

Processo de Internacionalização da Alpargatas: Expansão e Estratégias Competitivas no Mercado Mundial¹

Bruna Fernandes de Oliveira Campos

Graduanda em Relações Internacionais - Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia

Resumo: Este estudo teve como objetivo avaliar o caso da Alpargatas, à luz do fenômeno da internacionalização e suas principais variáveis, com ênfase na importância desse processo de expansão para alavancar empresas brasileiras. Como procedimento metodológico, a pesquisa utilizou de análise de indicadores financeiros da empresa e produção bibliográfica e documental. A partir de um conjunto de estratégias integradas, como transformações na gestão organizacional, fortes campanhas de *marketing*, mudanças táticas em prol de eficiência operacional, diversificação do portfólio, e, principalmente, um processo de internacionalização que começou de forma gradual com exportações para países mais próximos, evoluindo à expansão para franquias nos EUA e países europeus, a empresa conseguiu obter efeitos excepcionais. Com base em seus resultados após anos colocando em prática e aprimorando tais planos, foi verificado que a Alpargatas é um caso comprobatório de que a internacionalização é uma estratégia que deve ser considerada por empresas de variados níveis para obter vantagem competitiva, se destacar frente ao seu mercado e, por vezes – caso o processo seja bem planejado e executado – sair de situações de crise.

Palavras-chave: Internacionalização; Empresas Brasileiras; Vantagem Competitiva; Alpargatas.

Abstract: This study aimed to evaluate the phenomenon of internationalization and its main variables, with emphasis on the importance of this expansion process to leverage Brazilian companies, in the light of the case of Alpargatas. As a methodological procedure, the research used the analysis of the company's financial indicators and bibliographic and documentary production. Based on a set of integrated strategies, such as changes in organizational management, strong marketing campaigns, tactical changes in favor of operational efficiency, portfolio diversification and, above all, an internationalization process that began gradually with exports to nearby countries, evolving to the expansion to franchises in the USA and European countries, the company managed to reap exceptional effects. Based on its results after years of putting into practice and improving such plans, it was verified that Alpargatas is a case that proves that internationalization is a strategy that should be considered by companies of different levels to obtain a competitive advantage, stand out in front of their market and, sometimes – if the process is well planned and executed – get out of crisis situations.

Keywords: Internationalization; Brazilian Companies; Competitive Advantage; Alpargatas.

¹ Trabalho final de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais pelo Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo. Banca avaliadora: Prof. Dr. Carlos César Santejo Saiani, Prof. Dr. Marcelo Sartório Loural e Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo. Defesa em: 10 de agosto de 2022.

1. Introdução

O processo de internacionalização, advindo principalmente do conceito da globalização, que transforma as conexões produtivas e financeiras entre as nações, é um dos mais importantes meios utilizados pelas empresas para obter vantagens competitivas no capitalismo contemporâneo. Diversos fatores são cruciais para que uma empresa opte por fazer parte do mercado internacional, utilizando estratégias que pretendem aumentar seu retorno financeiro frente à concorrência, alcançando maior produtividade, número de vendas, receita e redução de custos (PORTER, 2004).

A Alpargatas foi uma das marcas pioneiras no Brasil a expandir para o mercado internacional no setor de moda e calçados, segmento este que demonstrou um crescimento exponencial no Brasil nos últimos quarenta anos, e que, em 2021, registrou um lucro líquido de R\$ 294,1 milhões no quarto semestre. Os brasileiros, com uma indústria dinâmica e inovadora, preço competitivo e inteligência de negócios, ocupam o quinto lugar na produção mundial deste mercado (PEREIRA, 2022). Neste cenário, a receita da Alpargatas foi impulsionada pela expansão internacional, visto que R\$ 1,2 bilhões dos R\$ 4 bilhões de lucros obtidos em 2021, vieram do mercado externo (ALPARGATAS RAS, 2021).

A produção dos calçados da Alpargatas teve grande influência nas movimentações e ações da Bolsa de Valores de São Paulo, inspirando e ditando um padrão às outras marcas do setor. A história da marca, que nasceu em 1907, passou por grandes períodos de turbulência, como a grave crise financeira vivida no final da década de 1980 e 1990, resultando na mudança do perfil de suas atividades nos anos seguintes. Os obstáculos percorridos pela empresa durante todo o processo foram incontáveis, entretanto, segundo Valenti (2021), a marca está avaliada em US\$ 18 bilhões e terminou o ano de 2021 com um caixa líquido de aproximadamente R\$ 692 milhões. Este resultado foi possível, entre outros fatores, devido a estratégia de internacionalização, que teve como principal finalidade o reposicionamento de mercado, o fortalecimento e a expansão da marca. Seguindo tal plano, a empresa utilizou de meios como exportação, aquisição de marcas e franquias para recuperar-se, ampliar suas fronteiras com operações mundiais e, assim, servir como referência para empresas que desejam alcançar reconhecimento e melhores resultados fora do Brasil.

O objetivo do presente estudo é identificar o envolvimento de fatores e variáveis que ajudam a compreender o processo de expansão e internacionalização da Alpargatas. Parte-se da hipótese de que tal processo – associado às mudanças de gestão, produtos e estratégias –

teve grande importância na evolução e prosperidade econômica da empresa, visto que atualmente se encontra entre as maiores empresas em valor de mercado do Brasil, além de ter a Havaianas como um produto de desejo de todas as classes sociais em mais de 100 países.

Assim, o artigo é composto por três seções, além desta introdução, em que a primeira discorre sobre o funcionamento de processos de internacionalização, suas teorias, variáveis e atuação no contexto brasileiro; a segunda realiza uma descrição da empresa e das suas estratégias de expansão; a terceira apresenta dados e informações que demonstram os resultados obtidos a partir de tal expansão até os dias atuais, assim como a visão de futuro da empresa. Por fim, com as considerações finais, justifica-se a relevância do presente estudo pelo esclarecimento da importância da internacionalização como uma vantagem competitiva para as empresas brasileiras, agregando altos ganhos à economia do país, além de uma maior inserção e relevância no cenário global.

2. Internacionalização: o que é, como funciona e o contexto brasileiro

A presente seção busca, em um primeiro momento, descrever o contexto do surgimento do processo de internacionalização, suas formas, objetivos, vantagens e riscos, a fim de promover entendimento sobre o seu funcionamento geral, a partir de teorias de autores que são referências no assunto. Em seguida, apresenta-se a conjuntura do processo nas empresas brasileiras, buscando evidenciar seus principais desafios e variáveis consideradas na decisão de expandir para o mercado externo.

2.1. O processo de internacionalização e suas teorias

O fenômeno da internacionalização, apesar de constituir um processo consolidado desde o avanço da globalização após os anos 1990, permanece crescendo consideravelmente a cada ano. Com isso, os negócios internacionais, na forma de exportações e outras estratégias que visam alcançar o mercado externo, têm conquistado novos empreendedores desde o final do século XX. Nessa perspectiva, é importante compreender como foi o surgimento e a alavancagem de tal processo, e como se tornou tão relevante para o êxito das empresas.

A maior mudança na economia mundial desde a Segunda Guerra Mundial foi o fato do dinheiro, o comércio de bens e de serviços estarem inseridos em uma economia global com

crecente interdependência. Logo, o comércio internacional de uma nação é de importância crucial para seu desenvolvimento (KOTLER, 2012).

Devido à globalização, os mercados se tornaram mais abrangentes. Esse fenômeno consiste em processos de maior interdependência e interconexão entre países, seja no âmbito produtivo ou no financeiro, de acordo com Cavusgil et al. (2010). Para a visão econômica, tal conjunto de processos permite o desenvolvimento, a produção, a distribuição e consumo de produtos e serviços em escala mundial, e, a partir disso, é criado um mercado cada vez mais competitivo que gera nas empresas uma maior pressão em lidar com fatores tecnológicos, ambientais, sociais e econômicos a nível global.

Os efeitos causados pela globalização no desenvolvimento e competitividade dos mercados são notórios, podendo ser positivos, como o aumento da integração entre países, a diluição das fronteiras, o crescimento e desenvolvimento das economias, e o aumento do comércio mundial; ou negativos, como o aumento das desigualdades sociais, problemas ambientais e o aumento do desemprego (FERREIRA; SERRA; REIS, 2011).

Em tal contexto, a internacionalização é vista como um fenômeno que pode trazer uma progressão para as empresas em escala mundial. Contudo, quando não é bem executada, também pode gerar recuos. Pesquisadores e especialistas definem tal estratégia de diversas maneiras. Segundo Simões et al. (2013) *apud* Monteiro (2016), a internacionalização é um processo sistêmico que começa, muitas vezes, com o estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país. Em uma outra perspectiva, Borini et al. (2006) explica que a internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros. Já para Rocha (2018), a internacionalização consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países.

Neste sentido, é perceptível a relevância da internacionalização no setor empresarial mundial atual e pode ser resumida, ao levar em conta as variadas definições, como a atuação de empresas em países estrangeiros, que pode ser: i) prestar serviços ou comercializar produtos em outros países; ii) desenvolver projetos em colaboração com empresas do mercado externo; e iii) movimentar fatores de produção, como transferências de capital (MONTEIRO, 2016).

