parte da empresa que pretende seguir esta estratégia, adequando-se cada uma delas aos objectivos definidos para o mercado internacional. De acordo com Michael E. Porter (2004), em geral, a primeira incursão da organização no estrangeiro envolve apenas a exportação de produtos ou licenças. Posteriormente, e após ter obtido alguma experiência no mercado, a empresa considerará um investimento directo no exterior. Esta estratégia implica, igualmente, um investimento e orientação para questões de marketing e da cadeia de valor e só depois a empresa deverá decidir entrar nos mercados globais ou expandir a sua participação nos mesmos, através de licenciamento, *joint ventures* ou compra de participação ou do controlo total de alguma empresa. (Warren J. Keegan, Mark C. Green, 2006)

Importa então avaliar quais as características de cada forma de entrada nos mercados internacionais, segundo a perspectiva de diferentes autores.

Quadro 4 – Tipos de entrada nos mercados internacionais

Tipo de entrada	Formas de Entrada	Características
Exportação		<p>Modo de entrada mais directo e mais acessível (José Moleiro Martins, 2011); Implica utilização de uma <i>trading</i> ou de uma subsidiária comercial (José Moleiro Martins, 2011); Recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nesses mercados (José Moleiro Martins, 2011 e ABICALÇADOS, 2002).</p>
Licenciamento		<p>Acordo entre empresas (licenciadora e licenciada) que exige um pagamento de <i>royalties</i>, taxa de licenciamento ou outra qualquer forma de remuneração (Keegan, Green, 2006); Implica pouco investimento inicial – o único custo é o de assinar o acordo e controlar a sua execução (Keegan, Green, 2006); Está associado a marcas fortes e protegidas e encontra-se em expansão, essencialmente na forma de <i>franchising</i> (ABICALÇADOS); Aproveitamento da experiência do parceiro ; redução do risco (José Moleiro Martins, 2011).</p>
	Licenças de Exploração	<p>Redução do período temporal de entrada no mercado; baixo custo; acesso a recursos complementares; facilidade em aceder a outros mercados (José Moleiro Martins, 2011).</p>
	<i>Franchising</i>	<p>Maior amplitude de medidas assistenciais presentes no contrato; Necessidade de estudar o mercado local como forma de produzir um “package” adequado a esse mercado (José Moleiro Martins, 2011).</p>
	Subcontratação	<p>Vantagens idênticas aos processos de <i>outsourcing</i> – especialização em determinadas funções da cadeia de valor ; forma de desintegração vertical (José Moleiro Martins, 2011).</p>

	Contrato de Gestão	Praticado em actividades com pouca concorrência internacional, em negócios em crise ou quando há inexistência de experiência internacional (José Moleiro Martins, 2011).
	Chaves na mão	Utilizados com frequência em grandes fornecimentos internacionais (José Moleiro Martins, 2011).
Acordos entre empresas	Consórcio	Economia de custos; maior eficácia operacional (José Moleiro Martins, 2011).
	<i>Joint Venture</i>	Economias de escala; incremento de sinergias; baixos custos: facilita a entrada em novos mercados; diminuição da dependência financeira (José Moleiro Martins, 2011); Divisão dos riscos e capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor (Keegan, Green, 2006); Risco de que um dos parceiros se torne um potencial concorrente (Keegan, Green, 2006).
	Alianças Estratégicas	Economias de escala e de experiência; partilha de risco, capital, <i>know-how</i> e canais de distribuição (José Moleiro Martins, 2011); Conquista de novos nichos de mercados (ABILCALÇADOS).
Investimento Directo no Exterior		Representa uma componente do fluxo de negócios internacional e inclui, como meios operativos, as <i>start ups</i> e a aquisição de mais de dez por cento do capital social de empresas existentes (José Moleiro Martins, 2011); Tem como causas inerentes a exploração dos factores de marketing, contorno de algumas barreiras ao comércio, factores de custo e clima de investimento nos países (José Moleiro Martins, 2011).
	Subsidiárias	Implicam elevados investimentos financeiros e em recursos humanos (José Moleiro Martins, 2011); Inequívocos benefícios associados ao controlo da rede de distribuição, informação sobre os mercados. Gestão enquadrada numa lógica de grupo. (José Moleiro Martins, 2011); Retornos potenciais acima da média.

2.4 Ferramentas de análise

2.4.1 Análise (Onde estamos?)

2.4.1.1 Análise Externa

- **Análise PEST**—metodologia que permite uma avaliação resumida e global sobre um conjunto de áreas que influenciam directamente a actuação das organizações dentro de determinada indústria (política, económica, social e tecnológica);
- **Análise das cinco forças de Porter (1980)** –modelo que avalia a competição entre a empresa e os restantes *players* da indústria, como fornecedores, clientes, novos competidores ou produtos substitutos;
- **Posicionamento dos grupos estratégicos** –abordagem que permite obter um posicionamento das empresas, face aos seus concorrentes directos, de acordo com duas variáveis de análise previamente determinadas.

2.4.1.2 Análise Interna

- **Vantagens competitivas** – avaliação dos factores inerentes às organizações e que são responsáveis por gerar uma vantagem face à concorrência;
- **Modelo dos 7 P's de Booms e Bitner (1981)** – modelo introduzido por Booms e Bitner e que permitiu uma extensão da análise a sete variáveis do marketing (produto, promoção, distribuição, preço, processo, pessoas e evidência física).

2.4.1.3 Análise Interna/Externa

- **Matriz SWOT Dinâmica** –análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que depois de emparelhadas possibilitam criar orientações para o futuro;

2.4.2 Formulação (Para onde vamos?)

- **Visão**
- **Missão**
- **Valores**
- **Factores críticos de sucesso**

- **Goals e Objectivos**
- **Caminho e direcção**

2.4.3 Implementação (Qual o melhor caminho?)

- **Opções estratégicas internacionais**
- **Estratégias de expansão do mercado**

2.5 Plano de Animação

O caso de estudo apresentado tem por principal objectivo orientar o seu público-alvo para questões do domínio estratégico, promovendo o contacto directo com metodologias e ferramentas essenciais a uma correcta abordagem prática. É também objectivo, promover o trabalho em equipa e o pensamento crítico de cada um dos seus elementos individuais.

Nesse sentido, é importante seguir um conjunto de momentos que vêm coordenar todo o trabalho para que os objectivos propostos sejam atingidos.

Quadro 5 – Plano de animação

<u>Momento / Duração da actividade</u>	<u>Objectivos propostos</u>	<u>Ferramentas</u>	<u>Dinâmica</u>	<u>Competências adquiridas</u>
1º Momento (preparação do caso) 50 min.	Primeiro contacto com a empresa através de uma pesquisa orientada; Identificar os conceitos teóricos a abordar;	<i>Brainstorming</i> através de pesquisa que permita conhecer a empresa/marca a abordar.	Pesquisa e leitura individual, contacto com os meios de comunicação da marca (site, lojas, campanhas).	Preparação para o trabalho e estudo do caso.
2º Momento (em aula) 20 min.	Formação e organização de grupos de 4/5 elementos; Primeiro contacto e leitura do caso.	Apoio de documentação relativa ao caso; Pesquisa de informação útil para a resolução.	Individualmente cada elemento do grupo deve proceder à leitura do caso, retendo a informação mais importante para a resolução das questões pedidas.	Identificar as variáveis internas e externas presentes no caso de estudo;
3º Momento (em aula) 50 min. Pergunta 1	Entender o contexto interno e externo inerente à empresa.	Metodologia própria para análise interna e externa	O grupo deve ser capaz de identificar as ferramentas que se adequem à solução do caso	Identificar as forças e variáveis com maior peso no desenvolvimento do negócio.

<p>4º Momento (em aula)</p> <p>15 min.</p> <p>Pergunta 2</p>	<p>Conceber a formulação estratégica para a empresa de acordo com a opção internacional da mesma</p>	<p>Formular as diferentes linhas estratégicas da empresa (missão, visão, valores, etc...)</p>	<p>Em grupo, deverá ser alinhado um pensamento que se reflecta na formulação estratégica da empresa.</p>	<p>Nesta fase o grupo deverá ser capaz de formular uma linha de pensamento para a estratégia da empresa.</p>
<p>5º Momento (em aula)</p> <p>25 min</p> <p>Pergunta 3</p>	<p>Conseguir identificar quais as modalidades de internacionalização e explicar as vantagens e riscos das mesmas.</p>	<p>Através dos dados disponibilizados no caso e complementados com alguma pesquisa, caracterizar duas modalidades de internacionalização</p>	<p>Deverá ser conseguido obter, de forma sintética, quais as características de duas opções de entrada nos mercados externos.</p>	<p>Conhecimento acerca das várias opções de entrada internacional.</p>
<p>6º Momento (em aula)</p> <p>10 min</p> <p>Pergunta 4</p>	<p>Pensar, de forma justificada, um passo a dar pela marca no futuro.</p>	<p>Conceber uma proposta que, dentro da estratégia da marca, defina o futuro da mesma.</p>	<p>Em grupo, será necessário discutir qual o futuro da marca e o porquê da opção tomada</p>	<p>Pensamento crítico e autónomo para conceber uma opção estratégia de desenvolvimento do negócio.</p>

Fonte: Autor

2.6 Questões a colocar pelo docente ao público-alvo

Pergunta 1

De acordo com as ferramentas de análise estudadas, escolha as que são mais adequadas e formule uma avaliação geral sobre a marca Havaianas. Esta análise deverá englobar o contexto interno, externo e externo/interno da marca.

Pergunta 2

Tendo por base as opções estratégicas de expansão internacional da marca, elabore uma formulação estratégica para a empresa. Deverá ser capaz de definir missão, visão, valores, factores críticos de sucesso e objectivos/goals.

Pergunta 3

Refira quais as principais características, vantagens e riscos das seguintes modalidades de internacionalização de empresas: exportação e sistema de franchising. Faça uma adaptação ao modelo dos 7 P's de Boom e Bitner de acordo com a estratégia de actuação no mercado internacional.

Pergunta 4

Tendo por base o quadro 6, relativo às estratégias de expansão de mercado, indique, justificadamente, qual e a estratégia actual da marca e formule um possível passo a tomar no futuro para as Havaianas.

Quadro 6 – Estratégias de expansão de mercado

PAÍS	MERCADO	
	Concentração	Diversificação
Concentração	1º Foco Acentuado	2º Foco no País
Diversificação	3º Diversificação de país	4º Diversificação global

Fonte: “Princípios de Marketing Global”. Keegan e Green

2.7 Resolução do caso

2.7.1 Pergunta 1

2.7.1.1 *Análise Externa*

- **Análise PEST – Enquadramento Político, Económico, Social e Tecnológico**

Político

- **O Brasil vive uma democracia plena, alicerçada em instituições sólidas e num ambiente político estável;**
- **Integrante activo no G-20 e nas negociações na Organização Mundial do Comércio com vista ao desenvolvimento económico dos países mais pobres;**
- **Constituinte do Mercosul, união aduaneira de livre comércio entre países da América do Sul, Unasul (União de Nações Sul Americanas) e da Aladi (Associação Latino-Americana de Integração);**
- **Conjunto de medidas implementadas pela Presidente Dilma Rousseff, que visam combater não só a insegurança social, como a corrupção política e económica;**
- **Mantém relações políticas e económicas privilegiadas, com Portugal e Estados Unidos da América.**

Económico

- **O Brasil é a maior economia da América do Sul e a sétima maior do Mundo;**
- **O FMI (Fundo Monetário Internacional) prevê para 2012 um crescimento de 3,3% da economia Mundial, o que representa uma desaceleração de 0,7% face à última estimativa efectuada pelo mesmo organismo;**
- **Para 2012 prevê-se um crescimento económico de 3% para o Brasil;**
- **Inflação média prevista para 2012 de 5,06%, e em 2013 de 5,5%. As previsões apontam para um crescimento do PIB de 3,2% e 4,2%, em 2012 e 2013, respectivamente. (fonte: Relatório Focus Banco Central);**
- **Dados do Índice Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de Fevereiro de 2012, indicam um índice de desemprego no Brasil de 5,7%, superior aos**

5,5% registados em Janeiro;

- **Em 2009, a renda mensal por trabalhador, e apesar da crise, era de 1.106 R\$.**

Social

- **O Brasil tem a maior população da América do Sul e a quinta maior do Mundo, com cerca de 193 milhões de habitantes;**
- **Tem uma esperança média de vida de 73 anos;**
- **Aproximadamente 27% da população tem menos de 24 anos e apenas 6% tem mais de 65 anos de idade;**
- **Entre 2000 e 2009 deu-se um decréscimo acentuado na percentagem média de trabalho infantil no país;**
- **A taxa de analfabetismo nas pessoas com idade superior a 15 anos era, em 2009, de 9,7%. (fonte: IBGE);**
- **Tem-se dado um crescimento anual do número de pessoas com acesso à internet e telemóvel, resultado de políticas governamentais;**

Tecnológico

- **Crescente utilização por parte das empresas dos sistemas de informação, na sua actividade;**
- **Desenvolvimento de novas tecnologias associadas à cadeia produtiva e que visam minimizar os custos de produção e maximizar a qualidade do produto final;**
- **Peso cada vez maior da internet na captação de novos clientes, inclusive em locais onde a presença das marcas ainda não seja muito acentuada.**

- **Análise das cinco forças de Porter**

A análise ao modelo das cinco forças de Porter e consecutiva atractividade será efectuada com base numa escala nominal. O uso desta escala irá permitir determinar uma pontuação para cada força individualmente e, por fim, será efectuada uma média que nos indicará a atractividade desta indústria.

A escala utilizada situa-se entre o 1, que significa uma oportunidade de conseguir obter lucros significativos, ou seja, que o poder da força é baixo, e o 5, que representa uma elevada ameaça.

Potenciais Entrantes	
<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas barreiras à entrada, relacionadas com investimento em capital fixo (instalações, tecnologia, etc.) • Possibilidade de atingir economias de escala, funciona como um atractivo; • Grande peso dos países chineses, que competem com produtos de baixo custo, faz com que seja complicado entrar na indústria; • Indústria em estado de maturidade, com os seus <i>players</i> estabelecidos. 	Poder: 2
Poder Negocial dos Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> • Carácter de fidelização à imagem da marca e ao produto presente neste tipo de indústria; • Preocupação dos clientes pela qualidade e inovação, preservando sempre os valores da marca; • Custos de mudança são quase inexistentes neste tipo de produto, ainda mais para mais quando existe uma concorrência feroz em produtos de baixo custo; • Tipo de produto não permite elevadas margens de lucro, o que leva a querer que cada cliente é importante para o desenvolvimento das empresas. 	Poder: 5
Poder Negocial dos Fornecedores	
<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade do produto em causa é muito relevante para a obtenção das margens de lucro. Uma produção assente na qualidade terá que lidar com 	

as pressões dos fornecedores;

- A existência de um maior número de empresas a operar no sector faz com que os fornecedores de matéria-prima possam jogar com os preços que praticam;

Poder: 3

Ameaça de produtos substitutos

- Na indústria do calçado em geral é necessário ter uma maior preocupação com esta força, visto que, o número de substitutos é elevado;
- Na linha de chinelos e sandálias de praia esta ameaça não é assim tão grande, contudo começam a aparecer produtos que se podem caracterizar como substitutos, como as alpargatas em tecido e as galochas em madeira;

Poder: 2

Rivalidade na indústria (competidores)

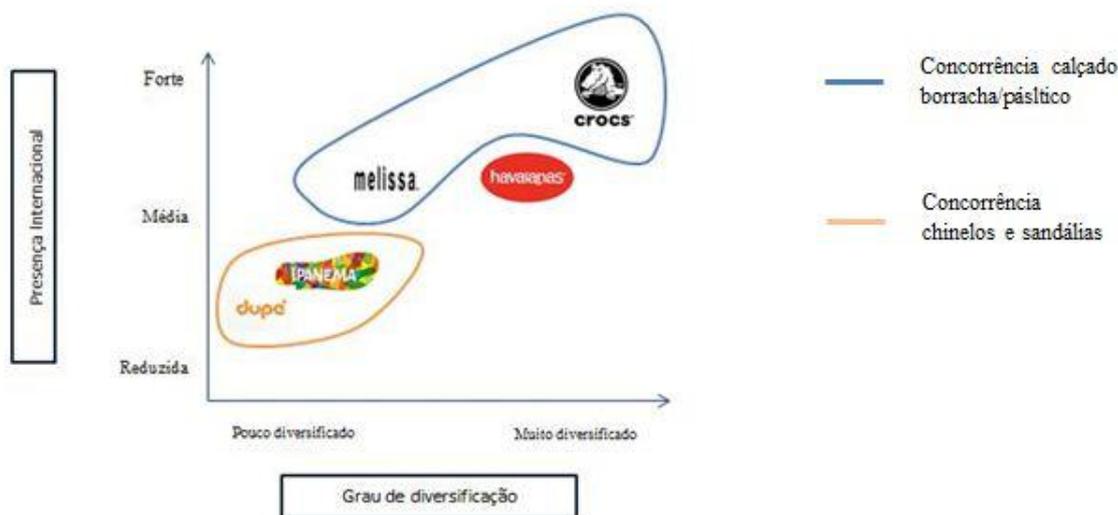
- Apresentam-se como concorrentes todas as marcas e empresas que produzem calçado;
- No Brasil esta rivalidade não é significativa visto que uma empresa domina a indústria de calçado (São Paulo Alpargatas);
- A maior preocupação das empresas que operam no sector vai para as empresas asiáticas que conseguem competir com uma vantagem competitiva, os preços baixos;

Poder: 3

Força	Poder
Potenciais entrantes	2
Poder negocial dos clientes	5
Poder negocial dos fornecedores	3
Ameaça de produtos substitutos	2
Rivalidade na indústria	3
Média	3

O valor obtido de 3 reflecte o poder das cinco forças de Porter na atractividade da indústria do calçado. Pode-se assim concluir que a indústria não exerce uma pressão muito significativa sobre a organização. De facto, a fraca ameaça de entrada de novos *players* no sector e a, quase, inexistência de produtos substitutos para o tipo de produto em causa, faz com que a empresa possa continuar a exercer a sua actividade, mantendo os seus índices de inovação e qualidade do produto como forma de manter a imagem associada à marca.

