

**Área Temática:** Marketing

**Título do trabalho:** Arrumar a casa e ganhar o mundo: da gestão de marcas à internacionalização da Alpargatas

**AUTORES**

**RAFAELA ALMEIDA CORDEIRO**

ESPM

rafa\_elasr@hotmail.com

**HUGO OSVALDO ACOSTA REINALDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

hugo@ufc.br

**MATEUS CANNIATTI PONCHIO**

ESPM

mponchio@espm.br

**CLAUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO**

Universidade Federal do Ceará

buhamra@ufc.br

**RESUMO**

Este estudo teve como objetivo verificar a influência do reposicionamento da marca Havaianas no processo de internacionalização da Alpargatas, além de avaliar se este último pode ser construído sob a ótica do modelo de Uppsala. O trabalho foi desenvolvido com uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se levantamento de dados secundários e pesquisa documental, com análise de conteúdo dos relatórios anuais de 2004 a 2011 da Alpargatas. A análise foi embasada no referencial teórico do modelo de Uppsala e reposicionamento de marca, o que permitiu fazer os paralelos para identificação do problema de pesquisa. O estudo sugere três etapas para a internacionalização das marcas que constituem o escopo da Alpargatas: fortalecimento da marca, consolidação no mercado interno e internacionalização. Os objetivos do trabalho foram alcançados, tendo evidências de que o reposicionamento de Havaianas influenciou a internacionalização das marcas da Alpargatas e que a empresa segue um modelo gradual de internacionalização. Espera-se que sirva de referência para demais estudos sobre o tema.

**ABSTRACT**

This study aimed to verify the influence of the Havaianas brand repositioning in the process of internationalization of Alpargatas, and assess whether the latter can be constructed from the perspective of the Uppsala model. The study was conducted with qualitative research, using the method of case study. As data collection techniques, we used secondary data and documentary research with content analysis of annual reports from 2004 to 2011 of Alpargatas. The analysis was based on the theoretical model of Uppsala and brand repositioning, which allowed to identify the parallels to the research problem. The study suggests three steps to the internationalization of brands that constitute the scope of Alpargatas: strengthening the brand, consolidating the internal market and internationalization. The objectives were achieved, with evidence that the repositioning of

Havaianas influenced the internationalization of Alpargatas' brands and the company follows a stepwise pattern of internationalization. It is expected that this study will serve as reference for other studies on the subject.

**Palavras-chave:** Reposicionamento; Estratégia de marketing; Internacionalização.

## 1. INTRODUÇÃO

Diferentes autores têm desenvolvido e reformulado teorias sobre padrões comportamentais de internacionalização e a orientação de seu processo, com o objetivo de identificar os princípios fundamentais que explicam as razões para a existência do comércio e do investimento internacional (SOUSA; SILVA; FILHO, 2010).

Com o desenvolvimento de sua economia nos últimos anos, o Brasil busca aumentar sua competitividade e se inserir no mercado internacional, e geralmente as companhias brasileiras que se internacionalizam optam por uma estratégia gradualista de internacionalização, nos moldes do Modelo de Uppsala (CYRINO; OLIVEIRA JR; BARCELLOS, 2010).

De acordo com esse modelo, o processo de internacionalização é desencadeado pelo nível de conhecimento e maturidade da empresa no mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O processo de internacionalização das empresas acontece de forma gradual; o comprometimento com os mercados externos aumenta de acordo com o nível de informação adquirido.

A participação em negócios internacionais requer uma estratégia de marketing bem definida e forte trabalho na gestão de marcas, fundamentais para a criação de vantagem competitiva, sobrevivência e crescimento no mercado em que a empresa atua, oferecendo aos consumidores algo que supere seus concorrentes (DAY, 1992; TOALDO; LUCE, 2006). Nesse cenário, o *branding* se caracteriza como ações e estratégias de marketing envolvidas na definição, criação e gerenciamento de marcas nos mercados em que atua (BEIERLEIN; WOOLVERTON, 1991).

Com 103 anos de existência, a Alpargatas possui marcas conhecidas mundialmente, que nos últimos anos passaram por forte trabalho de marketing com o intuito de consolidá-las. O maior exemplo é o de Havaianas, a marca mais conhecida do grupo e responsável por 52% da receita líquida (ALPARGATAS, 2011), que na última década foi reposicionada. O objetivo inicial do reposicionamento era o aumento do volume de vendas, que acabou abrangendo uma mudança no *mix* de marketing, incremento de valor agregado e uma ambiciosa estratégia de internacionalização da marca (SERRALVO *et al*, 2006).

O resultado da nova estratégia de marketing foi positivo e a empresa iniciou sua entrada no mercado estrangeiro com a exportação; anos depois, abriu escritórios de vendas nos Estados Unidos e na Europa, bem como lojas de varejo; em seguida, inaugurou centros de distribuição nesses países até chegar à abertura de unidades produtivas na Argentina. Desta forma, a internacionalização da Alpargatas acontece de forma gradual, estabelecendo relação com o modelo de Uppsala.

