



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
UMA VISÃO PEDAGÓGICA DO CASO DE SUCESSO DA HAVAIANAS**

MAÍSA DE CÁSSIA DA SILVA FERREIRA

**JOÃO PESSOA
2024**

MAÍSA DE CÁSSIA DA SILVA FERREIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:

UMA VISÃO PEDAGÓGICA DO CASO DE SUCESSO DA HAVAIANAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Campus I, em cumprimento às exigências para obtenção do Grau de Bacharel.

Orientadora: Prof^a Dra. Márcia Cristina Silva Paixão

JOÃO PESSOA

2024

**Catálogo na publicação Seção de
Catálogo e Classificação**

F383i Ferreira, Maisa de Cassia da Silva.
Internacionalização de empresas: uma visão
pedagógica do caso de sucesso da havaianas / Maisa de
Cassia da Silva Ferreira. - João Pessoa, 2024.
69 f. : il.

Orientadora: Márcia Cristina Silva Paixão.
TCC (Graduação) - Universidade Federal
da
Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes,
2024.

1. Estratégias de marketing. 2. Exportação. 3.
Havaianas. I. Paixão, Márcia Cristina Silva. II. Título.
UFPB/CCHLA CDU 658.8

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS
LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de
Curso

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA VISÃO PEDAGÓGICA DO CASO
DE SUCESSO DA HAVAIANAS**

Elaborado por
MAÍSA DE CÁSSIA DA SILVA FERREIRA

Como requisito parcial para a obtenção do grau de BACHAREL EM LÍNGUAS
ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Cristina Silva Paixão - DECON/UFPB
Orientadora

Profa. Ms. Silvia Renata Ribeiro - DMI/UFPB
Membro da banca examinadora

Prof. Dr. Samuel Rufino de Carvalho - UFG
Membro da banca examinadora

João Pessoa, 18 de outubro de 2024.

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba Endereço: Prédio da reitoria – Campus I - UFPB - Cidade Universitária - Cep: 58059-900 - João Pessoa – PB (Brasil) Site: < http://www.ufpb.br >
Dirigentes	Reitoria: Reitor: Prof. Dr. Valdiney Veloso Gouveia Pró-Reitoria de Graduação (PRG) Pró-Reitora: Profa. Dra. Silvana Carneiro Maciel Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA) Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire De Carvalho E Silva Vice-Diretor: Prof. Dr. Marcelo Sitcovsky Santos Pereira Departamento de Mediações Interculturais (DMI): Chefe: Profa. Dra. Camila Braga Vice-Chefe: Prof. Dr. Roberto Carlos de Assis Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI): Coordenador: Profa. Dra. Maria Rennally Soares da Silva Vice-Coordenadora: Profa. Dra. Ana Carolina Vieira Bastos
Trabalho de Conclusão de Curso	Internacionalização de empresas: uma visão pedagógica do caso de sucesso da Havaianas
Execução	Orientador: Prof ^a Dra. Márcia Cristina Silva Paixão Aluna: Maísa de Cássia da Silva Ferreira

Dedico este trabalho à minha mãe, por me apoiar sempre e por não medir esforços para me ver alcançar meus objetivos. Espero lhe retribuir um dia, mãe. Obrigada!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, e mais importante, gostaria de agradecer a Deus por tudo. Ele me sustentou e me guiou por todos esses anos da graduação. Sem Ele eu não teria chegado onde cheguei e não teria vivido o que eu vivi. Ele me concedeu saúde, inteligência e forças para superar os obstáculos experimentados nestes anos.

Agradeço a minha mãe, por todo o esforço e dedicação para que um dia eu pudesse alcançar esta vitória. Obrigada, mãe, por não desistir de mim e por acreditar que eu conseguiria. Obrigada pelo investimento na minha vida e espero que a senhora tenha orgulho de mim. Agradeço também ao meu pai por tudo.

Não poderia deixar de fora desta lista os meus amigos. Àqueles que conheci no campus e que dividiram os desesperos e os sofrimentos dos anos de graduação, agradeço pela parceria e pelo alívio diário proporcionado pela presença de vocês. Agradeço também aos amigos que fazem parte de outros momentos da minha vida. Vocês tornam a minha caminhada mais leve e feliz. Agradeço especialmente à minha amiga Rafaela, por tantos anos de amizade e por sempre estar aqui.

Gostaria de agradecer também aos professores que fizeram parte da minha jornada acadêmica na UFPB: Alyanne Chacon, Ángela Erazo, Claudia Caminha, Talita Neves, Silvia Ribeiro e demais professores que compõem o corpo docente do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais. Muito aprendi com esses professores e levarei esses conhecimentos para a minha vida profissional e pessoal.

Agradeço especialmente à professora Márcia Paixão por me orientar de forma excelente durante este trabalho. Obrigada por ter acreditado neste trabalho e por ter unido forças comigo para realizá-lo. Suas orientações foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço também de forma especial ao meu querido professor Samuel Rufino, que não mediu esforços para me ajudar quando precisei, e que é um exemplo de docente, o qual almejo seguir.

RESUMO

Consideradas como um dos símbolos da brasilidade em todo o mundo, as sandálias Havaianas conquistaram um espaço importante no cenário internacional ao longo dos anos. O sucesso e a fama alcançados pela Havaianas se deram por meio dos esforços empregados por sua empresa mãe, Alpargatas S. A., ao reposicionar sua principal marca, por meio do uso de estratégias de *marketing* internacional. Isto posto, a presente monografia tem como principal objetivo apresentar uma visão pedagógica das estratégias de *marketing* adotadas pela Alpargatas S. A. ao internacionalizar a marca Havaianas, com o intuito de discutir a aplicabilidade dessas estratégias para outras empresas que aspiram à internacionalização. Para esse fim, conduziu-se uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em teorias de internacionalização de empresas, assim como nos conceitos de *marketing* internacional e suas estratégias elaboradas por estudiosos da área. Mais especificamente, procedeu-se com um estudo de caso voltado para a eficácia das estratégias de *marketing* implementadas pela Alpargatas S. A. e, na condição de pesquisa descritiva e exploratória, discutiu-se as fases de internacionalização da empresa. Ademais, ao longo da monografia apresenta-se uma breve exposição do setor de calçados brasileiro, bem como o panorama histórico da Alpargatas S. A. e seu perfil econômico, estabelecendo-se uma base empírica para a análise do caso. Como resultados da pesquisa, foi constatada a eficácia das estratégias usadas na internacionalização da Havaianas. Desde o seu reposicionamento e inserção no mercado exterior, a marca registrou recordes de vendas, sendo responsável por mais da metade do faturamento total da Alpargatas S. A. Esse êxito destaca-se como um modelo a ser considerado por outras empresas em busca de expansão no cenário internacional.

Palavras chave: estratégias de *marketing*; exportação; Havaianas; *marketing* internacional.

ABSTRACT

Considered one of the symbols of Brazilian identity worldwide, Havaianas sandals have gained a significant place on the international scene over the years. The success and fame achieved by Havaianas resulted from the efforts of its parent company, Alpargatas S. A., in repositioning its main brand through the use of international marketing strategies. That said, this dissertation's primary goal is to provide a pedagogical perspective on the marketing strategies adopted by Alpargatas S. A. in internationalizing the Havaianas brand, with the aim of discussing the applicability of these strategies for other companies aspiring to internationalize. To this end, a literature review was conducted, grounded in theories of business internationalization, as well as in the concepts of international marketing and the strategies developed by scholars in the field. More specifically, a case study was carried out focusing on the effectiveness of the marketing strategies implemented by Alpargatas S. A., and, as a descriptive and exploratory research, the stages of the company's internationalization process were discussed. Furthermore, throughout the dissertation, a brief overview of the Brazilian footwear sector is presented, along with the historical background of Alpargatas S. A. and its economic profile, establishing an empirical basis for the case analysis. As a result of the research, the effectiveness of the strategies used in the internationalization of Havaianas was confirmed. Since its repositioning and entry into the foreign market, the brand has recorded sales records, accounting for more than half of Alpargatas S. A.'s total revenue. This success stands out as a model to be considered by other companies seeking expansion on the international stage.

Keywords: marketing strategies; export; Havaianas; international marketing.

RÉSUMÉ

Considérées comme l'un des symboles de la brésilianité dans le monde entier, les sandales Havaianas ont acquis une place importante sur la scène internationale au fil des années. Le succès et la renommée atteints par Havaianas sont le résultat des efforts déployés par sa société mère, Alpargatas S. A., pour repositionner sa marque principale grâce à l'utilisation de stratégies de marketing international. Cela dit, le principal objectif de ce mémoire est de présenter une perspective pédagogique des stratégies de marketing adoptées par Alpargatas S. A. lors de l'internationalisation de la marque Havaianas, dans le but de discuter de l'applicabilité de ces stratégies à d'autres entreprises aspirant à s'internationaliser. À cette fin, une recherche bibliographique a été réalisée, fondée sur des théories d'internationalisation des entreprises, ainsi que sur les concepts de marketing international et les stratégies élaborées par les spécialistes du domaine. Plus spécifiquement, une étude de cas a été menée, axée sur l'efficacité des stratégies de marketing mises en œuvre par Alpargatas S. A., et, en tant que recherche descriptive et exploratoire, les étapes du processus d'internationalisation de l'entreprise ont été discutées. En outre, tout au long du mémoire, un aperçu du secteur de la chaussure au Brésil est présenté, ainsi qu'un panorama historique d'Alpargatas S. A. et de son profil économique, établissant une base empirique pour l'analyse du cas. Comme résultats de la recherche, il a été constaté l'efficacité des stratégies utilisées dans l'internationalisation d'Havaianas. Depuis son repositionnement et son insertion sur le marché extérieur, la marque a enregistré des records de ventes, représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires total d'Alpargatas S. A. Ce succès se distingue comme un modèle à considérer par d'autres entreprises cherchant à s'étendre sur la scène internationale.

Mots-clés : stratégies de marketing; exportation; Havaianas; marketing international.

RESUMEN

Consideradas como uno de los símbolos de la brasilidad en todo el mundo, las chanclas Havaianas han conquistado un lugar importante en el escenario internacional a lo largo de los años. El éxito y la fama alcanzados por Havaianas se deben a los esfuerzos realizados por su empresa matriz, Alpargatas S. A., al reposicionar su marca principal mediante el uso de estrategias de marketing internacional. Dicho esto, el principal objetivo de esta monografía es presentar una perspectiva pedagógica sobre las estrategias de marketing adoptadas por Alpargatas S. A. en la internacionalización de la marca Havaianas, con el fin de discutir la aplicabilidad de estas estrategias para otras empresas que aspiran a la internacionalización. Para ello, se realizó una investigación bibliográfica, fundamentada en teorías de internacionalización de empresas, así como en los conceptos de marketing internacional y sus estrategias elaboradas por estudiosos de la materia. Más específicamente, se procedió con un estudio de caso enfocado en la eficacia de las estrategias de marketing implementadas por Alpargatas S. A. y, en calidad de investigación descriptiva y exploratoria, se discutieron las fases de internacionalización de la empresa. Además, a lo largo de la monografía se presenta una breve exposición del sector del calzado brasileño, así como una panorámica histórica de Alpargatas S. A. y su perfil económico, estableciendo una base empírica para el análisis del caso. Como resultado de la investigación, se constató la eficacia de las estrategias utilizadas en la internacionalización de Havaianas. Desde su reposicionamiento e inserción en el mercado exterior, la marca ha registrado récords de ventas, siendo responsable de más de la mitad de los ingresos totales de Alpargatas S. A. Este éxito se destaca como un modelo a considerar por otras empresas que buscan expandirse en el escenario internacional.

Palabras clave: estrategias de marketing; exportación; Havaianas; marketing internacional.

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1 - Estratégias de <i>marketing</i> internacional	20
Quadro 2 - Processo cronológico de internacionalização da marca Havaianas	37
Quadro 3 - Modelos exclusivos de parceria entre a Havaianas e outras marcas	40
Quadro 4 - Celebidades usando Havaianas como estratégia de promoção.	43
Quadro 5 - Caso Havaianas: orientações e aprendizados pedagógicos	51

LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 - Brasil: panorama do setor calçadista - 1990, 2015 e 2022	30
Tabela 2 - Preço da Havaianas Top por país em euros	41
Tabela 3 - Resultados obtidos através de ações de <i>marketing</i>	47

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - NCM 6402.20.00: exportações de 1997 a 2022 (US\$ FOB milhões)	31
Figura 2 - Primeiro modelo de Havaianas	32
Figura 3 - Exportação das Havaianas por mercado internacional nos anos 2000	36
Figura 4 - Campanha publicitária apresentando a linha “Top” das Havaianas	38
Figura 5 - Modelo estampado (1995)	39
Figura 6 - Havaianas Brasil Logo (1998).	39
Figura 7 - Campanhas publicitárias com Chico Anysio.	42
Figura 8 - Campanha com Luiz Fernando Guimarães.	42
Figura 9 - Anúncio intitulado “Recortes Brasileiros” para mais de 60 países	43
Figura 10 - Havaianas distribuídas no Oscar.	44
Figura 11 - Franquia das Havaianas nos Estados Unidos.	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abicalçados	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ESG	<i>Environmental, Social, and Governance</i>
FOB	<i>Free on Board</i>
GAR	Grau de Alavancagem Financeira
Incoterms	<i>International commercial terms</i>
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
ROA	<i>Return on Assets</i>
ROE	<i>Return on Equity</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
S. A.	Sociedade Anônima
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

	Pág.
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1 LITERATURA TEÓRICA.....	11
2.1.1 Internacionalização de empresas.....	11
2.1.2 Marketing internacional.....	15
2.1.3 Estratégias de marketing internacional.....	17
2.2 LITERATURA EMPÍRICA.....	21
3 METODOLOGIA.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
4.1 BREVE PANORAMA DO SETOR DE CALÇADOS NO BRASIL.....	29
4.2 ALPARGATAS S. A.: PANORAMA HISTÓRICO E PERFIL ECONÔMICO.....	32
4.3 PLANO ESTRATÉGICO UTILIZADO PELA ALPARGATAS S. A.....	34
4.3.1 Produto.....	38
4.3.2 Precificação.....	40
4.3.3 Promoção.....	41
4.3.4 Distribuição.....	44
4.4 RESULTADOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS HAVAIANAS.....	45
5 UMA VISÃO PEDAGÓGICA DO CASO DE SUCESSO DA HAVAIANAS.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da internacionalização é uma das marcas do século XX (Mações, 2017). Com o estreitamento das relações entre os países, causado por um mundo cada vez mais globalizado, cresceu por parte das empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, o desejo de se tornarem internacionais.

A abertura comercial ocorrida na década de 1990 proporcionou ao mercado brasileiro uma porta de entrada para a economia mundial. Essa oportunidade foi aproveitada por várias empresas brasileiras, que expandiram suas operações ao mercado internacional, intensificando o fluxo de importações e exportações dentro do território nacional (Angnes; Moyano; Lengler, 2014).