- **Posicionamento dos grupos estratégicos**



Para a análise ao posicionamento dos principais grupos estratégicos foram escolhidas as variáveis “Presença Internacional” e o “Grau de diversificação”. A primeira é medida através do número de países onde as referidas marcas marcam presença actualmente, enquanto a diversificação diz respeito ao número de modelos e de linhas de produto apresentadas por cada uma delas.

Importa, também, referir que para a escolha dos grupos estratégico foram incluídas as marcas abordadas no ponto relativo à concorrência. Para esta escolha foi tido em conta o tipo de produto comercializado e os materiais utilizados na sua produção.

Da análise ao gráfico, retira-se que a marca Havaianas encontra-se numa posição destacada face aos seus concorrentes directos e do mesmo país de origem (Ipanema, Dupé e Melissa). Do ponto de vista da diversificação do produto, apenas a marca norte-

americana Crocs se distância, o que poderá significar uma certa dificuldade da marca brasileira em atingir novos segmentos. Esta dificuldade está associada à forte imagem e posicionamento da marca Havaianas (marca associada à praia e ao calor), que dificulta por exemplo atingir segmentos ou países em que as estações do ano mais frias, se fazem sentir.

Por outro lado, quer a nível de expansão internacional, quer a nível de variedade do produto, verificamos que tanto a Dupé (da São Paulo Alpargatas) e as sandálias Ipanema (da Grendene) ainda têm muito para se desenvolver, não ameaçando a liderança de mercado das Havaianas.

Da análise efectuada é ainda possível verificar que as marcas englobadas na zona Azul, referem-se a marcas que se diferenciam um pouco mais das restantes marcas na medida em que conseguem diversificar o seu produto, afastando-se do momento praia, muito presente nas restantes. Desta forma, estas marcas conseguem praticar preços mais elevados, atingindo uma maior dimensão internacional e novos segmentos. A zona Laranja refere-se aos mais directos concorrentes da Havaianas, no segmento de chinelos e sandálias de praia, que, como foi referido, não têm presença suficiente para ameaçar a marca líder de mercado e *top of mind* dos consumidores.

2.7.1.2 Análise Interna

- **Fontes de vantagens competitivas**

A vantagem competitiva assume um papel fundamental no desempenho das empresas. Como o nome sugere as vantagens competitivas possibilitam uma vantagem sobre os principais concorrentes, destacando assim as empresas que as possuem dos restantes *players*.

Este conceito desenvolvido por Michael E. Porter refere-se ao valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes, ultrapassando os custos associados à produção do mesmo. Resumidamente, o termo de vantagem competitiva representa o que os clientes de uma determinada empresa estão dispostos a pagar pelo produto em causa, quando comparados com produtos idênticos da concorrência.

Porter identifica no seu trabalho dois tipos de vantagem competitiva genérica: a liderança pelo custo e a diferenciação.

No caso em questão, podem ser encontradas as seguintes vantagens competitivas para a marca Havaianas face aos seus principais concorrentes:

- A marca Havaianas dispõe de uma grande variedade de modelos, o que permite uma maior abrangência do mercado;
- Criatividade e inovação constantes no produto, acompanhando as tendências da moda. A associação aos grandes criadores mundiais faz com que a percepção dos clientes e o desejo de compra aumentem. O esforço efectuado para uma crescente personalização do produto por parte dos clientes, faz com que o posicionamento da marca seja reforçado;
- Investimento nas redes de distribuição e comercialização da marca. Neste momento a marca possui uma forte rede de distribuição, pensada para potencializar a estratégia da marca, quer para o mercado nacional, quer para o internacional;
- Uma notoriedade e reconhecimento de marca muito fortes. A ligação ao país de origem faz com que a marca consiga de uma forma quase espontânea passar a imagem que deseja. A estratégia de reposicionamento efectuada conseguiu eliminar a associação entre a marca e a pobreza;
- Os materiais utilizados no fabrico das sandálias são de boa qualidade o que possibilita à marca confirmar o seu slogan “As únicas que não deformam, não têm cheiro e não solta a tira”.
- A comercialização do produto, a nível internacional, é efectuada com a preocupação de excluir as grandes redes de lojas como possíveis vendedores, afastando assim a massificação da oferta.

- **7 P's (Booms e Bitner, 1981)**

Factor	Estratégia implementada
Produto	<i>Core business</i> da marca são os chinelos de dedo. Comercializa também: porta-chaves, toalhas de praia, meias, acessórios telemóvel, sapatos, ténis, bolsas e galochas. Oferta muito diversificada e fabrico com materiais de qualidade.

<p>Preço</p>	<p>Preço dos produtos superior aos praticados pela concorrência. Ênfase na qualidade e diferenciação da oferta faz com que os preços tenham que ser superiores.</p>
<p>Distribuição</p>	<p>Estratégia nacional baseada em lojas próprias ou em regime de franchise e distribuidores locais. Estratégia internacional através da coordenação de subsidiárias, exportação directa e desenvolvimento de lojas franchisadas em centros comerciais</p>
<p>Promoção</p>	<p>Criação de campanhas com uma imagem forte e inovadora. Uso de slogans marcantes. Presença em revistas da especialidade e em eventos culturais ou desportivos como forma de promover a marca. Forte investimento em comunicação, publicidade e relações públicas com o objectivo de expandir a marca globalmente</p>
<p>Pessoas</p>	<p>Investimento da marca em recursos humanos. Existe um compromisso de todos os colaboradores e um a liderança "apaixonada". A empresa garante formação em recursos humanos (atendimento ao cliente) aos seus franchisados</p>
<p>Processos</p>	<p>Cadeia produtiva com, actualmente, 8 fábricas. A empresa emprega, directa e indirectamente, cerca de 8 mil funcionários. Rigorosos testes de qualidade são efectuados aos lotes produzidos.</p>
<p>Evidência Física</p>	<p>Utilização da mesma imagem de marca em todos os pontos de venda. A imagem associada à marca transmite uma ideia de "brasileiridade", associando naturalmente o produto ao calor e praia. Todos os meios que a marca utiliza no processo de visita à loja e compra transmitem a mesma imagem, em</p>

	qualquer parte do Mundo
--	-------------------------

2.7.1.3 Análise Externa/Interna

- **Análise Swot – Identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>1.1 Imagem muito forte e atractiva;</p> <p>1.2 Qualidade no produto e constante inovação estão presentes em todos os modelos da marca;</p> <p>1.3 100% de reconhecimento no mercado brasileiro;</p> <p>1.4 Ligação a grandes marcas e lojas de retalho internacionais;</p> <p>1.5 Estratégia internacional bastante trabalhada faz com que a marca já possua uma grande presença fora do Brasil.</p>	<p>2.1 Produto com facilidade de imitação por parte da concorrência;</p> <p>2.2 Preço superior face aos produtos dos principais concorrentes;</p> <p>2.3 Toda a cadeia produtiva se encontra no mesmo país, dificultando a operação internacional e a competição por baixos custos de produção;</p> <p>2.4 Dificuldade em atingir novos segmentos de produto devido à forte ligação da marca com a imagem de calor e praia</p>

Oportunidades	Ameaças
<p>3.1 O Brasil consegue-se manter como terceiro <i>player</i> Mundial, apesar das alterações estruturais na indústria;</p> <p>3.2 Desenvolvimento e melhoria da imagem do país de origem e da marca “Brasil”;</p> <p>3.3 Crescimento do sistema de</p>	<p>4.1 Crescimento da influência dos países asiáticos na produção mundial de calçado;</p> <p>4.2 Dependência da expansão internacional, visto que o mercado interno encontra-se completamente explorado e trabalhado;</p>

<p>franchising no Mundo;</p> <p>3.4 Aumento da preocupação dos consumidores com factores como a qualidade e a inovação do produto final;</p> <p>3.5 Crescimento das exportações, em valor e volume, de produtos em borracha e plástico.</p>	<p>4.3 Desenvolvimento das grandes cadeias de retalho no Mundo;</p> <p>4.4 Aparecimento de marcas fortes, e com mercado, com o mesmo tipo de produto.</p>
---	---

Swot Sistémica

Desafios

- 1.2/3.5 Deve haver uma preocupação por exportar sempre um produto final com qualidade e com inovações nos modelos;**
- 1.5/3.2 A marca deverá conseguir associar os seus produtos ao marca de origem visto que esta tem vindo a ganhar uma nova imagem a nível mundial;**
- 1.4/3.3 A estratégia deverá passar por um aproveitamento de novos canais, com crescimento rápido, mas a ligação a marcas e lojas de renome deverá se manter**

Riscos

- 2.1/4.1 A facilidade de imitação do produto em causa faz com que as probabilidades de cópia por parte de países asiáticos aumentem, pondo em causa a marca Havaianas;**
- 2.3/4.2 O facto da cadeia produtiva se encontrar concentrada no mesmo território, inviabiliza uma estratégia global mais eficaz;**
- 2.4/4.4 A ligação da marca Havaianas à praia e ao calor, faz com que outras marcas concorrentes se possam lançar em outros segmentos que não são fáceis de atingir pela marca brasileira.**

Restrições

2.4/3.4 O facto de os consumidores serem cada vez mais exigentes com o que compram, faz com que a marca Havaianas tenha que inovar os seus modelos para atingir estas novas necessidades;

Avisos

1.2/4.1 A crescente influencia dos países asiáticos faz com que a concorrência com produtos de baixo custo, deverá ser tida em conta;

1.4/4.3 O desenvolvimento de grandes redes de retalho ameaça as lojas próprias e com uma rede de lojas mais reduzidas.

2.7.2 Pergunta 2

2.7.2.1 Formulação estratégica

- **Visão**

Visão actual da São Paulo Alpargatas: “Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuário e acessórios.”

Para uma empresa como a São Paulo Alpargatas, líder do mercado de calçado brasileiro, e que utiliza palavras de ordem como “reinventar”, “resignificar”, “rever” e “repensar” como cartão de visita do seu site, a actual visão fica um pouco aquém do que deveria ser idealizado para a organização. Pelo contrário, a visão actual demonstra um objectivo da empresa que já está consumado, não demonstrando, assim, nenhum tipo de carácter utópico e motivador. Neste momento a Alpargatas já é uma empresa global, detendo no seu portfólio marcas reconhecidas internacionalmente.

Desta forma, e sendo a São Paulo Alpargatas uma marca líder no mercado nacional e, já, com uma forte presença internacional e que explora factores como a imagem, qualidade e inovação em todas as suas marcas, deveria ter uma visão com uma maior ambição e focada na essência das suas marcas. A empresa deveria ter uma preocupação para adoptar o estilo “cool” presente nas suas marcas, renovando assim a sua imagem e transmitindo aos seus *stakeholders* este posicionamento diferenciador e irreverente.

O objectivo proposto, seria então, redigir uma visão que fizesse referência à inovação presente em todos os produtos e que pudesse estar focada na marca com maior peso dentro da empresa, a Havaianas. Apesar de estar associada a um segmento mais restrito, a marca Havaianas representa, da melhor forma possível, a estratégia de internacionalização e de diferenciação idealizada pela Alpargatas, pelo que deverá estar presente na visão da empresa.

Como, actualmente, a empresa conseguiu tornar-se numa empresa com posição e presença global, a visão deverá ser expressa em inglês como o objectivo de ir ao encontro da estratégia internacional da empresa.

Sendo assim, e analisando o peso, imagem transmitida e a posição da marca Havaianas na execução da estratégia da Alpargatas, a visão da mesma deverá ser:

“Being a market leader and top of mind isn't enough for us. We work hard for international recognition. We want to bring our beaches and happiness to the World.”

- **Missão**

Missão actual São Paulo Alpargatas: “Conquistar os consumidores, por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para accionistas, empregados, fornecedores e clientes, actuando com responsabilidade social e ambiental.”

Neste caso, a missão da organização enquadra-se, perfeitamente, dentro da área de actuação da mesma. Porém, e apesar de estar alinhada com o *core business*, objectivos da empresa e com as aspirações dos seus *stakeholders*, a missão poderia referir, desde já, a expansão internacional a que a empresa se submeteu nos últimos anos, e o carácter inovador presente em todas as suas marcas.

Desta forma, e mantendo a coerência expressa na visão em inglês, a missão da São Paulo Alpargatas deveria ser:

“Value the existing relations with our stakeholders whilst we continue to offer a range of superior brands and products. To earn new clients from different countries while keeping in mind the quality, innovation and social and environmental responsibility character patent in all our products.”

- **Valores**

- Compromisso e responsabilidade no desenrolar de toda as actividades inerentes à organização;
- Respeito nas relações com, e, entre todos os colaboradores;
- Empreendedorismo;
- Satisfação dos Consumidores através da conquista de lealdade na oferta de valor das marcas da empresa;
- Ética e Transparência em toda a actividade da empresa.

- **Factores críticos de sucesso**

- Imagem “cool” da marca;
- Identidade da marca;
- Qualidade do produto final;
- Constantes inovações nos modelos lançados;
- Correcta estratégia de expansão internacional da marca.

- **Goals e Objectivos**

Goals

- Obter um maior reconhecimento internacional;
- Aumentar o número de lojas próprias e franchisadas em outros países;
- Conseguir alcançar novos segmentos, através do lançamento de novas linhas produtos e modelos;
- Continuar a privilegiar a qualidade dos produtos comercializados, apesar da forte concorrência asiática;
- Obter o mesmo crescimento em termos de vendas, em volume e valor, dos últimos anos;
- Obter parcerias com marcas e artistas internacionais para o lançamento e promoção de novos produtos;

- Diversificar as formas de entrada no mercado internacional, tendo sempre em consideração a imagem da marca e os resultados da possível entrada.