Observa-se que a internacionalização da Alpargatas pode ter sido impulsionada pelo sucesso do reposicionamento de Havaianas, que virou exemplo para a empresa e foi repetido com as marcas Topper e Rainha. Por isso, o problema de pesquisa deste trabalho é entender se há relação entre o reposicionamento da marca Havaianas e o início do processo de internacionalização da Alpargatas. Desta forma, os objetivos deste trabalho são:

1. Verificar a influência do reposicionamento de Havaianas no processo de internacionalização da Alpargatas.
2. Avaliar se seu processo de internacionalização pode ser construído sob a ótica do modelo de Uppsala.

O artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução. A segunda parte traz o referencial teórico utilizado no estudo sobre internacionalização de empresas e estratégia de marketing, com foco na gestão de marcas e reposicionamento; a seção seguinte descreve a metodologia do trabalho, que é baseada na técnica de análise de conteúdo; na sequência, são expostos os resultados e apresentadas as discussões acerca do estudo; por fim, segue-se a conclusão do trabalho e suas limitações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados os aspectos envolvidos no trabalho de gestão de marcas e internacionalização, que dão base para o estudo sobre o programa estratégico desenvolvido pela Alpargatas para suas marcas, do reposicionamento à atuação no mercado internacional.

### 2.1. O Modelo de Internacionalização De Uppsala

Diferentes teorias explicam o porquê de uma empresa se internacionalizar. Neste artigo, o processo de internacionalização significa o envolvimento crescente das empresas em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

As discussões mais recentes evidenciam alianças estratégicas e redes de relacionamento como um modo de entrada alternativo no ambiente competitivo, aliviando possíveis barreiras em mercados estrangeiros (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2002). Embora essas teorias estejam focadas no cenário atual de globalização, algumas empresas ainda seguem um processo gradualista de internacionalização, observado no modelo de Uppsala.

Dois anos antes da formulação desse modelo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) partem do pressuposto de que a internacionalização da firma é consequência do seu desenvolvimento no mercado interno somado a um conjunto de decisões incrementais. Os autores afirmam que as principais barreiras para uma empresa se internacionalizar são a falta de conhecimento do mercado e de recursos, que podem ser revertidas com as tomadas de decisão progressivas e a aquisição de conhecimento dos mercados externos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

O estudo que deu origem ao modelo de Uppsala foi feito com quatro multinacionais suecas – Volvo, Sandvik, Atlas Copco e Facit. As observações levaram os autores a crer que o envolvimento com mercados externos aumenta de acordo com a necessidade de controle das operações, por exemplo, quando o produto/serviço possui diferencial competitivo exclusivo e não pode sofrer desgaste ou sair do padrão, portanto, merece acompanhamento direto da empresa. No estudo, observou-se que o início da internacionalização ocorre por meio de exportação via agente, seguido do estabelecimento de uma filial de vendas até chegar à instalação de uma unidade de produção no país de destino (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O pressuposto fundamental desse modelo é que o conhecimento do mercado, incluindo o reconhecimento de oportunidades e problemas, é adquirido principalmente através da experiência das atividades de negócios. A experiência do mercado gera oportunidades de negócios e é, portanto, uma força motriz no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1993). Desta forma, a incerteza em investir surge da falta de informação sobre os mercados; assim, as decisões de internacionalização têm caráter incremental. O ponto de partida é a consolidação no mercado interno; só depois de se firmar “dentro de casa” é que as empresas iniciam suas atividades fora do país de origem.

Os autores concluem que o comprometimento com novos mercados é feito em pequenos passos, a menos que: a) a empresa possua vastos recursos; b) as condições de mercado sejam estáveis e homogêneas; c) e/ou a empresa tenha muita experiência de outros mercados em condições semelhantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Corroborando esta visão, Hilal e Hemais (2001) afirmam que o modelo de internacionalização de Uppsala abrange aspectos culturais e econômicos, desenvolvimento de competências para as atividades no novo mercado, além de influências. Dessa forma, os autores concluem que a entrada em mercados externos envolve conhecimento da economia e das políticas do país de destino, além de informações sobre aspectos culturais para a diminuição da incerteza e maior comprometimento da empresa.

Um dos fatores que podem dificultar a entrada em mercados estrangeiros está na distância psíquica, ou seja, todos os aspectos que impedem o fluxo de informação entre os

mercados, tais como cultura, idioma ou políticas de negócio (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Para enfrentar essas possíveis barreiras ao entrar no mercado externo, é necessário um planejamento coerente e cauteloso de internacionalização para minimizar possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Durante esta etapa, os gestores refletem sobre as motivações para a internacionalização, decidem os modos de entrada e enfrentam uma série de dificuldades (KHAUAJA; TOLEDO, 2011).