Uma vez tomada a decisão de adentrar o comércio exterior, motivadas por diferentes razões, as empresas passam por processos complexos que exigem planejamento rigoroso, até que consigam obter sucesso ou não. Muitas são as variáveis com as quais os potenciais exportadores têm que lidar para que consigam alcançar seus objetivos. Mas, segundo Lima (2017):

Aqueles que não acompanham esse processo acabam por sucumbir à concorrência em seus próprios mercados internos, sendo necessário, diante disso, que as empresas procurem vantagens competitivas para sobreviver e crescer em um mercado cada vez mais internacionalizado (Lima, 2017, p. 214).

A Alpargatas S. A. é um exemplo de empresa brasileira que passou pelo processo de internacionalização de sua marca Havaianas e obteve resultados positivos. Isso foi possível por meio de esforços para a criação e aplicação de um plano estratégico de *marketing* internacional, fazendo com que a marca se tornasse mundialmente conhecida e fonte de lucros para a sua empresa-mãe. Sendo assim, o sucesso alcançado pela empresa serve como exemplo para muitas outras que desejam encarar o mesmo processo.

Isto posto, visto a importância que a internacionalização adquiriu durante as últimas décadas para a economia mundial, além da complexidade dos processos pelos quais as empresas precisam passar, bem como a relevância de um plano de *marketing* internacional e das estratégias de *marketing* para o sucesso da internacionalização, a pergunta que norteia esta pesquisa é: como o caso de

sucesso da internacionalização da marca Havaianas da empresa Alpargatas S. A. serve de exemplo para outras empresas que desejam internacionalizar?

Isto posto, a visão pedagógica nesta pesquisa, por sua vez, busca transformar o caso das Havaianas em um exemplo didático, tornando as complexidades do marketing internacional ainda mais acessíveis para profissionais e acadêmicos. Dessa forma, o estudo contribui para o entendimento teórico do sucesso da marca e como uma ferramenta formativa que pode orientar outras empresas brasileiras interessadas em seguir um caminho similar no mercado global, fornecendo orientações práticas e adaptáveis a diferentes contextos empresariais.

A criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) em janeiro de 1995, que atua como um órgão regulador do comércio internacional e promove seu desenvolvimento, ilustra os impactos e as mudanças significativas trazidas pela globalização. Atualmente, a organização possui personalidade jurídica própria e conta com cerca de 164 países membros efetivos e 25 observadores (Nogueira; Hippertt; Garcel, 2023). Sendo assim, o aumento das relações entre países faz com que mais empresas almejassem adentrar o comércio internacional. Uma das possíveis explicações para esse fenômeno é a saturação do mercado nacional e as empresas passam a buscar no mercado internacional uma forma de sobrevivência.

Para alcançar esse objetivo, alguns teóricos argumentam que muitas delas passam e enfrentam processos complexos e percebem a necessidade de se adaptarem e utilizarem abordagens diferenciadas, a fim de se tornarem atrativas dentro de mercados altamente competitivos (Bonachela; Sá, 2019).

A internacionalização de empresas é importante para o fortalecimento das economias nacionais, por meio da entrada de capital estrangeiro, bem como para o fomento de uma economia globalizada, onde ocorre a diminuição de barreiras comerciais e os países se ligam por intermédio do comércio exterior, isto é, o livre mercado. A internacionalização também é um meio pelo qual os governos dos países buscam aumentar seu domínio no cenário global, incentivando e investindo em empresas para que possam ser inseridas no mercado internacional (Abrantes, 1999).

O entendimento do que é *marketing* internacional também é pertinente nesse processo, pois ele é uma ferramenta necessária para a internacionalização. Cruz (2002) define o *marketing* internacional como:

[...] uma consequência lógica da necessidade das empresas de gerir suas operações comerciais internacionais. Indo mais além, afirmamos que o marketing internacional é uma etapa avançada no processo evolutivo das funções que o marketing desempenha na empresa; em particular, quando esta realiza operações cada vez mais comprometidas e sofisticadas além das suas fronteiras nacionais (Cruz, 2002, p. 23, tradução da autora)¹.

Ademais, as estratégias de *marketing* internacional fazem parte do processo de planejamento pelo qual toda empresa deve passar caso deseje se internacionalizar. Elas são definidas como o processo pelo qual as empresas se adaptam aos mercados internacionais através da gestão de marcas e da adaptação do mix de *marketing*. Conhecer os procedimentos estratégicos é de extrema importância para a criação de um plano de *marketing* internacional efetivo, pois é por meio dessas estratégias que objetivos são definidos e alcançados.

O estudo do caso da Havaianas é pertinente pois permite avaliar como uma empresa, que estava passando por uma fase difícil de sua existência, conseguiu ter sucesso por intermédio da internacionalização, fazendo com que se tornasse, nos dias atuais, uma marca globalmente conhecida. Sendo assim, a Havaianas, marca do grupo Alpargatas S. A., se utilizou das estratégias de *marketing* internacional para conseguir sair de um momento de crise e se tornar uma referência mundial.

A análise desse caso, especificamente das estratégias de *marketing* internacional utilizadas, é relevante para outras empresas que desejam internacionalizar. Muitas delas, em situações de crise ou almejando crescimento, buscam na internacionalização uma forma de sobrevivência ou de aumentar os ganhos. Contudo, muitas delas não estão familiarizadas com esse processo, e, dessa forma, não sabem por onde começar. Como disse Nicola Minervini (2010, p. 49): “A internacionalização de uma empresa requer planejamento bem elaborado. Contudo, em muitos casos, as empresas usam a alavanca do entusiasmo e da improvisação e tentam dar tiros no escuro.” À vista disso, este estudo aqui proposto visa ajudar empresas que estejam passando por momentos parecidos, lançando luz sobre o caminho a ser percorrido e auxiliando na tomada de decisões.

¹ [...] una consecuencia lógica de la necesidad de las empresas de gestionar sus operaciones comerciales internacionales. Yendo aún más lejos, afirmamos que el marketing internacional es una etapa avanzada en el proceso evolutivo de las funciones que el marketing desempeña en la empresa; en particular, cuando ésta realiza operaciones cada vez más comprometidas y sofisticadas más allá de sus fronteras nacionales (Cruz, 2002, p.23).

Isto posto, o objetivo geral do estudo é apresentar uma visão pedagógica das estratégias de *marketing* internacional utilizadas pela empresa Alpargatas S. A. no processo de internacionalização da marca Havaianas. Os objetivos específicos são:

- a) apresentar um panorama histórico da empresa e seu perfil econômico;
- b) discutir as fases de internacionalização da empresa;
- c) levantar as estratégias de *marketing* internacional utilizadas e avaliar sua eficácia

O trabalho está dividido em quatro seções, além desta Introdução, que contém também a justificativa e os objetivos geral e específicos da pesquisa. A segunda seção apresenta resultados da revisão da literatura teórica e empírica. Essa seção aborda os principais conceitos utilizados no trabalho, além do enriquecimento proporcionado por pesquisadores que estudaram o mesmo caso aqui estudado. A terceira seção é de cunho metodológico, onde são explanados os caminhos técnicos percorridos na pesquisa e escrita do trabalho. Na quarta, são apresentados os resultados e a discussão e, também, um breve panorama do setor de calçados no Brasil, além do panorama histórico da Alpargatas S. A., bem como seu perfil econômico, elementos do seu plano estratégico para internacionalização. A seção é concluída com uma discussão sobre a eficácia do processo de internacionalização da marca Havaianas. Por fim, são apresentadas as Considerações Finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LITERATURA TEÓRICA

Neste tópico são abordados os principais conceitos a serem utilizados durante o trabalho, como internacionalização, *marketing* internacional, estratégias de *marketing* internacional e outros, sendo conceituados por teóricos da área de comércio exterior.

2.1.1 Internacionalização de empresas

Muitos são os motivos pelos quais as empresas almejam adentrar o comércio exterior. Minervini (2019) lista alguns deles: para melhorar a produtividade, para desenvolver a empresa, para superar possíveis dificuldades no mercado interno, para diversificar mercados, para se tornarem mais competitivas, entre outros.

É importante lembrar que, ao adentrar o mercado externo, as empresas enfrentam desafios, como por exemplo, novos concorrentes e maior complexidade logística. Surge então a necessidade de fazer pesquisas de mercado, que são importantes para o sucesso da internacionalização, e que respondem às perguntas “quem pode exportar?”, “para onde exportar?”, “quando exportar?”, “como exportar?” e “o que exportar?” (Minervini, 2019).

A internacionalização de empresas é importante porque facilita a atração de investimento estrangeiro através de incentivos fiscais. O estudo da internacionalização de empresas, do *marketing* internacional e das estratégias de *marketing* utilizadas por empresas bem-sucedidas e mal-sucedidas no mercado internacional, auxilia outras empresas que desejam passar pelo mesmo processo, mas que ainda estão em fase de tomada de decisões.

Estudar a internacionalização é relevante, visto que vivemos em um mundo cada vez mais globalizado, no qual pessoas, empresas, organizações e instituições de diferentes partes do mundo realizam transações de produtos e serviços diariamente. Dessa forma, torna-se importante entender o conceito de internacionalização. Sendo assim, serão apresentadas a seguir a definição de internacionalização segundo Cateora e Ghauri (2014), e as principais teorias de internacionalização e seus conceitos.

Cateora e Ghauri (2014). definem a internacionalização como o processo de envolvimento cada vez maior em atividades comerciais internacionais, que envolvem vários níveis de comprometimento, desde a exportação de produtos até a produção e distribuição global. Esse processo, segundo os autores, pode ser impulsionado pela busca por novos mercados, pela necessidade de diversificação de riscos, pela obtenção de vantagens competitivas e pela expansão de oportunidades de crescimento. Os autores também afirmam que esse é um processo dinâmico e exige que a empresa se adapte para enfrentar futuros desafios e oportunidades, a fim de se manter competitiva em mercados globais.

Elaborada por Raymond Vernon (1996), a Teoria do Ciclo de Vida do Produto é uma das teorias clássicas da internacionalização de empresas. Por meio dela, o teórico explica os motivos que levam as empresas à decisão de expandir suas operações e a relação entre essa decisão e o ciclo de vida dos produtos.

Segundo Vernon (1996), a internacionalização é um processo que começa com a introdução de um novo produto no mercado interno e avança para mercados estrangeiros à medida que o produto se torna obsoleto no mercado interno. A empresa busca, então, aproveitar a vantagem competitiva que possui antes que ela seja perdida para a concorrência.

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto consiste em três fases: (1) fase de inovação, caracterizada por um produto inovador produzido no país em que a empresa está sediada; (2) fase de crescimento, na qual o produto se torna cada vez mais popular e existe a possibilidade de expansão da produção para outros países; (3) fase de maturidade, na qual a produção se estabiliza e a empresa pode até se concentrar em outros produtos ou mercados (Zambon, 2023 *apud*. Vernon, 1966).

Dunning (1977) propôs a Teoria da Internacionalização, também conhecida como Modelo de Dunning. Ela considera que as empresas se internacionalizam visando aproveitar vantagens específicas, como: patente, marcas e conhecimento técnico. Precisamente, segundo o modelo, as empresas tomam essa decisão para aproveitar um conjunto de vantagens classificadas como: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização.

De acordo com Dunning, essas três categorias de vantagens (de propriedade; localização; internalização) precisam existir em conjunto para que, finalmente, seja tomada a decisão de internacionalizar. Em outras palavras, a empresa precisa que o país escolhido ofereça oportunidades de mercado que ela não possua no mercado

doméstico, para que, então, possa decidir se é mais vantajoso expandir-se por meio da exportação ou do investimento direto (Zambon, 2023 *apud*. Dunning, 1977).

Johanson e Vahlne (1990) desenvolveram a Teoria do Processo de Internacionalização. Essa teoria, também conhecida como Modelo de Internacionalização de Uppsala (Universidade de Uppsala, na Suécia), analisa a internacionalização sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional, e não mais como um fenômeno econômico.

Para esses autores, a internacionalização é um processo em que a empresa passa por diferentes estágios, começando com uma atuação limitada em mercados estrangeiros e progredindo para uma maior integração. Segundo eles, esse é um processo gradual, influenciado por fatores internos e externos à empresa.

Quanto aos países para os quais as empresas decidem exportar, a teoria introduziu o conceito de distância psíquica, que é definida como “a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial)” (Kovacs; Moraes; Oliveira, 2007, p. 23 *apud*. Johanson; Vahlne, 1990).

Em 1998, Dunning e Buckley propuseram a Teoria da Escolha Estratégica, que é tratada como uma evolução do Modelo de Dunning. Os teóricos argumentam que as empresas podem utilizar abordagens diferentes, dependendo das suas necessidades e objetivos específicos, sendo elas a exportação, *joint ventures*, fusões, aquisições, entre outras.

Os autores destacam que a escolha estratégica depende (ademais das três categorias já destacadas) das estratégias adotadas pelos concorrentes, das condições políticas, econômicas e culturais da região escolhida, além da capacidade produtiva e recursos que a empresa possui. Além de influenciar na decisão estratégica, esses fatores tem diferentes impactos no negócio em momentos distintos (Zambon, 2023 *apud*. Dunning; Buckley, 1997).

Para mais, é importante escolher o modo de entrada internacional. As empresas, ao ingressarem no mercado exterior, podem exportar seus produtos, licenciá-los, formar *joint ventures*, adquirir firmas no exterior, ou estabelecer subsidiárias. A seguir, estão resumidos os principais modos de entrada internacional segundo Kotabe e Helsen (2010).

- a) Exportação indireta: acontece quando uma empresa decide vender seus produtos no mercado externo por meio de intermediários

independentes, que podem ser um *export merchant*, um *export agent* ou uma *export management company*².

- b) Exportação cooperativa: acontece quando uma empresa deseja exportar e quer manter algum controle sobre suas operações estrangeiras, mas não está disposta a se comprometer com a distribuição dos produtos. A empresa então usa a rede de distribuição no exterior de outra empresa (local ou estrangeira) para vender seus produtos no mercado externo. Geralmente a cooperação é mútua.
- c) Exportação direta: a empresa monta seu próprio departamento de exportação e vende seus produtos por meio de um intermediário localizado no mercado externo. Diferentemente da exportação indireta, na exportação direta a empresa possui mais controles sobre suas operações no mercado internacional.
- d) Licenciamento: ocorre quando uma empresa licenciante oferece ativos proprietários, como por exemplo, marcas, *know-how*, tecnologias, processos de produção e patentes, a uma empresa licenciada, em troca de *royalties*.
- e) *Franchising*: acontece quando um franqueador concede ao franqueado o direito de usar os nomes comerciais, marcas registradas, modelos de negócio e *know-how*, por um determinado período de tempo.
- f) Terceirização: acontece quando uma empresa que deseja internacionalizar contrata uma empresa local para fabricar ou montar partes do produto ou do produto todo. A comercialização dos produtos é de responsabilidade da empresa contratante.
- g) *Joint Ventures*: é um acordo entre parceiros que não envolve investimento de capital, onde cada parceiro oferece ou contribui com algo, como por exemplo, tecnologias de fabricação ou acesso aos canais de distribuição.
- h) Subsidiárias próprias: a maioria das empresas multinacionais preferem adentrar o mercado exterior possuindo total controle sobre suas operações. Essas empresas podem seguir dois caminhos: adquirir empresas já existentes no mercado, ou começar do zero.