Objectivos

- Estar presente, até 2015, em 100 países distribuídos pelos cinco continentes;
- Abrir mais 10 lojas-conceito Havaianas ou em regime de franchise, fora do Brasil, até 2015.
- Manter a marca Havaianas com 100% de reconhecimento no mercado brasileiro e atingir a meta dos 40% fora do Brasil;
- Conseguir obter sucesso com novos produtos, que possam ter sucesso em países de clima mais inconstante, como são o caso das “rain boots” e das “soul collection” da Havaianas;
- Aumentar em 10% a facturação da empresa, até 2013.

2.7.3 Pergunta 3

Características, Vantagens e Desvantagens da Exportação e do Franchising

	Exportação	Franchising
Características	<p>Modo mais directo e acessível de entrada nos mercados internacionais;</p> <p>Implica a venda dos produtos a agentes ou representantes, responsáveis pela sua comercialização.</p>	<p>Método de distribuição que permite uma boa aceitação no mercado e em larga escala;</p> <p>Consiste na atribuição de uma licença de comercialização do franchisor à outra parte;</p>

<p>Vantagens da operação</p>	<p>Diversificação dos mercados; Aumento de produtividade; Obtenção de economias de escala; Melhoria da qualidade do produto final; Diminuição da carga tributária – obtenção de incentivos fiscais; Aumento do <i>market share</i>; Diminuição da dependência do mercado interno; Menor impacto do factor sazonalidade nas vendas do produto;</p>	<p>Método de negócio comprovado; Formação e manuais disponíveis; Nome e imagem reconhecida; Obtenção de economias de escala.</p>
<p>Desvantagens</p>	<p>Necessidade de adaptação do produto; Possível dificuldade em encontrar um intermediário que siga a estratégia do vendedor; Uso de uma <i>trading</i>; Recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nos mercados;</p>	<p>Falta de flexibilidade; Restrições impostas pelo franchisor para a condução do negócio</p>

Fonte:Autor

Adaptação do Modelos dos 7 P's à actuação internacional da empresa

Factor	Actuação	Estratégia a adoptar
<p>Produto</p>	<p>Adaptação</p>	<p>A empresa deverá proceder a adaptações no produto final, tendo em conta as características inerentes a cada país. A adaptação poderá mesmo incluir o lançamento de novas linhas de produto como se tem verificado.</p>
<p>Preço</p>	<p>Estandardização Parcial</p>	<p>Dever continuar a ser aplicada a mesma estratégia face ao factor preço. De referir que a estratégia tem sido reduzir ao máximo o <i>gap</i> existente entre os preços praticados nos diferentes países. Contudo é necessário ter em consideração o custo de vida de cada país e a moeda;</p>
<p>Distribuição</p>	<p>Estandardização</p>	<p>Neste ponto, a estratégia de distribuição deverá ser mantida. As lojas-conceito e espaços franchisados deverão estar localizados em locais com tráfego</p>

		populacional e em espaços comerciais, como centro comerciais. Os distribuidores e retalhistas deverão ser criteriosamente seleccionados de acordo com a estratégia da marca;
Promoção	Adaptação	O investimento em marketing e publicidade e as campanhas a efectuar deverão ser diferentes de país para país, tendo em consideração factores que captem a atenção do público-alvo, como a originalidade e irreverência.
Pessoas	Estandardização	No que diz respeito aos recursos humanos, a empresa deverá continuar a prestar a mesma formação e apoio, nas relações com todos os clientes, distribuidores e colaboradores;
Processos	Estandardização Parcial	A estratégia a nível dos processos deverá se manter igual ao que até agora tem sido feito. A empresa poderá ter a necessidade de expandir a sua produção para outros países
Evidência Física	Estandardização Parcial	É desejável que todos os pontos de venda ou meios utilizados pela marca para comunicar com os seus consumidores se mantenham com uma imagem idêntica em todos os países, globalizando desta forma a imagem da marca.

2.7.4 Pergunta 4

Tendo em consideração todos os dados apresentados ao longo do caso, referentes ao processo de internacionalização aplicado à marca Havaianas, pode-se concluir que, à partida, a empresa já não se localiza na estratégia 1. Este tipo de estratégia consiste na concentração em poucos segmentos em poucos países. Apesar de ser uma boa estratégia de partida, visto que combina de forma moderada os recursos disponíveis das empresas com as necessidades de investimento no mercado, esta estratégia já não se enquadra no contexto da marca. No mesmo sentido, a estratégia 2 também não poderá ser aplicada, visto que as Havaianas pretendem actuar em diversos segmentos e países. Esta estratégia de expansão aplica-se a empresas que pretendem manter o foco em poucos países, diversificando os seus produtos. A estratégia 3, diversificação de país, apesar de

não ser necessariamente o objectivo para a marca, é a que mais se identifica com a estratégia da São Paulo Alpargatas para as Havaianas, na medida em que, existe claramente uma diversificação dos mercados, marcando presença em diferentes países, mas com um produto que atende a uma categoria bem definida de necessidades e de consumidores. Apesar de efectuar vários esforços para diversificar o mercado, através do lançamento de novas linhas de produto, com o objectivo de combater a sazonalidade e condições adversas presentes em determinados mercados, as Havaianas continuam a ser globalmente reconhecidas pela sua linha de praia, com os modelos de chinelos de dedo. Por fim, a estratégia de diversificação global, implica uma estratégia, empresarial e operacional, global. Cada vez mais empresas começam a ter uma preocupação no sentido de ter uma participação no mercado, não só no mercado interno, como também no mundial.

A estratégia genérica adoptada pela marca até ao momento, e que deverá ser mantida, caso não seja possível admitir uma estratégia híbrida, é a de diferenciação do produto.

O desafio que se coloca à São Paulo Alpargatas na sua estratégia para as Havaianas, especificamente, prende-se com o passo a dar no futuro. É objectivo para a marca, continuar a obter os mesmos resultados que tem vindo a apresentar, desde a reformulação da estratégia até ao início do processo de internacionalização. O principal desafio da marca é assim conquistar novos segmentos de mercado e marcar presença num cada vez maior número de países. Esse passo deve ser dado de forma a manter a imagem da marca e reduzir ao máximo os riscos inerentes a esta expansão. Apresentam-se, assim, quatro possíveis caminhos para a marca:

- Diversificar os seus produtos, investindo em fortes campanhas de marca para atingir os novos segmentos do mercado. É necessário contornar os factores que têm sido prejudiciais ao desempenho e sucesso da marca em alguns países, como o facto de o clima ser mais irregular, o que marca uma sazonalidade na procura;
- Focar-se apenas na linha de praia. No fundo, este passo levaria a marca a concentrar-se apenas na produção do seu *core business*, acompanhado pelo constante lançamento de novos modelos. Neste ponto, a parceria com designers, estilistas e marcas internacionais podia ser um estímulo para conquistar novos consumidores e obter o posicionamento desejado;

- A aposta no crescimento do número de lojas próprias e espaços franchisados pode ser um factor fundamental para o desempenho internacional da marca. Para além de reduzir os riscos de entrada em novos mercados, possibilita acompanhar o crescimento exponencial deste tipo de operação e facilita a entrada nesses mesmos mercados. Para que esta opção seja viável a marca deverá manter o seu rigor, nos processos e na formação dos operadores no exterior, e no investimento em promoção e publicidade ao produto, com campanhas e eventos que se diferenciem e captem a atenção dos consumidores locais;
- Diversificar centros de produção. Esta medida permitiria baixar os custos de produção e custos associados ao transporte do produto, aumentando assim o tempo de encomendas e do serviço. Esta alternativa logística, adoptada por grandes empresas ligadas a produto de consumo, vem aproximar os centros produtivos aos pontos de venda. Contudo, a marca poderia perder a imagem positiva do “*made in Brazil*”, presente em todos os seus produtos e que posiciona a marca na mente dos seus consumidores.

2.8 Slides de resolução do caso





Pergunta 1_Análise Externa_Análise PEST

Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> O Brasil vive uma democracia plena, alicerçada em instituições sólidas e num ambiente político estável; Conjunto de medidas implementadas pela Presidente Dilma Rousseff, que visam combater não só a insegurança social, como a corrupção política e económica; Mantém relações políticas e económicas privilegiadas, com Portugal e Estados Unidos da América.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> O Brasil é a maior economia da América do Sul e a sétima maior do Mundo; O FMI (Fundo Monetário Internacional) prevê para 2012 um crescimento de 3,3% da economia Mundial e 3% para o Brasil; Inflação média prevista para 2012 de 5,06%, e em 2013 de 5,5%. As previsões apontam para um crescimento do PIB de 3,2% e 4,2%, em 2012 e 2013, respectivamente. (fonte: Relatório Focus Banco Central); Dados do Índice Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de Fevereiro de 2012, indicam uma índice de desemprego no Brasil de 5,7%, superior aos 5,5% registados em Janeiro;
Sócio-Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> O Brasil tem a maior população da América do Sul e a quinta maior do Mundo, com cerca de 193 milhões de habitantes; Aproximadamente 27% da população tem menos de 24 anos e apenas 6% tem mais de 65 anos de idade; Tem-se dado um crescimento anual do número de pessoas com acesso à internet e telemóvel, resultado de políticas governamentais;
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de novas tecnologias associadas à cadeia produtiva e que visam minizar os custos de produção e maximizar a qualidade do produto final; Peso cada vez maior da internet na captação de novos clientes, inclusive em locais onde a presença das marcas ainda não seja muito acentuada.





Pergunta 1_Análise Externa_Análise 5 Forças de Porter

Potenciais Entrantes	Poder Negocial dos Clientes	Poder Negocial dos Fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> Elevadas barreiras à entrada; Possibilidade de atingir economias de escala; Grande peso dos países chineses, que competem com produtos de baixo custo; Indústria em estado de maturidade; 	<ul style="list-style-type: none"> Carácter de fidelização à imagem da marca e ao produto; Preocupação dos clientes pela qualidade e inovação; Custos de mudança são quase inexistentes; Tipo de produto não permite elevadas margens de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> A qualidade do produto em causa é muito relevante; Uma produção assente na qualidade terá que lidar com as pressões dos fornecedores; Fornecedores podem jogar com os preços visto que existem diversas empresas;
Poder: 2	Poder: 5	Poder: 4
Ameaça Produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> Na indústria do calçado o número de substitutos é elevado; Neste tipo de produto, chinelos e sandálias, é quase inexistente; 	
Poder: 2		
Rivalidade na Indústria	<ul style="list-style-type: none"> No Brasil, a São Paulo Alpargatas domina o sector; A maior preocupação das empresas que operam no sector vai para os produtos asiáticos 	
Poder: 3		
		<p style="margin: 0;"><u>Média da Atractividade do sector</u></p> <p style="font-size: 24px; margin: 0;">3,2</p>

Pergunta 1_Análise Externa_Grupos Estratégicos



Conclusões: Da análise ao gráfico, retira-se que a marca Havaianas encontra-se numa posição destacada face aos seus concorrentes diretos e do mesmo país de origem (Ipanema, Dupé e Melissa). Do ponto de vista da diversificação do produto, apenas a marca norte-americana Crocs se distancia, o que poderá significar uma certa dificuldade da marca brasileira em atingir novos segmentos. Por outro lado, quer a nível de expansão internacional, quer a nível de variedade do produto, verificamos que tanto a Dupé (da São Paulo Alpargatas) e as sandálias Ipanema (da Grendene) ainda têm muito para se desenvolver, não ameaçando a liderança de mercado das Havaianas.

Pergunta 1_Análise Interna_Vantagens Competitivas e 7 P's de Booms e Bitner

Fontes de Vantagens Competitivas

- Diversidade de modelos e de produtos;
- Criatividade e inovação presentes em todos os produtos;
- Investimento nas redes de distribuição e comercialização;
- Notoriedade e reconhecimento;
- Fabrico com materiais de qualidade;
- Boa estratégia internacional

7 P's de Booms e Bitner

- Produto:** Core são os chinelo de dedo, mas tem outras linhas diversificadas e para outros segmentos
- Preço:** Preço superior ao praticado pela concorrência. Ênfase na qualidade e inovação.
- Distribuição:** Efectuada através de distribuidores locais, lojas-conceito e sob regime de franchising.
- Promocão:** Investimento elevado em comunicação, publicidade e relações-públicas.
- Pessoas:** A empresa garante formação aos seus colaboradores e apoio aos seus distribuidores locais.
- Processos:** 8 fábricas com cerca de 8 mil funcionários. Preocupação com a qualidade do produto
- Evidência física:** Utilização da mesma imagem em todos os pontos de venda e de comunicação da marca.



Pergunta 1_ Análise Externa/Interna_ Análise SWOT Sistémica

Desafios	Riscos
<p>Deve haver uma preocupação por exportar sempre um produto final com qualidade e com inovações nos modelos;</p> <p>A marca deverá conseguir associar os seus produtos ao marca de origem visto que esta tem vindo a ganhar uma nova imagem a nível mundial;</p> <p>A estratégia deverá passar por um aproveitamento de novos canais, com crescimento rápido, mas a ligação a marcas e lojas de renome deverá se manter</p>	<p>A facilidade de imitação do produto em causa faz com que as probabilidades de cópia por parte de países asiáticos aumente, pondo em causa a marca Havaianas;</p> <p>O facto da cadeia produtiva se encontrar concentrada no mesmo território, inviabiliza uma estratégia global mais eficaz;</p> <p>A ligação da marca Havaianas à praia e ao calor, faz com que outras marcas concorrentes se possam lançar em outros segmentos que não são fáceis de atingir pela marca brasileira.</p>
Restrições	Avisos
<p>O facto dos consumidores serem cada vez mais exigentes com o que compram, faz com que a marca Havaianas tenha que inovar os seus modelos para atingir estas novas necessidades;</p>	<p>A crescente influência dos países asiáticos faz com que a concorrência com produtos de baixo custo, deverá ser tida em conta;</p> <p>O desenvolvimento de grandes redes de retalho ameaça as lojas próprias e com uma rede de lojas mais reduzidas.</p>



Pergunta 2_ Formulação Estratégica



Pergunta 2_Formulação Estratégica

Goals
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de lojas próprias e franchisadas em outros países; • Conseguir alcançar novos segmentos, através do lançamento de novas linhas produtos e modelos; • Obter o mesmo crescimento em termos de vendas, em volume e valor, dos últimos anos; • Obter parcerias com marcas e artistas internacionais para o lançamento e promoção de novos produtos; • Diversificar as formas de entrada no mercado internacional, tendo sempre em consideração a imagem da marca e os resultados da possível entrada.
Objectivos
<ul style="list-style-type: none"> • Estar presente, até 2015, em 100 países distribuídos pelos cinco continentes; • Abrir mais 10 lojas-conceito Havaianas ou em regime de franchise, fora do Brasil, até 2015. • Manter a marca Havaianas com 100% de reconhecimento no mercado brasileiro e atingir a meta dos 40% fora do Brasil; • Conseguir obter sucesso com novos produtos, que possam ter sucesso em países de clima mais inconstante, como são o caso das “rain boots” e das “soul collection” da Havaianas; • Aumentar em 10% a facturação da empresa, até 2013.

