

Da ascensão nacional à construção de uma marca global: o processo de internacionalização da Alpargatas S.A.¹

Júlia Ferreira Nascimento²

Resumo: O presente estudo tem como objetivo elucidar conceitos acerca da temática de internacionalização, bem como investigar os fatores de influência no processo de expansão geográfica de uma empresa, o qual, ainda que de suma importância para o desenvolvimento do negócio, mostra-se sensível - a fatores internos e externos - e gradual, como demonstram os resultados da pesquisa. Além disso, para evidenciar a singularidade de cada caso de internacionalização, este artigo dedica-se a traçar um panorama histórico sobre a Havaianas, marca calçadista brasileira pertencente à centenária Alpargatas S.A., elucidando o desenvolvimento do negócio em territórios estrangeiros. O trabalho, portanto, pauta-se nos seguintes questionamentos: quais fatores levaram à mudança da estratégia de internacionalização da Alpargatas S.A. no pós-pandemia e como essas mudanças se desdobraram?

Mediante à análise de indicadores financeiros e revisão bibliográfica como procedimentos metodológicos, o trabalho propõe-se a compreender as alterações no plano internacional da marca entre os anos de 2022 e 2023. Foi analisado, para tanto, o cenário global pós-pandêmico, a estratégia de internacionalização adotada e as limitações enfrentadas pelos modelos de entrada em novos países, as quais já eram previstas pelos estudos de internacionalização elaborados pela Escola de Uppsala, ademais de seus respectivos resultados, resumidos à busca por maior eficiência e simplificação de processos, o que refletiu na estrutura internacional do negócio e em sua gestão em âmbito global.

Palavras-chave: Alpargatas; Internacionalização; Varejo; Gestão de Marca; Estratégia Internacional.

Abstract: The present study aims to elucidate concepts related to the theme of internationalization, as well as to investigate the influencing factors in the geographical expansion process of a company, which, although of paramount importance for business development, proves to be sensitive - to internal and external factors - and gradual, as evidenced by the research results. Furthermore, to highlight the uniqueness of each

¹Artigo científico apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação do Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural.

²Graduanda em Relações Internacionais pela Universidade Federal de Uberlândia.

internationalization case, this article is dedicated to outlining a historical overview of Havaianas, a Brazilian footwear brand owned by the century-old Alpargatas S.A., elucidating the business development in foreign territories. Therefore, the work is guided by the following questions: what factors led to the change in Alpargatas S.A.'s internationalization strategy post-pandemic and how did these changes unfold?

Through the analysis of financial indicators and literature review as methodological procedures, the work aims to understand the changes in the brand's international plan between the years 2022 and 2023. The post-pandemic global scenario, the adopted internationalization strategy, and the limitations faced by models of entry into new countries were analyzed, which were already foreseen by the internationalization studies developed by the Uppsala School, in addition to their respective results, summarized in the pursuit of greater efficiency and simplification of processes, reflecting on the international structure of the business and its management on a global scale.

Key-words: Internationalization; Brand Management; Retail; International Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Desde 1980, visando fugir das limitações do mercado nacional e na busca por maior rentabilidade, empresas brasileiras têm seguido um movimento de internacionalização. Esse fenômeno compreende a integração de processos produtivos e de comercialização de produtos e serviços em um âmbito internacional, responsável pelo aumento dos fluxos de comércio e investimentos globais. Ainda que seja dotado de incertezas e exija adaptabilidade, a ampliação para novos mercados traz consigo ganhos de produtividade e eficiência, representando uma oportunidade para que empresas se beneficiem não apenas de um novo mercado consumidor, mas também de novas tecnologias e aprimoramentos na produção, tornando-se mais competitivas (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011; SOBEET, 2007).

De acordo com o modelo de Uppsala, o processo de entrada em novos mercados pode ocorrer seguindo diferentes métodos, os quais se apresentam com diferentes vantagens e desvantagens, e se posicionam em uma escala de aumento de complexidade e investimento, que crescem, de maneira dinâmica, a partir da experiência e do conhecimento da empresa acerca do novo mercado. A internacionalização inicia-se a partir de um processo de exportação, seguido por uma maior formalização da operação (mediante acordos e representantes de vendas). O êxito dos modelos iniciais levam a companhia a deter, de maneira integral, a gestão de seu negócio no país estrangeiro - estando, assim, livre de

intermediários-, e inicia uma planta produtiva no território em questão, em um processo contínuo e incessante de desenvolvimento (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2011; JOHANSON, VAHLNE, 2009).

É sob essa ótica que a Alpargatas S.A., empresa brasileira do varejo calçadista, fundada em 1907, iniciou seu processo de entrada em novos mercados ao final da década de 1990, sob a visão de “ser uma powerhouse global, digital, inovadora e sustentável de marcas desejadas e hiperconectadas” (ALPARGATAS, 2024). A centenária é, hoje, a empresa mais antiga em operação na bolsa de valores de São Paulo, a B3, operando em capital aberto desde 1913, e que coleciona um histórico de gestão de grandes marcas como a Osklen, Mizuno e Dupé. Foi em 1962, todavia, que a Alpargatas lançou seu produto de maior sucesso, os chinelos de borracha, que representam, segundo a Exame (2023), uma das mais significativas e emblemáticas marcas de moda brasileira - a Havaianas - objeto de estudo desta pesquisa, que hoje, ao lado da Ioasys e da Rothy's, compõe a gestão da companhia (ALPARGATAS, 2023).

Ao longo dos anos de desenvolvimento da indústria brasileira, a internacionalização sofreu influência de fatores macroeconômicos, como incentivos governamentais e a conjuntura econômica global, sendo fomentada ou desfavorecida em alguns momentos. Em uma análise mais contemporânea, nota-se que a Pandemia da Covid-19 e o cenário pós-pandêmico, quando iniciou-se a retomada de atividades comerciais, promoveram novos padrões e condições de consumo. Isso refletiu em indicadores econômicos e em adaptações do mercado aos novos comportamentos, inclusive no que diz respeito às estratégias de internacionalização adotadas. Na Havaianas, essa conjuntura repercutiu no volume de vendas da marca no quarto trimestre de 2022 (4T22), o qual totalizou 69 milhões de pares, número 11% menor em comparação ao mesmo período do ano anterior. A queda foi ancorada por uma queda de 12% no volume de vendas no mercado nacional, e um aumento de 7% representado pelos mercados internacionais - os quais são responsáveis por cerca de 17% do volume total de vendas (ALPARGATAS, 2023; MEIO & MENSAGEM, 2023).

A companhia encerrou, então, 2022 com o direcional para o ano seguinte voltado à “retomada do crescimento sustentável e focando em simplificação, ganhos de eficiência e excelência operacional” (ALPARGATAS, 2023). Em um movimento mais recente de internacionalização de Havaianas, a empresa optou por operar, a partir dos resultados do 4T22, em uma estrutura internacional mais simplificada para sua operação na Europa, Ásia e América Latina. Tal decisão ocorreu ainda que as vendas internacionais, em volume, tenham

aumentado, o que ressalta os reflexos do principal modelo de operação adotado pela companhia: a exportação.

Cabe ressaltar, também, que o *core business* de Havaianas, ou seja, o principal produto da marca, as sandálias de borracha, se pautam em uma economia de escala, de maneira que a companhia busca a minimização dos custos unitários, mediante um alto volume produtivo, contando com toda estrutura fabril concentrada no Brasil. Em função disso, sua expansão internacional demonstra características de uma estratégia global de negócio - de forma que sua sustentação se dá sob uma economia de escala, com uma gestão centralizada e uma gama de produtos mais padronizada. Ainda neste aspecto, é importante destacar que a personalização - característica que traz consigo um maior valor agregado - não é descartada pela companhia. A customização é uma estratégia utilizada pela empresa, porém de maneira mais pontual, reiterando a relevante característica escalar da produção dos chinelos Havaianas (SOUSA, 2012).