A ampliação da atuação da empresa para mercados externos pode proporcionar vantagens competitivas diversas, como ganho de novos mercados, isto é, a conquista de novos consumidores; obtenção de economias de escala, atingida por meio da redução de custos de

produção ao se atender mercados mais amplos; aumento do retorno financeiro, dado o crescimento das vendas; e, por fim, vantagens de localização, ou seja, lugares que permitam maior inserção do produto ou melhores condições de produção pelo acesso aos recursos produtivos e novas tecnologias. Além disso, podem reduzir o risco do negócio e dependência do mercado interno, contornar as restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não tarifárias, e melhorar a imagem da empresa no mercado doméstico (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018). As vantagens supracitadas não precisam acontecer simultaneamente, mas é necessário que sejam avaliadas minuciosamente para a decisão de seguir em frente com tal estratégia (PORTER, 2004).

Para que o processo de internacionalização aconteça de forma organizada e assertiva, a elaboração de estratégias direcionadas é fundamental para compreender da melhor maneira a competitividade internacional, como a empresa pode se destacar nesse meio e o caminho adequado para obter-se as consequências almejadas. A internacionalização geralmente é um momento de virada de chave para uma empresa, porém, se não executada com a visão estratégica correta, pode não resultar no aumento de lucros e redução de custos esperados, além de possibilitar grandes riscos para a marca (MANFRÉ, 2009).

Para que a internacionalização possa mudar positivamente o cenário das empresas quando bem delimitada e executada, é necessário fazer um estudo de avaliação de riscos para que possam ser previstos, antecipados e evitados. De forma geral, e atendendo à especificidade do negócio, os riscos podem ser diversos e serem foco de maior ou menor preocupação, especialmente a depender das particularidades da empresa e dos países envolvidos.

Segundo a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (2021), é possível destacar riscos que são transversais e que preocupam unanimemente as empresas que buscam a internacionalização, são eles: legais e regulatórios; continuidade do negócio; colaboradores; crédito e proteção política do negócio; responsabilidades diversas e riscos globais.

No que diz respeito aos riscos legais, regulatórios e jurídicos, é indispensável que as companhias estejam cientes da legislação do país para o qual pretendem expandir, com o principal intuito de se precaver de consequências negativas e sanções por violação das regras locais e desconhecimento. Casos assim podem ameaçar o negócio no âmbito internacional, quanto na própria questão de continuidade do negócio, visto que podem gerar desdobramentos danosos para a reputação da marca e no prosseguimento das operações. Em relação aos colaboradores, caso tenham que sofrer um deslocamento de local de trabalho devido à

internacionalização, a empresa precisa se responsabilizar com assistência médica e proteções contra riscos de acidentes pessoais e doenças (CÂMARA DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA, 2021).

Nesse sentido, é fato que o pouco conhecimento dos novos parceiros e clientes decorrente da entrada em novos mercados com realidades adversas ao doméstico, também envolve preocupação em relação a riscos como a falta de acesso ao crédito bancário e *factoring*, atraso nas vendas, não pagamento e não conformidade. Esses fatores podem ser intensificados a depender das práticas políticas que possam existir, a decorrer do país em questão (CÂMARA DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA, 2021).

Ainda, a Responsabilidade Civil dos gestores das empresas que operam num ambiente mais complexo, desafiador e concorrencial, se torna um risco ao elevar a exposição da empresa às suas omissões e decisões. Negligência, falhas na comunicação de informações importantes, violações e quebras de confiança são apenas alguns efeitos que a gestão pode ser acusada ao enfrentar tais riscos. Além do mais, há riscos no transporte das mercadorias, no caso de exportações, no não cumprimento dos prazos de entrega, e de custo de retirada de produtos defeituosos. Tais riscos podem representar uma ameaça à reputação da marca (CÂMARA DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA, 2021).

Para Khauaja e Toledo (2012), um dos pontos cruciais para a expansão via internacionalização ter sucesso é levar em consideração as diferenças implícitas de outros países, de modo que o processo seja previamente planejado com o intuito de minimizar todos os problemas possíveis antes de entrar no novo mercado.

Tendo em vista que o processo de internacionalização é realizado com o objetivo de ampliação de mercado, em que as empresas deixam de operar apenas no cenário nacional, e procuram explorar o mercado estrangeiro, Snell (2009) *apud* Andrade, Almeida e Freitas (2014) destacam a possibilidade de o mesmo ser realizado por meio de variados processos, como exportação de produtos, licenciamento, franquias, *joint ventures* e investimento direto.

De acordo com Snell (2009) *apud* Andrade, Almeida e Freitas (2014), o processo de exportação é o mais comum e utilizado pelas empresas para ingressar no mercado exterior, visto que reduz riscos ao manter estrutura produtiva no país de origem e apenas enviar a produção para o mercado externo. No entanto, a empresa pode lidar com altos custos de transporte e elevadas barreiras tarifárias no país destino, dificultando essa forma de internacionalização. Já no licenciamento internacional é realizado um contrato entre empresas de países diferentes para a produção do produto em território nacional. Nas franquias, o

direito de usar a marca de outra empresa é comprado para executar seus serviços com uma estratégia já consolidada. No processo de internacionalização *joint venture*, as empresas se unem com empresas estrangeiras para uma parceria ou desenvolvimento de um projeto, e compartilham os riscos e lucros. Por fim, existe o investimento direto, em que a empresa estabelece subsidiárias próprias no exterior, introduzindo capacidade produtiva no mercado desejado, sendo essa uma configuração que custa mais caro, mas possibilita o controle total das atividades no exterior.

É possível pontuar que vários modelos e teorias foram desenvolvidos para explicar o processo de internacionalização das empresas nas últimas décadas. Ao invés de competir uns com os outros, tais modelos podem ser considerados complementares (MAIS et al., 2010). De acordo com Dib e Carneiro (2006), estas teorias podem ser categorizadas em duas abordagens diferentes: a econômica e a comportamental. A abordagem econômica tem como principal intuito a maximização do retorno financeiro, ou seja, foca em todas as soluções e possíveis respostas racionais para reduzir custos e expandir lucros. Já a abordagem comportamental, por sua vez, investe nas percepções e atitudes dos tomadores de decisão; logo, é direcionada para maiores entendimentos sobre onde e como expandir, sendo também influenciada por fatores não econômicos para contenção de riscos.

Neste sentido, as principais abordagens teóricas explicitadas neste artigo para tratar dos casos de internacionalização das empresas envolvem o Modelo de Uppsala (abordagem comportamental) e o Paradigma Eclético de Dunning (abordagem econômica).

Advindo da teoria de Johanson e Vahlne (1997), o Modelo Uppsala afirma que o processo de internacionalização acontece de modo evolutivo e gradativo, ou seja, iniciam-se as operações internacionais com um pequeno envolvimento e vai evoluindo conforme o conhecimento do mercado e das operações, até chegar a um momento de alto envolvimento, instalando assim subsidiárias no país escolhido. Nesse modelo, podem-se citar dois padrões básicos de internacionalização, sendo eles o Processo Sequencial de Evolução Gradativa e o Processo de Evolução por Distância Psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No primeiro processo, as companhias realizam suas negociações internacionais em um formato progressivo, evolutivo e gradual, por meio de possíveis padrões sequenciais anteriormente pensados, em que, no início, a empresa não exporta para esse país em questão; depois, com o passar do tempo, passa a exportar por meio de representações comerciais independentes; então, as negociações progredem, e a empresa opta por estabelecer suas próprias unidades de venda até instalar sua produção nesse mercado. Já no segundo, o

processo de internacionalização geralmente começa pelos mercados que mais se assemelham culturalmente (educação, política, formas de negociação, idioma e desenvolvimento industrial com o país de origem), e só depois vão atrás de outros mercados mais diferenciados (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Já no que diz respeito à abordagem econômica, o Paradigma Eclético de Dunning pondera as vantagens competitivas de empresas multinacionais frente aos seus opositores, as quais utilizam de suas capacidades tecnológicas para implementar centros de produção em lugares mais atrativos para ampliação do seu mercado. Com tal estratégia, as empresas passam a ser detentoras dos benefícios de ter o total controle de sua rede comercial, financeira e produtiva. De acordo com Dunning (1980), a teoria do Paradigma Eclético reconhece três conjuntos de variáveis que podem ser apontadas como vantagens no processo de internacionalização, sendo elas:

- a. Vantagens de propriedade: aquelas que diferenciam a empresa da concorrência, como, por exemplo, os ativos tangíveis e intangíveis que possui, e que permitem o desenvolvimento de competências frente aos concorrentes de outros países.
- b. Vantagens de localização: diz respeito à exploração dos benefícios da localização em termos de custos com pessoal, transporte ou maior adaptação e integração ao novo mercado. Refere-se à atratividade do mercado em relação ao tamanho, disponibilidade de recursos naturais e humanos, infraestrutura, conhecimento tecnológico, estabilidade política e econômica e regime cambial do país.
- c. Vantagens de internalização: se refere à redução dos custos de transação, da incerteza e ampliação da atuação direta na oferta e nos mercados e da efetivação de acordos. Assim, as empresas buscam se internacionalizar para reduzirem seus custos ao máximo, e também maximizarem seus lucros, atuando diretamente no mercado externo.

Sendo assim, é possível afirmar que a internacionalização de um negócio traz grandes perspectivas de ampliar suas vantagens competitivas, ao aumentar os lucros, melhorar a competitividade da empresa e proporcionar melhores caminhos frente a situações adversas, além do fato de torná-la menos expostas aos efeitos de crises internas. Com a existência de

diversos formatos, modelos, processos e teorias de como pode ser realizada na prática, o mais importante a ser pontuado é que tal estratégia requer compromisso, conhecimento e organização na execução por parte da empresa para conseguir responder com sucesso às oportunidades de negócio no mercado externo, visto a existência de grandes riscos inerentes.