² Comerciante de exportação; agente de exportação; empresa de gestão de exportação (Kotabe; Helsen, 2010, tradução da autora).

- i) Alianças estratégicas: podem ser descritas como uma união de duas ou mais organizações, com o objetivo de alcançar metas que são mutuamente benéficas.

Quanto ao processo de internacionalização, Kotler e Keller (2018) afirmam que esse possui quatro etapas: (1) Atividades de exportação inconstantes; (2) Exportação por meio de representantes independentes (agentes); (3) Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas; (4) Estabelecimento de instalações industriais no exterior.

O ponto de partida é passar da primeira para a segunda etapa, que consiste em trabalhar com agentes autônomos, adentrando em mercados próximos ou parecidos com aquele em que está inserido. O próximo passo é a abertura de um departamento de exportação responsável por gerenciar o relacionamento com os representantes. Por fim, substitui-se os agentes por filiais próprias de vendas e distribuição. Esses passos fazem com que as empresas aumentem gradualmente seu nível de investimento e risco, mas também aumentam seu potencial de lucro (Kotler; Keller, 2018).

2.1.2 Marketing internacional

De modo geral, segundo Kotler (2013), o *marketing* pode ser definido a partir de dois pontos de vista: o social e o gerencial. Sob o aspecto social, *marketing* é “um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (Kotler, 2013, p. 4). Sob a perspectiva gerencial, o autor afirma que apesar do *marketing* ser descrito como a arte de vender produtos, essa não é a parte mais importante e que as vendas são apenas uma pequena parte, e que o objetivo do *marketing* é “conhecer o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho” (Kotler, 2012 *apud*. Drucker, 1973).

O termo *marketing* internacional é conceituado como “a execução de atividades de negócios concebidas para planejar, precificar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, em prol da lucratividade” (Cateora; Gilly; Graham, 2013, p. 36). Outrossim, o *marketing* internacional apresenta um maior grau de sofisticação e complexidade, uma vez que os produtos e serviços desejados são muitas vezes

influenciados diretamente pela vivência cultural dos consumidores (Da Costa *et al*, 2019).

O *marketing* internacional é, ainda, o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de bens e serviços mundialmente, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. Além da exportação, o *marketing* internacional envolve a adaptação de produtos e estratégias de *marketing* para atender a diferentes mercados. Este também lida com fatores culturais, políticos, sociais, econômicos e legais, que variam de um país para outro (Cateora; Gilly; Graham, 2013). Ghauri (2022), define *marketing* internacional como as atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para consumidores de mais de um país em busca de lucratividade.

Ademais, é essencial distinguir o *marketing* internacional do *marketing* doméstico. Ghauri (2022), aponta que a diferença entre os dois está no fato de que o *marketing* internacional lida com operações em países estrangeiros e que este possui uma maior complexidade em termos de estratégias e planos que devem ser implementados. Cruz (2002) complementa dizendo que as questões solucionadas pelo *marketing* internacional não se apresentam em operações feitas no mercado doméstico.

No entanto, antes de aplicar o conceito de estratégias de *marketing* dentro de um plano estratégico, é necessário compreender as necessidades dos clientes, levando em consideração o fato de que os mercados não são homogêneos e que as preferências dos consumidores sofrem interferências do meio onde vivem, ou seja, da cultura, dos valores e dos costumes de cada região. Assim, é essencial entender os conceitos de segmentação e posicionamento (Sartori Netto, 2021).

O conceito de segmentação veio para contrapor o *marketing* de massa, que levava o mesmo produto a todos os mercados usando o mesmo composto de *marketing*. A sua funcionalidade está na orientação de quais segmentos focar e a identificação de possibilidades estratégicas mais eficientes para cada tipo de mercado (Tavares; Afonso; Locatelli, 2011). A segmentação de mercado tem início na distinção de interesses e na percepção das necessidades dos consumidores (Alves, 2006).

Assim, segundo Kotler (2002, p. 278), “um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Stanton

(1980) afirma que a segmentação se configura como um esforço para aumentar a exatidão do *marketing* da empresa.

Após a segmentação de mercado, é feito o posicionamento, com o objetivo de tomar decisões mais assertivas quanto às estratégias a serem adotadas, visando uma colocação competitiva e diferente daquela ocupada por outras marcas na mente do consumidor. (Sartori Netto, 2021). Sendo assim, posicionamento é a postura adotada por cada empresa dentro de um mercado competitivo que foi selecionado no processo de segmentação (Doyle; Saunders, 1985 *apud* Sartori Netto, 2021).

Kotler (1996, p. 270 *apud* Sartori Netto, 2021) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores-alvo”. Ou seja, posicionamento é o esforço empregado por empresas ao criar uma imagem que as caracteriza e as diferencia das outras.

No entanto, a marca pode perder o local de destaque alcançado por meio do posicionamento quando essa imagem se enfraquece, seja por uma queda na qualidade dos produtos, seja pela rejeição à adaptação dentro do mercado, ou pela aplicação errônea de uma estratégia de *marketing*. Isso resulta na dificuldade de alcançar novos consumidores, sendo então fundamental um plano de reposicionamento. Por sua vez, reposicionamento é conceituado como “a ação de redefinir os elementos da identidade da marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo” (Telles, 2004, p. 73).

Por fim, é importante apontar que o posicionamento apenas não é capaz de atingir os seus objetivos sem que antes tenha sido realizada a segmentação, mas juntos, são capazes de atingir os consumidores de forma eficaz. Sendo assim, ambos devem ser usados em conjunto.

2.1.3 Estratégias de *marketing* internacional

As estratégias de *marketing* são parte importante do *marketing* internacional, pois segundo Ghauri (2022), elas são o processo pelo qual as empresas se adaptam aos mercados internacionais em que atuam ou desejam atuar. As estratégias de *marketing* são fundamentais para o sucesso das empresas em mercados externos, pois as preparam para enfrentar os desafios e oportunidades que surgem durante a atuação em um ambiente internacional e competitivo. Segundo o autor, algumas

dessas estratégias são: gestão da marca, identificação de oportunidades de mercado, adaptação do mix de *marketing*, escolha do modo de entrada, entre outras.

Cruz (2002) aponta que os métodos utilizados pelo *marketing* internacional estão enquadrados nas demais estratégias de uma empresa, no entanto sua formulação demanda mais dinamismo, e por isso, são mais complexas. O autor ainda afirma que:

A empresa, enquanto avança em seu processo de internacionalização, passa por diferentes etapas, cada uma delas, caracterizadas por uma orientação, um enfoque comercial e uma estratégia de *marketing*. Por isso, é lógico pensar que para cada uma destas etapas as prioridades e imperativos estratégicos serão diferentes e, portanto, a formulação de estratégias vá sofrendo um processo evolutivo que exige conhecer a etapa do processo de internacionalização e o grau de experiência acumulado pela empresa. (Cruz, 2002, p. 82, tradução da autora)³

Em outras palavras, o uso das estratégias de *marketing* internacional dentro da internacionalização é um processo contínuo, que passa por evoluções e exige adaptação constante, demandando das empresas experiência e capacidade de adaptação.

Kotler (2013) analisa a importância de um programa de *marketing* adaptado às necessidades de consumo em cada mercado-alvo, e afirma que as empresas internacionais devem, antes de se internacionalizar, adaptar suas estratégias de *marketing* internacional às condições do mercado almejado. Ele reitera que “o comportamento de consumo pode refletir diferenças culturais que podem ser marcantes entre diversos países” (Kotler, 2013, p. 657) e que essas diferenças, aliadas aos fatores históricos, fazem com que os profissionais de *marketing* posicionem as marcas de maneiras distintas em outros mercados.

Conseqüentemente, a maioria dos produtos precisa sofrer algum tipo de alteração. Alguns deles exigem adaptações de ingredientes ou componentes; de embalagem (rótulos, cores, materiais, nome da marca); de promoção (vendas,

³ “La empresa, según avanza en su proceso de internacionalización, pasa por diferentes etapas, cada una de ellas, caracterizadas por una orientación, un enfoque comercial y una estrategia de marketing. Por ello, es lógico pensar que para cada una de estas etapas las prioridades e imperativos estratégicos serán diferentes y, por tanto, la formulación de estrategias va sufriendo un proceso evolutivo que exige conocer la etapa del proceso de internacionalización y el grado de experiencia acumulado por la empresa” (Cruz, 2002, p.82).

propagandas); e de preço. O autor divide as estratégias de *marketing* internacionais em quatro grupos que possuem subdivisões, que são: estratégias de produtos globais; estratégias globais de comunicação; estratégias globais de preço; estratégias globais de distribuição. A seguir, de acordo com Kotler (2013), será apresentado cada tipo de estratégia.

As estratégias de produtos globais referem-se às estratégias de adaptação e padronização de bens ou serviços adequadas a cada mercado. As estratégias globais de comunicação, também chamadas de “adaptação da comunicação”, são caracterizadas pela modificação da comunicação de *marketing* para cada mercado local. Para isso, as empresas usam abordagens como a de utilizar a mesma mensagem, mudando apenas o idioma, nomes e cores, ou a de usar o mesmo tema, adaptando as publicidades em cada mercado, ou até a de criar um conjunto de anúncios, permitindo que cada país escolha aquele que é mais apropriado à sua realidade. As estratégias globais de preço são os esforços feitos por empresas para adaptar os preços de seus produtos ou serviços quando vendem para mercados internacionais. Por fim, as estratégias globais de distribuição dizem respeito a como as empresas decidem enviar seus produtos até chegar no consumidor final. O Quadro 1 resume e detalha essas estratégias quanto a subtipos e conceitos envolvidos.

Quadro 1 - Estratégias de *marketing* internacional

Tipos	Subtipos	Conceito
Estratégias de produtos globais	Padronização de produto	Adotar um padrão do produto em todos os mercados em que atua.
	Estratégias de adaptação de produto	São duas: adaptação do produto (abrange modificações no produto para atender às exigências locais); invenção de produto (envolve a criação de um produto novo adaptado ao mercado local).
	Adaptação de elemento de marca	Mudar certos elementos da marca, como nome e slogans.
Estratégias globais de comunicação	Adaptações globais	Verificar se as estratégias criativas e abordagens de comunicação são culturalmente aceitáveis no mercado local.
Estratégias globais de preço	Escalada de preços	É necessário adicionar os custos adicionais de transporte, impostos, risco de flutuação de câmbio, o que torna o produto mais caro. As empresas podem seguir três caminhos nesse sentido: estabelecer um preço uniforme em todos os países; estabelecer em cada país um preço baseado no mercado; estabelecer um preço com base nos custos de cada país.
	Preços de transferência	Preços baseados no princípio <i>arm's length</i> (cobrar um preço semelhante ao cobrado pelos concorrentes pelo mesmo produto ou produto similar).
	Mercados paralelos	Evitar mercados paralelos por meio do controle de distribuição e aumento de preços.
	Produtos falsificados	Buscar se proteger dos produtos falsificados por meio da identificação desses produtos e de ações judiciais contra os fabricantes.
Estratégias globais de distribuição	Entrada no canal	Envolve todas as decisões tomadas quanto aos canais de distribuição escolhidos (canais entre países e canais nos países estrangeiros), até que o produto chegue ao comprador final. Deve-se escolher os distribuidores certos.
	Diferenças de canal	Dominar as diferenças de canal no mercado-alvo, visto que os canais de distribuição mudam de país para país.

Fonte: Kotler (2013). Elaboração própria.

Para mais, Kotler (2013) menciona outros pontos importantes que podem fortalecer as estratégias de *marketing* como, por exemplo, utilizar a construção da imagem do país de origem para ajudar a vender os produtos por meio das percepções do consumidor sobre esse país, e a decisão sobre a forma de organização de *marketing*.

2.2 LITERATURA EMPÍRICA

A internacionalização de empresas, sendo um assunto de extrema importância dentro da área de Negócios Internacionais, é estudada e observada por pesquisadores desse âmbito do conhecimento. Dessa forma, é possível examinar esse fenômeno ao decorrer do tempo de forma empírica, ou seja, baseado na experiência e na observação do cenário atual.

No entanto, segundo Kraus (2006), não existe uma estrutura sólida e especializada sobre o processo de internacionalização. Ele afirma que o material disponível sobre o assunto é, em sua maioria, resultado de estudos de casos, relatos de experiências ou consultorias. Essa falta de estrutura desafia os estudiosos, fazendo com que alguns deles buscassem ordenar as várias peças deste complexo quebra-cabeça. Isto posto, nesta seção será apresentada a aplicação empírica dos conceitos anteriormente citados.

Em sua pesquisa, Kraus (2006) afirma que a maioria das empresas brasileiras não se desenvolveram adequadamente para atuar no mercado internacional, já que possuíam o foco no mercado doméstico. A isso pode ser acrescentado a falta de informações confiáveis que possibilitem a tomada de decisão assertiva, a baixa qualidade logística e a carência de mão de obra qualificada.

Além disso, o autor diz que o escasso conhecimento teórico sobre empresas exportadoras brasileiras resulta em decisões que são tomadas sem um conhecimento prévio e aprofundado do assunto. Ademais, Kraus (2006) reitera que os modelos de internacionalização desenvolvidos por teóricos como Bilkey e Tesar (1977), Czinkota (1986), Andersen (1983) e pela Universidade de Uppsala, foram baseados em outras realidades, ou seja, em empresas de outros países, e o modelo que foi desenvolvido a partir da realidade brasileira, utilizou a literatura e experiências externas em sua criação.

Para os objetivos deste trabalho, que tem por foco estudar e avaliar estratégias de *marketing* internacional utilizadas na internacionalização da marca Havaianas, é importante considerar outros estudos feitos sobre esse mesmo caso, ou de casos parecidos. Sendo assim, a seguir, serão apresentados elementos de monografias e artigos que falem sobre internacionalização de empresas sob o aspecto das estratégias de *marketing* internacional.

A pesquisa de Coelho (2015), intitulada: “O *marketing* das Havaianas: As sandálias de borracha que conquistaram o mundo”, de natureza descritiva e bibliográfica, estuda a importância do *marketing* para o posicionamento da marca Havaianas no mercado e como ele contribuiu para seu processo de internacionalização. Como objetivo geral, a pesquisa descreve como a estratégia de *marketing* da Havaianas pode influenciar na lucratividade e expansão da marca nacionalmente e internacionalmente. Para atender esse objetivo, ela explica a importância do *marketing*; apresenta a composição do setor de calçados do Brasil; descreve o surgimento da marca Havaianas e seu processo de internacionalização; ainda, expõe uma estratégia de negócio da marca por meio da análise SWOT (na sigla em inglês de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)⁴.