Pergunta 3_Caracterização Exportação e Franchising

	Exportação	Franchising
Características	<p>Modo mais directo e acessível de entrada nos mercados internacionais;</p> <p>Implica a venda dos produtos a agentes ou representantes, responsáveis pela sua comercialização.</p>	<p>Método de distribuição que permite uma boa aceitação no mercado e em larga escala;</p> <p>Consiste na atribuição de uma licença de comercialização do franchisador à outra parte;</p>
Vantagens da operação	<p>Diversificação dos mercados;</p> <p>Aumento de produtividade;</p> <p>Obtenção de economias de escala;</p> <p>Melhoria da qualidade do produto final;</p> <p>Diminuição da carga tributária – obtenção de incentivos fiscais;</p> <p>Aumento do market share;</p> <p>Diminuição da dependência do mercado interno;</p> <p>Menor impacto do factor sazonalidade nas vendas do produto;</p>	<p>Método de negócio comprovado;</p> <p>Formação e manuais disponíveis;</p> <p>Nome e imagem reconhecida;</p> <p>Obtenção de economias de escala.</p>
Desvantagens	<p>Necessidade de adaptação do produto;</p> <p>Possível dificuldade em encontrar um intermediário que siga a estratégia do vendedor;</p> <p>Uso de uma trading;</p> <p>Recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nos mercados;</p>	<p>Falta de flexibilidade;</p> <p>Restrições impostas pelo franchisador para a condução do negócio</p>



Pergunta 3_Adaptação Modelos dos 7 P's

7 P's de Booms e Bitner	Actuação
Produto: A empresa deverá proceder a adaptações no produto final, tendo em conta as características inerentes a cada país.	<u>Adaptação</u>
Preço: Deve ser mantida a estratégia de reduzir o diferencial entre preços. Porém a moeda do país e o custo de vida deverão ser tidos em conta.	<u>Estandardização Parcial</u>
Distribuição: As <u>lojas-conceito</u> e espaços franchisados deverão estar localizados em locais com tráfego populacional e em espaços comerciais, como centro comerciais. Os distribuidores e retalhistas deverão ser criteriosamente seleccionados de acordo com a estratégia da marca;	<u>Estandardização</u>
Promocão: O investimento em marketing e publicidade e as campanhas a efectuar deverão ser diferentes de país para país.	<u>Adaptação</u>
Pessoas: A empresa deverá continuar a prestar a mesma formação e apoio, nas relações com todos os clientes, distribuidores e colaboradores;	<u>Estandardização</u>
Processos: A empresa poderá expandir as suas fábricas para fora do Brasil com o objectivo de manter a sua posição no mercado internacional	<u>Estandardização Parcial</u>
Evidência Física: É desejável que todos os pontos de venda ou meios utilizados pela marca para comunicar com os seus consumidores se mantenham com uma imagem idêntica em todos os países,.	<u>Estandardização Parcial</u>



Pergunta 4_Estratégia de expansão de mercado

PAÍS	MERCADO	
	Concentração	Diversificação
Concentração	1ª Foco Acentuado	2ª Foco no País
Diversificação	3ª Diversificação de País	4ª Diversificação global

Fonte: "Princípios de Marketing Global". Keegan e Green

Estratégia 3 – Diversificação de País

- É a estratégia que mais se identifica com a marca;
- A marca está presente em diversos países, mas com um produto que atende a uma categoria bem definida de consumidores;

Estratégia Genérica da marca:

Estratégia de diferenciação: A marca pratica um preço superior ao da concorrência, apostando claramente em produtos e modelos inovadores e diferenciados.

Possíveis estratégias para a marca no futuro:

- Diversificar os seus produtos, investindo em fortes campanhas de marca para atingir os novos segmentos do mercado;
- Focar-se apenas na linha de praia. No fundo, este passo levaria a marca a concentrar-se apenas na produção do seu *core business*, acompanhado pelo constante lançamento de novos modelos.
- A aposta no crescimento do número de lojas próprias e espaços franchisados pode ser um factor fundamental para o desempenho internacional da marca;
- Diversificar centros de produção.

2.9 Conclusões a tirar do caso para o domínio da Gestão

Após a análise detalhada ao caso Havaianas, sua leitura e compreensão, é fundamental sintetizar as principais ilações obtidas, de forma a avaliar as possíveis consequências das mesmas para o domínio da gestão estratégica das empresas.

O caso de estudo apresentado insere-se no mercado do calçado, mais especificamente no calçado fabricado à base de plástico e borracha, contextualizando a marca Havaianas de um ponto de vista estratégico, no mercado global. A opção de internacionalização da empresa surgiu em meados da década de 90, incluída na estratégia de reposicionamento das Havaianas, e desde então a marca tem vindo a obter um reconhecimento e presença no exterior muito forte.

Os desafios que decorrem desta opção estratégica devem ser analisados pormenorizadamente, visto que, perante a actual conjuntura, torna-se essencial dar respostas viáveis aos problemas criados. O principal desafio para uma marca, com origem brasileira e com o seu produto *core* definido, prende-se com o aumento da concorrência e das vantagens competitivas dos países de onde surge essa mesma concorrência. É, assim, fundamental entender quais as variáveis críticas da marca, de modo a moldá-las ao máximo, criando vantagens competitivas face às marcas concorrentes.

A análise ao sector do calçado possibilitou uma maior compreensão sobre os tipos de calçado negociado, *players* do mercado e, especialmente, sobre as actuais tendências que marcam a indústria. Desta forma, destaca-se o crescimento do peso dos países asiáticos, como a China, na produção e exportação deste produto, o aumento das parcerias entre empresas europeias e asiáticas, fruto de uma descentralização da produção, motivada pela redução dos custos de mão-de-obra. Esta globalização da indústria aumenta a pressão sobre empresas, com base nacional, como é o caso das Havaianas.

Para estas empresas as principais fontes de vantagens globais decorrem de factores como a capacidade de inovação e diferenciação do produto final, a confiança e valores que a marca transmite e a exclusividade que oferece aos seus consumidores.

Estas são as variáveis que têm sido mais trabalhadas pela administração da marca brasileira, com o objectivo de oferecer um produto de qualidade e diferente da

concorrência. Todo o reconhecimento e imagem da marca demonstram que o investimento efectuado em publicidade, inovação, comunicação do produto e relações públicas tem tido o retorno esperado e têm possibilitado um posicionamento internacional que se aproxima do desejado pela marca. O facto do mercado nacional estar em fase de maturidade e da marca obter 100% de reconhecimento, faz com que o desafio internacional seja ainda mais aliciante.

A questão que se coloca, e que foi fruto de análise ao longo do caso, prende-se com o próximo passo a ser dado pela marca tendo em vista o crescimento internacional pretendido. Tratando-se de uma empresa com base produtiva nacional, com um produto que transmite uma imagem associada a factores como o calor e a praia, de que forma será possível continuar a crescer globalmente. Assim, o investimento e a abordagem estratégica internacional deverão ser mantidos com o mesmo rigor dos últimos anos.

Apesar de toda a conjuntura actual não ser a melhor e de haver um crescimento da ameaça de produtos de baixo-custo, as Havaianas deverão ser capazes de aumentar a sua posição internacional, destacando-se como uma marca que aposta claramente na inovação e diferenciação do seu produto, acompanhando as tendências dos mais reconhecidos *designers* mundiais.

3. Bibliografia

3.1 Livros

CARVALHO, José C.; FILIPE, José C. – **Manual de Estratégia : Conceitos, prática e Roteiro** 3ª Edição Lisboa. Ed. Sílabo, 2010

CHERTO, M. - **Franchising: Revolução em Marketing**. 3ª Ed. Mcgraw-Hill, 1988

CHURCHILL, E. Peter; PETER, J.,P. – **Criando valor para os clientes**, 2ª Edição, São Paulo: Saraiva, 2005

FREIRE, Adriano – **Internacionalização: Desafios para Portugal**. Ed. Verbo, 1998

GOUVÊA DE SOUZA, M. ; NEMER, A. – **Marca e Distribuição: Desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado Global**. 1ª Ed. Makron Books, 1993

KEEGAN, J. Warren; GREEN, Mark C. – **Princípios de Marketing Global**. 1ª Ed. Saraiva Editora, 1999

KERNER, Noah ; PRESSMAN, Gene – **Marcas Cool: Como criar produtos que se destacam e modas que permanecem**. 1ª Ed. Atria Books, 2008

KOTLER, Philip ; GERTNER, David; REIN, Irving ; Haider, Donald – **Marketing de lugares: Como conquistar crescimento a longo prazo na América Latina e no Caribe**. 1º Edição Prentice Hall, 2006

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. – **Marketing Management** 12ª Edição, Pearson Prentice Hall, 2006

MOLEIRO MARTINS, José – **Internacionalização e Globalização de Empresas**. 1ª Ed. Sílabo, 2011

PORTER, Michael E. – **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier Editora, 2004

SOARES DE REZENDE, L.; MARTINS GARCIA, L. – **Exportação**. Ed. Atlas, 1976

3.2 Artigos de publicações em série

BLECHER, Nelson – A brasileira que construiu uma marca global. **Exame Brasil** Edição 871, Junho de 2006.

BRAGA, Isabel A. – Havaianas nos pés dos Europeus. **Exame Brasil** Edição 871, Junho de 2006.

CORREA, Cristiane – Pé lá fora. **Exame Brasil** Edição 796, Julho de 2003.

DAHROUGE, Daniela – Havaianas não quer ser só sandália. **Exame Brasil**, Junho de 2010.

GUIDOLIN, Sílvia, M.; RODRIGUES DA COSTA, Ana, C.; PINTO DA ROCHA, Êrico, R. – Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. **BNDES Sectorial** N° 31 p. 147-184

MACEDO, Tatiana – A globalização do franchising brasileiro. **Revista Fraquia & Negócios**, Edição 39.

MOREIRA, Daniel – Franquia Havaianas quer concorrer com chocolate e perfume. **Exame**, Maio de 201.

SALLES GOMES, Adriana – Havaianas: Com o mundo aos seus pés. **HSM Management** N° 48, Janeiro e Fevereiro de 2005

SANTANA, Larissa – Um passo decisivo lá fora. **Exame** Edição 930, Outubro de 2008

3.3 E-books e bases de dados

MARTINS, José R. – **Branding: Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** GlobalBrands Disponível em WWW <URL <http://www.globalbrands.com.br/livros/branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-avaliar-marcas/>>

ALON, Ilon – Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation. Disponível em WWW <URL http://ebookey.org/Franchising-Globally-Innovation-Learning-and-Imitation_1142199.html>

3.4 Artigos em documentos electrónicos

ABICALÇADOS – Rumo ao mercado internacional. **ABICALÇADOS**

AICEP – Brasil: Ficha de Mercado. **AICEP Portugal Global**, Maio de 2011

AICEP – Brasil: Oportunidades e Dificuldades do Mercado. **AICEP Portugal Global**, Novembro de 2010

ALPARGATAS, São Paulo – Relatório Anual 2011, Disponível em WWW <URL <http://ri.alpargatas.com.br/>>

ALPARGATAS, São Paulo – Apresentação dos Resultados do 3º Trimestre 2011, Disponível em WWW <URL <http://ri.alpargatas.com.br/>>

WORLD FOOTWEAR – 2011 Year Book, World Footwear

3.5 Teses Académicas

RODRIGUES, Brenno. A. A. (2006) **Sandálias Havaianas: Do Pobre ao Nobre**, Tese de Mestrado de Comunicação Social, Universidade Federal de Paraíba

4 Anexos

4.1 Anexo 1- Apresentação do caso Havaianas

Desde o lançamento do primeiro modelo de sandálias, que a marca de calçado mais conhecida do Brasil se espalhou rapidamente, preenchendo o imaginário de pessoas de todas as classes sociais. São usadas por crianças e adultos, homens e mulheres, empregados de bar, celebridades ou até mesmo princesas. Podem ser encontradas na Saks Fifth Avenue, em Nova York, nas Galerias Lafayette, em Paris, ou, até mesmo, num modesto quiosque, numa favela do Rio de Janeiro. O produto é o mesmo, mas pode ser vendido por até oito vezes o seu preço original: de uns insignificantes R\$5 o par, no seu país de origem, até uns exorbitantes US\$100, pagos por algum consumidor americano que deseje personalizar os seus chinelos de dedo. Já foram, inclusive, consideradas pelo jornal norte-americano *Wall Street Journal* e pela revista inglesa *The Independent Review* como um produto revolucionário na sua categoria, juntamente com a gigante *Boeing*. Os seus modelos podem ser apreciados em colecções de Jeau Paul Gaultier, na badalada semana da moda parisiense, ou então, nas também badaladas praias do Rio, usadas por vendedores ambulantes. Por este fenómeno “epidémico”, é responsável a marca Havaianas, e a sua história tornou-se num caso de globalização de marca nunca antes visto em empresas da América Latina. Hoje, a marca exporta as suas sandálias para mais de oitenta países distribuídos pelos cinco Continentes e impressiona não só pela sua cobertura internacional mas também, e essencialmente pela imagem e *status* que consegue transmitir.

A responsável pelo lançamento no mercado da marca Havaianas, há mais de quarenta anos, foi a também brasileira São Paulo Alpargatas, empresa líder de calçados da América Latina. Actualmente, esta empresa detém no seu portefólio inúmeras marcas reconhecidas internacionalmente, como a Topper ou a Timberland, e aposta no sucesso da sua estratégia interna para a aplicar no mercado externo. Os números da Alpargatas demonstram a liderança da empresa no sector: em 2010, a empresa registou um recorde de vendas, com mais de 244 milhões de unidades vendidas, face aos 220 milhões do ano anterior; e um recorde de lucro - a facturação da empresa registou um aumento de 16,2%, apresentando uma facturação líquida de R\$2,2 biliões. A nível internacional a empresa continua em sintonia com a visão delineada: a de ser uma empresa global de

marcas desejadas. A soma das três subsidiárias (Alpargatas Argentina, Alpargatas EUA e Alpargatas Europa) mais as exportações representa, aproximadamente, 28% da facturação líquida da Companhia, em 2010. Importante, neste estudo, é avaliar o peso da marca Havaianas no total da empresa: estima-se que a marca é responsável por cerca de 50% da sua facturação total.

A explicação para esse fenómeno de crescimento nacional e internacional das Havaianas está, sobretudo, relacionada com a estratégia de planeamento aplicada pela São Paulo Alpargatas, mas também, e segundo afirma Gity Monsef, directora de um reconhecido museu de moda em Londres, as Havaianas são a “essência da simplicidade sexy e ostentam um design maravilhosamente *clean*”. Aliás, a agregação de valor ao produto é algo muito valorizado pelos executivos das Havaianas. A marca transmite, actualmente, através da sua imagem e posicionamento um *status* e uma “brasileiridade” que conquista qualquer consumidor, tornando os seus produtos em autênticos ícones de moda e objecto de desejo.

O primeiro par de sandálias Havaianas foi lançado em 1962, baseado num modelo que acabava de entrar no mercado brasileiro, conhecido como “sandália japonesa”, e em tudo idênticas ao modelo criado, mas com sola de tecido e tiras que se encaixavam no dedo. A empresa encontrou neste segmento um enorme potencial de consumo, adaptando a simplicidade do modelo a algo natural, nacional e que garantia um maior conforto e duração: a borracha. Rapidamente a fama das Havaianas se espalhou, e a empresa conseguiu obter números absolutamente incríveis, produzindo 1000 pares por dia ou 100 milhões de pares por ano, o que levou ao aparecimento de imitações e modelos similares.

Inicialmente, a sua simplicidade, produção em alta escala e preço acessível fizeram com que fosse rapidamente aceite pelas classes mais baixas da sociedade brasileira. Para reforçar esse posicionamento, a empresa recorreu a uma estratégia de comunicação forte e que viria a tornar famosas as suas campanhas de televisão em que era transmitido o slogan “não deformam, não têm cheiro, não soltam as tiras”. E a realidade é que, na verdade, as Havaianas não deformam nem têm cheiro e as suas tiras não saem facilmente. Nem mesmo as concorrentes mais bem posicionadas, como os modelos Ipanema e Grendha, da Grendene, conseguem reproduzir a fórmula de borracha das

“legítimas”.

Contudo, e apesar de todo o sucesso associado às Havaianas, a marca sofreu um período conturbado no início da década de noventa - as suas vendas estagnaram e isso resultou numa queda nas margens de lucros. Apesar de continuar a deter o controlo do mercado, as sandálias foram associadas a um “produto de uso por pessoas pouco exigentes, sendo consideradas de baixo prestígio mesmo em classes de baixa renda”. Esta foi a gota de água para uma decisão da São Paulo Alpargatas e que viria a mudar a história das Havaianas. “As sandálias deixaram de ser vistas pela empresa como *commodities* e começaram a receber investimentos que lhes conferiram um valor agregado, cada vez mais alto. Mudámos o paradigma”, segundo afirma Paulo Lalli, director responsável pela unidade de negócios Havaianas.