Sabe-se que a internacionalização da empresa está inserida em um mundo de mudanças constantes, portanto, novas tecnologias, participação em redes de negócios e relações de troca podem influenciar a presença da firma em mercados estrangeiros. Atentando-se a esses fatores, em 2009, Johanson e Vahlne reformularam o modelo de internacionalização de Uppsala. No novo desenho, as alianças estratégicas e as redes de relacionamento – *networks* – são inseridas (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Neste trabalho, utiliza-se a primeira versão do modelo de Uppsala, na qual o investimento em mercados externos se dá à medida que a empresa adquire conhecimento sobre seu destino, e seu envolvimento acontece de forma gradual, iniciando-se com atividades de exportação até chegar à instalação de unidades produtivas.

## 2.2. Estratégia de Marketing: Gestão e Reposicionamento de Marcas

O uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação se deu no início do século XIX, quando a marca de uísque *Old Smuggler* foi introduzida para potencializar a reputação da qualidade dos engarrafadores que utilizavam uma técnica especial de destilação (PINHO, 1996; TAVARES, 1998).

De acordo com uma das definições mais conhecidas, a marca é uma combinação de elementos (nome, sinal, desenho) com o objetivo de identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes (AMA, 1960). Com a significância que a marca atingiu, uma definição mais atual seria de que a marca é composta e expressa o conjunto de aspectos estéticos, emocionais, físicos e racionais desenvolvidos através do tempo (PINHO, 2006).

A construção de uma imagem de marca forte e consolidada está concentrada no esforço de conquistar cada vez mais clientes e garantir seu espaço no mercado. Para isso, é importante a definição de uma estratégia - a maneira como a empresa opta por se diferenciar de seus concorrentes, oferecer mais valor aos seus clientes e ganhar as batalhas de mercado a partir de seus pontos fortes e suas competências (JAIN, 1999; KOTLER, 2003).

A estratégia de marketing consiste no conjunto de ações para criar, desenvolver e manter vantagem competitiva, sempre trocando informações e experiências com agentes externos, principalmente os consumidores (DAY, 1992).

Segundo Tavares (2003), a marca é um dos principais ativos da firma e deve considerar aspectos linguísticos e psicológicos em sua estratégia. Esta deve ser planejada e executada a nível local e global para garantir o sucesso na gestão estratégica de *branding* da empresa, que pode ser traduzida como o gerenciamento de produtos e serviços sob o poder de uma marca (KOTLER; KELLER, 2006). O sucesso da gestão está na criação de marcas sólidas, rentáveis e bem posicionadas no mercado (TAVARES, 2003). Portanto, a estratégia de marketing para gestão de marcas vai desde a criação da identidade de marca ao seu posicionamento.

Schultz, Antorini e Csaba (2005) discorrem sobre *branding* e o classificam em duas linhas teóricas: corporativa e organizacional. Na primeira, o *branding* reflete as estratégias visuais, com o trabalho de comunicação e marketing na gestão de marcas; o posicionamento da empresa e de seus produtos deve oferecer benefícios aos consumidores como diferencial dos concorrentes. Dessa forma, a personalidade e a identidade da marca projetam a imagem

para o seu público-alvo. Em suma, a gestão da marca influencia o comportamento dos consumidores e a posição da empresa no mercado.

A segunda linha reflete as relações de desenvolvimento da comunicação em função das culturas das organizações e da sociedade. A identidade da marca não influencia os consumidores, ela que é influenciada pela sociedade; portanto, a interação com *stakeholders* é que forma a identidade da marca e seu significado (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005). Percebe-se então que o trabalho da gestão de marcas envolve não só o processo criativo, mas também as relações da empresa com o mercado e seus agentes. Daí a importância do conhecimento dos mercados em que atua.

Aaker (1996) afirma que a posição e a identidade de marca bem definidas geram uma série de vantagens à organização, por exemplo: orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca, geram vantagem competitiva, ocupam posição sólida frente à concorrência, entre outras.

De acordo com Serralvo e Furrier (2004), com a grande concorrência e pouca diferença nos atributos funcionais dos produtos, o posicionamento da marca é essencial e seu valor está na habilidade em desenvolver e ganhar significado exclusivo, diferenciado e positivo na mente dos clientes.

Entende-se como posicionamento o resultado da análise das expectativas e necessidades do consumidor e dos atributos que compõem produto e marca e os diferenciam da concorrência, colocando-os em posição vantajosa na mente do consumidor (KAPFERER, 2003; SERRALVO; FURRIER, 2004). Segundo Kotler e Keller (2006), posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo.