Como principais resultados, a autora destaca que a empresa utilizou a estratégia de reposicionamento de marca para adentrar o setor internacional. E passou a dirigir seus esforços de venda, que antes eram destinados às classes mais baixas da sociedade, focando agora principalmente nas classes A e B, exigindo altos investimentos. Para isso foram realizadas ações, como: participação em mostras internacionais, facilitando a exportação dos produtos para países como Inglaterra, Bélgica, Suíça, Grécia e Mônaco; atividades de assessoria de imprensa, que consistia em fazer com que artistas fossem flagrados usando produtos da marca; parcerias com lojas famosas.

Para Coelho (2015), essas estratégias fizeram com que as vendas da marca aumentassem e os números da empresa melhorassem, atingindo recordes do comércio internacional quanto às exportações das sandálias Havaianas, e fazendo com que a marca adquirisse um alto valor de mercado.

⁴ SWOT é um tipo de análise que se propõe a explorar os pontos fortes (*Strengths*), fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de uma empresa. Esta análise estratégica busca integrar aspectos internos e externos, visando a lucratividade por meio do melhoramento dos planos de ação elaborados pelos gestores (Leite; Gasparotto, 2018).

Cordeiro *et al.* (2013), em seu artigo intitulado: “Arrumar a casa e ganhar o mundo: da gestão de marcas à internacionalização da Alpargatas S. A.”, verifica a influência do reposicionamento da marca Havaianas no processo de internacionalização da Alpargatas S. A. sob a ótica do modelo Uppsala. Os autores fizeram uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa a partir da análise dos relatórios anuais da empresa, através do estudo de caso.

Segundo os autores, a estratégia adotada pela Alpargatas S. A. foi a de gestão de marcas, desde o reposicionamento à consolidação no mercado. O primeiro passo que levou ao sucesso da empresa Alpargatas S. A. foi o de reposicionar a marca Havaianas. A empresa passou também por um período de reorganização na gestão da empresa, visando aprimorar a gestão da empresa, garantindo bons resultados para as marcas. Após a reestruturação, a empresa passou por várias fases em seu processo de internacionalização, sendo elas a conquista do mercado interno; empresa internacional com operações em outros países; multinacional; e empresa globalizada.

Como resultados da pesquisa realizada, os autores chegaram à conclusão de que a estratégia de *marketing* baseada na gestão de marcas foi parte essencial da consolidação do sucesso da empresa, fazendo com que a mesma atue, hoje, em diversos países, exportando produtos distintos das suas diferentes marcas (Cordeiro *et al.*, 2013).

Em sua monografia intitulada “A expansão internacional das marcas brasileiras e o caso Havaianas do Brasil”, Lois (2013) compreende o processo de internacionalização das empresas brasileiras; entende a força das marcas; e apresenta o caso da Havaianas. Foi feita uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, tendo como método escolhido o estudo de caso. Além disso, foi feito um levantamento bibliográfico, e por meios secundários, foram analisadas demonstrações de resultados da Alpargatas S. A.

De acordo com o autor, o processo de internacionalização das empresas brasileiras tardou a ter início, apesar disso, hoje o desempenho brasileiro é considerado um dos melhores dentre os outros países. Na década de 1980, o Brasil começou a passar por reformas que possibilitaram um maior engajamento internacional por parte das empresas brasileiras, que começaram com exportações e foram evoluindo. Esse processo é comum na maioria das empresas brasileiras, e se assemelham ao Modelo Uppsala. Lois (2013) afirma que a Alpargatas S. A. optou

pelo crescimento de forma incremental, e, além disso, a empresa sempre investiu em profissionais especializados em vendas, fazendo com que os produtos fossem promovidos de forma correta, adaptando as estratégias para promoção das sandálias Havaianas aos países alvo.

Com relação ao futuro da empresa, Lois (2013, p. 56) diz que “algumas mudanças poderão ser feitas, porém a empresa pretende manter o posicionamento das sandálias como um produto de alto valor agregado”. Hoje, as exportações do produto principal da marca são direcionadas a mais de 70 países e o fortalecimento da marca é o principal motivo do sucesso e retorno financeiro até o momento.

Sartori Netto (2021), em sua monografia de natureza bibliográfica, falou sobre as “Estratégias de *marketing* internacional para a internacionalização de empresas: estudo de caso da Havaianas”. Ele discute a internacionalização das Havaianas e seus objetivos foram analisar as principais motivações da empresa e os impactos causados por elas, e estudar o caso da internacionalização da Havaianas.

Segundo o autor, a escolha de um público-alvo de menor poder aquisitivo por parte dos gestores deu às Havaianas uma visão pejorativa, e assim, ao final da década de 1980, apesar de possuir um grau elevado de participação no mercado, sua rentabilidade caiu. Entretanto, a implementação do Plano Real permitiu com que a Alpargatas S. A. iniciasse esforços para reposicionar a marca Havaianas dentro do mercado interno, tendo como público-alvo classes com maior poder aquisitivo.

Ainda, Sartori Netto (2021) aponta que apesar dos esforços da marca para alcançar o mercado externo terem começado em 1999, a exportação se tornou uma prioridade a partir dos anos 2000. No início, o foco era voltado para países com clima parecido ao do Brasil, e depois foi ampliado a países específicos de todos os continentes.

Por fim, o autor afirma que as ações de *marketing* foram essenciais para o sucesso da internacionalização da marca, e sendo assim, a Alpargatas S. A. não economizou esforços e implementou mudanças em seu composto de *marketing*, focando no produto e na comunicação. O autor conclui que a Alpargatas S. A. apresentou um excelente desempenho ao se internacionalizar, conseguindo pagar todo o investimento inicial e propiciar uma alta taxa de retorno, o que consolidou a imagem da Havaianas no mercado, aumentando seu patrimônio líquido e valorizando suas ações.

Essa amostra de trabalhos fornece uma base significativa para compreender as estratégias de marketing e o processo de internacionalização das Havaianas, contribuindo para os objetivos do presente estudo ao detalharem aspectos como o reposicionamento de marca (Coelho, 2015; Cordeiro *et al.*, 2013; Sartori Netto, 2021), as estratégias incrementais de crescimento (Lois, 2013), e o impacto do marketing na valorização e expansão global da marca.

Coelho (2015) destaca a relevância do reposicionamento e da segmentação por classes A e B, enquanto Cordeiro *et al.* (2013) reforçam o papel da gestão de marcas sob a ótica do modelo Uppsala. Ambos os estudos ressaltam a adaptação da marca aos mercados internacionais e o impacto de eventos promocionais, mas deixam lacunas em relação à análise integrada das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção, que são centrais para os objetivos do trabalho.

Em suma, considera-se que, diferente dos estudos mencionados, esta pesquisa avança ao buscar uma análise mais detalhada e integrada dessas quatro estratégias de marketing, com foco nos resultados obtidos dentro do processo de internacionalização das Havaianas. Além disso, fornece uma perspectiva pedagógica que permite utilizar os insights da internacionalização das Havaianas como referência para outras empresas em contextos de expansão global. Esse enfoque proporciona uma contribuição prática e teórica ao tema, ampliando a compreensão da importância da adaptação de cada componente do composto de marketing em mercados globais.

3 METODOLOGIA

Considerando como ponto de partida os objetivos propostos para a elaboração deste trabalho, tendo como finalidade discutir a aplicabilidade das estratégias de *marketing* usadas pela Alpargatas S. A. no planejamento de outras empresas que almejam se internacionalizar, foi feita uma pesquisa de natureza aplicada e empírica. O método aplicado é caracterizado pelo desenvolvimento e aplicação de novos conhecimentos, visando solucionar problemas por meio da criação de *knowhow*⁵. Por outro lado, o método empírico utiliza dados observáveis e mensuráveis e busca entender ou explicar fenômenos reais. Ele se baseia em fatos e evidências, utiliza métodos sistemáticos e padronizados para coletar dados (Prodanov; Freitas, 2013). Ou seja, a pesquisa visa produzir aprendizagens baseadas na realidade que podem ser aplicadas na prática.

Inicialmente, apresenta-se o panorama histórico da empresa e aspectos do seu perfil econômico. Para tanto, foi feita uma análise quali-quantitativa de artigos, monografias e livros. Essa abordagem é considerada como um método misto, visto que incorpora elementos de duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa. Para desenvolvê-la, é feita a coleta dos dados e integração das informações encontradas, visando uma maior compreensão que não seria possível por meio de um método isolado (Creswell, 2007).

Visando discutir as fases de internacionalização vividas pela empresa Alpargatas S. A. e levantar as estratégias de *marketing* internacional usadas, foi realizada uma pesquisa de objetivos descritivo e exploratório. Conforme Andrade (2010), a pesquisa descritiva é caracterizada pela observação, registro, análise e interpretação dos dados coletados através da observação sistemática, sem que haja interferência do pesquisador. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa com objetivo exploratório é destinada à busca de informações sobre o assunto a ser tratado, sendo em sua maioria estudos de caso e pesquisas bibliográficas, possuindo um caráter mais flexível e permitindo observar o tema de ângulos diferentes. Geralmente envolve revisão bibliográfica, entrevistas e análises.

Quanto ao procedimento, a pesquisa é bibliográfica, documental e um estudo do caso, sendo ele a inserção internacional da marca Havaianas, da empresa Alpargatas S. A. A pesquisa bibliográfica é feita a partir da leitura de material teórico

⁵ Saber-fazer ou saber-como (tradução da autora).

e empírico escrito por outros pesquisadores. Quanto à pesquisa documental, ela se difere da pesquisa bibliográfica, pois “tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”. (Severino, 1941, p. 106). Foi feito, então, um estudo de caso, que é conceituado como uma pesquisa que se concentra em estudar um caso específico, considerado relevante e significativo (Severino, 1941), buscando-se trazer informações sobre a tomada de decisão ou conjunto de decisões tomadas, como foram colocadas em prática e quais os resultados obtidos (Yin, 1994).

A literatura teórica e empírica da pesquisa foi extraída de livros disponibilizados em bibliotecas virtuais, como as proporcionadas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), de revistas científicas (Revista Eletrônica de Administração, Revista de Ciências da Administração, Revista de Negócios, Revista de Gestão, Revista Interface Tecnológica e outras) e repositórios de teses e dissertações de universidades (Universidade Feevale, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Campinas).

Quanto aos dados numéricos, foram extraídos de bases disponíveis em sites oficiais, como o Comex Stat, oferecido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Os dados foram coletados, tratados e transformados em gráficos e tabelas.

As palavras-chaves utilizadas na pesquisa incluíram: estratégias de *marketing*; exportação; Havaianas; *marketing* internacional. A escolha dessas palavras-chave foi fundamentada na necessidade de captar os principais conceitos e temas relacionados ao objeto de estudo.

O recorte temporal escolhido para abordar a internacionalização das Havaianas abrangeu o início dos esforços para que a empresa adentrar o mercado exterior, em 1980, até 2010, período em que a empresa atingiu o *status* de empresa globalizada, o que permitiu uma análise desde seu fundamento até o período mais recente.

Para discutir o panorama do setor de calçados no Brasil, o período escolhido foi a partir do século XIX, com o início da produção manual de calçados, até 2022, ano do último relatório disponibilizado pela Abicalçados e pelo Comex Stat, sendo possível observar as mudanças e tendências ocorridas no setor ao longo dos anos.

A escolha do tema foi motivada pela relevância nacional e internacional alcançada pela marca Havaianas, que se tornou símbolo de brasilidade em todo o mundo. Além disso, o caso da internacionalização das Havaianas é relevante, desde que, dentre outras empresas que seguiram o mesmo rumo, essa conseguiu se destacar. A marca Havaianas apresenta um exemplo claro e bem-sucedido de como uma empresa brasileira pode se posicionar e competir no mercado global, fornecendo informações relevantes para empresas que desejam seguir uma trajetória similar.

Outro critério usado para a escolha do tema foi a disponibilidade de dados e de materiais variados sobre a trajetória da Alpargatas S. A. e as estratégias econômicas adotadas pela empresa, além da relevância científica e social do tema, que contribui para a literatura acadêmica na forma de um estudo detalhado de um caso de sucesso, destacando elementos práticos para empresas que almejam a internacionalização.

Para traçar o panorama histórico da empresa, foram abordados diversos aspectos, como a fundação da Alpargatas S. A. em 1883, a evolução das suas operações ao longo do tempo, e os principais marcos que contribuíram para seu crescimento e expansão. O perfil econômico da empresa foi analisado a partir de dados financeiros, informações de desempenho e informações econômicas disponibilizados em relatórios da empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 BREVE PANORAMA DO SETOR DE CALÇADOS NO BRASIL

O início da produção de calçados no Brasil se deu no século XIX com a chegada de imigrantes vindos da Alemanha e que se instalaram no Rio Grande do Sul, consistindo de processos manuais em pequenas sapatarias. Posteriormente, a produção se estendeu para o estado de São Paulo, mais precisamente para a cidade de Franca que, devido sua posição comercial favorável, dispunha de matéria prima necessária para a confecção de calçados.

Essa fabricação começou a se concentrar em fábricas a partir da década de 1870, quando foram inseridas algumas máquinas no setor, como a de costura. As décadas de 1880 e 1890 também se destacaram em termos de desenvolvimento do ramo (Ribeiro, 2009).

A partir de 1900, mais precisamente por volta da década 1920, o setor calçadista brasileiro passou por um processo de desenvolvimento em relação ao século anterior, saindo da produção em pequenas indústrias locais, com métodos pouco sofisticados e artesanais, para a introdução de máquinas e inserção de novas tecnologias.

Segundo Silvestrin e Triches (2008, p. 5), “por muitos anos, os calçados foram tradicionalmente confeccionados em couro. Com o desenvolvimento da indústria petroquímica e o surgimento de materiais sintéticos, outras opções surgiram [...]”. A inserção de novas matérias-primas no setor, a partir de 1930, permitiu que calçados como as sandálias de borracha produzidas pela Alpargatas S. A. fossem fabricados (Ribeiro, 2009).

A segunda metade do século XX foi marcada por um processo de abertura comercial da economia brasileira, iniciado no final de 1960, que teve como uma das ações o início das exportações de calçados para os Estados Unidos, visando uma maior participação do Brasil na economia global (Silvestrin; Triches, 2008; Ribeiro, 2009). O avanço tecnológico ocorrido nesse período mais recente, proporcionou alguns benefícios ao setor calçadista brasileiro entre 1980 a 1990, como o crescimento de 8% no volume de produção de calçados e conseqüentemente, o aumento no faturamento do setor de mais de US\$ 55 milhões, além do aumento de

67% no número de empregos e um crescimento de mais de 28% nas vendas para o mercado internacional (Ribeiro, 2009).