Dado o contexto, o presente trabalho visa analisar, tendo como base a perspectiva teórica de Uppsala acerca da internacionalização, a inserção em mercados estrangeiros adotada pela Alpargatas - principalmente no que tange à Havaianas, como uma emblemática marca nacional-, ao longo dos anos e a recente mudança de estratégia a partir da divulgação de resultados do ano de 2022. Este trabalho científico é norteado pelas seguintes indagações no que tange à temática apresentada: quais fatores levaram à mudança da estratégia de internacionalização da Alpargatas S.A. no pós-pandemia? Como essas mudanças se desdobraram?

O trabalho se pauta na hipótese de que a adesão de uma estratégia global, a conjuntura do varejo brasileiro em 2022 e as limitações das formas de entrada em outros países - com um foco na exportação - refletiram na estratégia do negócio, causando uma alteração no plano de internacionalização da companhia. Tais mudanças direcionaram a Havaianas a um novo modelo de gestão, bem como à busca por maior eficiência e simplificação de processos, mediante a fusão de estruturas internacionais. Em conjunto, esses aspectos expressam o foco da empresa em voltar esforços aos mercados mais representativos na sua receita, reduzindo os investimentos na participação internacional da marca, o que reitera os entraves gerados pelos diferentes modelos de internacionalização expostos pelo Modelo de Uppsala acerca do processo.

Com base nas indagações e hipótese apresentadas, o objetivo geral do trabalho se pauta em analisar, à luz do caso Alpargatas S.A., quais fatores influenciam na mudança da estratégia de internacionalização de uma relevante marca do varejo brasileiro, bem como

quais foram essas mudanças e seus resultados. Este fim se desdobra nos objetivos específicos de revisar conceitos relacionados à obtenção de vantagens competitivas no cenário internacional; revisar a teoria de Uppsala acerca do processo de internacionalização de empresas; analisar as mudanças na estratégia de internacionalização da Alpargatas entre os anos de 2022 e 2023 e resultados nos indicadores da companhia; analisar quais fatores culminaram na mudança de estratégia de internacionalização da Alpargatas. Para tanto, o trabalho se pautará majoritariamente em um método qualitativo, partindo da abordagem hipotético-dedutiva e uma revisão bibliográfica da temática de internacionalização, sob a ótica teórica do modelo de Uppsala. Posteriormente, será realizada uma análise dos dados e indicadores da Alpargatas S.A.- referentes aos anos de 2022 e 2023 -, os quais serão extraídos a partir das divulgações de resultados trimestrais feitas pela companhia ao mercado. Ademais, serão utilizados materiais institucionais de acesso público encontrados no site da empresa.

A escolha da companhia para o estudo - tratada, neste trabalho, como sinônimo de sua principal marca, a Havaianas - se pauta na sua expressão como símbolo de brasilidade e sua conexão cultural com o país de origem, o que a colocou no ranking de “Marcas que representam o Brasil” na premiação *Top of Mind 2023*, realizada pelo Datafolha (2023). Para além de uma explicação pautada na força da marca em território nacional e o consequente anseio de consolidação em territórios internacionais, a escolha se justifica no fato de que a Alpargatas opera na bolsa de valores de São Paulo (B3) desde 1913, o que reflete em mais de cem anos da necessidade de governança corporativa e de atendimento aos interesses dos acionistas, outrossim torna possível o acesso à documentos de resultados divulgados pela própria empresa (ALPARGATAS, 2023).

2. INTERNACIONALIZAÇÃO: DEFINIÇÃO E ESTRATÉGIAS

2.1. As vantagens do processo de internacionalização

Com o fito de analisar as recentes reestruturações e os consequentes impactos no processo de expansão de mercados da Alpargatas S.A., como uma emblemática varejista brasileira, este trabalho parte de uma contextualização acerca da gestão estratégica de um negócio, a qual surge da necessidade de manutenção da diferenciação e da promoção de vantagens competitivas mediante à inovação. Para além, com base no caso de Havaianas, o artigo visa esclarecer a transformação de vantagens competitivas em competências essenciais, as quais fortalecem o potencial de concorrência da marca que é refletido nas chamadas “5

Forças de Porter”, pilares do negócio que determinam seu posicionamento competitivo dentro do respectivo mercado. A partir de tais conceitos, estudados pela trajetória da varejista brasileira, analisa-se os modelos e estratégias adotados no processo internacionalização da Alpargatas e as recentes mudanças de estratégia promovidas entre os anos de 2022 e 2023.

Ao compreender a inovação como a “tentativa de criação de um espaço novo para valorizar o capital, espaço que necessita permanecer como monopólio da firma inovadora por algum tempo para garantir uma lucratividade extraordinária” segundo a definição de Possas (1993), à luz da teoria schumpeteriana, nota-se a relação entre a inovação e o processo de concorrência. Tal processo, definido por Possas (1993) como a disputa pela dominação do poder de compra e o consequente asseguramento da possibilidade de valorização do capital, (POSSAS, 1993) se pauta em uma análise interna - da companhia em questão - e externa - do ambiente de concorrência - para que a renovação das vantagens competitivas, ou seja, a diferença entre os diferentes produtores, seja renovada constantemente. É preciso entender, portanto, particularidades dos bens comercializados, processos produtivos e características de gestão do negócio referentes a cada segmento e suas possíveis formas de diferenciação: de custos e de produtos - com ênfase nos quesitos especificações, desempenho, durabilidade, ergonomia e design, estética, imagem e marca, formas de comercialização, relação com o usuário (POSSAS, 1993).

A Alpargatas, nesse aspecto, opera buscando tornar seus preços mais competitivos, uma vez que seu principal produto - os chinelos de borracha - são produzidos em escala. Porém, sendo essa uma característica dos demais produtores calçadistas do ramo, a vantagem competitiva do segmento de atuação da Havaianas surge na diferenciação de produtos, buscando torná-los mais vantajosos no quesito qualidade. Nos sessenta e um anos da marca Havaianas, seus diferenciais tornaram-se competências essenciais. Esse fenômeno se reflete nas estratégias de marketing adotadas pela companhia desde o início dos anos 2000 por meio de *slogans* como “As legítimas”, “Não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”, “Recuse imitações” e até o mais recente “Só Havaianas é Havaianas”, reforçando constantemente sua qualidade frente aos outros *players* do mercado (TERNUS, PETERMANN, 2023).

2.2. A análise da competitividade

Ademais, ainda no que tange à competitividade partindo para uma análise de características estruturais que refletem em vantagens competitivas, a gestão de uma empresa se pauta em cinco pilares que podem posicionar-se como forças: ameaça de novos entrantes,

ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 1986). As chamadas cinco forças de Porter determinam o cenário de cada indústria - sendo essa definida pelo economista como um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 24)-, e o nível de competitividade dos concorrentes, possibilitando um diagnóstico assertivo do posicionamento de uma companhia.

Tal análise se reflete tanto em seu território de origem, quanto na prospecção por mercados internacionais. Nesse sentido, ter em vista a sensibilidade das cinco forças provenientes da Havaianas torna-se fundamental para análise das estratégias para o destaque de suas competências essenciais e manutenção da liderança na categoria de chinelos no mercado brasileiro, bem como para o alcance de uma maior competitividade no exterior, considerando, principalmente, a ascensão de novos segmentos no ramo calçadista e, conseqüentemente, de novos concorrentes (PORTER, 1986).

Sob outra perspectiva, uma análise concorrencial relevante para o planejamento estratégico da internacionalização de um negócio é a Matriz SWOT. Também chamada de Matriz FOFA, na tradução para o português, a ferramenta destaca quatro aspectos da organização, positivos e negativos, divididos em: forças (*Strengths*), oportunidades (*Opportunities*), fraquezas (*Weaknesses*) e ameaças (*Threats*) (FERNANDES, 2012).