2.2. A internacionalização no contexto geral das empresas brasileiras

No Brasil, assim como em outros países, o processo de internacionalização passou a ser um caminho natural para manter ou ampliar a competitividade das empresas. Ao levar em consideração as diferenças implícitas de outras nações, tal fluxo tem a necessidade de ser previamente planejado com o intuito de minimizar todos os problemas possíveis antes de entrar em um novo mercado (KHAUAJA; TOLEDO; 2012).

Com a globalização e o mundo cada vez mais digital, cresce a necessidade de as empresas buscarem diferentes maneiras de atrair novos consumidores, e manter os antigos, diante de um mercado cada vez mais competitivo (JANSEN; ROTONDARO, 2005). No caso das empresas brasileiras, o processo de fato disseminado de internacionalização aconteceu de forma relativamente tardia. A primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior, entre meados da década de 1960 a 1980, foi concentrada em empresas de engenharia, financeiras, e de construção – muitas das quais não tiveram grande êxito externo – e, também, na Petrobras. Entretanto, foi apenas no final da década de 1990, com o estabelecimento do Mercosul e com a abertura da economia, que a entrada e integração de empresas brasileiras em outros países foi facilitada, principalmente no que diz respeito ao investimento direto estrangeiro e às exportações (BARRETO; ROCHA, 2001). Isso pode ser comprovado com o dado de que, ao longo da década de 1980, a Petrobras e outras poucas instituições financeiras detinham praticamente todo o valor acumulado dos investimentos diretos das empresas brasileiras no mercado externo. Após os anos 1990, entretanto, essas transações foram dinamizadas (KUPFER, 2009).

Segundo estudo da Confederação Nacional da Indústria (2016) sobre o perfil das empresas brasileiras exportadoras, as médias, micro e pequenas foram responsáveis por 77,3% das exportações em 2016, e os outros 22,7% couberam às grandes. É comum que as PME's (pequenas e médias empresas) brasileiras, que possuem um papel importante na sociedade por gerar quantidades significativas de empregos, busquem novas maneiras de se reinventar no mercado. De acordo com Castro (2016), as *commodities* (produtos que são

matérias-primas não industrializadas) responderam por 65% da pauta de exportações em 2016. Enquanto isso, apenas 35% das exportações foram de produtos manufaturados, e isso deve-se à falta de tecnologia própria das indústrias brasileiras, dentre outros fatores. O avanço tecnológico dos produtos brasileiros exportados ainda é baixo, mas, nos últimos anos, é possível afirmar que os estímulos do governo para a inovação das empresas e para a internacionalização foram de grande importância. Assim, foram criadas a Lei de Inovação, que dispõe de incentivos à inovação, à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo; a Subvenção Econômica, que é um apoio financeiro na aplicação de recursos públicos para compartilhar com as empresas os riscos e custos da exportação; e o Programa Juro Zero, que oferece boas condições e menor burocracia para o financiamento de micro e pequenas empresas inovadoras; entre outras, o que permitiu estimular as exportações. Porém, é válido pontuar que as importações brasileiras costumam ser de produtos com maior valor agregado, enquanto as exportações, como explicitado, são em sua maioria *commodities*.

As empresas brasileiras estão conquistando um importante espaço de progresso no que diz respeito aos mercados internacionais, mas, ainda há grandes desafios a serem superados na busca constante por vantagens competitivas. Quando é colocado em um panorama de comparação com os fortes competidores internacionais, as multinacionais nacionais ainda permanecem em desvantagem em relação às economias de escala (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Além disso, a internacionalização possui diversos desafios para as empresas brasileiras, como o isolamento geográfico, a distância cultural e a barreira do idioma. Por outro lado, as motivações para seguir em frente e ultrapassar tais obstáculos são de grande relevância, como o anseio por marcar presença no mercado global, buscar novas economias, redução de custos e novos mercados consumidores (BARRETO; ROCHA, 2001). Porter (2004) destaca que a internacionalização é um caminho natural para manter a competitividade das empresas e, para tal expansão, é preciso que o gestor minimize os impactos e analise ameaças e oportunidades.

No Brasil, segundo Steinbruch et al. (2016), é possível constatar que as variáveis consideradas pelas empresas brasileiras durante a decisão do modo de entrada são as seguintes: custo, controle, risco, distância cultural, distância geográfica, velocidade de internacionalização e tempo total de viagem, experiência multinacional da firma, atratividade do mercado, incentivos de entidades brasileiras, escolha do parceiro certo, e retorno da operação. De acordo com os autores, as empresas brasileiras utilizam da exportação como

principal modo de entrada em mercados internacionais, escolha feita especialmente devido à variável de atratividade do mercado.

Para o processo de exportação, a partir da pesquisa de Steinbruch et al. (2016), as companhias costumam realizar um estudo de diagnóstico do país de destino, com o intuito de identificar todos os pontos importantes para que o processo possa ser colocado em prática, como: concorrência do mercado, produtos importados, existência de fabricantes locais, margem de preço das vendas, entre outros. Posteriormente, as informações obtidas são utilizadas para que o nível de competitividade no país-alvo seja avaliado. Por fim, após todas as análises de mercado necessárias, os tomadores de decisão da empresa optam pelo país mais pertinente para a exportação no momento em questão.

Neste panorama, a distância geográfica também foi exposta como uma grande influenciadora para as empresas brasileiras realizarem operações de exportação, principalmente para países do Mercosul. A exportação para locais próximos serve para a empresa testar a sua estrutura interna, sua logística e o seu processo de internacionalização como um todo (STEINBRUCH et al. 2016).

É evidente que a distância cultural ainda interfere na escolha pela exportação. As empresas ficam mais confortáveis quando lidam com mercados com características culturais semelhantes às do mercado brasileiro, já que a inserção em mercados com culturas distintas exige um estudo maior e mais gastos para se adequarem às experiências internacionais prévias no cenário mundial. As questões culturais, religiosas e políticas podem ser grandes barreiras para a exportação. Apesar disso, a distância cultural tem perdido sua importância ao longo do tempo, visto que os mercados estão cada vez mais abertos e as culturas cada vez mais globalizadas (STEINBRUCH et al. 2016).

Os incentivos de entidades brasileiras também são uma variável influenciadora na escolha pela exportação. Por exemplo, projetos em parceria com o SEBRAE Export proporcionam benefícios para as empresas exportadoras e aceleram o processo de internacionalização. As iniciativas governamentais são uma facilidade quando a organização inicia seu processo de internacionalização. Os dados revelam que a exportação é o meio mais utilizado para a entrada no mercado global, sobretudo quando a empresa ainda não tem experiência com o mesmo. Porém, quando a companhia adquire mais conhecimento, fica mais fácil exportar para outros mercados, pois ela encontra similaridade nas questões culturais e normativas (STEINBRUCH et al., 2016).

Segundo Steinbruch et al. (2016), as empresas consideram o risco envolvido na operação de internacionalização como uma preocupação constante. Em geral, as empresas consideram que a exportação é o melhor modo de entrada nos mercados externos, à medida que a companhia fica menos exposta no mercado global, em comparação com o estabelecimento de uma unidade fabril (IDE) no país-alvo, visto que a exportação permite à firma colocar seus produtos no mercado-alvo de forma mais rápida do que através de outras formas.

De acordo com dados da pesquisa de internacionalização das empresas brasileiras, realizada pela Fundação Dom Cabral (2021), em uma amostra com 154 empresas pesquisadas, 49% delas iniciaram operações em algum novo país nos últimos dois anos (2020-2021), sendo os Estados Unidos, Chile, Holanda e México os principais destinos da expansão internacional. A exportação permanece como a principal modalidade de expansão utilizada, superando o estabelecimento de escritórios comerciais e centros de distribuição. Segundo a pesquisa, o plano das empresas em relação aos países em que já atuam para os próximos anos é de 67% para expansão, 19% estabilidade, 11% grande expansão, e apenas 3% de retração. Além disso, 70,7% delas planejam entrar em novos países no período em questão, o que corrobora que a internacionalização permanece sendo uma estratégia de muita força no cenário empresarial nacional. Cabe destacar que para 76% das empresas pesquisadas, as estratégias de internacionalização foram pouco ou nada afetadas pelo contexto da pandemia do COVID-19.

Ainda que o Brasil venha apresentando atualmente um desempenho externo extremamente favorável para os seus padrões históricos, deve-se ter uma preocupação permanente com a potencial vulnerabilidade externa do país em relação ao desequilíbrio da balança de pagamentos, visto que a grande maioria de suas exportações é voltada aos produtos primários, enquanto importa tecnologia. De toda forma, é fato que a exportação é a principal forma de internacionalização utilizada no contexto brasileiro, pela alta atratividade do mercado e menor exposição, também levando em consideração a distância geográfica e cultural, além de incentivos públicos para tal.

3. Estudo de caso: expansão externa da Alpargatas como forma de superar a crise

Esta seção tem como objetivo identificar os meios pelos quais a empresa Alpargatas, mais conhecida como Havaianas, conquistou o mercado internacional, quais as estratégias

utilizadas e os resultados obtidos por meio deste processo. Além disso, também busca-se analisar quais foram as principais variáveis que influenciaram o sucesso da internacionalização da marca.