A Tabela 1 apresenta um panorama geral do setor de calçados brasileiro nos anos 1990, 2015 e 2020, segundo relatórios da Abicalçados⁶.

Tabela 1 - Brasil: panorama do setor calçadista - 1990, 2015 e 2022

Variável	1990	2015	2022
Produção (pares)	690 milhões	900 milhões	840 milhões
Exportações (pares)	143 milhões	124 milhões	140 milhões
Exportações (US\$)	1,107 milhões	960,4 milhões	1,3 bilhões
Número de empresas	7.665	7.900	4.605
Postos de trabalho	226 mil	280 mil	300 mil

Fonte: Abicalçados (1990, 2015, 2022). Elaboração própria.

Entre 1990 e 2015, o setor experimentou crescimento na produção e nas exportações. No entanto, entre 2015 e 2022, a produção caiu de 900 milhões para 840 milhões de pares, e o número de empresas reduziu drasticamente, de 7.900 para 4.605. Esse período, no entanto, também viu uma recuperação nas exportações em quantidade de pares, que aumentaram de 124 milhões para 140 milhões, além do aumento expressivo das exportações em milhões de dólares, passando de, aproximadamente, US\$ 960,4 para US\$ 1,3 bilhão.

Os efeitos da pandemia de Covid-19 podem ter impactado negativamente a produção e o número de empresas entre os anos de 2015 e 2022, enquanto a crescente atuação em mercados internacionais pode ter contribuído para o aumento das exportações e a valorização dos produtos. Apesar das dificuldades, o setor registrou um aumento contínuo no número de postos de trabalho, que subiu de 280 mil em 2015 para 300 mil em 2022, sugerindo que as empresas remanescentes continuaram expandindo sua força de trabalho.

A Figura 1 apresenta o valor FOB⁷ (US\$ milhões) das exportações de mercadorias sob o código NCM⁸ 64022000 (Calçados de borracha ou plásticos, com

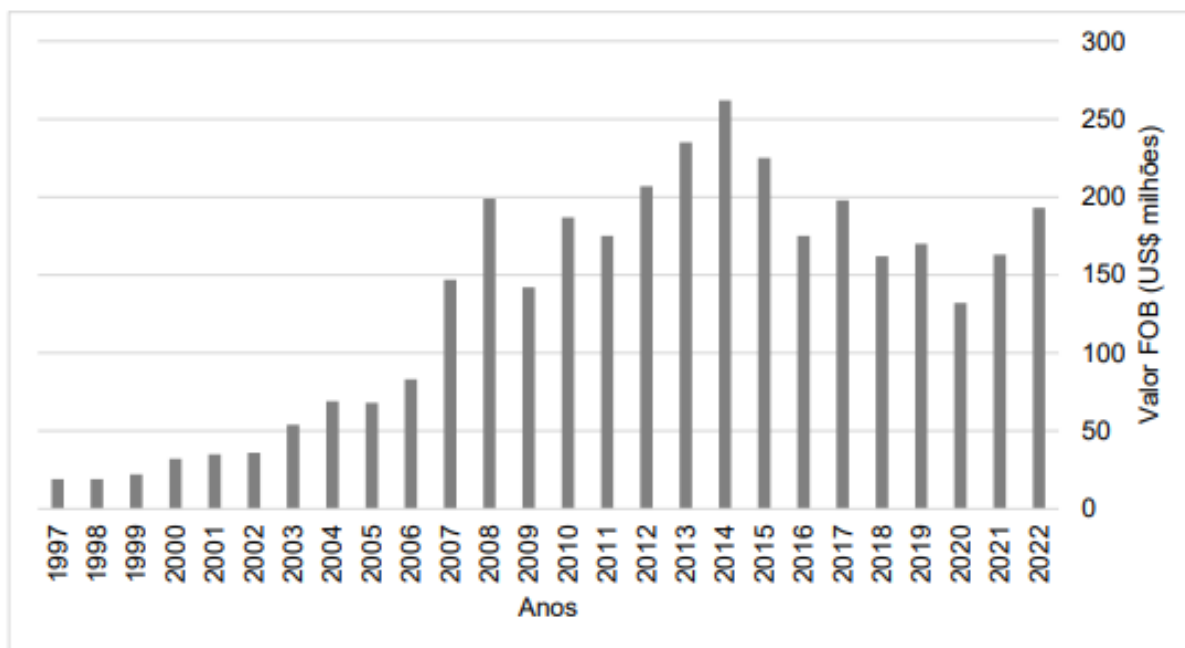
⁶ Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

⁷ *Free on Board*: O valor FOB é a soma do preço da mercadoria mais os custos associados até o momento em que deixa o porto de embarque.

⁸ A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) é uma nomenclatura regional para categorização de mercadorias adotada pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai desde

parte superior em tiras ou correias, fixados à sola por pregos, tachas, pinos e semelhantes) entre os anos de 1997 e 2022. Esse NCM é usado para identificar as mercadorias do tipo produzidas pela Alpargatas S. A. por meio da marca Havaianas.

Figura 1 - NCM 64022000: exportações em 1997 a 2022 (US\$ FOB milhões)



Fonte: Comex Stat/MDIC (2023). Elaboração própria.

A Figura 1 mostra que as exportações cresceram de US\$ 147 milhões em 2007 para US\$ 262 milhões em 2014, o maior valor atingido pelas exportações desse NCM, refletindo um período de expansão econômica global. No entanto, a partir de 2015, as exportações começaram a cair gradualmente, atingindo US\$ 132 milhões em 2020, sendo esse o menor valor desde a alta em 2014. Essa queda pode ser atribuída à desaceleração econômica global, aumento da concorrência e ao impacto severo da pandemia de Covid-19 (Lopes da Silva; Abbade da Silva, 2020). Em 2022, as exportações se recuperaram para aproximadamente US\$ 193 milhões, sinalizando uma retomada econômica e melhorias nas estratégias de mercado.

1995, sendo utilizada em todas as operações de comércio exterior dos países do Mercosul (Ministério da Fazenda, 2021).

4.2 ALPARGATAS S. A.: PANORAMA HISTÓRICO E PERFIL ECONÔMICO

Antes de analisar as estratégias utilizadas pela Alpargatas S. A. ao internacionalizar sua marca Havaianas, é importante conhecer o panorama histórico da empresa e o que levou à tomada de decisão de adentrar o comércio exterior, bem como avaliar o seu perfil econômico.

A companhia Alpargatas S. A. foi fundada em 1883 por dois imigrantes argentinos: Juan Echegaray (original do País Basco) e Robert Fraser (original da Escócia) (Sousa, 2012). A empresa se autodefine como uma companhia de marcas, possuindo em seu domínio as Havaianas, Dupé, Topper, Mizuno, Rainha, Flecha, Sete Léguas, Meggashop e Timberland. Em sua fase inicial, a Alpargatas S. A. produzia e vendia calçados baratos feitos com sola de juta⁹, chamados também de alpargatas, sendo estes a inspiração para o nome da empresa (Angnes; Moyano; Lengler, 2014).

A alta demanda por calçados baratos causados pelo aumento de imigrantes na Argentina gerou também um crescimento nas vendas, e, assim, a empresa foi capaz de abrir instalações no Uruguai, em 1890, e em São Paulo, no ano de 1907. Além dos calçados, a Alpargatas S. A. também fabricava peças jeans, sacos para o armazenamento de grãos e lonas, mas os calçados sempre foram seu principal produto, e, em 1962, a Alpargatas S. A. lançava a sua marca Havaianas com sandálias inspiradas na sandália de dedo japonesa (Figura 2) (Angnes; Moyano; Lengler, 2014).

Figura 2 - Primeiro modelo de Havaianas



Fonte: Havaianas (2024).

⁹ Fibra vegetal utilizada também para produzir sacos de batata.

Na década de 70, a cultura *hippie* proporcionou uma mudança no pensamento da população brasileira, fazendo com que muitos brasileiros aderissem ao uso de produtos simples, ligados a uma vida sem exageros. Esse movimento fez com que as sandálias Havaianas entrassem na moda (Tortelli; Oliveira, 2017).

Em 1980, investidores brasileiros compraram a instalação da Alpargatas S. A. em São Paulo e em 2008 adquiriram 35% da Alpargatas Argentina. Nos dias atuais, a Alpargatas S. A. produz também roupas e artigos esportivos, possuindo o maior público na América Latina quando se trata de calçados (Khalpada *et al*, s.d.). Também nesse ano, o Ministério da Fazenda tomou a decisão de integrar as sandálias à lista de itens necessários para a vida dos brasileiros. Além disso, a empresa passou a fazer parte da Bolsa de Valores de São Paulo e recebeu também o prêmio Mauá, em reconhecimento ao seu bom relacionamento com o mercado acionário (Tortelli; Oliveira, 2017).

A princípio, a proposta da marca Havaianas era vender produtos inovadores e de baixo custo para a população de classes C, D e E, tornando-se cada vez mais conhecida por meio das campanhas publicitárias com famosos. Com o sucesso da marca, surgiram também muitos concorrentes, e, além disso, ela adquiriu uma imagem negativa entre a população com maior poder aquisitivo, fazendo com que apresentasse uma margem de lucro baixa, mesmo estando na liderança do mercado no segmento (Sousa, 2012).

Serralvo (2006), afirma que a queda nas vendas dos produtos Havaianas (de 88 milhões para 65 milhões de reais em 1988) pode ser explicada também pelo fato da empresa ficar mais de 30 anos sem inovar sua cartela de produtos (Serralvo 2006 *apud*. Termus; Petermann, 2011)

O plano real possibilitou, a partir de 1994, a elevação do poder aquisitivo da população brasileira. Muitas das concorrentes da Havaianas previram esse cenário e foram capazes de lançar novos produtos com preços mais elevados, conquistando uma grande parte do mercado de sandálias no Brasil, deixando a Havaianas em uma situação de crise. Foi então que a empresa decidiu mudar seu plano estratégico, reposicionando seu produto que passou de uma *commodity* para um produto *fashion*. Os resultados obtidos foram positivos, fazendo com que a empresa almejasse também o mercado externo (Sousa, 2012).

É possível afirmar que, hoje, a marca Havaianas é ainda mais conhecida do que a sua empresa-mãe, Alpargatas S. A. Sobre isso, Minervini (2019) afirma:

A marca pode valer mais que a própria empresa (pense em Facebook, Apple, Amazon, Microsoft, etc.). É fundamental investir na marca, pois, se vendemos um produto desconhecido, não teremos muita chance, vamos ter provavelmente só o preço como único fator de competitividade ou vai acontecer que o nosso distribuidor usará a marca dele para o nosso produto (Minervini, 2019, p. 111).

Assim sendo, percebe-se que o investimento feito pela Alpargatas S. A. na sua marca Havaianas foi importante para o alcance do sucesso no processo de internacionalização. Isso é um indício de que as empresas que almejam adentrar o mercado internacional precisam investir em suas marcas, com a finalidade de se tornarem competitivas, ou seja, capazes de competir com outras marcas ao redor do mundo e conquistar clientes.

4.3 PLANO ESTRATÉGICO UTILIZADO PELA ALPARGATAS S. A.

No final da década de 1980 e início da década de 1990, motivada por uma queda nas vendas de pares de sandálias, associada ao fortalecimento e modernização da concorrência, bem como à falta de inovação nos produtos da marca Havaianas e à associação da sua imagem às camadas menos favorecidas da sociedade, a Alpargatas S. A. tomou a decisão de reposicionar sua marca e produtos internamente, e assim, adentrar o mercado exterior (Serralvo; Prado; Leal, 2006).

Segundo Márcio Utsch, presidente da Alpargatas S. A. no Brasil à época, a empresa estabeleceu quatro etapas a serem seguidas em seu processo de internacionalização, o que contribuiu para o aumento progressivo de seu nível de comprometimento (Cordeiro; Reinaldo; Ponchio; Romero, 2013):

- a) conquista do mercado interno (final dos anos 1980 e início dos anos 1990);
- b) empresa internacional (1994 - 2004);
- c) multinacional (2007);
- d) empresa globalizada (anos 2000 em diante).

Os gestores da empresa almejavam atingir o público proveniente das camadas mais altas da sociedade, e, para isso, implementou mudanças em seu produto, que contavam com novos modelos e cores que seguiam as tendências da moda. A conquista do mercado interno se deu com a ajuda de campanhas

publicitárias que contavam com pessoas famosas e com a distribuição por varejo (Sartori Netto, 2021). Essa decisão fez com que esses produtos alcançassem novos consumidores, agora pertencentes às classes A e B.

A Alpargatas S. A. precisou segmentar e reposicionar a marca Havaianas e seus produtos. Primeiramente, a empresa buscou desvincular sua imagem, que antes era ligada apenas ao público de classe C e D no mercado interno. Assim, as sandálias deixaram de ser vistas apenas como *commodities*, passando a receber investimentos que ajudaram a agregar valor ao produto. Segundo Sartori Netto (2021), o principal investidor nesta fase da empresa foi o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que através de bancos como o Itaú e o Santander, concedeu um empréstimo de cerca de R\$ 85 milhões à empresa, o equivalente a 32% do total investido no processo, que foram investidos em inovações do produto e no reposicionamento de suas marcas, dentre elas a Havaianas. Destaca-se que uma condição econômica nacional importante para essa nova fase da empresa foi a implementação do Plano Real, que elevou o poder aquisitivo da população brasileira e proporcionou uma mudança no mercado (Sousa, 2012).

Assim, a empresa criou um novo vínculo com o consumidor. Segundo Sousa (2012, p. 6), “o sucesso da nova segmentação e reposicionamento do produto fizeram com que a empresa começasse a pensar na possibilidade de adotar uma estratégia idêntica para as sandálias Havaianas no mercado internacional”.

Visando o mercado internacional, foram executados planos estratégicos de precificação, promoção e direcionamento de produtos para compradores em outros países, com o intuito de restabelecer os lucros da empresa.

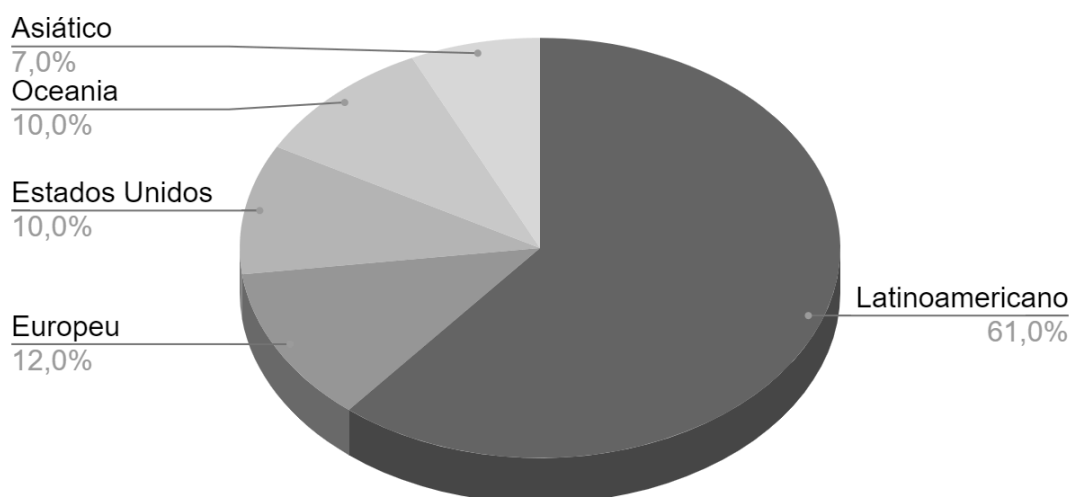
Dessa forma, por meio da reestruturação da marca, o produto foi introduzido no mercado externo, em razão das vantagens que a empresa possuía quanto aos meios de produção das sandálias, sendo estes eficientes e de baixo custo se comparados às suas concorrentes. Além disso, a Alpargatas S. A. utilizou suas vantagens específicas como, por exemplo, o processo de produção de baixo custo, para posicionar seu produto no mercado internacional, levando em consideração as condições geográficas, econômicas e culturais das regiões nas quais escolheu se inserir.