Tal ferramenta parte da investigação de fatores do ambiente interno e externo. No que se refere aos pontos externos, observa-se fatores alheios ao controle da empresa, os quais podem impulsioná-la no mercado ou prejudicar o seu desenvolvimento, sendo essas as oportunidades e ameaças, nesta ordem, tais como: produtos semelhantes (como uma oportunidade) ou produtos substitutos (como fraqueza), legislação, tributação, escassez e abundância de mão de obra ou matéria-prima. Internamente, são relevantes as características que diferenciam a companhia de um concorrente de maneira positiva - as forças - e aquelas que dificultam o crescimento do negócio - as fraquezas, portanto. À exemplo, pode-se citar a utilização de tecnologia, qualidade da matéria-prima e do produto final, a gestão e estrutura organizacional, bem como o acesso à crédito e recursos (FERNANDES, 2012).

2.3. Definição do plano de internacionalização: modelos e estratégias

Outro fator relevante na temática de internacionalização é a definição das estratégias a nível corporativo, que implicam no modelo de gestão a ser aplicado, podendo ser multilocal, global ou transnacional. Ao considerar as três estratégias para construção de um negócio internacional, a estratégia multilocal prevê maior autonomia para as operações, bem como

uma maior responsividade aos fatores geográficos de adaptação do negócio, tendo assim uma maior adaptabilidade ao consumidor final. Por outro lado, uma estratégia global se caracteriza por um maior vínculo com uma unidade de gestão central e, conseqüentemente, uma maior padronização de produtos, processos e tecnologias. Apesar de ter um menor enfoque nas particularidades do consumidor final, a estratégia global se beneficia de uma economia de escala e o compartilhamento de recursos, o que exige um excelência operacional para que não haja entraves ao longo da cadeia de produção e comercialização. A estratégia transnacional, por sua vez, se mostra como um equilíbrio entre os benefícios e prejuízos das demais estratégias, fazendo uso dos benefícios de centralização de uma operação internacional e reagindo às peculiaridades de cada mercado (HITT, 2011).

Diante dessa realidade, a Alpargatas, ainda que busque alcançar uma estratégia transnacional, mediante a ampliação de escritórios em outros continentes e contratação de times locais, a expansão de Havaianas se pauta em uma economia de escala. É essa característica que sustenta a força de sua principal operação - a brasileira-, responsável por mais de 90% do volume das vendas, de acordo com a divulgação de resultados mais recente referente ao terceiro trimestre de 2023 (ALPARGATAS, 2023).

Para além da análise das vantagens competitivas obtidas ao ingressar em um novo mercado e da definição da estratégia de internacionalização a ser utilizada, tem-se, por fim, a seleção das maneiras de entrada em território estrangeiro. De acordo com a escola de Uppsala, essas formas são divididas em cinco grandes categorias, as quais proporcionam diferentes benefícios e desvantagens, sendo elas, em uma escala de menor para maior complexidade: exportação, licenciamento, alianças estratégicas - a exemplo da formação de *joint ventures*, -, aquisições e a criação de uma nova subsidiária integral (HITT, 2011).

Assim, segundo Johanson e Vahlne (1977), as iniciativas de expansão internacional surgem com auxílio de agentes, os quais já detém um conhecimento sobre o mercado almejado. Ao consolidar uma estrutura robusta de exportação, o negócio evolui para um subsidiária de vendas e, posteriormente, em alguns casos, a abertura de uma unidade fabril, compondo o chamado Processo Sequencial de Evolução Gradativa. Nesse sentido, uma decisão torna-se insumo para a evolução da estratégia para uma próxima etapa e a internacionalização se constitui, assim, como um processo gradual, de forma que a presença de uma firma em países estrangeiros cresce conforme incrementos de complexidade da operação e de investimentos.

Modelo	Nível de complexidade	Comprometimento de recursos	Vantagens	Desvantagens
1. Exportação	Baixo	Alto	Não há custos com a operação; É passível de reversão; Possibilita o teste do mercado;	Pouco controle sobre a operação; Alto investimento em marketing; Custos tarifários e de transporte;
2. Licenciamento	Baixo	Baixo	Baixos riscos; Permite a exploração de novos públicos;	Baixos custos operacionais; Retornos baixos e compartilhados entre licenciador e licenciado;
3. Alianças Estratégicas	Alto	Médio	Riscos e recursos compartilhados entre empresas; Promoção do desenvolvimento de habilidades; Troca de conhecimentos;	Problemas de integração;
4. Aquisição	Alto	Alto	Acesso rápido ao novo mercado; Aumento das redes de distribuição; Alto controle sobre o negócio	Problemas de integração; Negociação complexa;
5. Nova Subsidiária Integral	Alto	Alto	Máximo controle sobre a operação; Altos retornos;	Processo lento e dispendioso;

Fonte: elaboração própria com base em Hitt (2011).

A trajetória da Alpargatas no comércio internacional se pauta majoritariamente na exportação a partir de suas unidades fabris em território brasileiro. Esse tipo de operação, embora seja mais simples e, portanto, o que, na maioria dos casos, inicia o processo de internacionalização de empresas, demanda altos custos, os quais são referentes à logística e tarifas de exportação. Além disso, o processo distancia a sede do controle das suas vendas internacionais, uma vez que o marketing e a distribuição passam a depender de um parceiro local (HITT, 2011). Todavia, o licenciamento, segundo modelo de entrada na escala de complexidade, também vem sendo utilizado pela empresa desde 2009, por meio de acordos com a Disney, Universal Studios e Netflix (INFOMONEY, 2011; ISTOÉ DINHEIRO, 2020).

Esse modelo de acordo de baixa complexidade e riscos reflete em baixos retornos à empresa licenciadora. Sua maior vantagem, nesse sentido, é a divulgação mediante à promoção da marca licenciada, enquanto, em contrapartida, a licenciadora assume os custos de produção.

À luz dos relatórios trimestrais de resultados divulgados pela Alpargatas S.A., vê-se um reflexo da constante busca por competitividade, apoiando-se, para isso, nas competências essenciais construídas ao longo dos mais de sessenta anos de existência e na consolidação de um gradual processo de internacionalização. Percebe-se, todavia, recentes movimentos pautados em direcionais de simplificação de portfólio e processos, redução de despesas e ganhos de eficiência operacional, como também em uma mudança nos nomes que ocupam os altos cargos executivos, o que possibilita resgatar os obstáculos de cada etapa do processo de internacionalização de empresas proposto por Uppsala (ALPARGATAS, 2023).

3. A CONSTRUÇÃO DA MARCA INTERNACIONAL

3.1. A história da Alpargatas S.A.

Fundada em 1907, a Alpargatas S.A. iniciou sua operação mediante uma unidade fabril em São Paulo, com a produção da Alpargatas Roda, calçado que tornou-se popular entre trabalhadores das lavouras de café. O sucesso deste produto, justificado por ser acessível e democrático, culminou no início dos investimentos em propaganda, as quais reforçaram a durabilidade do produto e seu uso comum a todos os gêneros (ALPARGATAS, 2024).

Figura 1 - Propagandas da Alpargatas Roda



Fonte: Compilação do autor.³

³ Montagem a partir de fotos coletadas no site São José dos Campos Antigamente. Disponível em: <<https://www.sjcantigamente.com.br/a-historia-da-alpargatas-e-suas-propagandas-antigas/>>. Acesso em: 11 de jan. 2024

Além disso, a produção de lonas para proteção de cargas ferroviárias e para a secagem do grão de café - o qual possuía uma expressiva relevância comercial ainda naquele período - foram relevantes para os primeiros passos da companhia. Apenas três anos após sua fundação, iniciam-se as negociações da empresa na Bolsa de Valores de São Paulo (B3), as quais são finalizadas em 1913, sendo, hoje, a Alpargatas, a mais antiga empresa listada nela (ALPARGATAS, 2024).