A primeira onda, como é assim conhecida, durou então cerca de 32 anos e foi a cara de, pelo menos, três gerações de brasileiros. O seu modelo único e de apenas duas cores diferentes passou a fazer parte do quotidiano de toda a população e quem não tivesse um par de Havaianas estaria completamente desactualizado.

Em 1994, e para fazer face a uma nova realidade, em que se verificava uma perda de mercado para uma concorrência cada vez mais forte, a São Paulo Alpargatas define uma nova estratégia de marketing baseada em três fases distintas. Neste ano a marca ganha uma nova linha, as Havaianas TOP, marcando assim o início da segunda onda da marca, que tinha por objectivo reconquistar a classe média. Este objectivo era sustentado por pesquisas efectuadas que identificaram que cerca de 90% das compras de Havaianas eram efectuadas por impulso, o que demonstrava a importância do ponto de venda para conquistar consumidores das classes A e B. Este lançamento foi complementado pelo lançamento de novas cores, que seguiam as novas tendências da moda; novas embalagens para o novo modelo; novos *displays*, que permitiam uma exposição destacada nos canais de venda e uma aposta em publicidade, direccionada para as classes com maiores rendimentos da sociedade brasileira. Com o apoio de agências de publicidade especializadas, a Alpargatas definia uma estratégia nova, retirando o foco no produto, colocando-o no consumidor e utilizando campanhas que tinham por objectivo passar uma mensagem credível, mas, ao mesmo tempo, divertida.

Desta forma, a empresa conseguiu alterar o posicionamento da marca. O atestado de pobreza que começava a ser associado a quem calçava Havaianas, e que afastava consumidores de classes mais elevadas, era posto de parte e as sandálias transformavam-se em ícones de moda, objecto de desejos e peça obrigatória nos guarda-roupas dos brasileiros. As opiniões de editoriais de moda, jornais, revistas e grandes *bureaus* internacionais eram unânimes: as Havaianas acabavam de provocar uma revolução na moda e no mercado. O uso exclusivo para praia e piscina tinha sido abandonado. A estratégia implementada permitiu associar as Havaianas a qualquer momento do dia: praia, restaurantes, festas. A exposição nos média aumentou significativamente e as sandálias passaram a ser vendidas nas grandes lojas de especialidades.

Desde o seu lançamento até 2011, mais de 3 biliões de pares de Havaianas já foram vendidos, o que, citando o *site* da empresa (havaianas.com), perfaz um total de “40 voltas à Terra se forem enfileiradas as sandálias” No ano de 2010, foram vendidos 184 milhões de pares: 504.110 por dia, 21005 por hora e 6 pares por segundo. Estes números são só possíveis de alcançar graças à rede de lojas e de canais de venda espalhados por todo o Mundo. No Brasil são 188 as lojas de Havaianas e milhares de outros pontos de vendas, de lojas especializadas, a supermercados, passando por drogarias e quiosques de rua. A qualidade do produto, juntamente com uma forte estratégia de marketing, uma publicidade que mostra celebridades a usar as sandálias no seu dia-a-dia, e uma correcta distribuição são alguns dos factores que explicam o sucesso da marca. Para tal, contribuiu também a reorganização efectuada pela São Paulo Alpargatas, na sua estrutura de negócios. A empresa que antes se baseava em funções, passou a ser organizada segundo as diferentes unidades de negócio, o que permitiu um alinhamento das áreas de marketing, vendas e produção, tornando todos os processos relativos ao produto final muito mais eficientes e direccionados para o mercado.

Outro factor crítico de sucesso da nova estratégia das Havaianas foi o da comunicação. O orçamento destinado a esta ferramenta de marketing aumentou e possibilitou um maior impacto associado a uma nova abordagem da empresa. A comunicação teve o objectivo de dar vida às sandálias Havaianas, mostrando um pouco da história da marca aos consumidores, criando, desta forma, elos emocionais fortes com a mesma. As áreas de assessoria da imprensa, as relações públicas e a promoção de eventos ganharam um

novo peso para a empresa e o resultado dessa aposta não poderia ser mais surpreendente. A marca inspirou um editorial de moda completo, com as sandálias numa das principais revistas *teen* no Brasil. Foram distribuídas Havaianas em espaços VIP dos carnavais do Rio de Janeiro e de Salvador, no São Paulo *Fashion Week* e foram enviados pares de sandálias como presente a diferentes artistas e celebridades da cultura brasileira. Lançaram-se novas linhas de produto, diversificando a oferta e dando novas possibilidades de uso à marca. Efectuaram-se parcerias de *cobranding* com várias marcas de luxo, oferecendo ao consumidor status, requinte e exclusividade.

A simplicidade do modelo acabou por demonstrar o potencial de crescimento internacional da marca: são perfeitas para um uso em clima quente, estão incorporadas na cultura do Mediterrâneo e de algumas regiões asiáticas. No Japão, é símbolo de respeito e de humildade trocar o que se está a usar por sandálias, antes de se entrar em casa.

Hoje o nome Havaianas é pronunciado em diferentes línguas e diferentes sotaques. Elas atravessaram todos os continentes, todas as culturas e até mesmo diferentes religiões, mas sempre com o mesmo objectivo: transmitir uma imagem de conforto, de *glamour*, de personalidade e de estilo. Podem ser compradas em qualquer parte do mundo - do Brasil à Rússia, dos EUA à China, de Itália às Filipinas, de Portugal a Moçambique, de França à Argentina. Este é um dos poucos casos em que os extremos se tocam por um factor comum: as Havaianas. Hoje são exportadas para mais de 80 países, espalhados pelo mundo todo. A sua fama é tanta, que as sandálias passaram a fazer parte das colecções de grandes estilistas mundiais como o francês Jean Paul Gaultier; são vistas em entregas de *Grammys* e de *Oscars*, nos EUA; fazem montras do Harrods, em Londres, ou das Galerias Lafayette, em Paris.

O processo de internacionalização da marca começou na década de 90, no momento em que já marcava presença em mais de quarenta países. Contudo, o verdadeiro “boom” de exportação deu-se a partir de 2001, quando a marca esteve presente num certame realizado em França, sobre a América Latina. O primeiro passo para a entrada no mercado Europeu estava dado e logo pela porta mais complicada, com os consumidores mais exigentes ao nível da moda, os franceses. Para que o crescimento internacional tivesse real impacto, a empresa viu-se na necessidade de optar por um de dois caminhos.

O primeiro mantinha a estratégia direccionada para camadas mais populares, para as quais eram praticados preços mais baixos e que permitiria, a curto prazo, uma mais rápida penetração no mercado e a obtenção de volumes maiores. No fundo, seria prolongar a estratégia utilizada até ao início da década, no país de origem, apenas com a preocupação da contrafacção e imitação dos países asiáticos, responsáveis por mais de metade da produção mundial de calçado. O segundo, e mais complicado caminho, seria promover uma estratégia desde já orientada para as classes A e B, em países mais desenvolvidos, o que requeria à empresa investimentos elevados para captar consumidores. Como seria de esperar numa empresa que tem na inovação e na qualidade os seus factores críticos de sucesso e que possui executivos dispostos a mudar paradigmas, a empresa optou pelo segundo caminho, aproveitando a eficácia da estratégia de revitalização da marca no mercado interno.

Para atingir a globalização que tem hoje em dia, a São Paulo Alpargatas foi obrigada a corrigir alguns procedimentos chave. A distribuição foi totalmente revista: uma série de falhas relativas a distribuidores foram eliminadas e passou a haver uma preocupação em transmitir aos diferentes responsáveis nacionais a nova mentalidade da marca. Segundo Ângela Hirata, directora de exportação da marca, esta situação teve que ser alterada visto que “o revendedor não pensava na marca, e sim no volume”, tendo sido afastados do negócio e contratados para o seu lugar parceiros mais identificados com o novo posicionamento da marca. Os distribuidores passaram a ser seleccionados, não apenas pelo seu conhecimento de mercado, mas também pela sua visão de marketing, capacidade de assessoria de imprensa e rede de conhecimentos, com formadores de opinião. Esta alteração permitiu à empresa ter uma maior exposição nos média e novos contratos com lojas especializadas. Os produtos que, desde o início da internacionalização não eram alterados, ganhavam novas cores e novas extensões de linha de produto, consoante o país a exportar.

O sucesso da operação pode ser medido através das palavras do director de comunicação e média da São Paulo Alpargatas: “Não havia uma marca global de sandálias. Agora há: Havaianas”. Esta marca global foi responsável, em 2010, pela comercialização de 25,9 milhões de pares de sandálias no mercado externo. A soma de todas as subsidiárias da empresa (Alpargatas Argentina, Alpargatas EUA e Alpargatas Europa) resultou em R\$ 126 milhões, valor 30,3% superior em relação ao ano de 2009.

O EBITDA totalizou, em 2010, R\$3,6 milhões, que resultou num aumento de R\$14,5 relativamente ao ano transacto. Fugindo aos números, as Havaianas ainda não atingiram, fora do Brasil, a relação de omnipresença de que desfrutam no mercado interno. Apesar do aumento do reconhecimento de marca ter aumento para 27%, estes números ainda estão longe dos 100% verificados no Brasil.

O grande desafio para as Havaianas nos próximos anos será conseguir o lançamento de quarta onda. Depois da primeira onda ter durado mais de 32 anos, com um produto direccionado para as camadas mais populares da sociedade; da segunda ter sido marcada por uma revitalização profunda na marca e pelo lançamento das Havaianas TOP, dirigidas a consumidores com maiores rendimentos e mais exigentes, e da terceira onda claramente dar ênfase ao sucesso global das sandálias, a marca vê-se quase obrigada a alterar outros paradigmas. A personificação em massa das sandálias é o primeiro objectivo a alcançar. É algo que tem um custo de produção elevado, aumentando, assim, o custo final do produto. Mas a aposta tem sido nesse sentido, criar uma ligação de maior exclusividade com o consumidor como forma de aumentar a sua satisfação. Outros dos desafios que se levantam será desenvolver uma estratégia que permita, dentro da abordagem de exportação, consolidar os mercados, visto que a estratégia utilizada pela empresa é de penetração e não de manutenção. É impossível determinar até que ponto a febre das sandálias Havaianas no mercado internacional se vai manter, cabendo à empresa revitalizar o interesse dos consumidores e explorar novos segmentos. A diversificação de produto, que já vem sendo posta em prática com o lançamento de calçado desportivo, galochas de Inverno e outros acessórios, pode ser uma opção a tomar. A existência de canais de venda exclusivos permite às Havaianas explorar outros segmentos, para além da venda de sandálias. A imagem obtida corre a favor da marca, e o seu status e *lifestyle* pode facilitar a entrada no mercado de novos produtos, como toalhas, tshirts, biquínis e calções de banho. A aposta em parcerias com marcas para a criação de novos modelos e de novos produtos pode ser também um importante passo para a agregação de valor. Sendo as Havaianas, actualmente, a marca que menos aposta neste tipo de parceria em relação aos seus concorrentes mais fortes como a Grendene ou a Dupé, este poderá ser um ponto fundamental para criação e exploração de novos mercados.

O histórico alcançado pela marca, através dos preços baixos e da diversificação de produtos e de segmentos, faz com que possam ser criadas imagens incorrectas na mente dos seus consumidores. A marca cria, actualmente, posicionamento na mente de consumidores de diversas origens, culturas e classes sociais, pelo que a estratégia a tomar deverá ter uma especial atenção às necessidades e expectativas de cada segmento, evitando assim criar confusões e, em última instância, perder consumidores.

4.2 Anexo 2 – Análise aos principais players do sector do calçado

Para fazer uma análise detalhada sobre os principais *players* do sector, importa avaliar as importações e as exportações não só em quantidade, mas também em valor, pois só assim nos é possível caracterizar as especificidades de cada mercado e a maneira como competem entre si. Assim, e seguindo o seu domínio em termos de quantidades exportadas, a China consegue traduzir em valor essas mesmas exportações, globalizando um total de, aproximadamente, 33 mil milhões de USD. Contudo, e tendo por base que o factor competitivo deste país são os baixos custos do trabalho, podemos verificar que a média de preço de uma unidade exportada é de apenas \$3.39. Por outro lado, o mercado italiano, que em quantidade se apresenta apenas como o quarto país que mais exporta, consegue ser o segundo em termos de valor. Ou seja, a lacuna, em termos de quantidades produzidas e exportadas, é compensada pelo elevado preço que pratica, e consegue agregar ao produto cerca de \$39.51. De resto, importa repetir que os restantes países presentes no *ranking* dos 15 países que mais exportam em valor, nove são países europeus e todos com preços médios praticados acima dos \$15, o que vem demonstrar que o *focus* neste mercado se coloca em factores como a imagem, a qualidade e o design.

Pelo exposto, podemos referenciar como principais *players* no mercado global de exportação, os países asiáticos como a China, Hong Kong e Vietname, o Brasil pela sua influência no mercado sul-americano e a Itália, como exemplo da aposta do mercado europeu em qualidade e design. Do ponto de vista das importações, o principal *players* os Estados Unidos.

4.2.1 Indústria de calçado chinesa

Segundo os dados disponibilizados pela *World Footwear*, relativos ao ano de 2010, o maior produtor e exportador de calçado do mundo é a China. Representante do mercado asiático, a China compete de forma única com o factor trabalho e com elevadas escalas de produção. Consegue, deste modo, atrair a atenção de grandes empresas americanas que partem em busca de mão-de-obra barata e de elevadas quantidades produzidas, que são conseguidas através de eficientes estruturas produtivas capazes de atender grandes encomendas. O país também recebe elevados investimentos de empresas de calçado de todo o mundo, que se instalam em busca de custos de produção mais competitivos, aproveitando também a forte aposta dos fabricantes locais em qualidade e design como forma de dar resposta ao mercado interno e para melhorar a sua posição no mercado externo. De resto, os países asiáticos orientam as suas estratégias para o mercado externo, através de parcerias em redes internacionais de produção industrial com marcas reconhecidas.

Algumas regiões asiáticas, como Taiwan e a Coreia do Sul, já se conseguem diferenciar, avançando na cadeia global de valor, por meio de estratégias próprias. Esta diferenciação, baseada em elevados padrões de qualidade e de responsabilidade sócio ambiental e numa aposta em marketing, faz com que estes países sejam procurados por empresas internacionais que não estão apenas preocupadas com a produção a baixo-custo, mas sim com a rapidez na resposta às encomendas efectuadas, com a qualidade do produto e com a manutenção da imagem da marca. A China ainda luta contra uma imagem negativa associada à sua produção, difundida pelos meios de comunicação, que se caracterizava pela produção em fábricas poluentes, pelo uso de trabalho infantil e escavo.

4.2.2 Indústria de calçado brasileira

O Brasil ganhou importância no panorama mundial como fornecedor de calçado na década de 1970, altura em que este produto ganhou expressão nas tabelas e exportações nacionais. O modelo de exportação era baseado em produtos de baixo custo, comercializados através de intermediários internacionais, que assumiam não só o controle na distribuição mas também delegavam às fábricas brasileiras a responsabilidade de produzir segundo especificações baseadas e modelos desenvolvidos

no exterior (na tese “Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade”, Guidolin, Rodrigues da Costa, Pinto da Rocha, BNDES Setorial 31, p. 147-184,). Contudo, e apesar do crescimento significativo da sua indústria, a estrutura apresentava uma série de limitações que condicionavam o seu crescimento a médio e longo prazo. O seu desenvolvimento foi efectuado a partir de uma base frágil, incapaz de desenvolver novos produtos, criar marcas e estabelecer canais próprios de comercialização e distribuição. Assim, e tendo em conta as novas tendências da indústria, que ocorreram na década de 1990, o Brasil, que se havia especializado na produção de calçado de baixo custo, viu-se impossibilitado de competir directamente com a produção de origem asiática em termos de preço, devido ao custo de mão-de-obra oferecido nesses países.