Foi tomada a decisão de enviar produtos primeiramente para países geograficamente mais próximos ao Brasil, o que já acontecia antes de 1994, via

agentes de vendas, e, posteriormente, a países formadores de opinião na área da moda (Itália e França), por volta de 2004. A introdução dos produtos da marca em mercados internacionais, à parte dos países latino americanos, se deu com um posicionamento voltado para o público das classes mais altas da sociedade, já que introduzi-los em segmentos inferiores não mais fazia parte da estratégia adotada pela empresa (Sartori Netto, 2021).

A década dos anos 2000 foi marcada pela intensificação da internacionalização da marca. O rendimento proveniente dos mercados internacionais passa a representar 28% do faturamento líquido da companhia. A Figura 3 mostra o total de exportações da marca por mercado internacional.

Figura 3 - Exportação das Havaianas por mercado internacional nos anos 2000



Fonte: Sartori Netto (2021). Elaboração própria.

Do total de exportações da marca, 61% era direcionado ao mercado latinoamericano, sendo o seu maior mercado, e 12% era direcionado ao mercado europeu. Os Estados Unidos e a Oceania representavam 10% do total exportado, e, por fim, o mercado asiático equivalia a 7% das exportações (Sartori Netto, 2021).

No final de 2003, as sandálias Havaianas chegaram a 56 países, incluindo Alemanha, Holanda, Finlândia, Suécia, República Tcheca e países do Caribe. A Alpargatas S. A. também implementou centros de distribuições nessas regiões, e,

além disso, instalou unidades produtivas na Argentina. Em 2007 foi aberto o primeiro escritório fora do Brasil, situado em Nova Iorque, e, logo em seguida, foi fundado o escritório em Madrid. A escolha desses lugares também foi estratégica: o primeiro pelo seu acelerado ritmo de expansão, e o segundo pela sua proximidade com o mercado europeu (Coelho, 2015; Sartori Netto, 2021).

Em 2009, a empresa possuía lojas próprias nos Estados Unidos e em países europeus. Atualmente, produtos fabricados na subsidiária argentina são exportados para outros países, como Colômbia e Peru. A empresa então alcança o *status* de empresa globalizada (Cordeiro; Reinaldo; Ponchio; Romero, 2013).

O Quadro 2 apresenta a cronologia do processo de internacionalização da marca Havaianas.

Quadro 2 - Processo cronológico de internacionalização da marca Havaianas

Período	Etapa	Descrição
Final de 1980 - início de 1990	Conquista do mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação do público-alvo; • Reposicionamento da marca Havaianas e de seus produtos; • Criação de novas linhas de produtos.
Início de 1990 - 2004	Empresa internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Início das exportações, direcionadas a mercados geograficamente próximos e a países formadores de opinião; • Foco em públicos de classes mais altas.
Década de 2000 (2001-2010)	Multinacional e empresa globalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de escritórios e subsidiárias em Nova Iorque e em Madrid; • Alcance de 56 países; • Abertura de lojas próprias nos Estados Unidos e na Europa; • Exportação de produtos provenientes da subsidiária argentina.

Fonte: Cordeiro; Reinaldo; Ponchio; Romero (2013). Elaboração própria.

O sucesso da internacionalização da marca pode ser explicado pelo bom uso de um plano estratégico eficiente. Segundo Angnes, Moyano e Lengler (2014), a empresa aderiu às seguintes estratégias de *marketing*: (1) estratégia de produto; (2) estratégia de precificação; (3) estratégia de promoção; (4) estratégia de distribuição, sendo essas muito parecidas com aquelas propostas por Kotler. A seguir estão detalhadas cada uma dessas.

4.3.1 Produto

A estratégia utilizada pela empresa quanto aos seus produtos foi a de adaptação. Para isso, em ciclos sucessivos de inovação, foi criada primeiramente a linha “Top” das Havaianas (Figura 4), na qual as sandálias foram revitalizadas e lançadas em cores e estilos diferentes e também em novas embalagens. Esse processo resultou no aumento do portfólio da marca de dois para 25 modelos, que foram recomendados por consultores de moda internacionais (Sousa, 2012; Queiroz, Nakagawa, Hemzo, 2011; Lois, 2013).

Figura 4 - Campanha publicitária apresentando a linha “Top” das Havaianas



Fonte: Bolina (2018).

Essa estratégia visava a agregação de valor ao produto, por meio de uma maior qualidade de produção e de embalagens mais valorizadas. O avanço nas tecnologias de fabricação permitiu que as sandálias fossem estampadas (Figura 5), aumentando a sua sofisticação. Além disso, as linhas de produtos criadas visavam atender diferentes segmentos do mercado, como surfistas, aventureiros, crianças e mulheres (Queiroz, Nakagawa e Hemzo, 2011). Ademais, como estratégia para o mercado nacional, em 1998 foi criada a Havaianas Brasil Logo (Figura 6), que trazia uma pequena bandeira do país na tira, característica que permanece até hoje. A

estratégia tinha como objetivo instigar o patriotismo dos brasileiros, visto que esse era um ano de Copa do Mundo.

Figura 5 - Modelo estampado (1995)



Fonte: Bolina (2018).

Figura 6 - Havaianas Brasil Logo (1998)



Fonte: Bolina (2018).

Algumas parcerias foram firmadas entre a Havaianas e outras marcas, para a criação de produtos personalizados (Queiroz, Nakagawa e Hemzo, 2011), como por exemplo:




- a) Havaianas H. Stern¹⁰: parceria feita com a sofisticada marca de jóias, resultou em sandálias com tiras decoradas em ouro, diamantes e cristais Swarovski;

¹⁰ Joalheria Brasileira dedicada à confecção de jóias próprias.

- b) Havaianas Audi¹¹: parceria feita com a fabricante de carros, resultou em sandálias exclusivas de fabricação limitada. Esses modelos exclusivos foram presenteados a celebridades em um *showroom* particular;
- c) Havaianas IPÊ¹²: parceria feita com o Instituto Pesquisas Ecológicas, resultou em modelos que retratam animais ameaçados de extinção;
- d) Outros exemplos: parceria com a marca Montblanc¹³ e com o Consulado da Espanha.

O Quadro 3 apresenta imagens de alguns dos modelos acima citados.

Quadro 3 - Modelos exclusivos de parceria entre a Havaianas e outras marcas

Havaianas H. Stern	Havaianas IPÊ	Havaianas Montblanc
		

Fonte: Ferreira (2018); Loja do Ipê; Pinterest. Elaboração própria.

4.3.2 Precificação

Quanto à precificação, levando em consideração o aumento do poder aquisitivo da população brasileira e tendo como alvo consumidores em outros países com um maior poder aquisitivo, os preços dos produtos foram ajustados e as novas sandálias possuíam um valor quatro ou cinco vezes maior em relação àquelas anteriormente comercializadas (Lois, 2013).

Segundo Sousa (2012), os preços aumentaram à medida que a marca agregou valor ao seu produto. Os diferentes modelos possuíam preços distintos, que

¹¹ Empresa automobilística alemã que faz parte do grupo Volkswagen.

¹² Organização não governamental brasileira.

¹³ Companhia alemã de produtos do cotidiano.

mudavam de país para país, como mostra o Tabela 2. Já os preços das edições limitadas variavam entre 77€ a 200€.

Tabela 2 - Preços da Havaianas Top por país em euros

País	Preço
Brasil	7€
Argentina	4€
Austrália	9€
França	9€
Portugal	9€
Estados Unidos	7€
Reino Unido	5€

Fonte: Sousa (2012). Elaboração própria.

A Alpargatas S. A. buscou manter o preço de seus produtos acessíveis internamente, gerando maior lucro, mantendo a relação de custo-benefício e fidelizando os antigos clientes. Internacionalmente, os preços são altos, cumprindo o objetivo almejado: fixar-se no topo do mercado (Sartori Netto, 2021).

4.3.3 Promoção

Quanto à estratégia de promoção, foram usadas campanhas publicitárias e *slogans* como principal forma de comunicação, como “as legítimas”, “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras” e “isso é amor antigo”, que ficaram famosas ao serem estreladas pelo humorista Chico Anysio (Figura 7). No mercado interno, propagandas com humoristas famosos eram passadas repetidas vezes nas televisões, e, além disso, *jingles* eram tocados nas rádios. Foi nesse momento que surgiu o famoso *slogan* da marca: “todo mundo usa” (Figura 8), na voz do ator e humorista Luiz Fernando Guimarães (Sartori Netto, 2021).

Figura 7 - Campanhas publicitárias com Chico Anysio



Fonte: Portal Construindo Marcas (2020).

Figura 8 - Campanha com Luiz Fernando Guimarães



Fonte: Portal Construindo Marcas (2020).




Internacionalmente, a estratégia de promoção foi adaptada aos países em que era aplicada. Essa adaptação era essencial, pois as propagandas divulgadas no Brasil não surtiam o mesmo efeito em outros países, como mostra a Figura 9. Em alguns locais, a estratégia era voltada para a assessoria de imprensa, em outras palavras, celebridades eram contratadas para serem “flagradas” usando as sandálias da marca (Quadro 4) (Lois, 2013; Queiroz, Nakagawa e Hemzo, 2011).

Figura 9 - Anúncio “Recortes Brasileiros” direcionado para mais de 60 países



Fonte: Mager; Cipiniuk (2018).

Quadro 4 - Celebidades usando Havaianas como estratégia de promoção

Jessica Simpson	Jennifer Aniston	Miley Cyrus
		

Fonte: Havaianas para Eventos (2011); Fashion, a la ultima (2012); Fashion lifestyle (2012).
Elaboração própria.

Além disso, Sartori Netto (2021, p. 58) afirma que “a principal exposição internacional da marca foi sua participação durante uma mostra sobre a América Latina, que ocorreu na Galeria Lafayette, em Paris, durante os meses de fevereiro e março de 2002”. A participação em um evento realizado na França, um país formador de opinião no ramo da moda, contribuiu para que as sandálias fossem exportadas para outros países da Europa.

Essa mesma estratégia foi usada em outros países, como os Estados Unidos, no qual a marca esteve presente em momentos importantes, como o Oscar (Figura 10), o Grammy e o MTV Awards, em 2003. Dessa forma, a marca se conectava com a cultura local (Sartori Netto, 2021).

Figura 10 - Havaianas distribuídas no Oscar



Fonte: Mager; Cipiniuk (2018).

4.3.4 Distribuição

Sobre a distribuição, no primeiro momento, foi usado o método varejista no ambiente interno. Contratos foram firmados com distribuidores regionais e foi criado um departamento responsável por essa área, que mantinha uma relação de exclusividade mútua com seus distribuidores, o que garantiu a promoção e exposição da marca de forma mais apropriada (Sousa, 2012).

Internacionalmente, a empresa passou a exportar indiretamente os seus produtos não somente aos países vizinhos ao Brasil, como também aos países formadores de opinião, por meio de distribuidores que eram responsáveis pela promoção, assessoria de imprensa e divulgação dos produtos (Sartori Netto, 2021). No entanto, Sousa (2012) aponta que os distribuidores não estavam preocupados com a marca, mas sim no volume de vendas, o que acarretou no afastamento dos antigos contribuidores e na contratação de novos distribuidores. Os novos contratados eram selecionados não apenas por seu conhecimento mercadológico, mas também por sua visão de *marketing*.

Os distribuidores faziam uso de seus conhecimentos específicos do mercado alvo para promover a venda assertiva dos produtos, fazendo com que as ações de *marketing* fossem eficientes. Os produtos eram distribuídos entre lojas de departamento, boutiques e grifes.

Após alcançar o *status* de multinacional, a empresa passou a exportar diretamente seus produtos, abrindo centros de distribuição em outros países, que direcionavam os produtos internamente e aos países vizinhos. Além disso, a Alpargatas S. A. criou um sistema de franquias (Figura 11), visando expandir suas lojas.

Figura 11 - Franquia das Havaianas nos Estados Unidos



Fonte: G1 (2022).

4.4 RESULTADOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS HAVAIANAS

A internacionalização das Havaianas desempenhou um papel crucial na expansão global da marca, permitindo que ela se consolidasse em diversos mercados fora do Brasil. Conforme Sousa (2012), a marca Havaianas corresponde a cerca de 50% do faturamento total da Alpargatas S. A. e, desde o seu lançamento até 2011, foram vendidas mais de 3 bilhões de pares de sandálias.

Sousa (2012) aponta que a Alpargatas S. A. reafirma sua liderança e importância para o setor calçados por meio dos números que apresenta: em 2010, a empresa atingiu o recorde de vendas em relação ao ano anterior, com mais de 224 milhões de pares vendidos, aumentando seu faturamento líquido para mais de R\$ 2 bilhões. Internacionalmente, somando as subsidiárias da Argentina, Estados Unidos

e Europa, as exportações da empresa representaram cerca de 28% de seu faturamento total em 2010.

O Relatório Anual da Alpargatas S. A., de 2021, afirma que as vendas da Havaianas no mercado internacional representam 32% da receita líquida total da empresa. Externamente, a marca vendeu 31 milhões de pares, com 12 milhões destinados à Europa, representando um recorde de vendas. Além disso, também em 2021, a empresa contava com 10 escritórios em diferentes países da América (Colômbia e Estados Unidos da América), Europa (Alemanha, Espanha, França, Itália, Portugal e Reino Unido) e Ásia (Hong Kong e Xangai), e atuação em cerca de 130 países de todos os continentes.