A participação da companhia na Bolsa de Valores, apesar de corroborar com o objetivo de ampliar sua operação, torna a empresa sensível aos movimentos do mercado global, os quais marcaram, simultaneamente, a história mundial e a da empresa. Nesse sentido, a eclosão da Primeira Guerra Mundial, em 1914, desacelerou a produção em escala dos calçados por dificuldades operacionais, uma vez que o acesso à matéria-prima tornou-se mais restrito, além de ter reduzido o corpo de funcionários, afetados pela epidemia de Gripe Espanhola no Brasil, entre os anos de 1918 e 1919 (ALPARGATAS, 2024; ATLAS FGV, 2024).

A quebra da Bolsa de Valores de Nova York, em 1920, por sua vez, impactou na produção das alpargatas. As dificuldades na distribuição de alimentos e combustíveis advindas da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) também impactaram o consumo e o comércio nacional. O fim desse período de crise atravessado pela companhia foi marcado pelo lançamento de uma relevante inovação no varejo e moda no Brasil: as calças *jeans* Rodeio e *Far West*. Os produtos tiveram sua propaganda pautada em vantagens competitivas referentes ao Brim Coringa, tecido utilizado na sua produção, o qual, segundo a companhia, não encolhia e nem desbotava. Posteriormente, na década de 1950, foram lançados os tênis Conga e Bamba Basquete (ALPARGATAS, 2024; EXAME, 2017).

Figura 2 - Calças jeans rodeio, tênis Conga e Bamba Basquete



Fonte: Compilação do autor.⁴

⁴ Montagem a partir de fotos coletadas respectivamente no site Propagandas Históricas, no site da Alpargatas e na rede social Pinterest.

Atualmente, em uma escala global, as quatro unidades produtivas da Alpargatas situadas no Brasil - nos em Montes Claros-MG, Carpina-PE, Campina Grande-PB e Santa Rita-PB- abastecem a presença de Havaianas em mais de 130 países, contando uma operação direta em cerca de 20 desses. Tais números refletem em mais de 730 lojas monomarca ao redor do mundo e mais de 350 mil pontos de venda em território brasileiro. A sede da companhia é situada na capital do estado de São Paulo e determina estratégias a nível global, repassadas aos outros 10 escritórios ao redor do mundo (ALPARGATAS, 2024).

Ao longo dos mais de cem anos de existência, o grupo Alpargatas foi responsável pela gestão de diferentes marcas do ramo varejista, como as mais recentes Osklen e Mizuno, vendidas em 2021, além do licenciamento outros nomes que marcaram sua história, tais como a Nike, Topper, Rainha, Dupé, Timberland, Meggashop e Sete Léguas (EXAME, 2017; VALOR, 2023). A estrutura atual da companhia começou a ser formada em 2021, quando a Alpargatas, focada no seu pilar de transformação digital, adquire a *ioasys* - empresa belo-horizontina que visa, através de soluções digitais, revolucionar a experiência do consumidor - e, torna-se, por fim, em 2022, detentora de 49,9% da *Rothy's*, calçadista estadunidense focada em promover uma produção sustentável, finalizando a composição atual da companhia (ALPARGATAS, 2024).

Ademais, como empresa de capital aberto desde 1913, a Alpargatas teve, ao longo dos anos, acionistas majoritários que interferiram nas tomadas de decisão administrativas. Entre os anos de 1982 e 2015, a Camargo Corrêa - construtora envolvida na investigação Lava Jato, acerca da corrupção na Petrobrás - deteve a maior parte de suas ações. Com o escândalo, as ações foram colocadas à venda por R\$2,66 bilhões e a compra foi realizada pela J&F Investimentos, controladora da JBS que, em 2017, também enfrentou um escândalo de corrupção (EXAME, 2017).

A J&F, realizou a aquisição visando replicar a estratégia utilizada no ramo alimentício pela JBS, ou seja, deixar de ser apenas um fabricante para promover uma marca relevante, diversificando também seu portfólio de marcas. Segundo a declaração de Joesley Batista, presidente da *holding* no período da aquisição, a "experiência acumulada em operações globais e no desenvolvimento de marcas fortes irá impulsionar ainda mais a bem sucedida trajetória da Alpargatas" (G1, 2015). Como parte desta estratégia, neste momento, são vendidas as marcas Topper e Rainha, direcionando recursos e esforços à principal marca, a Havaianas (EXAME, 2015).

Mais uma vez motivada pelo envolvimento na Lava-Jato, a Alpargatas é vendida pela J&F por R\$3,5 bilhões em 2017. Desde então, a Itaúsa S.A. e Brasil Warrant (BW) detêm 29,19% das ações da companhia. Em 2019, então, a empresa estabelece uma nova visão de negócios: “ser uma empresa global, digital, inovadora e sustentável, de marcas desejáveis e hiperconectadas”. Tal trajetória demonstra a sensibilidade da companhia aos movimentos do mercado brasileiro, além da preocupação com a satisfação do acionista, submetendo o corpo administrativo a tais fatores (ALPARGATAS, 2024).

3.2. Desenvolvimento nacional da marca Havaianas

A história da principal marca da Alpargatas, a Havaianas, objeto de estudo deste trabalho, começa, todavia, em 1962. Inspirado em elementos da cultura japonesa, o modelo Tradicional (ou “Tradi”) inaugura e domina o catálogo de Havaianas por três décadas, inicialmente na combinação de branco e azul e, posteriormente, substituindo a segunda cor pelo verde, amarelo e preto. Tamanho é o sucesso que em 1968 os chinelos de borracha são patenteados como um modelo de calçado inédito - e adquirem, com isso, o título de “as legítimas”. A partir disso, em 1980, o item passa a compor a cesta básica brasileira, sendo incluído, pelo Ministério da Fazenda, na lista de produtos cipados, os quais não eram impactados por ajustes inflacionários, permanecendo acessíveis à população. Em 1994, é lançado o modelo Top e, no ano seguinte, inicia-se a produção de chinelos estampados (HAVAIANAS, 2024).

Ainda que carregue o título de um produto democrático, em 1998 o sucesso das Havaianas “Brasil” - caracterizadas pela bandeira do país na tira-, lançadas para a Copa do Mundo do respectivo ano, trazem consigo uma mudança no posicionamento da marca, a qual passa a presenciar desfiles de moda ao redor do mundo e a contar com artistas brasileiros em sua divulgação através dos veículos de mídia, com destaque à televisão aberta (HAVAIANAS, 2024).

Figura 3 - Primeiros modelos de Havaianas: Tradi, Top e Brasil.



Fonte: Compilação do autor.⁵

Além do tradicional *shape*, a Havaianas tem sua trajetória marcada pelo contínuo lançamento de formatos, cores, texturas, estampas e colaborações inovadoras. As inovações partem desde os modelos *glitter*, licenciamentos com a Disney, colaborações com a Farm - marca brasileira de vestuário, voltada ao público feminino-, com a *Swarovski*, lançando uma linha de produtos mais *premium*, com cristais e um preço médio mais elevado, e vão até os mais recentes lançamentos, os modelos “Square” e “Point”, que acompanham tendências de moda global. O primeiro, é marcado por seu formato quadrado e a “Point”, por sua vez, em tons pastéis se destaca pelo formato pontudo, com tiras finas e o logo metálico, juntando modernidade à cor (HAVAIANAS, 2024).