3.1. Panorama histórico: da Alpargatas à Havaianas no mercado global

Alpargatas é um calçado de origem árabe que foi levado para a Espanha e, posteriormente, para o sul da França. Os solados são confeccionados com fios de fibras vegetais trançadas, como a juta, sisal ou ráfia, e a parte superior em tecido ou couro (SANTOS; RAZZA; GUARNETTI, 2015).

A marca escocesa foi fundada por Robert Fraser em 1907, que morava na Argentina, e, com sua vinda para São Paulo, nasceu a Sociedade Anônima Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados. A primeira fábrica da marca se localizava no bairro da Mooca e tinha a produção de calçados específicos para os trabalhadores das colheitas de café. Pouco tempo depois, seu nome foi alterado para São Paulo Alpargatas (VAZ, 2017).



Figura 1 – Fábrica Alpargatas localizada no bairro da Mooca em 1920

Fonte: Extraído de Vaz (2017).

No ano de 1910, a marca iniciou seus investimentos na Bolsa de Valores de São Paulo, com o objetivo de ampliar suas operações a partir da captação de recursos. Contudo, com a chegada da Primeira Guerra Mundial, alguns fatores, como falta de matéria prima e a gripe espanhola, ocasionaram uma crise econômica no cenário global e, conseqüentemente, dificuldades financeiras que atingiram o Brasil (VAZ, 2017).

Ao fim da década de 1920, uma nova crise provocada pela queda da Bolsa de Nova York fez cessar a produção do Alpargatas Roda, um calçado de muito sucesso na época, pela acessibilidade; mas, anos à frente, a marca retomou a fabricação desse item, além de começar a também fornecer produtos como mochilas, barracas e fardas aos combatentes da Revolução de 1932. Depois de atravessar outro grande desafio, com a Segunda Guerra Mundial, a companhia lançou sua primeira calça *jeans*, a Rodeio (VAZ, 2017).

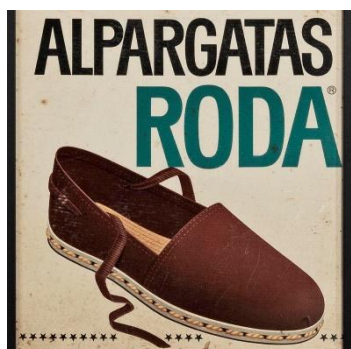


Figura 2 – Alpargatas “Roda”

Fonte: Extraído de Alpargatas (2018).



Figura 3 – Modelos Conga/Bamba

Na década de 1950, os modelos de tênis Conga e Bamba Basquete foram lançados. O primeiro modelo da Havaianas, como é conhecida hoje, foi lançado em 1962, e recebeu o nome de “Tradi”, tendo como inspiração as sandálias japonesas (ALPARGATAS, 2018). Após o sucesso de vendas do produto, a Alpargatas começou a investir em variações de cores, estampas e modelos a partir de 1994, ajudando a recuperar o fôlego das vendas e tornando o produto um acessório de moda.



Figura 4 – Havaianas “Tradi”

Fonte: Extraído de Alpargatas (2018).

Com isso, a empresa inaugurou fábricas de Norte a Sul do país e entrou no segmento de artigos esportivos, com o lançamento da marca Topper, e, em 1979, comprou a marca Rainha (no mercado brasileiro desde 1934). Nos anos 1980, a marca sofreu uma grande baixa em seus lucros, iniciando a maior crise da história da empresa, devido às mudanças de processos e cortes de custos, por causa das reduções do PIB e taxas internacionais que causaram aumento nas dívidas do Brasil com os EUA, além do crescimento do déficit. Com esse cenário, os empreendedores envolvidos iniciaram algumas mudanças e corte de custos; nesta etapa, o número de empregados foi reduzido de 14.500 para 10.500 e a empresa foi dividida em unidades de negócios (VAZ, 2017).

Na década de 1990, a empresa licenciou as marcas Timberland (especializada em esportes de aventura), Mizuno (tênis voltado para adeptos do atletismo), Nike (cuja licença da marca ficou em seu poder até 1994), e lançou o calçado Kichute. Para se destacar no mercado de sandálias, foi realizada a compra da Companhia Brasileira de Sandálias, que era detentora da marca Dupé. Ainda, segundo Vaz (2017), o sucesso da Havaianas e a estabilidade do cenário mundial proporcionam à Alpargatas a oportunidade de replicar o sucesso das vendas do produto no mercado externo. Com a estratégia de internacionalização, a companhia inaugurou, em 2007, um escritório em Nova York. Em 2009, a marca abriu sua primeira loja conceito: o Espaço Havaianas na capital paulista. No ano seguinte, a companhia comprou 30% da empresa Osklen (SANTOS et al 2015). Em 2010, a Alpargatas deteve 91,5% do capital das operações na Argentina e virou líder do mercado de calçados na América Latina. (VAZ, 2017).

Em 2015, por R\$48,7 milhões, a Alpargatas comunicou a venda de 20% da Topper na Argentina e em escala global, com exceção da China e dos EUA, e também 100% da marca Rainha a investidores dirigidos por Carlos Wizard, empresário brasileiro. Alguns dias depois, a empresa mudou de propriedade. A Alpargatas foi vendida por R\$2,66 bilhões pela Camargo Corrêa para a JBS - uma das maiores indústrias alimentícias do mundo - no fim de novembro de 2015 (VAZ, 2017).

Dois anos mais tarde, em 2017, a *holding* Itaúsa, juntamente com a Brasil Warrant e Cambuhy Investimentos findaram, por R\$3,5 bilhões, a compra total da Alpargatas. Assim, um novo estilo de gestão voltada à eficiência foi implantado, com uma redução de custos e desinvestimentos em marcas e produtos que não fariam sentido com a estratégia desenhada, voltando o foco para o retorno no longo prazo. Nessa perspectiva, a venda da marca Mizuno,

no ano de 2020, marcou o fim do portfólio e cunho esportivo que a empresa possuía. (MERCADO E CONSUMO, 2022)

Nos dias atuais, a nova marca sofisticada da Alpargatas, Rothy's, que atende principalmente os consumidores da Europa e dos Estados Unidos, junto com a Havaianas - tendo a moda acessível como maior objetivo - são as grandes focos da empresa. A Rothy's foi adquirida pela Alpargatas com o intuito de diversificar o portfólio e mirar em um público com maiores condições financeiras, com preços acima de US\$100 e um estilo mais sustentável. Ademais, a companhia ainda conta com a marca Dupé, mas que não é tão expressiva do ponto de vista de faturamento (MERCADO E CONSUMO, 2022).

A Figura 5, na sequência, sistematiza a evolução histórica da empresa no tempo.

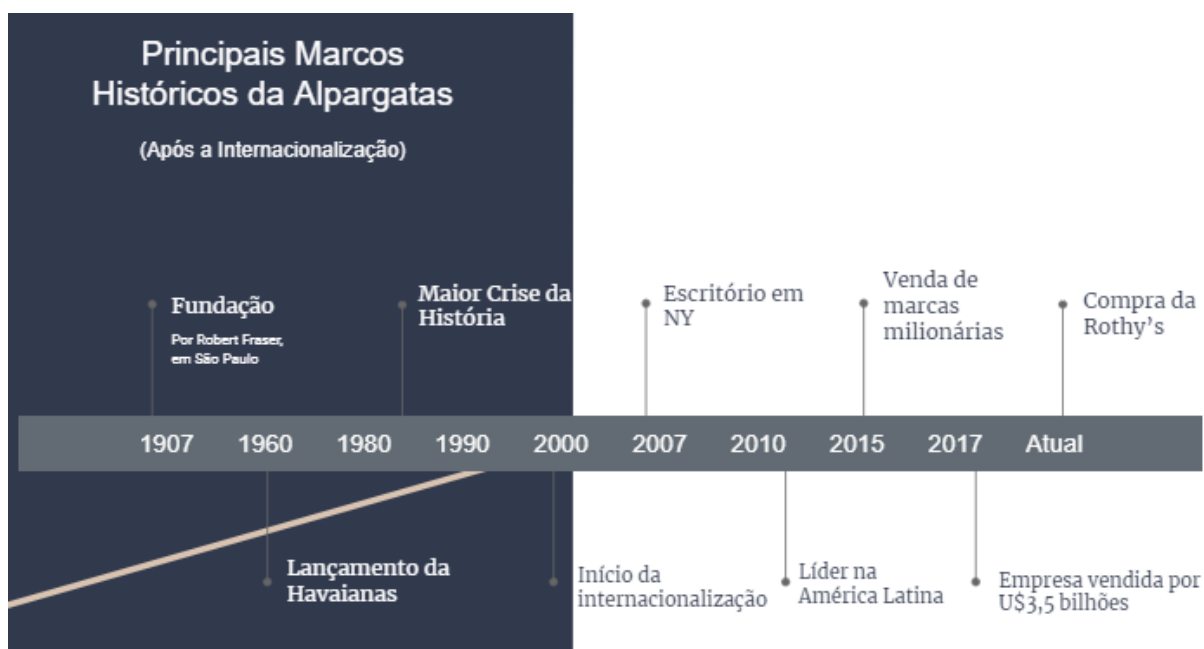


Figura 5 – Principais Marcos Históricos da Alpargatas

Fonte: Elaboração própria

3.2. Estratégias associadas à expansão e internacionalização da Alpargatas

O Brasil é um país com um alto índice de empreendedorismo, e, como dissertado durante a pesquisa, pequenas e médias empresas brasileiras vêm explorando fortemente a entrada no mercado internacional desde a década de 1990.