Sartori Netto (2021), por meio da pesquisa de Gervasoni *et al.* (2019), analisou indicadores financeiros da Alpargatas S. A. após o início de sua internacionalização a partir de algumas ações de *marketing* realizadas pela empresa. O estudo considerou o quanto foi investido em cada ação de *marketing*, bem como os ativos da empresa, o lucro líquido, e outras medidas de avaliação (ROA, ROE, ROI, GAF, TIR, VPL)¹⁴. Para os objetivos desta pesquisa, serão avaliados os valores de investimento, lucro líquido e Retorno sobre o Investimento (ROI) (Tabela 3). A escolha desses parâmetros se deve à sua capacidade de fornecer uma análise objetiva e quantificável do desempenho financeiro. O valor de investimento permite avaliar o montante que foi necessário para a implementação do projeto, enquanto o lucro líquido oferece uma medida direta da rentabilidade, indicando a eficiência operacional e financeira. O ROI, por sua vez, é um indicador amplamente utilizado para mensurar o retorno gerado em relação ao investimento inicial, facilitando a comparação entre diferentes projetos. Esses indicadores combinados proporcionam uma visão objetiva e concreta da viabilidade econômica, permitindo a observação do sucesso obtido através das ações feitas.

O lucro líquido, de acordo com Reis (2009),

[...] é o Lucro operacional, adicionado das receitas extra-operacionais (ganhos na alienação de valores do Ativo Permanente) e deduzido das despesas extra-operacionais (perdas na alienação de valores do Ativo Permanente) e das participações de terceiros no resultado, como Imposto de Renda ou pagamentos a empregados e diretores (Reis, 2009).

¹⁴ ROA: *Return on Assets*; ROE: *Return on Equity*; ROI: *Return on Investment*; GAF: Grau de Alavancagem Financeira; TIR: Taxa Interna de Retorno; VPL: Valor Presente Líquido.

Ou seja, o lucro líquido é o montante que sobra após considerar todas as receitas e despesas, impostos e pagamentos, mostrando o quanto uma empresa ganhou ou perdeu ao final de um período. O lucro líquido mede, então, a rentabilidade da empresa como um todo, indicando se está obtendo sucesso financeiro globalmente, o que pode influenciar na atratividade da empresa para investidores.

Segundo Teixeira e Amaro (2013, p. 160), “o ROI pretende medir a capacidade da atividade para remunerar os investimentos realizados através dos resultados gerados, independentemente de quem os financiou”, ou seja, o ROI mostra se os resultados alcançados pela atividade compensam o valor investido nela, e para isso, compara-se os resultados com os investimentos, obtendo uma taxa de rentabilidade. Além disso, como afirmam Garrison, Noreen e Brewer (2013), quanto mais alto o valor do ROI, maior é o lucro obtido pelo dinheiro investido.

Tabela 3 - Resultados obtidos através de ações de *marketing*

Ação de marketing	Investimento (R\$ mil)	Lucro líquido (R\$ mil)	ROI
2007: compra de 60% das operações argentinas	230.321	210.269	0,93
2007: início de operações nos mercados europeu e norte americano	132.007	173.181	1,88
2009: inauguração da primeira loja conceito da marca	91.851	123.946	2,75
2011: consolidação no mercado latino americano	74.462	309.067	5,39

Fonte: Sartori Netto, 2021 *apud* Gervasoni *et al*, 2019. Elaboração própria.

Em 2007, foi investido R\$ 230,231 milhões na aquisição de 60% das operações argentinas para expansão na América Latina. O lucro líquido gerado por essa ação foi de R\$ 210,269 milhões, e um ROI de 0,93, que pode ser considerado baixo porque o retorno foi inferior ao investimento inicial e não correspondeu às expectativas para a ação. Um ROI baixo, no entanto, pode vir a crescer ao longo do tempo, principalmente em investimentos de longo prazo, o que é o caso desta ação.

No mesmo ano, ocorreu a estreia das operações próprias e a abertura de escritórios nos mercados europeu e norte-americano. Foram investidos R\$ 132,007 milhões nessa expansão, resultando em um lucro líquido de R\$ 173,181 milhões. Esse valor representa um aumento de aproximadamente 23% em relação ao investimento inicial. O ROI de 1,88 mostra que, para cada real investido, a empresa obteve R\$ 1,88 de retorno. Esse resultado indica um retorno substancialmente maior

do que o montante investido, evidenciando o sucesso da estratégia de expansão internacional e o crescimento significativo gerado por essa iniciativa.

No ano de 2009, foi inaugurada a primeira loja conceito da Havaianas (Espaço Havaianas). Foram investidos R\$ 91,851 milhões nessa ação de *marketing*, resultando em um lucro de R\$ 123,946 milhões e em um ROI de 2,75. Isso significa que, para cada real investido, a empresa obteve R\$ 2,75 de retorno. Não apenas o investimento foi recuperado, mas a ação gerou um lucro considerável, mais do que dobrando o valor inicialmente investido. Esses números revelam eficácia e sucesso da estratégia de *marketing*.

Em 2011, tornou-se líder do mercado de calçados na América Latina e passou a contar com 281 estabelecimentos ao redor do mundo. Foram investidos R\$ 74,462 milhões, resultando em um lucro de R\$ 309,067 milhões e em um ROI de 5,39. Esse foi o maior retorno sobre o investimento até então, indicando um desempenho altamente satisfatório: para cada real investido, a empresa obteve R\$ 5,39 de retorno, refletindo a consolidação da Havaianas como uma marca global. Esses resultados evidenciam que as estratégias de *marketing* e internacionalização foram altamente eficazes, contribuindo para o fortalecimento da Alpargatas S. A. S. A. como um todo.

Em resumo, constata-se que, no período observado, alguns resultados foram abaixo do esperado como, por exemplo, a obtenção de um lucro líquido inferior ao investimento e um ROI baixo em 2007, que pode ser atribuído ao elevado investimento necessário para adquirir 60% das operações argentinas. No entanto, estes resultados insatisfatórios puderam ser revertidos com o passar dos anos, revelando que ações de *marketing* para a internacionalização de empresas geram resultados no longo prazo.

Ainda, os dados apresentados revelam que, com o passar dos anos, a empresa passou a investir menos, mas ainda assim continuou a obter ganhos crescentes. Como por exemplo, em 2007, o investimento feito foi maior do que o lucro obtido e o ROI foi baixo. No entanto, em 2011, o lucro obtido foi 4,15 vezes superior ao investimento feito.

A diminuição no montante investido, acompanhada de um aumento no lucro obtido e um retorno sobre o investimento satisfatório, pode indicar vários pontos positivos sobre a eficiência e a eficácia das estratégias da empresa. Em primeiro lugar, a empresa pode ter melhorado sua eficiência operacional por meio da

otimização de processos, melhor gestão de recursos ou redução de custos (Kotler e Keller, 2018).

Pode ter havido também um aprimoramento das estratégias a partir do aprendizado obtido pelas experiências e erros anteriores, permitindo que a empresa se concentrasse em investimentos mais promissores. A adoção de novas tecnologias de produção que permitam a redução de custos também pode ter sido um fator considerável. Outros possíveis motivos são: melhoria na tomada de decisão; expansão para mercados que possuem maior margem de lucro; fidelização de clientes; otimização dos canais de distribuição; redução de custos fixos e operacionais (Kotler e Keller, 2018).

Ainda corroborando com Kotler e Keller (2018), além destes, ainda é considerável o aumento na relevância da marca como fator que explica esse fenômeno. À medida que a marca Havaianas se consolidou em mercados internacionais, ela pode ter se tornado mais conhecida e desejada, permitindo que a empresa obtivesse mais lucros com menos gastos, através do aumento de vendas.

No geral, pode-se observar que a empresa apresentou resultados positivos e obteve um retorno financeiro satisfatório. Além disso, após iniciar seu processo de expansão, a Alpargatas S. A., em 2011, apresentou o maior lucro líquido da história da empresa, sendo mais da metade desse lucro representado pela Havaianas. Em resumo, as Havaianas não apenas impulsionaram a internacionalização da empresa, mas também consolidaram sua posição no mercado global, sendo um dos principais fatores de crescimento e lucratividade ao longo dos anos.

Para além de perspectivas financeiras, é possível avaliar a eficácia do processo de internacionalização através da observação do cumprimento do plano estratégico. Segundo Kotler e Keller (2018), o processo de internacionalização deve possuir quatro etapas: exportações inconstantes; exportação por meio de agentes; estabelecimento de filiais; estabelecimento de instalações próprias no exterior.

O plano estabelecido à época, segundo Márcio Utsch, então presidente da Alpargatas S. A., também possuía quatro etapas: conquista do mercado interno (final de 1880 e início de 1990); empresa internacional (1994 - 2004); multinacional (2007); empresa globalizada (anos 2000 em diante).

Isto posto, como mostra o Quadro 2, observa-se que, no período entre o final de 1980 e início de 1990, foi cumprida a conquista do mercado interno. Nesse período, motivada por uma crise interna, a empresa Alpargatas S. A. tomou a

decisão de reposicionar a marca Havaianas no Brasil, segmentando o público-alvo e criando novas linhas de produtos, e internacionalizar a marca com uma nova roupagem. Corroborando com Kotler e Keller (2018), nessa fase a Alpargatas S. A. já exportava seus produtos para países próximos, mas com ações menos sistematizadas via agentes de venda.

Entre o início de 1990 e 2004, a empresa conquistou mais uma etapa de seu plano, se tornando uma empresa internacional. Nessa fase, passou a exportar os produtos da marca para países formadores de opinião no ramo da moda, como Itália e França. O alvo almejado foi o público das classes mais altas da sociedade.

Durante toda a década de 2000, a atividade internacional da marca Havaianas foi intensificada: escritórios e subsidiárias foram abertos; 56 países foram alcançados; lojas próprias foram abertas em mercados importantes (Estados Unidos e Europa); unidades produtivas foram abertas em outros países (Argentina). Assim, a empresa alcançou a última etapa do planejamento e do processo de internacionalização, recebendo o *status* de multinacional e empresa globalizada.

5 UMA VISÃO PEDAGÓGICA DO CASO DE SUCESSO DA HAVAIANAS

Nesta seção, é apresentada uma síntese estruturada das principais estratégias utilizadas pela Havaianas em seu processo de internacionalização, considerando-se aspectos como reposicionamento de marca, adaptação cultural, planejamento de marketing e adaptação do mix de marketing (produto, preço, promoção e distribuição).

O Quadro 5 reúne essas estratégias e resultados, ao mesmo tempo em que traduz esses elementos em orientações práticas e aprendizados pedagógicos. A partir dele, busca-se fornecer uma visão prática para empresas que pretendem expandir-se internacionalmente, evidenciando, também, aprendizados pedagógicos que podem auxiliar estudantes e profissionais na compreensão das etapas essenciais e dos desafios dessa trajetória global. Em outras palavras, esses insights e recomendações, extraídos da experiência da Havaianas, são apresentados para fortalecer a aplicabilidade dos conceitos de marketing internacional e planejamento estratégico em contextos empresariais e educacionais.

Quadro 5 - Caso Havaianas: orientações e aprendizados pedagógicos

Processo de internacionalização	Descrição do caso Havaianas	Orientação para outras empresas	Aprendizado pedagógico
Pesquisa de Mercado e Adaptação Cultural	Investigação de preferências locais e adaptação de produtos e comunicação para atender expectativas culturais distintas.	Realizar pesquisas de mercado para entender preferências e hábitos locais, para ajustar o produto e garantir aceitação e sucesso.	Reforça a importância de adaptação do mix de marketing de acordo com as diferenças culturais e o comportamento do consumidor local.
Planejamento de Marketing	Definição de objetivos e públicos-alvo internacionais, com adaptação de campanhas para culturas diferentes.	Definir objetivos claros e ajustar campanhas segundo particularidades de cada mercado, segmentando estratégias conforme o perfil cultural e geográfico.	Demonstra que o planejamento cuidadoso e a adaptação cultural são fundamentais para o sucesso da internacionalização
Estratégia de Marketing Internacional	Investimento em promoção de um produto reposicionado, parcerias com lojas renomadas, distribuição acertada e ajustes nos preços.	Ajustar o mix de marketing para alinhar o produto a expectativas e preços locais, aprimorando a distribuição.	Ilustra como uma estratégia de marketing internacional eficaz, focada em reposicionamento e adaptação, fortalece a marca e aumenta sua aceitação em mercados externos.
Reposicionamento de Marca	Reposicionamento para atrair classes A e B (consumidores de maior poder aquisitivo), presença em mostras internacionais e parcerias com celebridades.	Reposicionar a marca para adaptar o produto ao mercado-alvo e com foco em um público específico que represente oportunidades de crescimento.	Reforça a importância de adaptar a percepção da marca para se alinhar ao público-alvo internacional.
Produto	Expansão do portfólio, apostando em novas cores, estampas, parcerias exclusivas e adaptações para diferentes públicos.	Ampliar o portfólio e criar parcerias estratégicas pode aumentar o valor da marca e atrair diferentes segmentos de mercado.	O valor percebido do produto é ajustável ao mercado-alvo e a diversificação e a adaptação mostram como inovar e formar parcerias podem melhorar a imagem da marca.

Preço	Ajustes para alcançar consumidores de alto poder aquisitivo nos mercados externos: aumento do preço em até cinco vezes e lançamento de edições limitadas de alto preço.	Ajustar preços conforme o mercado e agregar valor permite expandir para segmentos de maior renda e consolidar a imagem da marca em outros países.	A estratégia de precificação ilustra como alinhar valor percebido e público-alvo, maximizando a lucratividade e o posicionamento global.
Promoção	No mercado nacional, campanhas publicitárias com humoristas e slogans populares. Internacionalmente, estratégia adaptada, com uso de celebridades e participação em eventos de prestígio.	Investir em campanhas alinhadas com a cultura local e em parcerias que agreguem valor.	O valor da adaptação cultural e da presença em eventos estratégicos para ampliar o alcance da marca internacionalmente.
Distribuição	Nacionalmente: distribuição no varejo. Internacionalmente: distribuição indireta com profissionais preocupados com a marca; distribuição para países vizinhos e para formadores de opinião na moda; abertura de fábricas, centros de distribuição e escritórios em outros países.	Manter uma distribuição varejista sólida no mercado interno e estabelecer relações com distribuidores comprometidos que compreendam a importância da marca; considerar a abertura de operações diretas em mercados estratégicos.	A necessidade de uma abordagem equilibrada, além da importância de adaptar a distribuição para diferentes mercados.
Resultados e avaliação de sucesso	Sucesso nas vendas internacionais e aumento do valor de mercado.	Definir métricas de sucesso e monitorar regularmente o desempenho no mercado para ajustar estratégias se necessário.	Avaliação contínua dos resultados é essencial para adaptar e aprimorar as estratégias de marketing e garantir a sustentabilidade da marca no mercado global.

Fonte: elaboração própria com base em resultados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foi analisado o caso de sucesso da internacionalização das Havaianas, marca pertencente à empresa Alpargatas S. A. A pesquisa abordou o panorama histórico da empresa, seu perfil econômico e as fases do plano estratégico de expansão internacional. Foram também examinadas as estratégias de *marketing* internacional utilizadas, avaliando sua eficácia e discutindo como essas práticas podem ser aplicadas por outras empresas que buscam expandir suas operações globalmente. O objetivo foi apresentar uma visão pedagógica sobre as etapas e táticas envolvidas no processo de internacionalização da Havaianas.