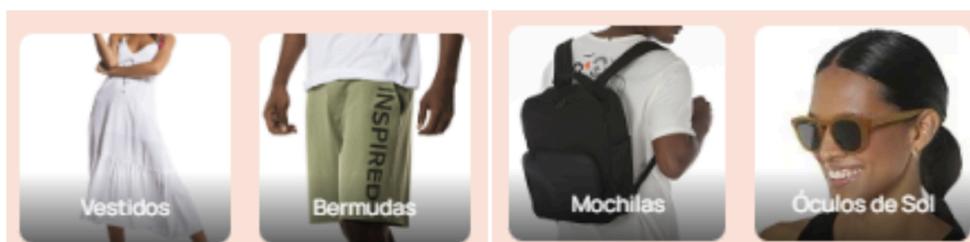
Figura 4 - Inovações Havaianas



Fonte: Compilação do autor.⁶

Apesar de um *core business* impulsionado pelos chinelos de borracha, a marca tem investido em outros segmentos dentro do setor calçadista - como papetes, rasteiras, *slides* e tênis-, e fora dele também, adentrando o vestuário e acessórios a partir do ano de 2015, compondo, com esses itens, as categorias chamadas *beyond core*. Os negócios não relacionados aos chinelos demonstram o esforço da marca em atingir novos públicos e novas ocasiões de uso. No total, o portfólio conta com mais de 6 mil *Stock Keeping Units* (SKUs), ou seja, são milhares de unidades de produtos, caracterizadas por seus diferentes modelos, cores e tamanhos.

Figura 5 - Portfólio *Beyond Core* Havaianas



⁵ M

⁶ Montagem a partir de fotos coletadas no site de Havaianas.

Ainda que a força da marca seja um grande diferencial, Havaianas mostra-se rodeada de concorrentes e, com a ampliação de seu portfólio, os pontos de atenção de um mercado oligopolizado acentuam-se. No que tange à produção de chinelos de borracha, a Grendene, companhia brasileira do ramo calçadista, produz diversos modelos, destinados a públicos específicos, dividindo-se nas marcas: Ipanema, Zaxy, Melissa e Grendha, mais voltadas aos público feminino, Grendene Kids, com calçados infantis, Rider e Cartago, focando no masculino e Pega Forte, com calçados profissionais que garantem uma maior proteção para atividades laborais (GRENDENE, 2024).

Com o fito de consolidar uma visão geral da relação entre os dois grandes *players* no mercado de sandálias de borracha brasileiro -Havaianas e Grendene-, cabe estabelecer uma análise com base na matriz *SWOT* e nas 5 Forças competitivas de Michael Porter. A princípio, no que tange às forças, a Havaianas ganha destaque mediante ao seu poder de marca, qualidade (o qual se traduz em uma competência essencial) e à sua relevância no mundo da moda, através da modernidade e inovação. A Grendene, por sua vez, apresenta preços mais competitivos e uma maior diversificação de produtos; Ainda no panorama interno, as fraquezas se refletem no preço - considerando sua participação em faixas de preço mais elevadas- e em um menor reconhecimento de marca, respectivamente, para Havaianas e Grendene.

As oportunidades para Havaianas se expressam nos licenciamentos e colaborações, desenvolvendo produtos exclusivos, enquanto, para Grendene, este fator surge ao aproximar a marca de iniciativas sustentáveis. Quanto às ameaças, ambas as companhias sofrem por obstáculos semelhantes, como: as mudanças nos hábitos de consumo e, conseqüentemente, a intensa concorrência, o que culmina no aumento do poder de barganha de fornecedores, clientes e ameaça de produtos substitutos. Evidenciando, assim, novos fabricantes no setor de calçados de borracha (à exemplo da *Nike, Adidas, Crocs e Arezzo*).

Nesse sentido, Havaianas mantém sua liderança no setor e seu título de “sinônimo de categoria” (EXAME, 2020) com um *market share* de cerca de 78% pois preserva e destaca suas competências essenciais (ISTOÉ DINHEIRO, 2023).

3.3. Inserção Internacional de Havaianas

⁷ Montagem a partir de fotos coletadas no site de Havaianas.

Além do destaque da marca motivado pelo seu tempo de mercado, a inserção internacional de Havaianas representa um caso emblemático de expansão de uma marca de origem brasileira, explicado à luz da teoria de Johanson e Vahlne. Entre as décadas de 1990 e 2000, ocorreu uma intensificação nos planos de venda internacional das sandálias Havaianas. Sob gestão de Ângela Hirata, diretora de exportação da companhia, os mercados alvos definidos para o início da internacionalização foram aqueles com proximidade cultural e climática ao país de origem. O alvo da marca seguia em um público com baixo poder aquisitivo e, para isso, o grande motor do negócio eram as vendas em volume, benéficas ao fabricante e ao distribuidor, encarregado do comércio nos países estrangeiros (NETTO, 2021; SOUSA, 2012).

Posteriormente, segundo Sousa (2012), a estratégia de expansão da marca perde o foco nos ganhos em escala e passa a investir em um reposicionamento. Os esforços, neste momento, foram alocados em países específicos em cada um dos continentes, sendo eles: Estados Unidos, na América do Norte; Japão, na Ásia; Austrália, na Oceania; França, Itália e Inglaterra, na Europa. A implementação de tal estratégia visou um posicionamento voltado às classes com alto poder aquisitivo, divulgando Havaianas como um produto de grife, que ocupou, por meio de um importante investimento da marca, um ponto de venda na Galeria Lafayette, em Paris. Esse momento de inclusão do produto em centros formadores de opinião acerca do mercado da moda, suportado por distribuidores locais, foi considerado por Hirata como um *turning point* no seu processo de expansão global (NETTO, 2021):

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 (SOUSA, 2012).

É nesse contexto que as operações próprias, e os respectivos escritórios locais, nos Estados Unidos, Itália, França, Espanha e Reino Unido são inaugurados. Reforçando o uso de uma estratégia transnacional de expansão de negócio, em 2009 é inaugurada a loja conceito de Havaianas, localizada em uma das principais áreas comerciais da capital paulista: a Rua Oscar Freire. O modelo de loja representa a vitrine oficial da estratégia da marca, expressando em todo portfólio de produtos e *merchandising* as diretrizes e posicionamento de Havaianas,

sendo o espelho para os demais pontos de venda ao redor do Brasil e do mundo (EXAME, 2017; NETTO, 2021).

Hoje, ao analisar o *e-commerce* de Havaianas em países como Estados Unidos, Espanha, Colômbia e Argentina, nota-se uma expansão no portfólio de produtos, disponibilizando, também aos territórios internacionais, seus produtos *beyond core*. Todavia, ressalta-se que a internacionalização focada no *core business* se justifica em uma maior eficiência ao iniciar a operação fora do país de origem, enquanto mantém a gestão das vendas domésticas (SOBEET, p.27). Nota-se, portanto, que com a obtenção de uma maior escalabilidade do principal produto, o portfólio é diversificado em conjunto com a expansão do negócio (HAVAIANAS ARGENTINA, 2024; HAVAIANAS COLOMBIA, 2024; HAVAIANAS ESPANHA, 2024; HAVAIANAS EUA, 2024).

Ainda no que tange à operação internacional, até o final de 2022 sua divisão se dava em cinco unidades, sendo Brasil a principal delas, referente apenas ao negócio operado em território brasileiro; LATAM (*Latin America*), responsável pelos outros demais 19 países latinos; NA&C (*North America & Caribbean*), EMEA (*Europe, Middle East & Africa*) e APAC (*Asia-Pacific*). A partir de então, sob os direcionais de simplificação, a companhia passa a operar com uma estrutura unificada de EMEA/APAC e Brasil/LATAM (ALPARGATAS, 2023).