Nem sempre a posição conquistada pela marca atende aos objetivos estratégicos da empresa e, embora uma marca tenha sua identidade e posição bem definidas, determinadas mudanças podem orientar a empresa a rever seu posicionamento, tais como alterações nos gostos e nas preferências dos consumidores, o surgimento de novos concorrentes ou tecnologias, ou qualquer outro fato novo no ambiente de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Novos cenários podem sugerir a definição de um novo posicionamento de marca, que consiste em redefinir os elementos de identidade da marca a serem comunicados para um público-alvo; trata-se do reposicionamento (TELLES, 2004).

O trabalho de reposicionamento pode envolver adição ou exclusão de produtos, nova segmentação de mercado e pode ser iniciado por mudanças no cenário competitivo, novo modelo organizacional ou mudanças tecnológicas (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

O reposicionamento, portanto, está ligado às mudanças ambientais em que a marca está inserida. Trata-se de mudar a posição que uma marca ocupa na mente dos clientes de seus produtos e serviços. O programa de reposicionamento consiste em acabar com os conceitos, os produtos ou as pessoas que existiam antes (RIES; TROUT, 1991).

### **2.3. Reposicionamento e Internacionalização**

Ainda é incipiente o estudo da internacionalização de empresas a partir de uma posição de marca. Este é considerado um trabalho novo quando se leva em consideração a atuação da marca como elemento diferenciador no mercado que incrementa a posição que uma empresa busca alcançar na mente do consumidor não só em escala nacional, mas também em escala internacional (SILVA; SOUSA; FILHO, 2010).

O tema se mostra atraente por existirem poucos estudos que tentem relacionar o trabalho em criar marcas fortes internacionalmente, dar a elas uma posição consolidada no mercado e entender a ligação da marca com seus aspectos de internacionalização (BURT; SPARKS, 2002; CHENG *et al.*, 2005; SILVA; SOUSA; FILHO, 2010;).

O processo de introdução e gerenciamento de marcas em mercados internacionais, considerando-se todas as diferenças em relação ao mercado doméstico, é um trabalho que



requer conhecimento especializado não somente do mercado em si, mas de toda lógica que envolve a relação entre a marca e os seu público-alvo (PÊSSOA; SOUZA, 2010).

A etapa inicial consiste em construir uma marca forte no mercado interno; o passo seguinte é lançá-la em mercados estrangeiros e transformá-la em global. A estratégia de construção de uma marca global está relacionada com o processo de globalização e com certa homogeneização dos gostos em diferentes lugares do mundo, tornando possível o *branding* global, com um produto desenvolvido para vários países e ganhos de escala. Uma marca global cria benefícios competitivos pela própria imagem e credibilidade percebida pelos clientes em relação a uma marca global. (AAKER, 1998).

Portanto, para entrar em mercados estrangeiros com marcas fortes, deve-se trabalhar a identidade de forma que os seus elementos centrais não se alterem significativamente de um mercado para outro, pois ela tem de ser única. Daí a importância de um planejamento de marketing consistente para o processo de internacionalização. Além do conhecimento de marca, o conhecimento do mercado de destino é o passo fundamental para iniciar uma estratégia de internacionalização duradoura (PÊSSOA; SOUZA, 2010).

Fica evidente que a decisão do modo de entrada em um mercado estrangeiro é muito complexa e exige um planejamento definido, pois seus efeitos podem influenciar diretamente outras decisões, como aquelas relacionadas com o produto, preço e posicionamento (KOTABE; HELSEN, 2000).

Partindo do pressuposto de que o sucesso da internacionalização de uma marca depende da sua força, o caso da Alpargatas é explorado neste estudo, tendo em vista o trabalho de reposicionamento feito com a marca Havaianas para o início da sua atuação internacional, sendo aplicado também às marcas Topper e Rainha.

### 3. METODOLOGIA

O estudo consiste numa pesquisa exploratória de natureza qualitativa. O método utilizado é o estudo de caso, que predomina nas pesquisas que têm questões dos tipos como e porquê, quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos; trata-se de uma investigação intensiva de situações individuais, que servem para identificar e descrever os fenômenos básicos (YIN, 2001).

A coleta de dados se dá por pesquisa documental e levantamento de dados secundários. Nesta investigação, pesquisa documental é tratada como o exame de materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reanalisados para o surgimento de novas interpretações (GODOY, 1995). Os dados são provenientes dos relatórios anuais da Alpargatas entre os anos de 2004 e 2011, entrevista com o presidente da companhia e demais trabalhos sobre o tema. A escolha destes documentos se dá a partir dos objetivos e do problema de pesquisa, avaliados pelo pesquisador como adequados para fornecer informações sobre o problema levantado (FRANCO, 2007).

Na análise dos dados utiliza-se a técnica de análise do conteúdo, que segundo Bardin (1997), compreende diferentes procedimentos de análise das comunicações para entender as condições de produção/recepção dessas mensagens; a análise ocorre por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As informações extraídas são estudadas e avaliadas a fim de gerar dados replicáveis e validar inferências sobre o contexto de internacionalização da empresa a partir do reposicionamento da marca Havaianas. Portanto, esta técnica mostra-se adequada por envolver procedimentos especializados para o processamento de dados de forma científica com o propósito de fornecer conhecimento e *insights* obtidos a partir das informações coletadas (KRIPPENDORFF, 1980).