Neste cenário, a Alpargatas, em toda sua trajetória, buscou se adaptar e se modernizar de acordo com a realidade interna e também seguindo o contexto mundial. Segundo Kotler

(2012), o sucesso de uma marca pode ser afetado por mudanças na preferência dos consumidores, mudanças tecnológicas ou de mercado, ou alguma mudança no ambiente do *marketing*. Assim foi feito com a Alpargatas, que, ao identificar as mudanças de comportamento e escolhas do público, se revolucionou para continuar presente e em crescimento, mesmo com as adversidades enfrentadas.

O trabalho de *marketing* da Alpargatas sempre foi um ponto forte da empresa e trouxe uma certa estabilidade para a marca, visto que, ao longo da jornada, o volume de vendas se apoiava em intensas quantidades de propaganda. Em qualquer armazém ou loja, o consumidor encontrava produtos da Alpargatas, os *slogans* aplicados nos anúncios já caracterizavam o calçado como um produto resistente, confortável e barato, que poderia ser usado tanto para o público feminino, masculino e crianças (SANTOS; RAZZA; GUARNETTI, 2015).

Com intuito de alavancar bons resultados, utilizando da campanha “Havaianas, todo mundo usa”, cujo mote era pessoas famosas usando as sandálias nas mais variadas situações, a empresa contratou uma consultoria para estudos sobre redução de custos e apoio ao reposicionamento. Nesta reformulação, houve também mudança na gestão da empresa, com divisão em unidades de negócios (Calçados e Artigos Esportivos, Sandálias, Varejo Timberland e Meggashop, Lonas e Coberturas) para aprimorar a coordenação das atividades e garantir o desempenho individual das marcas (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008).

De acordo com a trajetória da Alpargatas, é notório que a marca, quando iniciou seu processo de internacionalização, começou com pequenos detalhes de diversificação e foco em produtos que pudessem ter conexão com outros países mais próximos, a exemplo de uma campanha relacionada à Copa de 1994, gerando possíveis identificações culturais para instigar a compra e conseqüente exportação para o mercado externo. As Havaianas, lançadas em 1962 como um grande sucesso nacional, apenas se tornou um fenômeno mundial nos anos 1990, sendo distribuídas inicialmente de forma independente, quando foram relançadas em uma infinidade de cores e passaram a ser um acessório de moda (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008).

Como defende a Teoria Uppsala, o primeiro país a ser destino e receber produtos Alpargatas, também nos anos 1990, foi a Argentina (por ser uma nação com maior conexão e proximidade cultural). Este país, até 2018, contribuiu com cerca de 73% para o total da receita líquida em negócios no exterior. Como informado ao longo da pesquisa, a exportação é a

forma de expansão mais utilizada por empresas brasileiras, por trazer maior segurança e controle nessa disseminação inicial.

De acordo com Duarte (2018), o plano para iniciar o processo de expansão da Havaianas estrategicamente se resumiu em três quesitos: i) definir os passos da marca em direção a um consumidor de maior poder aquisitivo; ii) trabalhar as táticas de globalização e customização; e iii) investir fortemente na comunicação e *marketing* do produto. Os resultados apareceram rapidamente, com a receita da empresa aumentando de R\$ 586,6 milhões, em 1999, para R\$ 919,6 milhões, em 2003, mesmo com a economia brasileira desaquecida. As exportações da marca cresceram 37% entre 2002 e 2003, alcançando uma participação de 5% no faturamento total. Além disso, o lucro líquido saltou para 71,5% no mesmo período e atingiu R\$ 82 milhões (DUARTE, 2018).

De forma gradual, com o avanço das negociações e com o intuito de aumentar sua vantagem competitiva a partir dos benefícios da internacionalização, surgiram as microfranquias (*franchising*), quando a companhia licenciou a Timberland e comprou 60% da operação da Argentina no início dos anos 2000. Essa ação teve papel estratégico na expansão para a empresa se tornar a maior marca de calçados da América Latina.

Após ter se consolidado em mercados próximos, a Alpargatas começou a buscar mercados diferenciados por meio de distribuidores locais e também com operações próprias. Assim, em 2007, a empresa iniciou operação própria no mercado americano com a abertura de um escritório nos Estados Unidos. Em 2008, inaugurou escritórios comerciais na Espanha e, no ano seguinte, no Reino Unido, na França e na Itália. Assim, a empresa efetivou sua estratégia de internacionalização levando em consideração as vantagens competitivas construídas até o momento, como os benefícios proporcionados pela ampliação à novas localizações, que possibilitam melhores condições de produção e uma maior inserção do produto, obtenção de economia de escala e maior retorno financeiro, como defendido no Paradigma Eclético de Dunning. Deste modo, a Alpargatas passou a utilizar dos benefícios de suas novas localizações, proporcionando melhores condições de distribuição de seus produtos, associado à maximização do lucro e redução dos custos (economia de escala e aumento do retorno financeiro) frente às deficiências do mercado e à sua atuação diferencial comparado aos concorrentes estrangeiros.

Em setembro de 2011, a empresa contava com 180 franquias em operação, face às 106 que foram registradas em 2010. Em nove meses, a receita dos *franchises* aumentou 124% e a da loja conceito (Espaço Havaianas em São Paulo) aumentou 17%. Cabe destacar que a

estratégia da empresa para o *franchising* não se encontra no aumento do volume de vendas, mas sim no posicionamento estratégico que garante à marca reconhecimento e uma estética desejável. A aposta neste tipo de loja relaciona-se com o caráter emocional subjacente ao ato de compra que nela existe. A diferenciação entre as franquias e os outros canais de venda da marca Havaianas está na exclusividade de alguns modelos e na rapidez com que novos modelos chegam aos canais externos (SOUSA, 2012). Sob essa perspectiva, a condução do negócio se deu sob três pilares: i) consolidação no mercado brasileiro, com aquisições e crescimento dos canais de venda das operações atuais; ii) evolução do modelo exportador para uma efetiva internacionalização, alavancando vendas e margens nos principais mercados de consumo do mundo; e iii) extensão da linha de produtos, com a introdução gradativa de produtos inovadores, amparados pela força e a identidade construídas pela Havaianas no decorrer de 45 anos (ALPARGATAS, 2018).

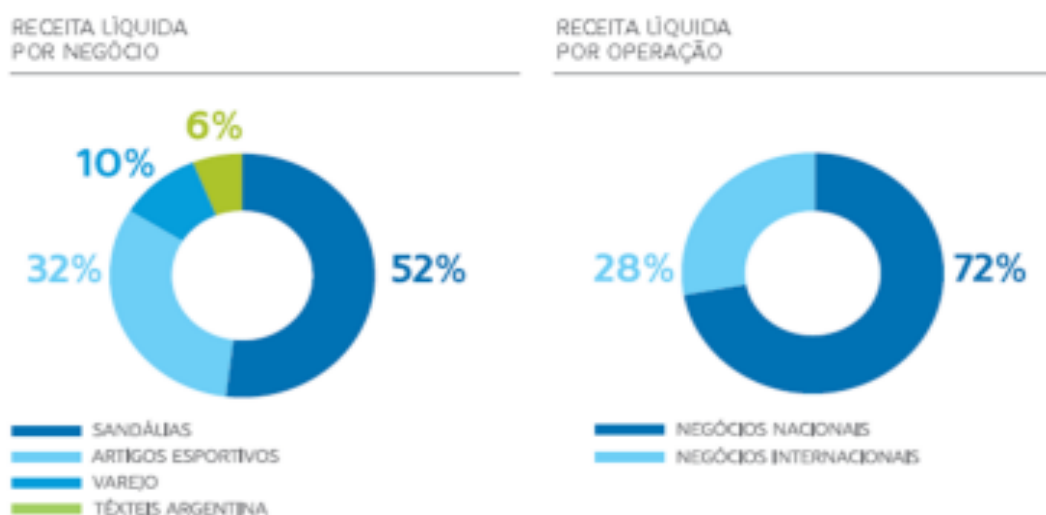


Figura 6 – Participação dos negócios internacionais nas receitas líquidas da Alpargatas em 2021

Fonte: Alpargatas (2021, p.26)

A Figura 6 apresenta a contribuição dos negócios nacionais e internacionais para as receitas da empresa, em que a internacionalização responde por 28% dos resultados.

Atualmente, a Alpargatas atua em sete países, além do Brasil. A internacionalização é efetivada, sobretudo, pela exportação de seus produtos, principalmente a sandália Havaianas, para 82 países. Isso permite vantagens como a diminuição da carga tributária como forma de incentivo fiscal, diversificação de mercado que gera a necessidade de uma maior gama de

produtos e, como resultado, uma modernização da empresa por precisar de funcionários mais qualificados, conhecimento de ponta e equipamentos tecnológicos para entregar um nível elevado de produção. Além disso, a empresa possui lojas próprias e escritórios comerciais na Europa e nos Estados Unidos, e unidades de produção na Argentina. Com essas filiais, é notório que a marca, inclusive, aumentou o portfólio e a qualidade dos seus produtos como uma consequência positiva da internacionalização, visto que precisa ter diferenciais e acompanhar tendências mundiais para ter mais chances de sucesso no contexto global. Com o desenvolvimento de produtos mais competitivos, há direta e indiretamente o fortalecimento da marca também no cenário nacional, trazendo maior rentabilidade (MONTEIRO, 2016).