A deslocalização do grosso da indústria para a região do Nordeste foi uma das medidas alcançadas para fazer frente a este novo paradigma. Assim, estabeleceram-se no Brasil dois padrões principais de organização da actividade produtiva. Um primeiro mais tradicional, em que a actividade tinha por base as redes locais de produção, formadas, essencialmente, por pequenas e grandes empresas, e um segundo, construído no Nordeste brasileiro, constituído por grandes empresas em busca de mão-de-obra a baixo custo, economias de escala e incentivos fiscais que possibilitavam uma maior competição internacional. Apesar desta deslocalização, o estado do Rio Grande do Sul assumia-se como o principal produtor e exportador nacional de calçado. Em relação à produção por região, o Nordeste é o maior produtor nacional, sendo responsável por cerca de 44% do total produzido em 2007. O Brasil tem conseguido, ao longo dos anos, manter a posição de terceiro maior produtor de calçado do mundo, com uma produção de 894 milhões de pares em 2010. Em termos de volume, e no âmbito deste estudo de caso, verificámos, segundo dados de 2007, que a produção brasileira está muito concentrada nos calçados de plástico e borracha, com particular destaque para os chinelos de plástico/borracha. Entre 2003 e 2007, os chinelos de plástico/borracha foram o único segmento que apresentou um crescimento do total produzido, com uma variação de 13,4%.

O mercado interno também apresenta um peso significativo para o desenvolvimento da indústria, absorvendo cerca de 80% da produção nacional e constituindo, assim, um dos pontos mais fortes da indústria de calçado brasileira. Porém, a crescente abertura das fronteiras geográficas ao mercado externo e o aumento da concorrência internacional,

faz com que o sector esteja cada vez mais vulnerável. Nesse sentido, tem-se vindo a verificar não só uma retracção recente na produção de calçado, que está relacionada com a perda de mercado externo, essencialmente nos produtos com menor valor agregado e que sofrem forte concorrência dos produtos asiáticos, mas também o aumento das importações de calçado para o mercado nacional. Para fazer face a esta recente quebra na produção de calçado, o Brasil tem vindo a focar a sua estratégia na produção de produtos com maior valor agregado, através do desenvolvimento de design próprio e investimento em estratégias de marketing, tentando assim alcançar nichos de mercados que são inalcançáveis pelos países asiáticos. Esta tendência reflecte-se no preço médio do calçado exportado nos últimos anos - em 2003, o preço era de 8,21USD o par, enquanto que, em 2010, o preço atingiu os 10,40USD.

Segundo dados recentes da *World Footwear*, os Estados Unidos mantêm-se como principal destino das exportações brasileiras de calçado, apesar de nos últimos cinco anos ter ocorrido uma variação negativa de aproximadamente 64%. Por outro lado, novos destinos têm vindo a ganhar importância, com a Itália, a Argentina e a França a assumirem-se claramente como novos mercados das exportações brasileiras. Nos últimos cinco anos, Itália apresentou um crescimento de cerca de 154% e a França de 179%, em termos de valor exportado para estes novos destinos.

4.2.3 Indústria de calçado italiana

Um estudo efectuado revela que a organização industrial italiana no sector do calçado é particularmente caracterizada por um domínio de empresas de pequeno porte, sustentadas por vantagens competitivas, que se baseiam na criação de moda e de tendências. Dados de 2002 mostravam que de um total de, aproximadamente, 2400 estabelecimentos a operar no sector, 2000 têm nos seus quadros menos de 20 empregados. O país é reconhecido internacionalmente pelo design sofisticado dos seus produtos, sendo fonte de lançamentos de tendências de moda do sector e também fonte de produção para marcas de luxo italianas e de outros países (Parolini e Visconti, 2003). Esta capacidade, para produzir produtos com design e originar novas tendências de moda, permite às empresas do sector actuar em nichos de mercado onde factores como o acabamento, qualidade e o atendimento às necessidades de consumo especializadas são aspectos relevantes no posicionamento competitivo das empresas. Como foi referido anteriormente, a indústria de calçado italiana tem dado prioridade à produção

subcontratada em outros países, nomeadamente asiáticos, descentralizando a produção local. Estas parcerias com empresas asiáticas, através de *joint-ventures*, fazem com que a maioria das exportações chinesas para os Estados Unidos leve etiquetas de marcas italianas.

4.2.4 Indústria de calçado norte-americana

A indústria de calçado norte-americana é, fundamentalmente, caracterizada por um domínio das importações. Dados da *World Footwear*, indicam que o país é que mais importa no Mundo. Segundo a mesma organização, em 2010, o país exportou apenas, aproximadamente, 74 milhões de pares, a um preço unitário médio de 11,49 USD. Por outro lado, tanto as importações como o consumo de calçado ascendem aos 2 348 e 2 335 milhões de pares, respectivamente.

Assim, podemos verificar que os Estados Unidos são o mercado preferencial dos países exportadores, quer de produtos de baixo custo, quer das grandes marcas. Algumas marcas americanas, com uma forte posição no mercado, optam por descentralizar a sua produção para os países asiáticos, o que se traduz nas baixas quantidades de calçado produzida e exportada.

4.3 Anexo 3 – Franchising no contexto da internacionalização de empresas

4.3.1 Visão Conceptual

No contexto da significativa abertura dos mercados ao exterior, surgem como opções para a expansão das empresas algumas operações que foram genericamente abordadas no ponto anterior. De todas as operações possíveis, o *franchising* é responsável por um dos maiores fenómenos do Mundo empresarial. Tendo em conta os seus atributos e as vantagens que proporciona às partes envolvidas, “constitui-se num dos elementos mais fortes de revisão dos conceitos que envolvem estratégias de marcas e distribuição”. (Marcos Gouvêa de Souza e Artur Nemer, 1999)

O termo *franchising* é definido por diferentes entidades de forma distinta. Para o United States Department of Commerce, o *franchising* “é uma forma de licenciamento, pelo qual o proprietário ou titular (franchisador) de um produto, serviço ou método obtém a sua distribuição através de revendedores (franchisados)”. Por outro lado, a Associação Internacional de *Franchising* define a operação como “uma relação

contratual entre o franchisador e o francheado, na qual o primeiro oferece ou é obrigado a manter um interesse contínuo no negócio do segundo no que diz respeito a áreas como *know-how* e formação; na qual o francheado opera sob um nome comercial comum e de acordo com um formato ou padrão estabelecido ou controlado pelo franchisador e na qual o francheado faz um investimento financeiro substancial, dos seus próprios recursos, no seu próprio negócio”. (Marcos Gouvêa de Souza e Artur Nemer, 1999)

Observando a definição do conceito por parte de autores individuais, Melvin Morgenstein (1992) e Harriet Strongin (1992) referem que num franchising o franchisador concede a uma pequena companhia ou indivíduo o direito de conduzir um negócio de certa maneira e por um período específico de tempo. Segundo Coughlan (2002), “o franchising é uma estrutura de canal de marketing que tem como objectivo convencer consumidores finais de que estão a comprar a um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar a comprar de uma empresa de propriedade privada”.

De acordo com Weitz e Levy (2000), este sistema tem como principais vantagens para o francheado:

- Método de negócio comprovado;
- Formação e manuais disponíveis;
- Nome e imagem reconhecida;
- Obtenção de economias de escala.

Como desvantagem os autores referem:

- Falta de flexibilidade;
- Restrições impostas pelo franchisador para a condução do negócio.

Do ponto de vista do franchisador, o sistema de franchising tem como vantagens, e de acordo com Dahab (1996), o facto de a operação possibilitar uma rápida expansão e reconhecimento da marca, apesar dos elevados custos de formação do negócio e perda de sigilo de informações e *know-how*.

De acordo com Gouvêa de Souza e Nemer (1999), “os factores críticos para o sucesso de uma empresa em regime de *franchising* são a sua estrutura, organização, formação e nível de apoio ao francheado.” Ainda para este autor, “o franchising deverá ser visto pelas empresas como uma nova e independente área de actuação, conciliando o status da

empresa, divisão ou unidade de negócio, com estrutura e planeamento estratégico próprios como condições básicas para a consolidação da actividade. Assim pensam os grupos que têm conseguido expressivo sucesso no segmento.”

4.3.2 Motivos envolvidos na internacionalização do franchising

São vários os motivos que levam as empresas a optarem por este modelo quando se pretendem internacionalizar. Para Gouvêa de Souza e Nemer (1999), as empresas têm recorrido cada vez mais ao sistema de *franchising* “em busca de maiores taxas de crescimento e maiores vendas e lucros por unidade, viáveis em outros mercados devido à grande saturação e ao aumento da concorrência no âmbito doméstico”. Outras, vêem no *franchising* uma opção estratégica de crescimento, decidindo abrir novas unidades, preferencialmente através de *franchise* e de conversão de lojas próprias, com o objectivo de aumentar o ritmo de abertura de novas unidades e a redução de custos fixos.

De acordo com Konisberg (1997, apud Carvalho; Ferreira; Almeida, 2011) os motivos que estão envolvidos numa operação de internacionalização do *franchising* são:

- Viabilidade do mercado externo;
- Saturação do mercado local;
- Proximidade geográfica;
- Iniciativa de um interessado externo;
- Razões particulares do franchisador;
- Possibilidade da entrada imediata de capital;
- Prevenção contra a concorrência.

Para Mauro (1999), os principais motivos que levam à expansão internacional deste sistema são:

- Busca de novos mercados;
- Aumento da competitividade e do reconhecimento da marca;
- Prevenção contra a entrada de novos concorrentes no mercado doméstico;
- Aumento de vendas e de lucros;
- Objectivos pessoais do franchisador.

Assim, pode-se verificar que a opção de internacionalizar uma empresa, através do sistema de *franchising*, deverá ser o resultado das percepções entre as vantagens e as desvantagens da operação. Segundo Carvalho, Ferreira e Almeida (2001) “a percepção dos riscos está ligada a factores organizacionais, como o tamanho da empresa, a experiência no negócio, a tolerância ao risco e a sua orientação internacional. A percepção dos benefícios está relacionada com factores ambientais, entre eles, pressões competitivas do mercado local, influência dos agentes externos e percepção de um ambiente externo favorável.”

4.4 Anexo 4 – Análise às forças de Porter

Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Ameaça de entrada de novos competidores					
Economias de escala	Altas	x			Baixas
Diferenciação do produto	Alta		x		Baixa
Identificação da marca	Alta	x			Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas				Baixas
Necessidades de capital	Altas	x			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos			x	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta			x	Baixa
Políticas proteccionistas	Altas			x	Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta	x			Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta			x	Baixa
Efeitos de experiência	Altos	x			Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta		x		Baixa
Valor global da força	Baixa	x			Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria					
Nº de empresas concorrentes	Baixo	x			Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				Baixo
Crescimento do mercado	Alto		x		Baixo
Custos fixos	Baixos			x	Altos
Custos de posse de stock	Baixos				Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			x	Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos			x	Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa			x	Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta	x			Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa	x			Alta
Valor global da força	Baixa			x	Alta

Ameaça de produtos substitutos					
Disponibilidade de substitutos	Baixa	x			Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto	x			Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	x			Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa	x			Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa	x			Alta
Valor global da força	Baixa	x			Alta
Poder dos fornecedores					
Nº de fornecedores da indústria	Alto		x		Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo				Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	x			Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto	x			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo			x	Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta	x			Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo		x		Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa			x	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa			x	Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta		x		Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa		x		Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	x			Baixa
Valor global da força	Baixa		x		Alta

Poder dos clientes					
Nº de clientes da indústria	Alto		x		Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo			x	Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	x			Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto				Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta		x		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa			x	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto				Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa	x			Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa				Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa				Alta
Valor global da força	Baixa		x		Alta

4.5 Anexo 5 - Análise dos grupos estratégicos

	Crocs	Ipanema	Dupé	Melissas	Havaianas
Nº de países	120	90	50	80	80
Nº de modelos/linhas de produto	250	29	24	57	120

fonte: Autor

4.6 Anexo 6 – Tabelas e gráficos de apoio ao caso

4.6.1 Tabela 2 – Características das marcas brasileiras em regime de franchising com unidades no exterior

Ramo de Actividade	Distribuição dos franchisadores	Idade média da empresa (em anos)	Experiência média com franchising (em anos)	Distribuição das Unidades	Número médio de Unidades por Rede	% média de unidades próprias
Moda	31%	36	11	15%	93	23%
Beleza e Saúde	21%	18	12	35%	316	5%
Educação	12%	30	21	27%	422	17%
Alimentação	19%	24	15	14%	132	10%
Outros	18%	27	11	9%	94	19%
Total	100%	28	13	100%	185	15%

Fonte: ABF, Outubro de 2010

4.6.2 Tabela 3 - Experiência das marcas brasileiras em regime de franchising no exterior

Ramo de Actividade	Experiência no Exterior (média em anos)	Distribuição das unidades no exterior	Nº Médio de unidade no Exterior	% média de unidades próprias	Total de unidades no exterior / Total da Rede	Nº médio de países em que opera a empresa
Moda	4	36%	12	17	18%	4
Beleza e Saúde	6	11%	5	10	4%	2
Educação	14	27%	23	18	9%	3
Alimentação	4	9%	5	26	7%	2
Outros	5	18%	10	15	15%	4
Total	6	100%	10	17	12%	3

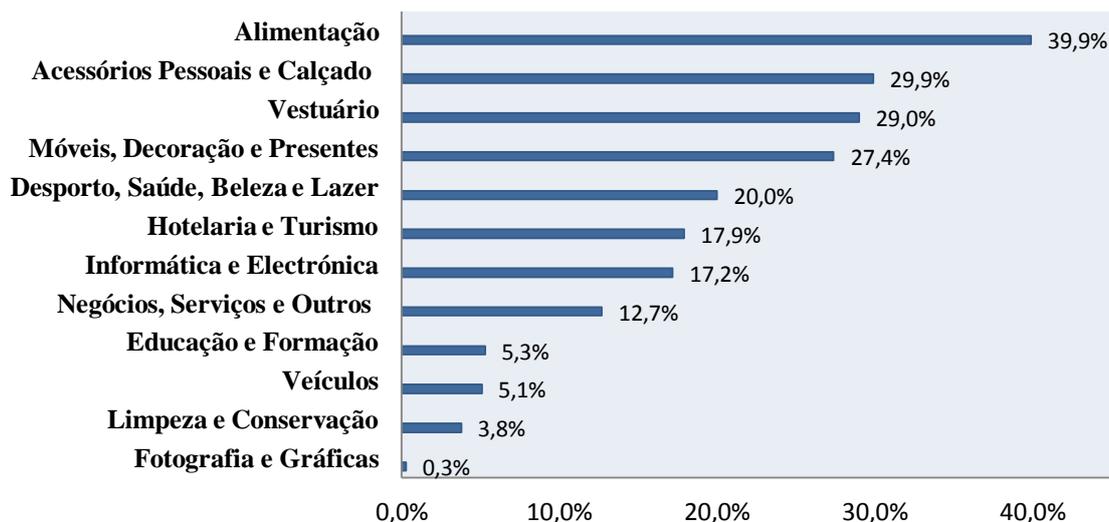
Fonte dos dados: ABF, Outubro de 2010

4.6.3 Tabela 4 - Facturação do sector do Franchising (valor em biliões de R\$)

Segmentos	2009	2010	Variação (%)
Acessórios Pessoais e calçados	3.727	4.842	29,9
Alimentação	10.929	15.288	39,9
Educação e Formação	5.194	5.470	5,3
Desporto, Saúde, Beleza e Lazer	9.867	11.842	20,0
Fotografia e gráficas	1.487	1.492	0,3
Hotelaria e Turismo	1.266	1.493	17,9
Informática e Eletrónica	932	1.092	17,2
Limpeza e Conservação	625	649	3,8
Móveis, Decoração e Presentes	2.759	3.515	27,4
Negócios, Serviços e Outros	18.604	20.960	12,7
Veículos	2.630	2.763	5,1
Vestuário	5.100	6.581	29,0
Total	63.120	75.987	20,4