A unidade de registro e os indicadores da análise de conteúdo tem caráter temático. A definição de tema adotada é a de Franco (2007, p. 42): “tema é uma asserção sobre

determinado assunto, que pode ser uma simples sentença (sujeito e predicado), um conjunto delas ou um parágrafo”.

Após a definição das análises de registro, inicia-se a fase de categorização. Nesta etapa, optou-se pelo critério semântico (BARDIN, 1997), ou seja, as categorias são divididas em temas que estejam relacionados ao referencial teórico do trabalho. A contagem foi feita pela frequência de aparição dos temas, tendo todos eles o mesmo valor. Procura-se, desta maneira, garantir à pesquisa pertinência e homogeneidade com categorias adaptadas ao material de análise e ao referencial teórico definidor (WHITE, 1971).

Para verificar a confiabilidade e a validade da análise, foi feita a análise da consistência dos resultados que servem de base para inferências, recomendações, ou a aceitação do fato estudado (KRIPPENDORFF, 1980) pela comparação com demais estudos sobre o tema e declarações de gestores da empresa em entrevistas sobre o assunto.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos relatórios anuais de 2004 a 2011 da Alpargatas resultou em 1.431 unidades de registro, classificadas em quatro categorias. São elas e suas respectivas frequências:

Categoria 1: Internacionalização (30,33%). Nesta categoria, estão presentes todas as ações adotadas para a expansão internacional da Alpargatas, planos de crescimento no mercado externo, busca de parcerias internacionais, atividades de exportação, abertura de subsidiárias.

Categoria 2: Participação de mercado (16,35%). Esta categoria agrupa temas relacionados ao crescimento da empresa e sua participação de mercado e envolve todas as ações tomadas para alcançar esse objetivo e resultados de crescimento adicional.

Categoria 3: Estratégias de marketing (40,32%). Nesta categoria estão os temas relacionados à gestão de marcas, com ações que fortalecem a imagem da marca e dos produtos a fim de posicionar, fortalecer ou reposicioná-los.

Categoria 4: Relevância de Havaianas (13%). Esta categoria foi criada após a análise dos registros, pois foi observado que Havaianas é a marca mais mencionada para justificar o sucesso da Alpargatas no Brasil e de sua internacionalização. Todas as menções ao bom desempenho e ao impulso que a marca deu à empresa são válidas nesta categoria.

Desta análise pôde-se perceber a busca intensa em alcançar a visão estipulada em 2004 pela Alpargatas de ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais (ALPARGATAS, 2004). A estratégia que a empresa adotou para concretizar o objetivo foi a gestão de suas marcas, desde o reposicionamento de algumas delas até a consolidação no mercado como uma empresa de marcas fortes.

O primeiro grande passo da Alpargatas para se tornar uma empresa de marcas desejadas veio com o programa de reposicionamento de Havaianas, que teve início com a queda das vendas e forte concorrência no final dos anos 80. O objetivo era transformar os chinelos simples de usar em casa em sandálias básicas para diferentes ocasiões. Para tal, foi lançada a campanha “Havaianas, todo mundo usa”, cujo mote era pessoas famosas usando as sandálias nas mais variadas situações.

Com resultados positivos no reposicionamento da marca, a Alpargatas aumentou sua participação no mercado nacional e passou a exportar as sandálias Havaianas para países da América Latina, chegando a 45,8 milhões de pares de sandálias comercializados em 2010 somente no Brasil (ALPARGATAS, 2010). A fim de alavancar os bons resultados, a empresa contratou uma consultoria para estudos sobre redução de custos e apoio ao reposicionamento. Nesta reformulação, houve também mudança na gestão da empresa, com divisão em unidades de negócios (Calçados e Artigos Esportivos, Sandálias, Varejo Timberland e Meggashop, Lonas e Coberturas) para aprimorar a coordenação das atividades e garantir o desempenho



individual das marcas (ALPARGATAS, 1997 *apud* FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008).