Ademais, o cenário no primeiro trimestre de 2023 era de dificuldades logísticas e ajustes de preço nos mercados europeus, que impactaram entregas, faturamentos e receita da companhia. Enquanto nos Estados Unidos, as vendas foram impulsionadas por canais online (*e-commerce*) e *off-price*, sendo a única unidade de negócio a apresentar aumento no volume comercializado, ainda que acompanhado por uma queda na receita em comparação ao 1T22, uma vez que o canal, ainda que com alto volume, representa um ambiente promocional. Nos mercados que operam com distribuição (através de um agente, portanto) - APAC e LATAM - viu-se uma estagnação das vendas em função do alto estoque dos clientes, reflexo de compras realizadas no pós-pandemia. Na América Latina especificamente, houve um impacto no que tange a restrições à importação - como prevê a Escola de Uppsala no que diz respeito à exportação - em um dos mais relevantes mercados, a Argentina (ALPARGATAS, 2023). Esse cenário converge com obstáculos dos modelos de internacionalização, além de reforçarem a sensibilidade do processo à fatores internos e externos:

As iniciativas de expansão de geografias, canais e categorias, em que pese terem aberto importantes novas avenidas de crescimento, também trouxeram novos desafios, traduzidos sobretudo em um aumento de complexidade para os processos

internos e na estrutura organizacional. Essa realidade se reflete em um processo de planejamento de demanda mais desafiador, desdobrando em maior complexidade na aquisição e gestão de estoques de matérias-primas, planejamento de produção, gestão de estoques de produtos acabados e integração dos mesmos com as metas comerciais (ALPARGATAS, 2023).

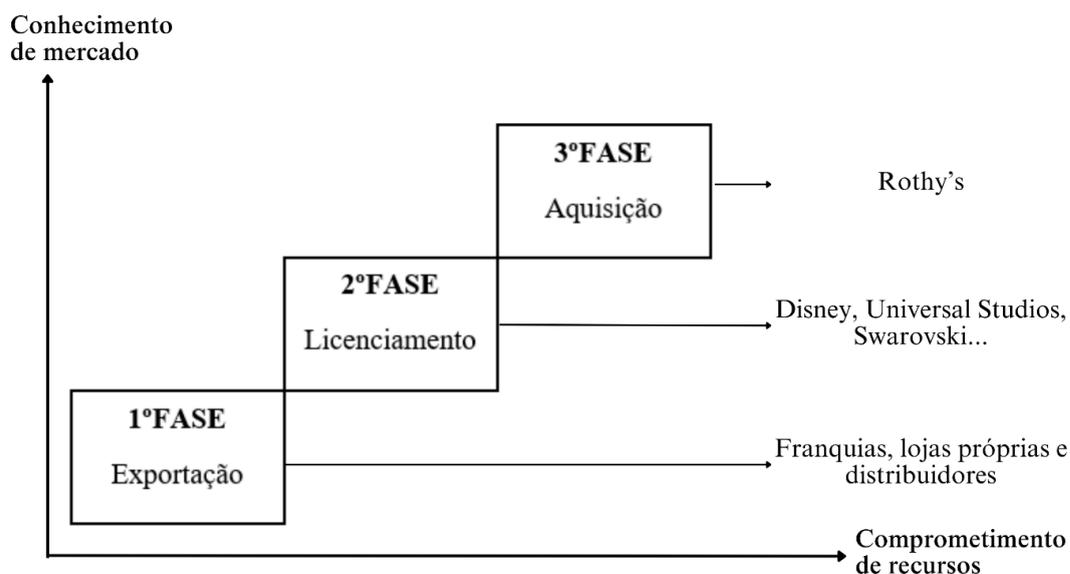
Ao analisar novamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, desta vez traçando um paralelo com o panorama internacional e com concorrentes em nível global, nota-se que a grande força de Havaianas está atrelada à imagem da marca, que hoje representa a cultura brasileira, além de sua qualidade e benefícios funcionais. Apesar de ser referência na produção dos chinelos de borracha, a ascensão de produtos semelhantes tem se mostrado uma ameaça, uma vez que isso reflete em um ambiente mais competitivo.

Como fraquezas, pode-se citar a dependência da produção apenas em território nacional, considerando que, qualquer entrave no processo produtivo, irá desacelerar o processo de expansão da marca. Pautado, todavia, nas vantagens de internacionalização, as oportunidades referem-se às vantagens de localização, propriedade e internalização, que se expressa no número de lojas próprias que a companhia possui ao redor do mundo, ainda que sua principal estratégia conte com o apoio de um agente facilitador - o distribuidor.

De maneira complementar, ainda que não seja o foco deste trabalho, a aquisição da Rothy's mostra-se parte dos planos de internacionalização da companhia como um todo. Sendo detentora de cerca de 50% na marca, a Alpargatas se beneficia da *expertise* no mercado calçadista estadunidense - referente à cultura local e às características de consumo-, bem como obtêm vantagens intelectuais no que tange à venda de calçados fechados, com uma faixa de preço mais alta e que refletem em diferentes ocasiões de uso para o consumidor, o que vem sendo buscado pela Havaianas (MEIO E MENSAGEM, 2023).

Em suma, são categorizadas três fases do processo de internacionalização da Alpargatas S.A., ilustradas a seguir:

Figura 6 - Fases da internacionalização da Alpargatas S.A. segundo o Modelo de Uppsala



Fonte: Elaboração própria.

Sob a perspectiva da Escola de Uppsala, está em seu estágio inicial, uma vez que a produção está concentrada no país de origem e o principal modelo de entrada em novos países é a exportação. Assim, a empresa possui maiores custos com as suas operações -com impostos, transporte de carga e investimentos em marca, destinando esforços para que o produto se torne conhecido no país de destino-, todavia se beneficia de uma maior segurança no negócio, considerando a possibilidade de revertê-lo. Essa é considerada, portanto, uma maneira de teste de mercado (FECOMERCIO SP, 2021).

Um segundo método utilizado na estratégia de internacionalização da marca é o licenciamento. Ainda com uma baixa complexidade, de acordo com Uppsala, o modelo possui baixos custos, baixos riscos e, em contrapartida, baixos retornos (INFOMONEY, 2011; HAVAIANAS, 2024).

Com base em tal panorama,

3.4. Mudanças recentes no plano de internacionalização de Havaianas

Esta seção dedica-se a um detalhamento contemporâneo sobre a internacionalização da companhia. Para uma análise das estratégias da empresa e de seus respectivos resultados entre os anos de 2022 e 2023, cabe, *a priori*, compreender o cenário do segmento no Brasil neste mesmo período. No ano de 2022, em volume, o varejo no Brasil teve um crescimento de 1% em relação ao ano anterior, segundo a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), sendo o pior resultado desde o ano de 2016, quando operou em queda. Em 2023, todavia, houve um crescimento de 1,7% (IBGE, 2023; IBGE, 2024). O indicador reflete atividades em queda do

setor, dentre elas o segmento de tecidos, vestuário e calçados, que fechou o ano de 2022 com uma variação de -0,5% em relação à 2021 e, o ano seguinte, com uma queda de -4,6% (IBGE, 2023; IBGE, 2024).

Ampliando tal perspectiva, o cenário global após a Pandemia da Covid-19 também impactou negativamente o varejo. A restrição no acesso à matéria-prima e aos territórios fez com que houvesse atrasos na entrega de insumo a nível internacional, além da redução do tráfego aéreo e naval. Em conjunto com uma baixa demanda no varejo calçadista, fez-se uma pressão de preços, gerando dificuldades ao fabricante no repasse dos custos produtivos (BBC, 2020).

Tendo tal cenário em vista, estuda-se uma série de indicadores que, em conjunto, refletem o desempenho da Alpargatas nesses anos. Entre eles estão as vendas em volume, receita, lucro líquido e o Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA ou EBITDA), os quais amparam a hipótese deste trabalho de que o plano de internacionalização foi desacelerado em função de problemas nas estratégias, já previstas pelo modelo de Uppsala, além da negativa contribuição da conjuntura do varejo brasileiro em 2022 - como discutido anteriormente-, uma vez que toda produção se dá no país de origem e, por isso, impacta nas vendas em territórios estrangeiros (ALPARGATAS, 2023).