Fonte: Associação Brasileira de Franchising, Outubro de 2010

4.6.4 Tabela 5 –Ranking de facturação do sector



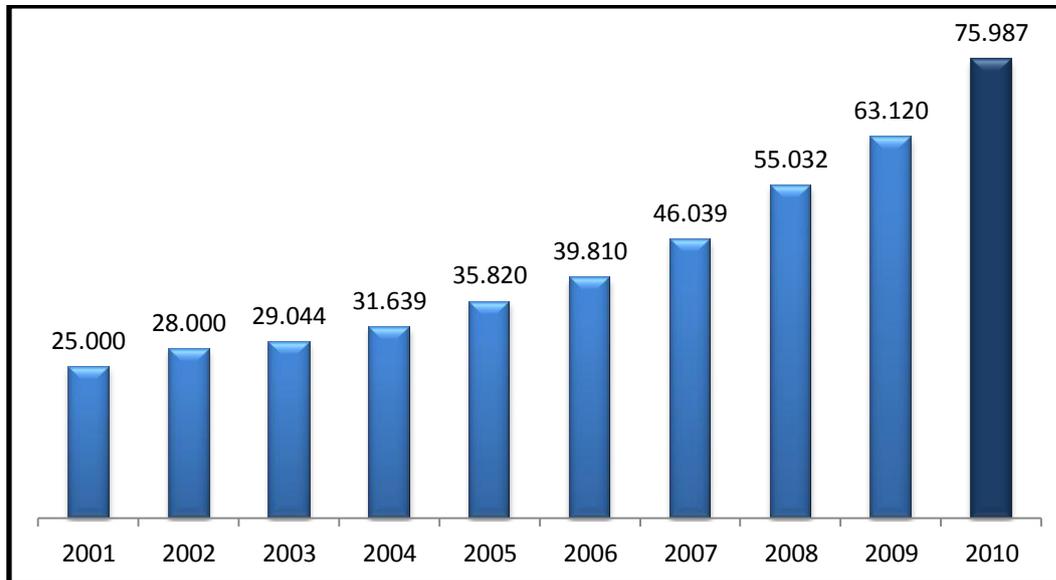
Fonte: Associação Brasileira de Franchising, Outubro de 2010

4.6.5 Tabela 6 - Evolução do número de redes

Segmentos	2009	2010	Variação (%)
Acessórios Pessoais e calçados	115	134	16,5
Alimentação	348	427	22,7
Educação e Formação	199	219	10,1
Desporto, Saúde, Beleza e Lazer	290	320	10,3
Fotografia e gráficas	18	19	5,6
Hotelaria e Turismo	24	25	4,2
Informática e Eletrónica	70	76	8,6
Limpeza e Conservação	55	56	1,8
Móveis, Decoração e Presentes	88	89	1,1
Negócios, Serviços e Outros	192	198	3,1
Veículos	68	72	5,9
Vestuário	176	220	25,0
Total	1.643	1.855	12,9

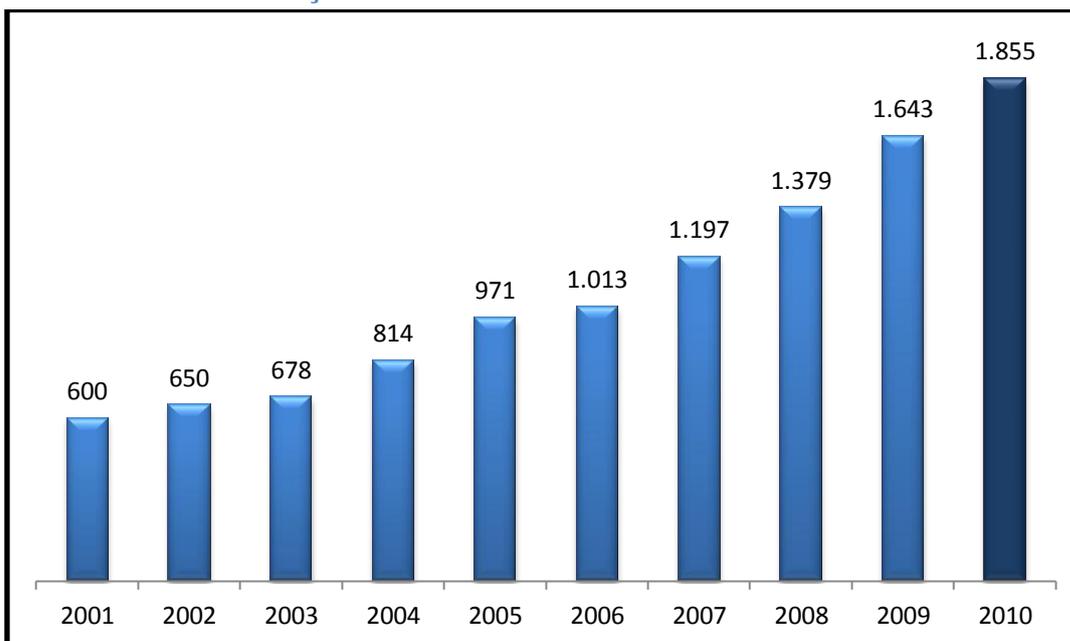
Fonte: ABF, Outubro de 2010

4.6.6 Tabela 7 - Facturação do sector do Franchising no Brasil (bilhões de R\$)



Fonte: ABF, Outubro de 2010

4.6.7 Tabela 8 – Evolução do número de redes franchisadas no Brasil



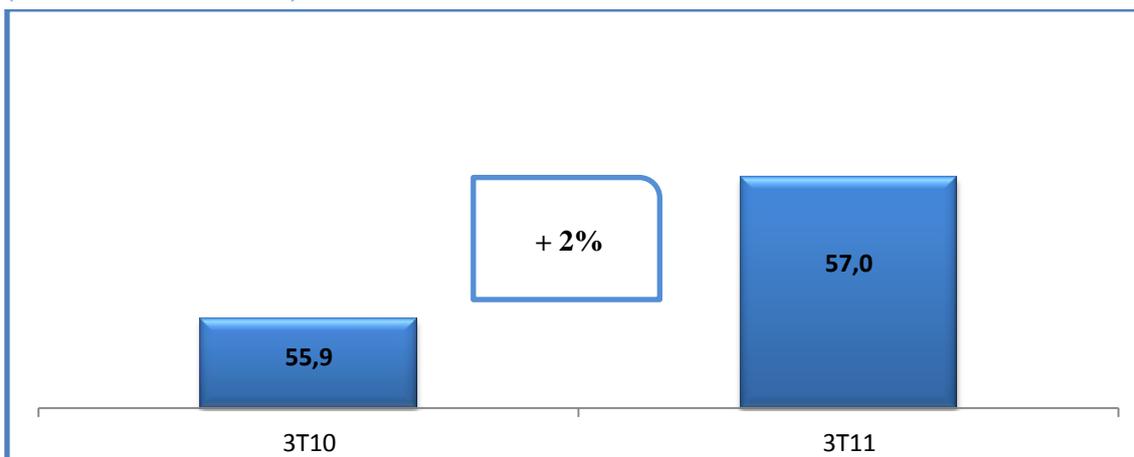
Fonte: ABF, Outubro de 2010

4.6.8 Tabela 9 – Resultados Financeiros Líquidos da São Paulo Alpargatas, S.A.

Resultados Financeiros Consolidados			
(R\$ milhões, excepto margens)	3T10	3T11	Variação
Receita Líquida	580,6	687,5	18,4%
Lucro Bruto	260,0	313,0	20,4%
Margem Bruta	44,8%	45,5%	0,7 p.p.
EBITDA	114,9	108,6	-5,5%
Margem EBITDA	19,8%	15,8%	-4,0 p.p.
Lucro Líquido	81,3	87,5	7,6%
Margem Líquida	14,0%	12,7%	-1,3 p.p.
Saldo de Caixa	492,0	683,6	38,9%
Posição Financeira Líquida	325,1	366,2	12,6%

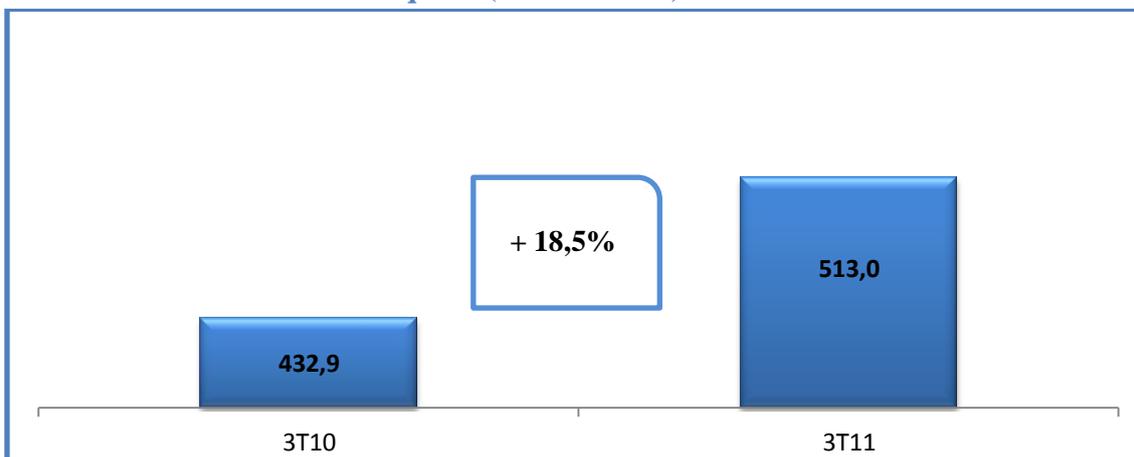
Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.9 Tabela 10 - Volume de vendas nacionais de Calçados, Vestuários e Acessórios (milhões de unidades)



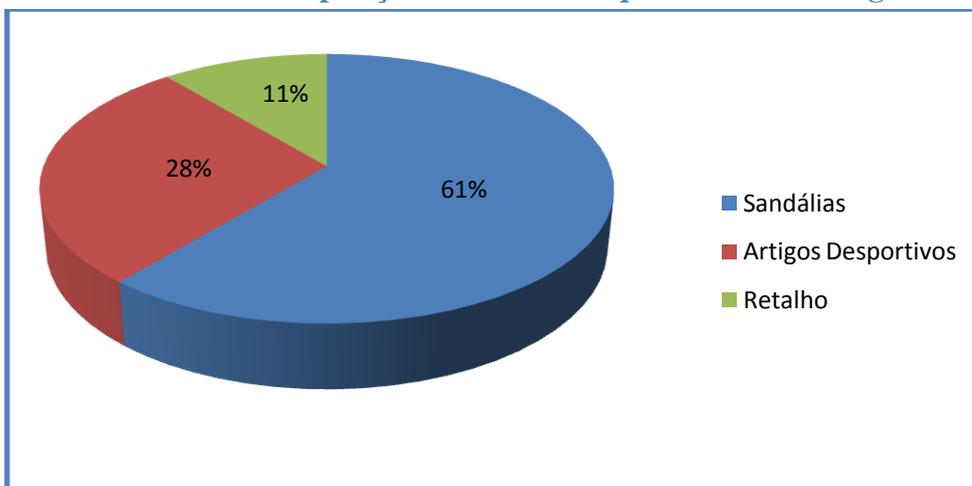
Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.10 Tabela 11 – Receita Líquida (bilhões de R\$)



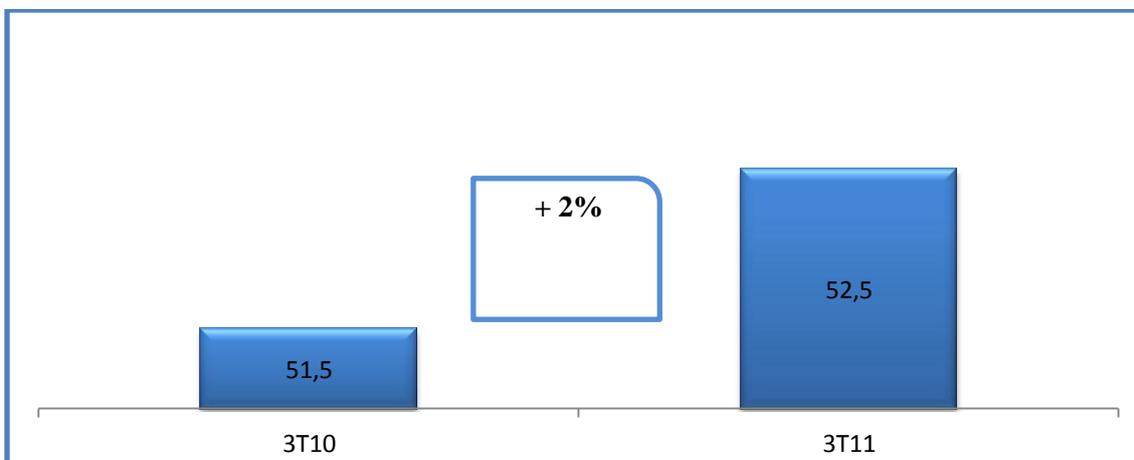
Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.11 Tabela 12 - Composição da Receita Líquida 3T11 dos Negócios Nacionais



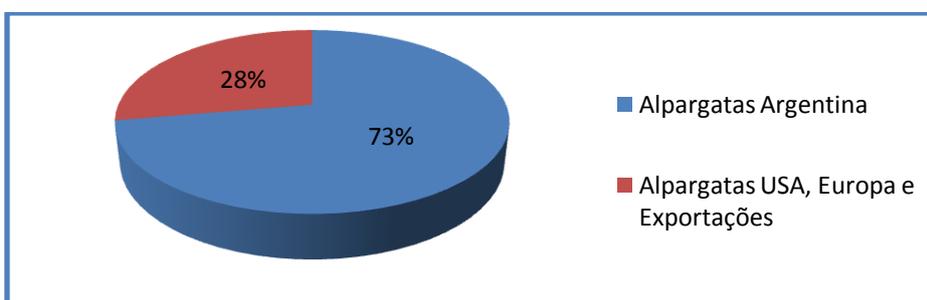
Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.12 Tabela 13 - Volume de vendas Havaianas e Dupé dos negócios Nacionais

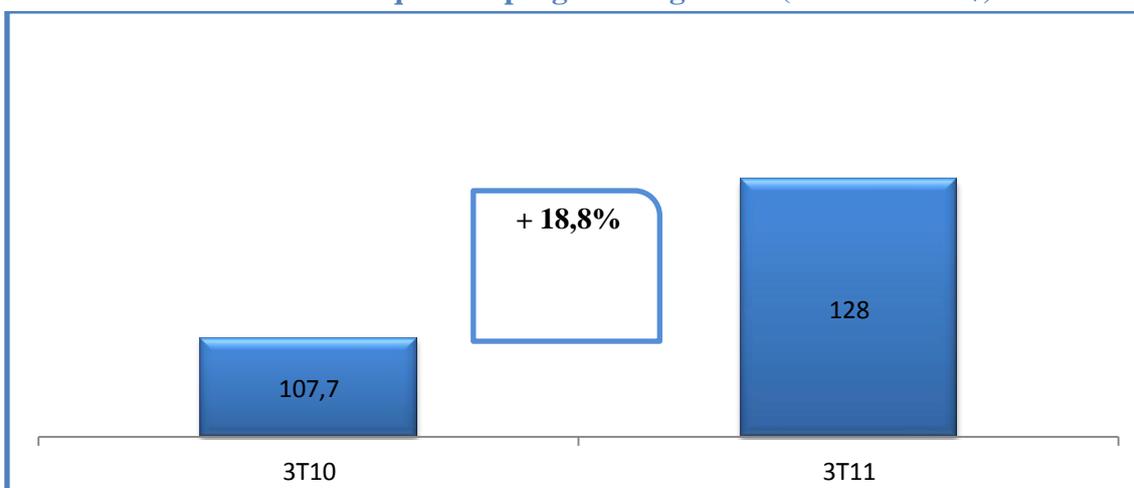


Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.13 Tabela 14 - Composição da Receita Líquida dos Negócios Internacionais