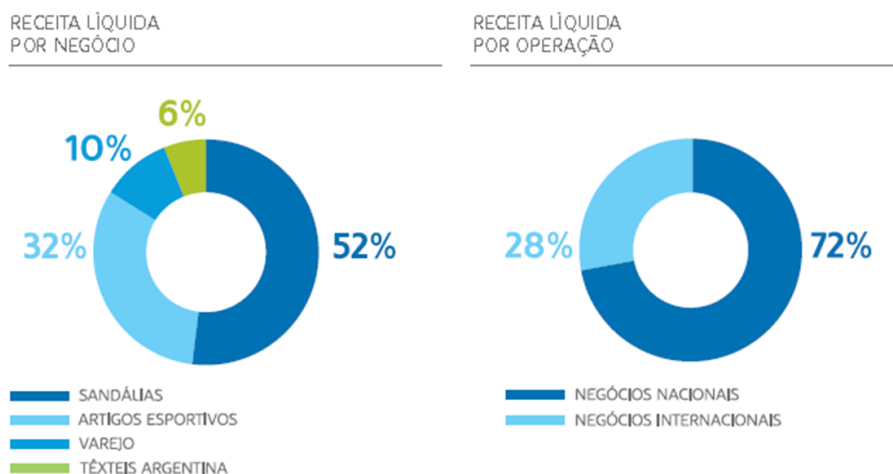
Segundo Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008), as unidades de negócio foram fundamentais para a “consolidação das marcas, a definição de suas estratégias e agilidade no processo decisório, pois cada unidade passou a responder por um conjunto de ações, abrangendo a operação fabril, o desenvolvimento de produtos, o marketing e as vendas” (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, p. 7, 2008).

Desde 2004, com a elaboração do planejamento estratégico dos anos de 2005 a 2009, a empresa foca no seu processo de internacionalização, buscando conhecimento de mercado e parcerias para definir o melhor modo de entrada no exterior. Ainda em 2004, as unidades de negócio foram reagrupadas para potencializar a sinergia entre marcas e produtos; a nova divisão definiu as unidades de Sandálias, Artigos Esportivos, Desenvolvimento de Negócios e Têxteis Industriais (ALPARGATAS, 2004).

O planejamento estratégico de 2005-2009 teve como foco sustentar o crescimento da empresa, reforçando suas vantagens competitivas como uma empresa de marcas globais (ALPARGATAS, 2005). A fim de acompanhar a execução do plano estratégico, houve uma terceira organização das unidades de negócio, que passaram a responder por Sandálias, Artigos Esportivos, Têxteis Industriais e Varejo. Percebe-se o foco na estratégia da gestão de marcas, ponto fundamental para o alcance do objetivo da Alpargatas de ser uma empresa de marcas globais.

Sob essa aspiração, a condução do negócio se deu sob três pilares: 1) consolidação no mercado brasileiro, com aquisições e crescimento dos canais de venda das operações atuais; 2) evolução do modelo exportador para uma efetiva internacionalização, alavancando vendas e margens nos principais mercados de consumo do mundo; 3) e extensão de linha, com a introdução gradativa de produtos inovadores, amparados pela força e a identidade construídas por Havaianas no decorrer de 45 anos (ALPARGATAS, 2007).

Observa-se então que o modelo de Uppsala se encaixa bem na explicação da internacionalização da Alpargatas. A empresa afirma que as operações internacionais ficam mais robustas à medida que as estruturas operacionais são fortalecidas, os hábitos dos consumidores estrangeiros são conhecidos e a oferta de produtos e os pontos de venda são ampliados (ALPARGATAS, 2010). O resultado da presença internacional da Alpargatas pode ser verificado na Figura 1, que resume a receita líquida em 2011 por negócios e operações internacionais.



**Figura 1:** Receita Líquida da Alpargatas por Negócios e por Operações

**Fonte:** Alpargatas, Relatório Anual 2011

O presidente da Alpargatas no Brasil, Márcio Utsch, declarou que a empresa estabeleceu quatro degraus para seu processo de internacionalização: conquista do mercado interno com exportação, empresa internacional com operações em outro país, multinacional - com operação em dois ou mais países - e empresa globalizada - com políticas globais (AMATUCCI; PENTEADO, 2006). Sempre se preocupando com os desafios da globalização, a Alpargatas tem aumentado seu conhecimento sobre a cultura e os hábitos dos consumidores estrangeiros, tornando sua atuação mais próxima dos principais clientes (ALPARGATAS, 2010).

Pela frequência do tema estratégia de marketing (40,32%) e como ele é mencionado nos relatórios anuais, observa-se que a Alpargatas segue uma estratégia voltada para a gestão de suas marcas. A empresa tem seu planejamento muito bem desenhado, com foco definido, o que ajuda a alcançar seus objetivos. Essa observação pode ser confirmada no relatório de 2005:

Marcas são um ativo de natureza competitiva e estratégica, pois asseguram participação de mercado, estimulam o consumo e influenciam a capacidade de vender um produto por um certo preço. São um fator determinante em dois momentos: na hora de sua escolha, que acontece no ponto-de-venda, e na experimentação do produto, assegurando a fidelidade do consumidor. Ao associar marcas fortes a produtos inovadores e de qualidade, a Alpargatas mantém a liderança nos segmentos de mercado em que atua, por meio de marcas que estão presentes na vida de milhões de pessoas, no Brasil e no exterior (ALPARGATAS, p. 17, 2005).