Fica evidente que, para a Alpargatas, uma boa estratégia de *marketing* engloba clara definição do mercado, a avaliação dos pontos fortes da empresa e as necessidades do mercado, e a performance superior em relação aos concorrentes (CORDEIRO et al., 2013). Observa-se também que a estratégia escolhida para o crescimento da empresa foi baseada na gestão de marcas para exportação, entendendo o público interno e externo, e é essa estratégia que “permite manter no mercado produtos diferenciados, de maior valor agregado, que atendem às necessidades, criam identidade e conquistam a lealdade dos consumidores” (ALPARGATAS, 2018, p. 18).

4. Resultados da internacionalização da Alpargatas

Nas seções anteriores deste artigo foi possível dimensionar as necessidades e estratégias que levaram a Alpargatas a iniciar seu processo de internacionalização. A partir disso, é válido comprovar os resultados de tais escolhas, e avaliar como esse processo foi a virada de chave para o sucesso da marca até os dias de hoje.

De início, é possível observar que a marca leva em consideração e busca basear suas decisões estratégicas nos pilares que movem a empresa, que são eles: global, digital, inovadora e sustentável. A empresa afirma, conforme as informações abertas das relações com investidores, que os resultados conquistados e almejados foram possíveis porque boa parte dos colaboradores da empresa entendem tais princípios de forma clara e, com isso, guiam suas atitudes e resoluções em prol desta mesma direção. Além disso, a Alpargatas se autodeclara revolucionária, criativa, íntegra e transparente, com uma visão aberta para o futuro moderno, e procuram sempre colocar o consumidor no centro de tudo que fazem (ALPARGATAS, 2018).

É fato que, desde os anos 2000, as sandálias da marca se tornaram reconhecidas internacionalmente, consistindo em um dos fatores que recolocaram a empresa em uma situação empresarial saudável e rentável. O novo posicionamento também foi responsável por possibilitar estratégias mais ousadas, como a parceria realizada com a joalheria HStern, em 2003, que tinha o objetivo de lançar poucas edições inéditas de havaianas com ouro 18K e diamantes com valor de até R\$ 52 mil para exportação. Em 2006, as sandálias Havaianas ganharam o atributo de serem o produto brasileiro mais popular internacionalmente (ALPARGATAS, 2011).

A partir das ações baseadas em tal linha de pensamento, a empresa obteve grandes resultados operacionais históricos, no período de 2010 a 2020, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado Operacional Alpargatas 2010 a 2020 (em unidades de vendas)

VOLUME DE VENDAS (Em milhões de unidades)	2010	2011	2014	2016	2018	2020
OPERAÇÕES NACIONAIS	207,2	211,4	235,6	233,5	220,4	213,0
Havaianas + Dupé	190,1 (91,7%)	194,6 (92,1%)	218,0 (92,5%)	226,3 (96,9%)	213,6 (96,9%)	211,4 (99,2%)
Mizuno	17,2 (8,3%)	16,8 (7,9%)	17,2 (7,3%)	5,6 (2,4%)	5,1 (2,3%)	-
Osklen			0,5 (0,2%)	1,6 (0,7%)	1,6 (0,7%)	1,5 (0,7%)
OPERAÇÕES INTERNACIONAIS	36,8	38,2	43,6	35,2	34,2	22,5
Havaianas	26,2 (71,2%)	28,0 (73,3%)	34,8 (79,8%)	28,5 (81,0%)	27,3 (79,8%)	22,3 (99,1%)
Outros	10,6 (28,8%)	10,2 (26,7%)	8,8 (20,2%)	6,7 (19,0%)	7,0 (20,2%)	0,3 (0,9%)
CONSOLIDADO	244,0	249,6	279,2	268,8	254,6	235,5
Havaianas + Dupé	216,3 (88,6%)	222,6 (89,2%)	252,8 (90,5%)	254,8 (94,8%)	240,9 (94,6%)	233,7 (99,2%)
Mizuno	27,7 (11,4%)	27,0 (10,8%)	25,9 (9,3%)	12,4 (4,6%)	12,1 (4,8%)	-
Osklen			0,5 (0,2%)	1,6 (0,6%)	1,6 (0,6%)	1,5 (0,6%)
Outros						

Fonte: Alpargatas (2021).

De acordo com os dados da Tabela 1, é possível notar os avanços em termos de números de vendas que a marca conquistou ao longo destes anos. Em 2010, a Alpargatas já estava conquistando, de forma cada vez mais consolidada, seu espaço no mercado internacional, logo após abrir seus primeiros escritórios nos EUA e Espanha. Seus resultados também mantiveram uma constância positiva no território doméstico, muito por conta da estratégia de internacionalização da marca Havaianas, tendo seu auge no exterior no ano de 2014.

Ainda em 2010, segundo Alpargatas (2011), a marca expandiu 131 lojas em operação ao final do quarto trimestre, além do crescimento com seus outros produtos (14% no aumento de vendas da Topper e 37% no crescimento de calçados esportivos comercializados pela Mizuno). No âmbito nacional, a empresa também estava em uma crescente, elevando sua receita em 18% e seu lucro bruto em 23,4% como mostram os dados da Figura 7, a seguir.

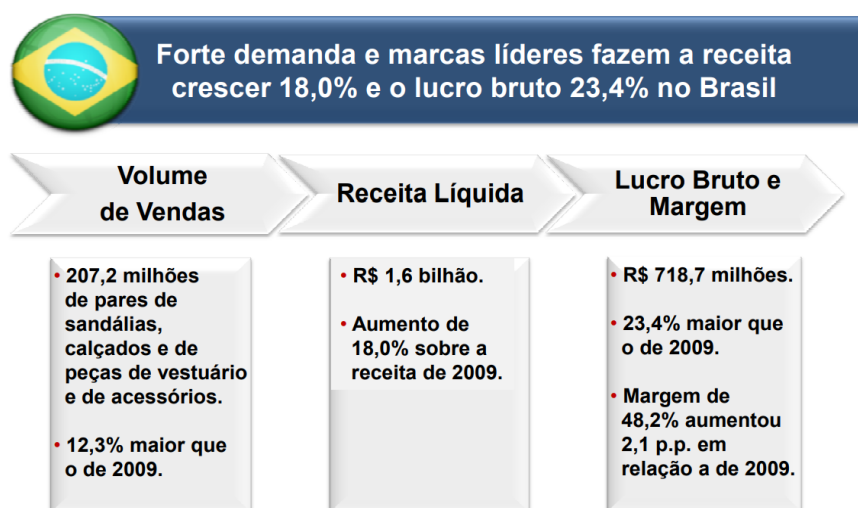


Figura 7 – Indicadores de desempenho da Alpargatas em 2010

Fonte: Alpargatas (2011, p.58).

Em 2010, a marca já era considerada a maior no ramo de calçados na América Latina. A empresa já tinha se consolidado na Argentina e estava com as produções em grande escala. Enquanto isso, nos Estados Unidos e na Europa, o produto Havaianas estava se tornando cada vez mais reconhecido, gerando uma estabilidade e notoriedade para a marca. (ALPARGATAS, 2011)

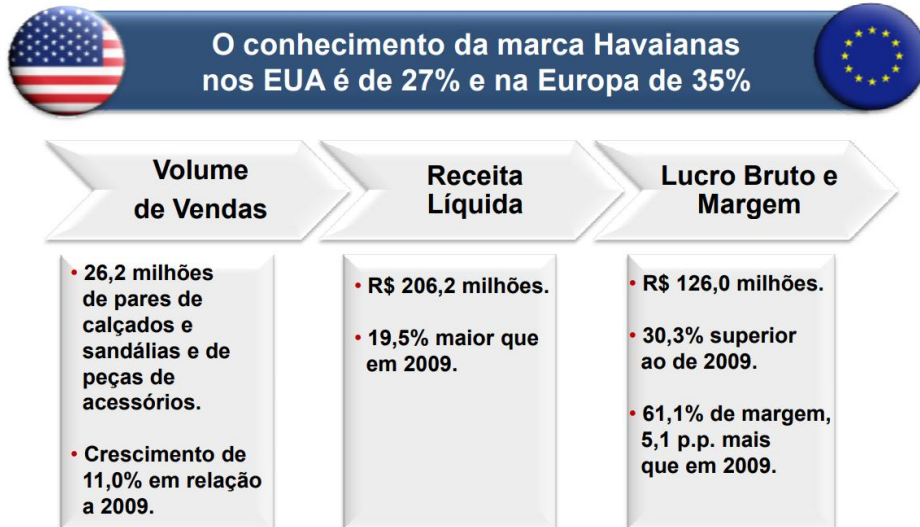


Figura 8 – Avanços no mercado internacional em 2010

Fonte: Alpargatas (2011, p.60)

A partir de tais informações, é possível verificar o quanto os investimentos no mercado internacional trazem grandes benefícios à marca, que a cada ano abre mais lojas no hemisfério norte. Ao longo dos últimos anos, os números cresceram disparadamente. A companhia, em 2020, operava mais de 600 lojas no mundo, além de mais de 150 mil pontos de vendas no Brasil e 10 mil no exterior (ALPARGATAS RAS, 2021).

Durante a década, a marca investiu em novos produtos e em estratégias de *marketing* para o exterior que a fizeram expandir suas margens e ter um alto crescimento, tornando o produto Havaianas líder no Brasil e mundial no quesito sandálias. Esse fato demonstra o quanto a internacionalização abriu caminhos para que a marca superasse seu momento de crise após os anos 1980 e 1990, criasse notoriedade e estabilidade vitalícia, além de incentivar outros empreendedores brasileiros a traçarem o mesmo caminho rumo ao mercado global.