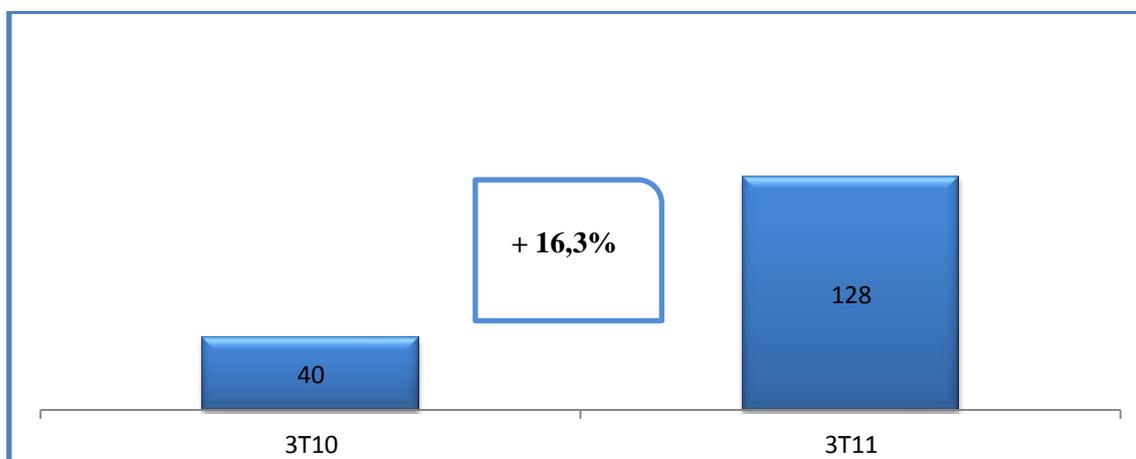


4.6.14 Tabela 15- Receita Líquida Alpargatas Argentina (milhões de R\$)



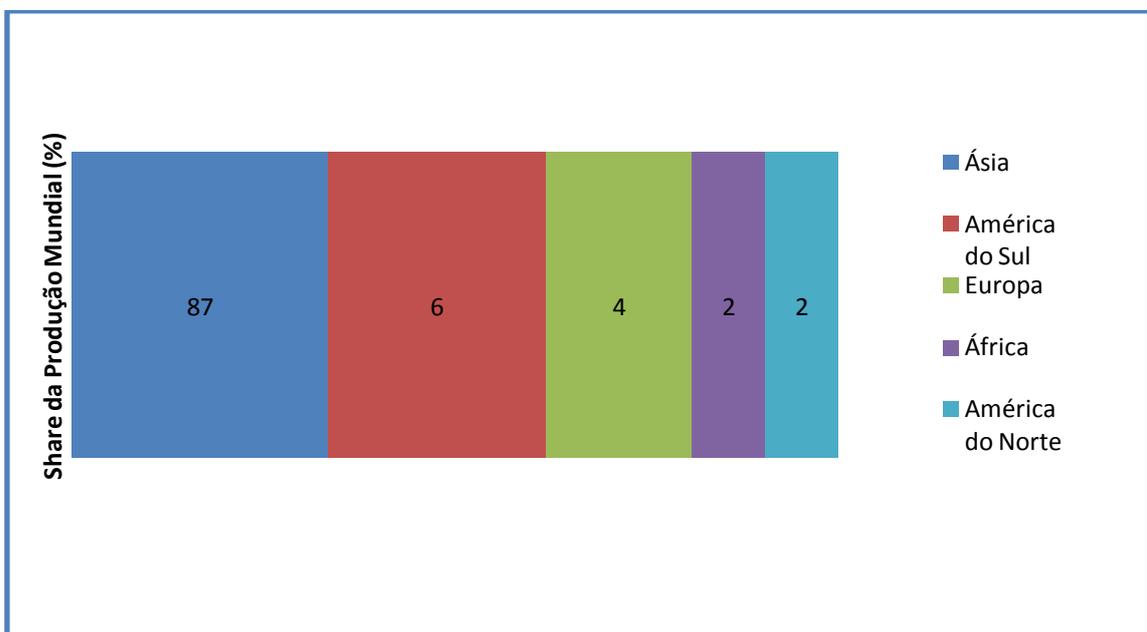
Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.15 Tabela 16 - Receita Líquida da Alpargatas USA, Europa e Exportações



Fonte: Resultados 2011, São Paulo Alpargatas

4.6.16 Tabela 17- Distribuição da produção de calçado por continente (milhares de unidades), em 2010



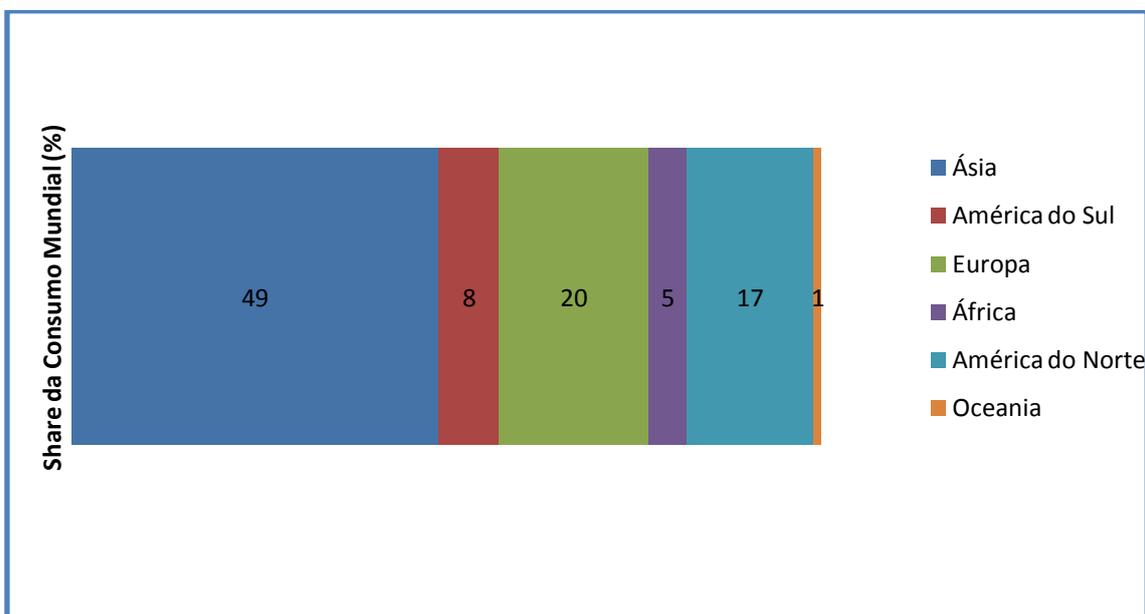
Fonte: WorldFootwear, 2010

4.6.17 Tabela 18 - Top 10 de produtores de calçado (em quantidade) 2010

Rank.	País	Pares (milhões)	Share Mundial
1	China	12597	62,4%
2	Índia	2060	10,2%
3	Brasil	894	4,4%
4	Vietname	760	3,8%
5	Indonésia	658	3,3%
6	Paquistão	292	1,4%
7	Tailândia	245	1,2%
8	México	244	1,2%
9	Itália	203	1,0%
10	Turquia	174	0,9%

Fonte: WorldFootwear, 2010

4.6.18 Tabela 19 - Distribuição do consumo de calçado por Continente 2010, em quantidade.



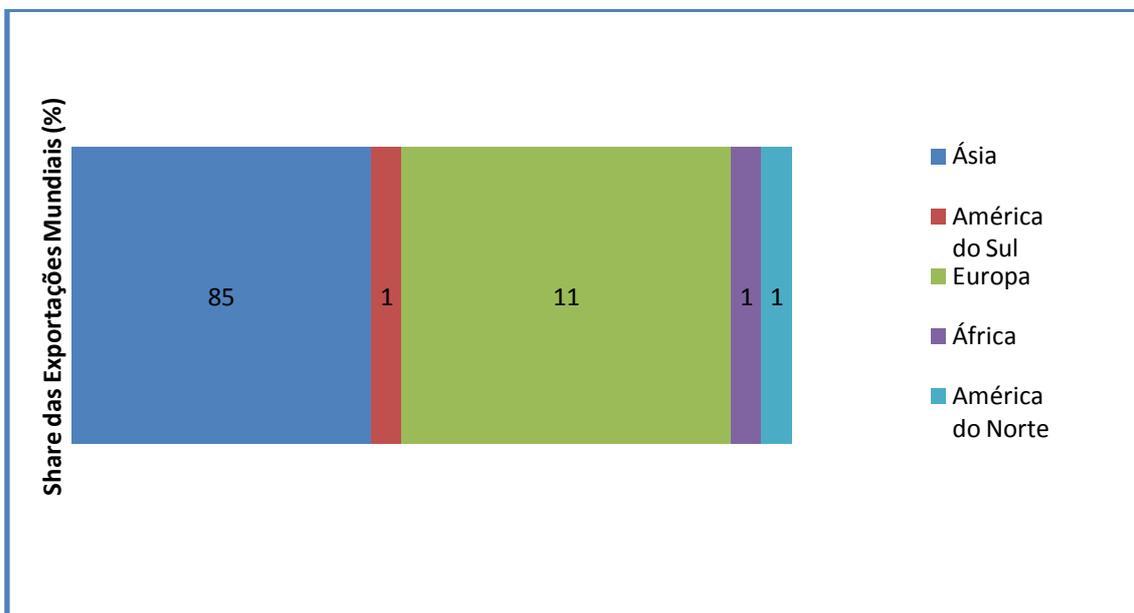
Fonte: WorldFootwear, 2010

4.6.19 Tabela 20 - Top 10 de países consumidores de calçado

Rank.	País	Pares (milhões)	Share Mundial
1	China	2.700	15,2%
2	USA	2.335	13,4%
3	Índia	2.034	11,7%
4	Brasil	780	4,5%
5	Japão	693	4,0%
6	Indonésia	627	3,6%
7	Reino Unido	504	2,9%
8	Espanha	427	2,4%
9	França	415	2,4%
10	Alemanha	385	2,2%

Fonte: Worldfootwear, 2010

4.6.20 Tabela 21 - Distribuição das exportações de calçado por continente (quantidade)



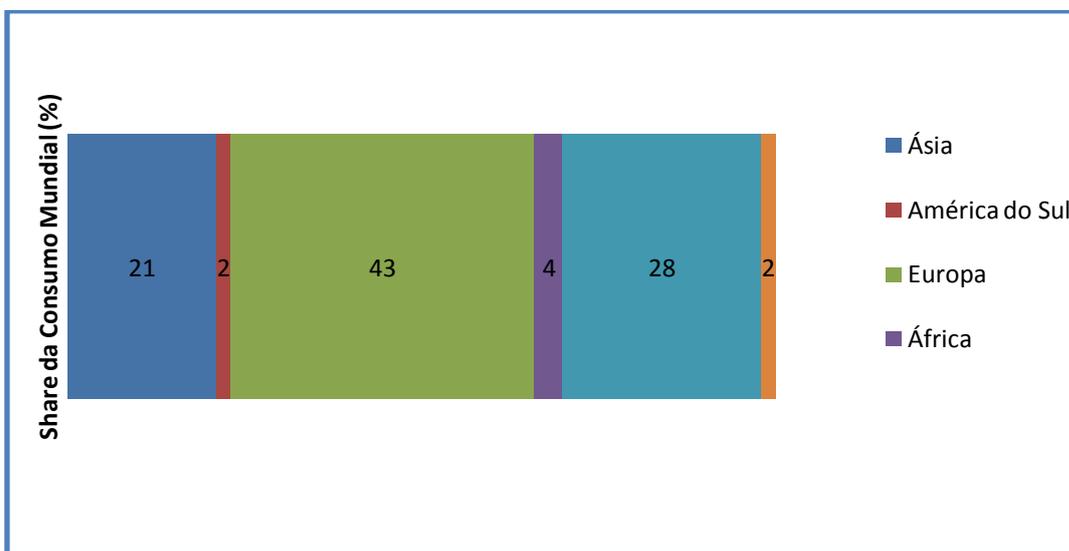
Fonte: Worldfootwear, 2010

4.6.21 Tabela 22 - Top 10 das exportações de calçado em 2010 (em quantidade)

Rank.	País	Pares (milhões)	Share Mundial
1	China	9 930	73,4%
2	Hong Kong	421	3,1%
3	Vietname	268	2,0%
4	Itália	222	1,6%
5	Indonésia	213	1,6%
6	Bélgica	203	1,5%
7	Alemanha	172	1,3%
8	Holanda	148	1,1%
9	Brasil	143	1,1%
10	Tailândia	134	1,0%

Fonte: Worldfootwear, 2010

4.6.22 Tabela 23 - Distribuição das importações de calçado por destino, em quantidade



Fonte: WorldFootwear, 2010

4.6.23 Tabela 24 - Top de países importadores (em quantidade)

Rank.	País	Pares (milhões)	Share Mundial
1	USA	2 384	24,8%
2	Japão	620	6,5%
3	Reino Unido	553	5,8%
4	Alemanha	527	5,5%
5	Hong Kong	484	5,0%
6	França	459	4,8%
7	Espanha	444	4,6%
8	Itália	356	3,7%
9	Rússia	336	3,5%
10	Holanda	243	2,5%

Fonte: Worldfootwear, 2010

4.6.24 Tabela 25 - Top 5 de exportadores na América do Sul, em 2010

País	USD (milhões)	Share	Pares (milhões)	Share	Preço Médio
Brasil	1 489	92,6%	143	92,4%	\$10,40
Equador	31	2,0%	3	2,2,%	\$9,17
Colômbia	28	1,8%	2	1,3%	\$14,41
Argentina	28	1,7%	2	1,3%	\$13,88
Perú	17	1,0%	2	1,4%	\$7,47

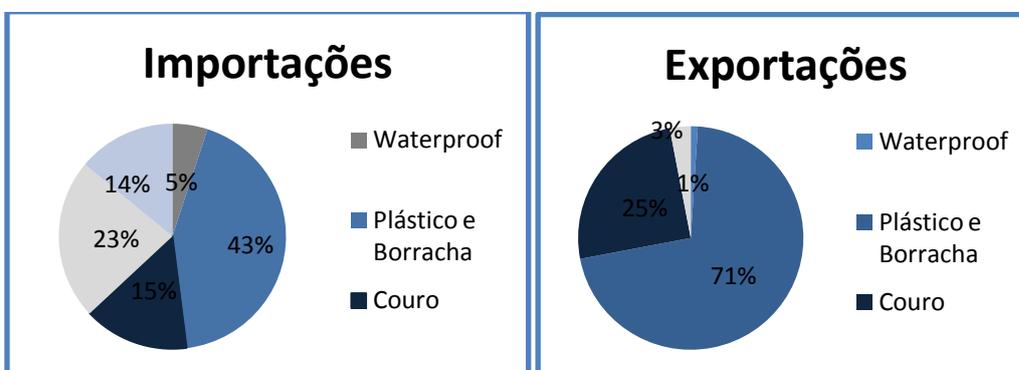
Fonte: Worldfootwear, 2010

4.6.25 Tabela 26 - Top 10 de exportadores de calçado de plástico e borracha, em 2010

País	USD (milhões)	Share	Pares (milhões)	Share	Preço Médio
China	14 467	61,8%	6 004	83,0%	\$2,41
Bélgica	1 016	4,3%	92	1,3%	\$11,00
Hong Kong	955	4,1%	148	2,0%	\$6,45
Vietname	868	3,7%	76	1,1%	\$11,38
Alemanha	807	3,4%	65	0,9%	\$12,46
Itália	703	3,0%	36	0,5%	\$19,68
Holanda	481	2,1%	56	0,8%	\$8,65
Brasil	465	2,0%	102	1,4%	\$4,57
França	349	1,5%	22	0,3%	\$15,96
Espanha	323	1,4%	30	0,4%	\$10,92

Fonte: Worldfootwear, 2010

4.6.26 Tabela 27 - Tipos de calçado negociado em 2010, em quantidade



4.6.27 Figura 1 - Organigrama da São Paulo Alpargatas, S.A.



Fonte: Relatório Anual São Paulo Alpargatas, 2009

4.6.28 Figura 2 – Estrutura Societária



Fonte: Relatório Anual São Paulo Alpargatas, 2009

4.6.29 Figura 3 – Logótipo Havaianas