As vendas em volume e receita representam, respectivamente, a quantidade em pares e o faturamento obtido com as vendas. O lucro líquido diz respeito aos ganhos, descontando custos de produção, despesas e impostos, enquanto o lucro bruto demonstra a diferença entre o valor faturado e o custo de produção. Por sua vez, o LAJIDA- sigla para o termo Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização -, também chamado de EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), como reflexo do lucro operacional, desconsiderando os referidos descontos, representa a geração de caixa da empresa e auxilia na compreensão da eficiência da operação (ALPARGATAS, 2023).

Em relação à 2022, as vendas da companhia fecharam em 68 milhões de pares, R\$1,1 bilhão em receita, com um lucro bruto de R\$416 milhões e um EBITDA de R\$153 milhões. Já em 2023, o volume de vendas foi de 63 milhões de pares, R\$1 bilhão em receita, lucro bruto de R\$367 milhões e um EBITDA de R\$67 milhões (ALPARGATAS, 2024).

Tabela 2 - Indicadores Alpargatas 2022x2023

	Volume	Receita	Lucro bruto	EBITDA
2022	68 milhões de pares	R\$1,1 bilhão	R\$416 milhões	R\$153 milhões

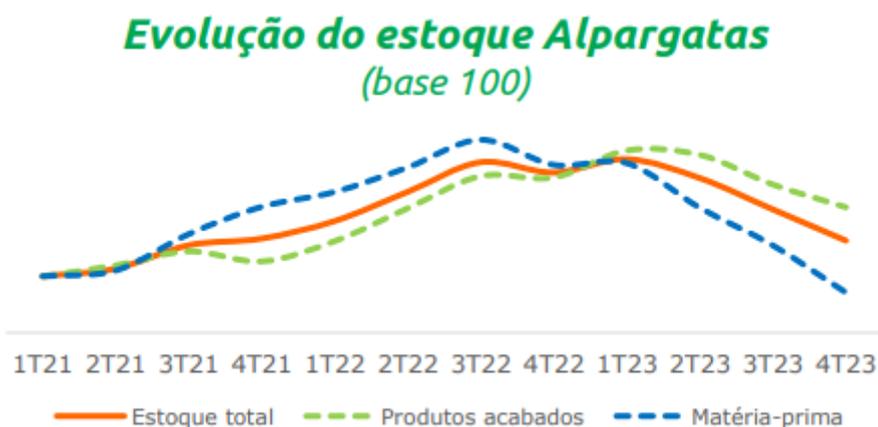
2023	63 milhões de pares	R\$1 bilhão	R\$367 milhões	R\$67 milhões
------	---------------------	-------------	----------------	---------------

Fonte: ALPARGATAS, 2024. Elaboração própria.

Com base em tais resultados, a empresa passa a adotar três pilares centrais a fim de reverter o cenário pós pandêmico: a simplificação de portfólio, redução de despesas e a aproximação entre os ciclos de venda (ALPARGATAS, 2024).

No que tange à simplificação de portfólio, a companhia divulgou, no início de 2023, uma otimização da produção, focada em *flip-flops*, sandálias e slides. O foco da redução de despesas, por sua vez, se ampara na diminuição dos estoques de matéria prima e produto acabado. Durante o primeiro semestre de 2023, as diretrizes voltaram-se a uma significativa redução nas compras e no estoque de matéria-prima, enquanto o terceiro trimestre do ano destacou-se pela utilização de estratégias comerciais que culminaram na queda também do estoque de produtos acabados - definido pela companhia como a receita de produtos não comercializados para clientes *B2B* ou *DTC*-, representada por cerca de 11 milhões de pares (ALPARGATAS, 2024).

Figura 7 - Estoque Alpargatas (2021-2023)



Fonte: ALPARGATAS, 2024, p.9.

A melhora no terceiro âmbito, a aproximação entre os ciclos de venda, passou a se expressar nos resultados do terceiro trimestre de 2023, quando se viu um *sell-in* - vendas indiretas, para distribuidores- 19,7% menor em comparação ao mesmo período do ano anterior (3T22), o que reflete uma contenção do mencionado ciclo, ou seja, um fluxo mais proporcional entre o *sell-in* e o *sell-out* (venda direta ao consumidor). Em suma, o foco foi promover a venda feita do cliente Alpargatas ao consumidor final, para que, assim, as vendas da companhia a seus clientes aumentassem (ALPARGATAS, 2024). Dessa forma, a operação

volta a ganhar escala, como demonstra o chamado “ciclo de ajuste” promovido estrategicamente pela companhia:

Figura 8 - Ciclo de ajuste 2023



Fonte: ALPARGATAS, 2024, p.5.

Um fator de grande destaque e relacionado diretamente aos pilares estratégicos traçados pela companhia no final do ano de 2022 é a mudança nos altos cargos de gestão da companhia. Entre 2022 e 2023 houve, respectivamente, a troca dos vice-presidentes responsáveis pela área industrial, finanças e operação de Havaianas LATAM, além do próprio presidente, em maio de 2023. Em se tratando de uma empresa de capital aberto, tais medidas refletem a reação do mercado aos resultados e planos de ação apresentados, o que evidencia a necessidade de atender aos anseios dos acionistas. Em Dezembro de 2023, por fim, é anunciado o novo CEO da companhia, Liel Miranda, que passa a compor o corpo executivo em Fevereiro do ano seguinte, ainda sob as premissas de simplificação e eficiência, visando maximizar o valor da companhia aos acionistas (ALPARGATAS, 2024).

Em suma, o plano de internacionalização foi desacelerado em função de problemas nas estratégias, os quais já eram previstos pelo Modelo de Uppsala. A exportação, como estratégia majoritária da expansão global de Havaianas, torna os mercados estrangeiros dependentes da produção nacional, o que fez com que as vendas internacionais acompanhassem o movimento de queda do mercado nacional:

Tabela 3 - Vendas Internacionais Alpargatas 2022x2023

	Volume	Receita	Lucro bruto	EBITDA
2022	33 milhões de pares	1.207,7	766,9	124,1
2023	22,9 milhões de pares	973,6	517,6	108,4

Fonte: ALPARGATAS, 2024.

Por outro lado, cabe destacar que o modelo de Uppsala permite a revisão dos planos de internacionalização, o que possibilita a mudança de rota no que se refere aos planos de internacionalização, como ocorreu entre os anos de 2022 e 2023. Foi necessário, portanto, um “passo para trás” na jornada de internacionalização e o ajuste dos fatores que comprometeram a fabricação do produto, como o nível de estocagem e a grande quantidade de itens no portfólio da marca. Ademais, no cenário pós crise global motivada pela Covid-19 o processo de expansão esbarrou em dificuldades e altos custos logísticos, de matéria-prima e restrições locais de cada país.

Para 2024, a Alpargatas S.A. apresentou uma nova mudança na estrutura comercial internacional, que passa a ser composta pelas seguintes unidades de negócio: NAC (North America & Caribbean), Europa e Mercados de Exportação (composta por América Latina, Ásia, Oriente Médio e África). Essa mudança evidencia o foco da companhia em retomar o crescimento internacional, garantindo consonância em mercados que operam em modelos semelhantes, de maneira direta ou indireta (ALPARGATAS, 2024).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O período entre 2022 e 2023, foi mais um momento de dificuldade da centenária. Apesar de ter vivenciado momentos da história global e nacional, como os Dois Grandes Conflitos Mundiais, a Quebra da Bolsa de Nova York, o envolvimento de acionistas majoritários em casos de corrupção dos acionistas majoritários, o cenário pós-pandêmico impactou, mais uma vez, a operação da companhia. Após uma contínua crescente no seu movimento de internacionalização, a principal marca da companhia, influenciada por macro resultados do comércio varejista no ano de 2022, viu-se esbarrar nas limitações dos modelos de entrada em novos países, que refletiram em uma queda de 48% no volume de vendas internacionais.