Ao perceberem suas empresas em situações desfavoráveis, muitos gestores encontram na internacionalização um meio de diversificar suas operações e minimizar riscos, explorando novos mercados que podem oferecer oportunidades de crescimento, aumento de receita e maior competitividade global.

No entanto, essa decisão não é tomada impulsivamente, sendo necessários estudos que envolvem uma análise aprofundada dos mercados-alvo, incluindo fatores culturais, econômicos, legais e políticos, bem como a avaliação dos recursos internos da empresa. Também é essencial considerar a adaptação dos produtos ou serviços ao novo contexto e a estratégia de entrada mais adequada à situação do mercado e aquilo que é ofertado pela empresa, além de um contínuo monitoramento dos indicadores de desempenho, garantindo que a internacionalização seja uma resposta eficaz aos desafios enfrentados.

Um dos grandes casos de sucesso em tal processo é o da marca Havaianas. A Alpargatas S. A. iniciou o processo de internacionalização dela, em 1994, por meio da exportação de produtos para países da América do Sul, África e Ásia, expandindo para o mercado europeu, em 2001, e estadunidense logo em seguida (Mourad; Serralvo, 2014). Atualmente, a Havaianas conta com mais de 340 franquias e mais de 360 lojas conceito internacionais, possuindo 22 estabelecimentos próprios, e estando presente em todos os continentes, em mais de 80 países.

No início do processo, foram conduzidas análises de mercado interno e externo e estudo dos produtos fabricados pela marca, bem como de suas concorrentes, o que permitiu traçar um plano estratégico de internacionalização. Esse plano envolvia quatro etapas, tendo a conquista de mercado interno como

primeiro passo, avançando para uma gradual conquista do mercado externo, até alcançar o *status* de empresa globalizada.

Assim, a empresa foi capaz de traçar um plano de reposicionamento do principal produto da marca, as sandálias de borracha, que passou a atingir as camadas mais altas da sociedade internamente e a atrair os olhos dos consumidores internacionais, o que foi possível por meio de estratégias de *marketing* aplicadas: estratégias de produto, de precificação, de promoção e distribuição.

O produto foi adaptado: foram criados novos modelos de sandálias, em novas cores e estampas, que carregavam também a bandeira do Brasil. Além disso, parcerias foram feitas com marcas famosas mundialmente, visando agregar valor às sandálias e atrair novos consumidores de classes mais favorecidas.

A estratégia de preço levou em consideração o poder aquisitivo dos consumidores e os mercados alvos, e foram ajustados de forma que as sandálias, ao aumentarem o seu valor agregado, passaram a ser vendidas a preços quatro ou cinco vezes maiores em comparação ao preço anterior. Internamente, os preços continuaram acessíveis, mantendo o compromisso de custo-benefício e fidelização de clientes antigos.

Como estratégia de promoção interna, foram feitas campanhas publicitárias que tinham *slogans* chamativos, e que eram feitas por personalidades famosas na época, como Chico Anysio e Luiz Fernando Guimarães. Externamente, o foco era na assessoria de imprensa, assim, celebridades eram “flagradas” usando as sandálias Havaianas. Além disso, outra estratégia foi participar de eventos de moda importantes em países formadores de opinião no assunto. As sandálias também estavam presentes em eventos do cinema, da música e da TV estadunidense, se conectando culturalmente com o local.

Quanto à distribuição, internamente foi criado um departamento para esta área, que mantinha relações de exclusividade com os distribuidores. Externamente, a primeira estratégia foi a de exportar indiretamente seus produtos, através de distribuidores que usavam seus conhecimentos específicos do mercado alvo e se preocupavam com as ações de *marketing*. Ao ser alcançado o nível de empresa multinacional, a Alpargatas S. A. passou a exportar os produtos Havaianas diretamente, criando sistemas de franquias e expandindo suas lojas próprias.

Assim, a Havaianas cumpriu sua agenda de internacionalização, começando a partir da conquista do mercado interno e se tornando uma empresa internacional

ao longo do plano estratégico, que exportava seus produtos para países vizinhos e focava em conquistar outros mercados. Em seguida, como multinacional, abriu subsidiárias em outros países, que também produziam e exportavam produtos da marca. Por fim, como empresa globalizada, a Havaianas através da Alpargatas S. A. alcançou mercados diversificados, padronizando processos e se tornando um símbolo conhecido no mundo todo.

A pesquisa confirmou que o processo de internacionalização das Havaianas foi eficaz, resultando em um crescimento significativo nos mercados internacionais e um fortalecimento da marca globalmente, além de um retorno financeiro satisfatório. O plano estratégico implementado pela Alpargatas S. A., que envolveu estratégias de produto, preço, distribuição e promoção, foi essencial para o sucesso da sua expansão empresarial. As adaptações feitas no produto, como a criação de novos modelos e colaborações com marcas internacionais, a reestruturação dos preços para diferentes mercados, o estabelecimento de sistemas de distribuição eficientes e as campanhas promocionais bem direcionadas contribuíram para a construção de uma marca globalmente reconhecida.

Além disso, a pesquisa oferece uma visão pedagógica ao destacar a importância dessas estratégias para outras empresas que desejam seguir o mesmo caminho de entrada em mercados externos, os passos básicos a serem seguidos num processo de internacionalização. Dessa forma, os objetivos específicos foram atingidos, evidenciando que um planejamento cuidadoso é fundamental para o sucesso no mercado global.

Futuras pesquisas poderiam investigar como as Havaianas têm integrado práticas de gestão *Environmental, Social, and Governance* (ESG) em suas operações internacionais, analisando o impacto dessas práticas nos mercados onde a marca atua. Além disso, seria interessante explorar a contribuição da empresa para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente em áreas como consumo e produção responsáveis, ação climática e trabalho decente. Estudos adicionais poderiam avaliar como essas iniciativas sustentáveis fortalecem a marca em diferentes regiões e como podem servir de modelo para outras empresas que buscam alinhar sua estratégia de internacionalização com princípios de sustentabilidade e responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Informativo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/publicacoes>. Acesso em: nov. 2023.

ABRANTES, António. **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**. Viseu: Millenium, 1999.

ALPARGATAS. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2021**. São Paulo: Alpargatas, 2022. Disponível em: https://relatorio-sustentabilidade.alpargatas.com/index.html#somos_alpha. Acesso em: set. 2024.

ALVES, Luciana. **Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GVT**. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2006.

ANDRADE, Maria. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANGNES, Derli; MOYANO, Carlos; LENGLER, Jorge. A Internacionalização das Sandálias Brasileiras Havaianas. *In: Gestão de Negócios: Reflexões Sobre Marketing e Operações II*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2014. p. 25-32.

BLOG Havaianas. **Chico Anysio nos comerciais das Havaianas**. 2012. Disponível em: <https://www.havaianomaniacos.com.br/2012/03/chico-anysio-nos-comerciais-das.htm>. Acesso em: nov. 2023.

BOLINA, Laís. **Case Havaianas: o papel do bom conteúdo no reposicionamento de marca**. Rock Content, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/case-havaianas/>. Acesso em: dez. 2023.

BONACHELA, Fabio; DE SÁ, Henrique. **A importância da internacionalização de empresas**. *In: Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu*, nº 8, Botucatu, 2019.

CARNIELLI, Paula. **Storytelling: Conheça a Narrativa de Havaianas**. Portal Construindo Marcas, 2020. Disponível em: <https://portalconstruindomarcas.com.br/storytelling-conheca-a-narrativa-de-havaianas/>. Acesso em: dez. 2023.

CATEORA, Philip; GILLY, Marcy; GRAHAM, John. **Marketing Internacional**. 15 ed. AMGH Editora, 2013.

COELHO, Luana. **O marketing da Havaianas: As sandálias de borracha que conquistaram o mundo**. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

COMEX STAT. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. **Comex Stat** - Dados Gerais. Disponível em: <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral/86263>. Acesso em: nov. 2023.

CORDEIRO, Rafaela; REINALDO, Hugo; PONCHIO, Mateus; ROMERO, Cláudia. Arrumar a casa e ganhar o mundo: da gestão de marcas à internacionalização da Alpargatas. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 1, v. 12, p. 68-83, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2 ed. Porto Alegre, 2007.

CRUZ, Rosario. **Marketing internacional**. 4 ed. ESIC Editorial, 2002.

FASHION, A La Última. El estilo de Jennifer Aniston: juicio final, 2012. Disponível em: <https://fashionalultima.blogspot.com/2012/06/el-estilo-de-jennifer-aniston-juicio.html>. Acesso em: ago. 2024.

FASHION Lifestyle. Havaianas, 2012. Disponível em: <https://fashionlifestyle234.blogspot.com/2012/02/havaianas.html>. Acesso em: ago. 2024.

FERREIRA, Hugo. Havaianas também é uma jóia. Disponível em: <https://todomundousa.wordpress.com/2010/06/04/havaianas-tambem-e-uma-joa/>. Acesso em: ago. 2024.

G1. **Franquia nos EUA para brasileiros?** O que você precisa saber. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/franchise-us/noticia/2022/10/18/franquia-nos-eua-para-brasileiros-o-que-voce-precisa-saber.ghtml>. Acesso em: nov. 2023.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GERVASONI, Viviane Chunques; ROSSI, George; DA SILVA, Dirceu. Vantagens da internacionalização da marca para a empresa São Paulo Alpargatas S/A uma visão financeira. **Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo (CLAV)**. 2019.

GHAURI, Pervez; CATEORA, Philip. **International Marketing**. 5 ed. McGraw-Hill Education, 2022.

HAVAIANAS para eventos. **Havaianas e famosos**. 2011. Disponível em: <https://havaianas-para-eventos.blogspot.com/2011/10/havaianas-e-famosos.html>. Acesso em: set. 2023.

HAVAIANAS. **História da Havaianas**: Desde 1962 à atualidade. 2024 Disponível em: https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAkKqsBhC3ARIsAEEjuJiPREjnk_mCv-dxdMuTH0Injo5tThN1Wbp1fLTf3zb4ftnGcMtwqqAaAgr-EALw_wcB. Acesso em: jan. 2024.

JOHANSON, Jan; Vahlne, Jan. The mechanism of internationalization, **International Marketing Review**, 7 ed, vol. 7, p. 11-22, 1990.

KRAUS, Pedro. O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. **Revista de Negócios**, Blumenau, n. 2, v. 11, p. 25-47, 2006.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Global Marketing Management**. 5 ed. John Willey & Sons, Inc, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

KOVACS, Erica; DE MORAES, Walter; DE OLIVEIRA, Brigitte. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, p. 17-29, 2007.

LEITE, Maykon; GASPAROTTO, Angelita. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista interface tecnológica**, n. 2, v. 15, p. 184-195, 2018.

LIMA, Miguel. *In* VASCONCELLOS, Marco.; LIMA, Miguel; SILBER, Simão. **Manual do Comércio Exterior e Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 214-247.

LOIS, Diego. **A expansão internacional das marcas brasileiras e o caso Havaianas do Brasil**. Rio de Janeiro, 2013.

LOJA do Ipê. Havaianas. 2024. Disponível em: <https://www.lojadoipe.org.br/havaianas>. Acesso em: jan. 2024.

LOPES DA SILVA, Mygre; ABBADE DA SILVA, Rodrigo. Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões. **Observatório Socioeconômico da Covid-FAPERGS**, 2020.

MAÇÃES, Manuel. **Estratégias e Processos de Internacionalização**. Vol. VI, Actual Editora, 2017.

MAGER, Gabriela; CIPINIUK, Alberto. A Construção Simbólica na Gestão da Marca Havaianas. **ModaPalavra e-periódico**, n. 22, v. 11, p. 381-407, 2018.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador: Construindo o seu projeto de internacionalização**. 7 ed. Almedina, 2019.

MINISTÉRIO da Fazenda. Receita Federal. **NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/classificacao-fiscal-de-mercadorias/ncm>. Acesso em: dez. 2023.

MOURAD, Aimã; SERRALVO, Francisco. Reposicionamento e Internacionalização de Marcas: o caso das sandálias Havaianas. **Pensamento & Realidade**, n. 4, v. 29, p. 19-19, 2014.

NOGUEIRA, Ramon de Medeiros; HIPPERTT, Karen Paiva; GARCEL, Adriane. O SISTEMA DE RESOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO - OMC: FATOR DESENVOLVIMENTO E O PERFIL DE SEUS USUÁRIOS - A necessidade de adequação da sistemática à luz do princípio de tratamento especial e diferenciado. **Periódico Científico da EJUD/PR**, Curitiba, ed. 19, 2023.

PATRIOTA, Lívia; VILAR, Luanna; DE SOUZA, Luciane. As estratégias do marketing internacional em um contexto global. **Anagrama**, n. 4, v. 2, p. 1-16, 2009.

PINTEREST. **Imagem do modelo Havaianas Mont Blanc**. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/568860996656172576/>. Acesso em: jan. 2024.

PRODANOV, Cleber; DE FREITAS, Ernani. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

QUEIROZ, Maurício; NAKAGAWA, Sandra; HEMZO, Miguel. **Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização**. 2011.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, João. **Análise do setor calçadista a partir da década de 1990: o efeito China nas exportações de calçados do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Estadual de Maringá, 2009.

ROSA, Helton. A Indústria de Calçados no Brasil Pós-Década de 1990: reestruturação produtiva e espacial. **Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS)**, n. 3, v. 17, p. 59-78, 2015.

SARTORI NETTO, Waldomiro. **Estratégias de Marketing Internacional para a Internacionalização de Empresas: Estudo de Caso da Havaianas**. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2021.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVESTRIN, Luisiane; TRICHES, Divanildo. A análise do setor calçadista brasileiro e os reflexos das importações chinesas no período de 1994 a 2004. **Revista Econômica**, n. 1, v. 10, p. 145-170, 2008.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do trabalho científico**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SOUSA, Miguel. **Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização**. Tese (Mestrado em Gestão) - ISCTE Business School, Departamento de Gestão, 2012.

SOUSA, Eda. L de; FENILI, Renato. Internacionalização de Empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, n. 33, vol. 14, p. 103-118, 2012.

STANTON, William. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

TAVARES, Mauro; AFONSO, Tarcisio; LOCATELLI, Ronaldo. Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo. **Revista Gestão & Tecnologia**, n. 1, v. 11, p. 106-122, 2011.

TEIXEIRA, Nuno Miguel Delicado; AMARO, António Gerson Cabral. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TORTELLI, Laís; OLIVEIRA, Natalie. Havaianas: história e evolução da marca. **6º JEPEX**, 2017.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle, **The Quarterly Journal of Economics**, n. 2, v. 80, p. 190-207, 1996.

YIN, Robert. **Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZAMBON, Marcelo. Análise Comparativa das Diferentes Teorias da Internacionalização das Empresas. **Revista Científica Zoom Business Review**, n. 1, v. 2, p. 1-17, 2023.