Apesar de 2021 ainda ter sido um período impactado pelo COVID-19, a Alpargatas continuou mantendo resultados sólidos. Atingiu um lucro líquido de R\$ 692,6 milhões, comparado aos R\$ 127 milhões de 2020, resultando em um aumento de 18% na margem de lucro anual. Já no que diz respeito à receita líquida, foi de aproximadamente R\$ 4 bilhões neste ano e, desse total, R\$ 1,2 bilhões vieram das vendas internacionais. Ao comparar o resultado de 2021 com 2019, com o intuito de eliminar os efeitos da pandemia e ter uma conclusão mais assertiva, é possível perceber de fato a evolução de patamar com a internacionalização, visto que a receita foi de R\$ 3,7 bilhões e o lucro líquido de R\$ 432 milhões em 2019.

Em 2021, a companhia passou a integrar o Ibovespa – índice que agrupa as empresas mais relevantes do mercado de capitais brasileiros – e também ao IGPTW, certificada pelo *Great Place to Work*, como uma das empresas com melhor qualidade de trabalho no cenário mundial. Mesmo com um mercado consumidor cada vez mais consciente e exigente, a Alpargatas tem apresentado um plano efetivo de geração de valor e fortalecimento da marca, com um na pauta de ESG na expansão internacional, transformação cultural e digital. Nesse contexto, optaram por apostar em eficiência com um desinvestimento operacional em negócios que não faziam mais sentido, como as vendas da Mizuno e Osklen, para investir e ampliar ainda mais a presença no cenário global, apostando em uma marca americana sustentável e inovadora, que é a Rothy's. Tal investimento posiciona a empresa brasileira como um dos maiores players do mercado de calçados global (ALPARGATAS RAS, 2021).

Na Tabela 2 estão detalhados os principais resultados dos *Big Bets* (mercados foco de expansão da empresa) de Havaianas. Com moeda constante - USD convertido a mesmo câmbio de março 2022 (ALPARGATAS RI, 1T22).

Tabela 2 – Comparativo *Big Bets* Havaianas 1T22 vs 1T21

*Comparativo 1T22 vs 1T21	BRASIL	EMEA	EUA	CHINA
VOLUME	207,2	211,4	235,6	233,5
RECEITA LÍQUIDA				
Em Reais	8%	7%	2%	-27%
Em CC	8%	25%	8%	-21%
MARGEM BRUTA (%)	36% (1T22)	67% (1T22)	74% (1T22)	63% (1T22)
Em Reais	-8%	-7%	-22%	-398%
Em CC	-8%	10%	-1%	-115%

Fonte: Alpargatas (2022).

O melhor desempenho em termos de receita líquida aconteceu na Europa, Médio Oriente e África (EMEA), impulsionado pela boa aceitação das vendas *sell-in* da nova coleção no canal B2B, aumentando bastante o volume das vendas. Nos EUA, o volume foi impactado pela redução de vendas com descontos promocionais, contudo, com uma variação positiva de sua receita líquida. E na China, o aumento no volume é explicado pelo grande impacto da pandemia do COVID-19 na “explosão” das vendas *online*. O volume no 1T21, principalmente vendido para os clientes B2B sofreu impacto no preço por par em cerca de

43% (em CC). A empresa ainda segue fazendo investimentos na construção da marca e na ampliação da estrutura organizacional no país (ALPARGATAS, 2021).

A fim de ilustrar o desempenho de Havaianas Brasil *versus* Havaianas Internacional, a Tabela 3 apresenta dados para constatar o impacto da internacionalização da empresa entre 1T21 e 1T22, período em que as empresas puderam voltar com suas atividades de forma mais constante por conta do maior controle da onda de COVID-19, comparando com o ano anterior de 2020. Nota-se um incremento operacional e financeiro em suas atividades internacionais.

Tabela 3 – Comparativo Desempenho Havaianas Brasil *versus* Internacional 1T21 e 1T22

R\$ em milhões	Havaianas Brasil			Havaianas Internacional			Havaianas Total		
	1T22	1T21	Var(%)	1T22	1T21	Var(%)	1T22	1T21	Var(%)
Volume (mil pares/peça)	46.775	48.783	-4,1%	8.863	7.959	11,3%	55.638	56.743	-1,9%
Receita líquida	566,0	526,6	7,5%	342,2	317,9	7,7%	908,2	844,5	7,5%
Lucro bruto	205,5	222,9	-7,8%	225,4	216,9	3,9%	430,9	439,8	-2,0%
Margem bruta	36,3%	42,3%	-6,0pp	65,9%	68,2%	-2,4pp	47,4%	52,1%	-4,6pp

Fonte: Alpargatas (2022)

As perspectivas futuras da empresa envolvem o crescimento contínuo tanto com a marca Havaianas quanto com a Rothy's. Nestes termos, a Alpargatas, como parte importante do desempenho e desenvolvimento do setor calçadista de países emergentes no cenário mundial, já demonstrou no primeiro trimestre de 2022 o quanto suas apostas são reais e suas estratégias bem delimitadas, registrando um lucro líquido R\$ 112,1 milhões, o que representa uma redução de 8,5% em relação ao mesmo trimestre de 2021 (ALPARGATAS, 2021). Contudo, a companhia reportou seus resultados mostrando volumes e receita resilientes e, embora os lucros estejam ainda pressionados pelo aumento dos custos das matérias-primas, as margens foram melhores do que o esperado. Nesse contexto, é válido pontuar que, nos mercados internacionais, especialmente no que diz respeito aos *Big Bets*, o “*lead time*” de exportação do Brasil para outros países e o período de armazenagem antes da comercialização em si fazem com que os ciclos de estoque sejam mais longos. No acumulado de 2021, a margem bruta da Havaianas no contexto internacional atingiu 67,8%, movido principalmente pelo aumento da diversificação de países destino à exportação (ALPARGATAS, 2021).

Nos próximos cinco a dez anos, no âmbito nacional, a principal meta da companhia é crescer de 13% a 20% o número de vendas, medidos por receita, dos *flip flops* (Havaianas

popularmente conhecidas). Visto que, atualmente, o volume calçadista brasileiro é de 420 milhões de pares, a Alpargatas visa, com tal pretensão, aumentar sua participação de mercado em chinelos no país. Para abranger os diversos tipos de públicos, a empresa conta com uma alta variedade de preços e portfólio de modelos. No geral, a aposta na redução e eficiência de custos, com adequação de preços e aumento do volume das vendas prevê uma importante alavancagem operacional, caso tal planejamento seja bem executado (VALENTI, 2021).

Já no que diz respeito ao mercado internacional, o maior objetivo almejado pela Alpargatas é atingir a marca de dois dígitos em participação de mercado, tendo em vista que atualmente ocupam 3%, sem incluir o Brasil no cômputo geral. Os focos de destino compreendem países como Itália, Espanha, Reino Unido e França, Estados Unidos e China. Este escopo é considerado um plano ambicioso, por também terem a aspiração de elevar a participação de sliders e sandálias de 0,4% para 3% no mercado externo (VALENTI, 2021).

Por já terem uma presença e força relevante em países europeus, é provável que a Alpargatas consiga evoluir com mais velocidade a introdução e consolidação de novos produtos, além do fortalecimento dos convencionais. Essa facilidade pode ser atestada com os *snickers*, que é o novo modelo em que a empresa aposta, tendo a expectativa de já ser comercializado em território italiano em 2023. Nos mercados de Estados Unidos e China, o projeto estará concentrado com atenção total, inicialmente, nos *flip flops* e *sliders*. Na China, especificamente, a empresa espera construir uma marca muito focada em “free lifestyle”. Já nos Estados Unidos, a estratégia é avançar em investimentos em *marketing* e *collabs*, que consistem em parcerias com outras marcas (VALENTI, 2021).

A partir dos dados, é possível compreender que a marca, posterior à toda sua aposta em internacionalização e estratégias associadas para se reerguer após às crises financeiras, conseguiu demonstrar resiliência, superar tais desafios e obter resultados importantes. Como indicativo da significativa evolução, a Alpargatas mais que triplicou a receita nos últimos anos e expandiu a taxa anual média de lucro líquido de 5% entre 2012 e 2017 para 29% entre 2018 e 2021. O progresso teve como principal responsável o sucesso de vendas da Havaianas nos mercados internacionais, com um aumento de 39% em 2021. Ainda em 2021, houve uma receita 27% maior do que em 2020 e mais de 12 milhões de pares vendidos na Europa, como exemplo real de tal conquista, demonstrando resultados semelhantes na China e EUA (ALPARGATAS RAS, 2021).

5. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar a expansão e as estratégias da marca Alpargatas com o seu processo de internacionalização e conquista do mercado mundial, traçando um paralelo com a importância do fenômeno para a reestruturação econômica, ampliação e acesso a novos públicos e recursos, além do consequente aumento da competitividade internacional de empresas brasileiras. O reposicionamento positivo que a marca atingiu nos anos seguintes à internacionalização, que permeia até os dias atuais, serve como referência e comprovação do êxito do processo quando associado a estratégias integradas e bem executadas.