Diante disso, a companhia passou a operar com um novo e mais eficiente modelo de gestão, com base em corte de gastos e simplificações operacionais. Nesse contexto, norteadas pela exportação e pela estratégia global adotada pela companhia, as operações internacionais perderam força e as vendas em território brasileira receberam os esforços e investimentos necessários para atender às demandas dos acionistas. Este novo capítulo na história de Havaianas reforça a característica gradual do processo de internacionalização levanta questões acerca de um futuro investimento para recuperação e aceleração da retomada do processo de expansão da marca brasileira.

REFERÊNCIAS

ALPARGATAS. **Glossário: Relação com investidores**. Não publicado. Acesso em: 2 fev. 2024.

ALPARGATAS. **Havaianas**. 2023. Disponível em: <https://alpargatas.com.br/marcas/havaianas>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Nossa História**. Disponível em: <https://alpargatas.com.br/historia>. Acesso em: 12 de novembro de 2023.

ALPARGATAS. **Nossa visão**. 2023. Disponível em: <https://alpargatas.com.br/sobre>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Onde estamos**. 2023. Disponível em: <https://alpargatas.com.br/locais>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Perfil**. 2023. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/sobre-a-alpa/perfil/>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Earnings Release 1T23**. 2023. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/informacoes-aos-investidores/resultados/>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Earnings Release 2T23**. 2023. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/informacoes-aos-investidores/resultados/>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Earnings Release 3T23**. 2023. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/informacoes-aos-investidores/resultados/>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Earnings Release 4T22**. 2023. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/informacoes-aos-investidores/resultados/>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ALPARGATAS. **Earnings Release 4T23**. 2023. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/informacoes-aos-investidores/resultados/>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2023.

ALPARGATAS. **Quem somos**. 2023. Disponível em: <https://alpargatas.com.br/sobre>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

ATLAS HISTÓRICO DO BRASIL. **Gripe Espanhola**. Disponível em: <https://atlas.fgv.br/verbetes/gripe-espanhola>. Acesso em: 2 fev. 2024.

BBC. **Pandemia gera escassez de matéria-prima e faz preços subirem no Brasil**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55048624>. Acesso em: 23 fev. 2024.

CAMPOS, Bruna Fernandes de Oliveira. **Processo de Internacionalização da Alpargatas: Expansão e Estratégias Competitivas no Mercado Mundial**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

DATAFOLHA. **Adidas, Havaianas, Nike e Petrobras empatam como Marca que Representa o Brasil**. [S. l.], 31 out. 2023. Disponível em: <https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2023/10/adidas-havaianas-nike-e-petrobras-empatam-co-mo-marca-que-representa-o-brasil.shtml>. Acesso em: 11 nov. 2023.

EXAME. **A Havaianas e seus recordes bilionários da pandemia, sem digital**. Disponível em: <https://exame.com/insight/a-havaianas-e-seus-recordes-bilionarios-da-pandemia-sem-digital/p>. Acesso em: 21 jan. 2024.

EXAME. **A Havaianas e seus recordes bilionários da pandemia, sem digital**. Disponível em: <https://exame.com/insight/a-havaianas-e-seus-recordes-bilionarios-da-pandemia-sem-digital/p>. Acesso em: 21 jan. 2024.

EXAME. **A trajetória centenária da Alpargatas, que ganhou novo capítulo**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-trajetoria-centenaria-da-dona-da-havaianas-em-11-imagens/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

EXAME. **MELHORES E MAIORES 50 anos: há 100 anos, Alpargatas é referência em moda no Brasil e no mundo**. Disponível em: <https://exame.com/casual/melhores-e-maiores-50-anos-ha-cem-anos-alpargatas-e-referencia-e-m-moda-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 7 out. 2023.

EXAME. **Qual o futuro da dona da Havaianas nas mãos da J&F**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-o-futuro-da-dona-das-havaianas-nas-maos-da-j-f/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

FECOMERCIO SP. **Sucesso internacional da Havaianas envolve parcerias com distribuidores locais**. Disponível em: <https://fecomercio.com.br/noticia/sucesso-internacional-da-havaianas-envolve-parcerias-com-distribuidores-locais>. Acesso em: 2 fev. 2024.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 2 fev. 2024.

G1. **Camargo Correa vende controle da Alpargatas para dona da JBS**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/11/camargo-correa-vende-controle-da-alpargatas-para-dona-da-jbs.html>. Acesso em: 11 jan. 2024.

HAVAIANAS ARGENTINA. **Accesorios**. Disponível em: <https://havaianas.com.ar/>. Acesso em: 23 fev. 2024.

HAVAIANAS COLOMBIA. **Accesorios**. Disponível em: <https://havaianas.com.co/>. Acesso em: 23 fev. 2024.

HAVAIANAS ESPANHA. **Accesorios**. Disponível em: <https://www.havaianas-store.com/es/es/home>. Acesso em: 23 fev. 2024.

HAVAIANAS EUA. **Footwear**. Disponível em: <https://havaianas.com/us/en>. Acesso em: 23 fev. 2024.

HAVAIANAS. **Coleções**. Disponível em: havaianas.com.br. Acesso em: 2 fev. 2024.

HAVAIANAS. **História da marca**. 2023. Disponível em: <https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html>. Acesso em: 02 de outubro de 2023.

HITT, A. Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INFO MONEY. **Alpargatas comunica parceria com a Disney para fabricar produtos licenciados**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/alpargatas-comunica-parceria-com-a-disney-para-fabricar-produtos-licenciados/>. Acesso em: 2 fev. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?edicao=36217&t=resultados>. Acesso em: 24 set. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=resultados>

ISTO É DINHEIRO. **Havaianas nos pés e cabeça no futuro**. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/havaianas-nos-pes-e-cabeça-para-atender-demanda-crescente-marca-investe-em-capacidade-de-producao-otimizacao-da-malha-logistica-e-novas-tecnologias-d-e-produtos-e-processos-app-de-customizacao-e/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

ISTO É DINHEIRO. **Havaianas dos pés à cabeça**. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/havaianas-dos-pes-a-cabeça/>. Acesso em: 18 nov. 2023.

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.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, Uppsala, v. 40, n. 1, p. 1411-1431, mai./2009. Disponível em: https://www.academia.edu/3110860/The_Uppsala_internationalization_process_model_revisited_From_liability_of_foreignness_to_liability_of_outsidership. Acesso em: 9 out. 2023.

MEIO & MENSAGEM. **O que o mercado internacional representa para a Havaianas.**

Disponível em:

<https://exame.com/casual/melhores-e-maiores-50-anos-ha-cem-anos-alpargatas-e-referencia-e-m-moda-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em: 2 out. 2023.

NETTO, Waldomiro Sartori. Estratégias de Marketing Internacional para a Internacionalização de empresas: Estudo de caso da Havaianas. **Repositório Unicamp**, Campinas, dez./2021. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1237736>. Acesso em: 12 fev. 2024.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

POSSAS, Maria Silvia. Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. **Universidade Estadual de Campinas**: Instituto de Economia, Campinas, 1993.

SOBEET. **Internacionalização de empresas brasileiras**: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes/SOBEET - Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. 1. ed. São Paulo: Clio Editora, 2007. p. 15-38.

SOUSA, Miguel Dias Rego Melo. **Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização**. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Departamento de Gestão, ISCTE-IUL Business School, Lisboa, 2012. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4910?mode=simple>.

TERNUS, Carline; PETERMANN, Juliana. **A história das Havaianas e a construção de um mito: o jeitinho brasileiro que todo mundo usa**. Cadernos de Comunicação, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 1-2, 8 nov. 2023.

VALOR RI. **Alpargatas S.A. (ALPA 3)**. Disponível em: <https://valor.globo.com/valor-ri/empresa/alpargatas-sa/>. Acesso em: 11 jan. 2024.

VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). **Internacionalização Competitiva**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.