O que se mostra interessante é o trabalho de reposicionamento de marcas, já incorporado à estratégia da empresa. Havaianas foi a primeira marca a passar por esse processo, com sucesso absoluto – saindo de 65 milhões de pares vendidos em 1993 para 129,7 milhões de pares comercializados em 2004. Assim, Havaianas virou exemplo para as demais marcas da empresa, como observado no relatório de 2004: “Na análise da orientação dos negócios e do mercado das marcas, foram identificadas aquelas que podem tornar-se sucesso mundial, seguindo o exemplo de Havaianas” (ALPARGATAS, 2004).

Com o excelente resultado de Havaianas – líder no segmento de sandálias de borracha, com participação de 80% (ALPARGATAS, 2004) -, a Alpargatas também criou estratégias de reposicionamento para as marcas Topper e Rainha, dando a elas uma imagem nova nos mercados nacional e internacional. A primeira teve seu novo posicionamento iniciado em 2008, com o trabalho de equipes brasileiras e argentinas junto a uma empresa especializada em *branding* (ALPARGATAS, 2008). Em 2010, com o “estudo de *branding* realizado durante o ano, a equipe de Rainha deu início ao projeto de reposicionamento da marca com o objetivo de ampliar sua participação no mercado brasileiro de artigos esportivos” (ALPARGATAS, 2010).

Assim, fica evidente que, para a Alpargatas, uma boa estratégia de marketing engloba clara definição do mercado, trabalho entre pontos fortes das empresas e as necessidades do mercado, e performance superior em relação aos concorrentes (JAIN, 1999). Observa-se também que a estratégia escolhida para o crescimento da empresa é baseada na gestão de marcas e é essa estratégia que “permite manter no mercado produtos diferenciados, de maior valor agregado, que atendem às necessidades, criam identidade e conquistam a lealdade dos consumidores” (ALPARGATAS, p. 18, 2006).

Desta forma, a internacionalização da Alpargatas dá por meio de forte estratégia de marketing, o que mostra competência na construção e no gerenciamento de marcas que são desejadas por consumidores de vários países e que permite à Alpargatas gerar valor e ampliar todos os seus negócios (ALPARGATAS, 2010).

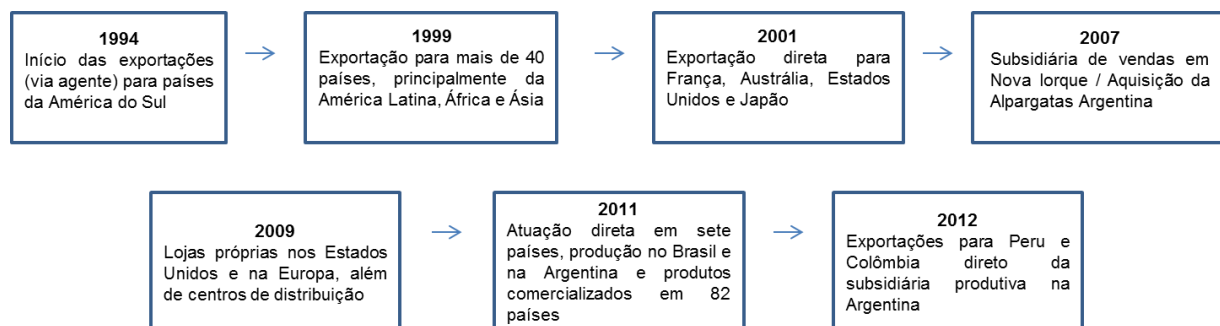
Observa-se que a internacionalização da Alpargatas seguiu uma linha bem definida, podendo ser dividida em três etapas:

1. Fortalecimento da marca: definição de estratégias para suas marcas, a fim de valorizá-las e consolidá-las no mercado interno.
2. Consolidação no mercado interno: a partir das estratégias de marca, a empresa ganha participação no mercado nacional, se consolida e assim busca crescimento em mercados novos.
3. Internacionalização das marcas: depois de consolidadas no mercado interno, as marcas ganham estratégias para mercados estrangeiros, passando a atuar fora do país de origem e ganhar força.

A partir desta análise, entende-se que a internacionalização da Alpargatas se encaixa bem no modelo de Uppsala. A proximidade com os países onde iniciou as exportações e a cautela em abrir unidades próprias nos mercados externos mostram o processo gradual de envolvimento em mercados estrangeiros. Desta forma, admite-se que para a Alpargatas o conhecimento do mercado experiencial gera oportunidades de negócios e é, portanto, uma força motriz no processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1993).

Nota-se também que a estratégia de marketing baseada na gestão de marcas é fundamental na consolidação de seus produtos no Brasil e nos mercados estrangeiros, o que confirma a ideia de que o *branding* traz benefícios para a imagem da empresa no mercado, gera fidelidade do consumidor e facilita no desenvolvimento de novos negócios (BEIERLEIN; WOOLVERTON, 1991).