Com o momento de crise devido à queda do número de vendas e posicionamento frente à concorrência no final dos anos 1980 e 1990, ocasionado pela maior competitividade de mercado implícita à globalização e pela abertura nacional advinda da implementação do Plano Real, a Alpargatas teve seus produtos associados, inclusive, à pobreza. Nesse contexto, a entidade corporativa precisou se reestruturar por completo e ponderar novas estratégias. Com o intuito de obter vantagens competitivas frente aos seus oponentes, a Alpargatas fez alterações na sua estrutura organizacional, unidades de negócio, linhas de produção e, por fim, iniciou seu projeto de expansão e atuação internacional, expondo a marca para o mundo. Com isso, a partir de 1998, começou a superar a crise e voltou a dar lucro após interromper um vasto caminho de anos de declínio. Esse foi apenas o início do processo de internacionalização da Alpargatas que, ao longo do tempo, investiu cada vez mais na disseminação global da marca.

É possível concluir, então, que a Alpargatas passou por três fases para atingir o seu auge no mercado global, que são: fortalecimento da marca e produtos, consolidação no mercado interno e internacionalização. Com fortes campanhas de *marketing* e propaganda seguindo tendências nacionais e mundiais, transformações na gestão organizacional com o intuito de mudar a mentalidade e visão de futuro da companhia, venda de determinadas marcas e aquisições de outras que fazem mais sentido com a nova perspectiva, mudanças táticas em prol de eficiência, grande diversificação do portfólio, modernização e, principalmente, um processo de internacionalização que começou de forma gradual com exportações para países mais próximos, evoluindo à expansão para franquias nos EUA e países europeus, a empresa conseguiu atingir resultados importantes.

O processo de expansão e internacionalização da empresa, explicado à luz das teorias do Modelo Uppsala e Paradigma Eclético de Dunning foi de grande relevância para a marca atingir seus objetivos e ganhar seu espaço no Mercosul, Europa, EUA, e, mais recentemente, no mercado asiático. Por meio, principalmente, de exportações, estabelecimento de franquias e aquisição de novas marcas que foram importantes para atender a diversidade do mercado externo, a Alpargatas adquiriu vantagens competitivas essenciais para superar seus próprios desafios e crises internas, melhorar o número de vendas e qualidade dos seus produtos, reduzir custos com maior eficiência, alavancar receita e lucro, e se tornar a quinta maior empresa em produção mundial no setor calçadista.

Portanto, o intuito do estudo em compreender a importância do processo de internacionalização foi alcançado ao observar o panorama histórico da empresa e analisar as ações delimitadas para se reerguer, manter e aumentar a vantagem competitiva frente ao mercado, após um período de crise e redução dos lucros. A Alpargatas investiu e apostou em reconduzir a Havaianas como produto principal no mercado interno e externo, com *marketing* focado em mostrar que o estilo e a sofisticação podem andar lado a lado do conforto e da simplicidade, conseguindo elevar o parâmetro brasileiro e conquistar os consumidores estrangeiros. Nos dias de hoje, está presente em mais de 100 países e é considerada uma marca revolucionária no ramo da moda, que quebrou as fronteiras nacionais e que, por isso, atualmente apresenta uma estrutura financeiramente sustentável, com expectativas de continuar ampliando sua expansão para novos mercados, se tornando uma referência ainda maior de estratégia e execução para outras marcas nacionais que buscam alavancar seus resultados de forma consciente e estável.

Referências

ALPARGATAS. **Press Release 4T11**. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Pc/Downloads/PRESS%20RELEASE%202011x.pdf>. Acesso em: 20 de junho de 2022.

ALPARGATAS. **Press Release 3T19**. 2018. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/default.aspx#>. Acesso em: 24 de junho de 2022.

ALPARGATAS. **Press Release 4T21**. 2021. Disponível em: file:///C:/Users/Pc/Downloads/ER_4T21_PORT_vf.pdf. Acesso em: 26 de junho de 2022.

ALPARGATAS. **Press Release 1T22**. 2022. Disponível em: ER_1T22_PORT_vf_060522.pdf. Acesso em: 26 de junho de 2022.

ALPARGATAS. **RAS - Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2021. Disponível em: [file:///C:/Users/Pc/Downloads/Alpargatas_RAS_2021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/Alpargatas_RAS_2021%20(1).pdf). Acesso em: 26 de junho de 2022.

ANDRADE, M.; ALMEIDA, P.; FREITAS, L. F. **Internacionalização como Estratégia Competitiva para Pequenas e Médias Empresas do Brasil: uma Revisão Bibliográfica**. SEGET. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/35220354.pdf>. Acesso em: 24 de junho de 2022.

BARRETO, A.; ROCHA, A. Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In: **Reassessing the internationalization of the firm**. Elsevier Science, 2001.

BORINI, F.; RIBEIRO, F.; COELHO, F.; PROENÇA, E. **O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso**. Belo Horizonte, São Paulo. 2013.

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA. **Os riscos associados à internacionalização e à exportação**. Newsletter. 2021. Disponível em: <https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/169-os-riscos-associados-a-internacionalizacao-e-a-exportacao>. Acesso em: 01 de março de 2022.

CASTRO, J. R. **As commodities e seu impacto na economia do Brasil**. Nexo. 27/06/2021. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/explicado/2016/03/31/As-commodities-e-seu-impacto-na-economia-do-Brasil>. Acesso em: 25 de abril de 2022.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Desafios à competitividade das exportações brasileiras 2016**. Brasília: CNI, 2016.

CORDEIRO, R.; REINALDO, H.; PONCHIO, M.; ROMERO, C. Arrumar a casa e ganhar o mundo: da gestão de marcas à internacionalização da Alpargatas. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 12, n.1, ed. 22, jan-jun, 2013.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. In: Anais do 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 23 a 27 set., 2006.

DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm (OLI) of International Production: Past, Present and Future**. Economics of Business, v. 8, n. 2, 1980.

DUARTE, V. 5 lições aprendidas com a expansão internacional da Havaianas. **Geofusion**. 25/09/2018. Disponível em: <https://www.geofusion.com.br/blog/expansao-havaianas/>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

FERREIRA, M.; SERRA, F.; REIS, N. **Motivações para internacionalização e modos de entrada em mercados externos**. globADVANTAGE Center of Research in International Business & Strategy Working Paper 75/2011, Maio 2011. Disponível em: https://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf. Acesso em: 12 de maio de 2022.

FRANCO, A.; QUEIROZ, M.; VASCONCELLOS, E. Estratégia de internacionalização e impactos sobre a estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas. **Internacionalização**,

estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. Tradução. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001667578>.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Trajetórias FDC de Internacionalização das Empresas Brasileiras 2020-2021.** 2021. Disponível em: https://www.fdc.org.br/Documents/comunidade/Trajetorias_FDC_de_Internacionalizacao_das_Empresas_Brasileiras_2020-2021.pdf. Acesso em: 24 de junho de 2022.

JANSEN, L.; ROTONDARO, R. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v. 12, n.3, p.405-416, set.-dez. 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 6, n. 11, p. 42-62, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf. Acesso em: 16 de junho de 2022.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. **Características da localização no processo de internacionalização de empresas.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 51, n.4, p. 320-335, jul./ago. 2011.

KUPFER, J. P. Internacionalização às avessas. Economia e Negócios. Estadão. 04 de março de 2009. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/jpkupfer/internacionalizacao-as-avessas/>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 41-61, jan./mar., 2010.

MANFRÉ, M. **Manual de gestão do comércio internacional**. Brasília: Clube de Autores, 2009.

MERCADO E CONSUMO. **Alpargatas quer se consolidar como uma companhia global**. 22 de junho de 2022. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2022/06/22/alpargatas-quer-se-consolidar-como-uma-companhia-global/>. Acesso em: 29 de junho de 2022.

MONTEIRO, V. **Internacionalização. Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrônica**. Instituto Politécnico de Setúbal. 2016.

PEREIRA, F. **Lucro da Alpargatas avança 444% no 4º trimestre; receita em 2021 é recorde**. Valor Econômico. 10 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/02/10/lucro-da-alpargatas-avanca-444percent-no-4o-trimestre-receita-em-2021-e-recorde.ghtml>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, v. 19, n. 3, p.23-41. 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA, D. C. C. **Internacionalização de empresas, estado e desenvolvimento: a internacionalização das empresas brasileiras na América do Sul (2003-2014)**. Tese de Doutorado Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara. 2018.

SANTOS, H.; RAZZA, B.; GUARNETTI, J. **História das alpargatas: um modelo resistente ao tempo e ao modismo**. VII Congresso Internacional de História. 2015. Disponível em: <http://www.cih.uem.br/anais/2015/trabalhos/1428.pdf>. Acesso em: 13 de maio de 2022.

SOUSA, M. D. R. M. **Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização**. Dissertação de Mestrado Instituto Universitário de Lisboa. Abril. 2012. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4910/1/Miguel%20Sousa%20-%20ISCTE%20Mestrado%202012.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2022.

STEINBRUCH, F.; SOARES, M.; NUNES, M.; PERIN, M.; SAMPAIO, C. **As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais**. Revista de Administração de Roraima-UFRR, v. 6, n. 1, p.245-270, jan-jun., 2016.

VALENTI, G. **Os mega-planos da Havaianas para liderar o mercado global em 5 anos**. Revista EXAME. 15 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/os-mega-planos-de-expansao-da-havainas-para-os-proximos-cincos-anos/>. Acesso em: 24 de junho de 2022.

VAZ, T. **A trajetória centenária da Alpargatas, que ganhou um novo capítulo**. Revista EXAME. 13 de junho de 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-trajetoria-centenaria-da-dona-da-havaianas-em-11-imagens/>. Acesso em: 20 de junho de 2022.