Hoje, a Alpargatas atua em sete países além do Brasil. Exporta seus produtos, principalmente da marca Havaianas, para 82 países, possui lojas próprias e escritórios comerciais na Europa e nos Estados Unidos, e unidades de produção na Argentina. O histórico da participação internacional da Alpargatas é mostrado na Figura 2:



**Figura 2:** Participação da Alpargatas no mercado internacional de 1994 a 2012

**Fonte:** elaborado pelos autores

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar o processo de internacionalização da Alpargatas, traçando um paralelo com a importância do reposicionamento da marca Havaianas e o modelo de Uppsala a partir da análise de conteúdo dos relatórios anuais de 2004 a 2011 e levantamento de dados secundários.

Partindo do pressuposto que a partir do sucesso do reposicionamento de Havaianas a Alpargatas intensificou a internacionalização de suas outras marcas, tais como Topper e Rainha, pôde-se observar que a empresa busca seu objetivo de ser uma empresa global de marcas desejadas construindo uma estratégia de marketing forte, pautada na gestão das marcas que compõem seu escopo. Portanto, a internacionalização tem início com a definição da estratégia da marca.

Conclui-se, então, que o processo de internacionalização das marcas da Alpargatas segue três fases: fortalecimento da marca, consolidação no mercado interno e internacionalização. O fortalecimento de sua imagem no mercado interno, seguido da busca pelo aumento da participação nesse mercado, desencadeando a internacionalização (que se

inicia com exportações e só depois há maior envolvimento com os mercados externos), pôde-se atingir o segundo objetivo deste trabalho. Assim, a internacionalização da Alpargatas faz referência ao modelo de Uppsala, com atividades internacionais desencadeadas de forma incremental.

Pode afirmar que o primeiro objetivo do estudo foi alcançado por observar também que a Alpargatas intensificou as ações estratégicas para suas outras marcas baseando-se no sucesso de Havaianas, que ainda se mantém como negócio principal da empresa e é tratada como símbolo da brasilidade no exterior. Destarte, afirma-se que há relação entre o sucesso do reposicionamento de Havaianas e o impulso para a internacionalização das demais marcas da Alpargatas, que seguiram os mesmos passos da marca símbolo da empresa.

As limitações deste trabalho estão no método utilizado para análise dos dados. A análise de conteúdo é uma técnica rica para geração de conceito e inferências, que pode ser incrementada com a experiência do pesquisador, a ajuda de softwares específicos de categorização e testes estatísticos, o que não pôde ser feito neste estudo.

Como o reposicionamento de Havaianas teve início em 1994, é interessante fazer uma análise dos relatórios a partir deste ano, o que pode trazer novas ideias sobre o processo de internacionalização desta e das outras marcas da Alpargatas. A falta de acesso a esses relatórios foi uma limitação deste trabalho.

Embora este estudo seja de caráter exploratório, espera-se que tenha ajudado a moldar o processo de internacionalização da Alpargatas a partir de suas estratégias de marca e o bom desempenho de Havaianas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

\_\_\_\_\_. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2004. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2004/2004.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2004/2004.pdf) >

Acesso em: 22 de maio de 2012.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2005. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2005/2005.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2005/2005.pdf) >

Acesso em: 22 de maio de 2012.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2006. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2006/2006.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2006/2006.pdf) >

Acesso em: 22 de maio de 2012.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2007. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2007/2007.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2007/2007.pdf) >

Acesso em: 22 de maio de 2012.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2008. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2008/index.html](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2008/index.html) >

Acesso em: 22 de maio de 2012.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2009. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2009/2009.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2009/2009.pdf) >

Acesso em: 22 de maio de 2012.

ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2010. Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/Relatorio\\_Anuar/2010/2010.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/Relatorio_Anuar/2010/2010.pdf) >

Acesso em: 13 de abril de 2012.

**ALPARGATAS. RELATÓRIO ANUAL 2011.** Disponível em:

< [http://ri.alpargatas.com.br/informacoes\\_financeiras/relatorio/2011/index.html](http://ri.alpargatas.com.br/informacoes_financeiras/relatorio/2011/index.html) >

Acesso em: 13 de abril de 2012.

**AMA** (1960): *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*, Chicago, American Marketing Association.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks – subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, 23, pp. 979-996, 2002.

AMATUCCI, M.; PENTEADO, J. R. W. Entrevista com Marcos Utsch. **Revista ESPM**. São Paulo, ano 12, pp. 72-79, jul./ago., 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 1997.

BEIERLEIN, J.G.; WOOLVERTON, M. W. **Agribusiness marketing: the management perspective**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 59 – 87, jul./dez. 2011.

BURT, S. L.; SPARKS, L. Corporate branding, retailing, and retail internationalization. **Corporate Reputation Review**, 5, pp.194-212, 2002.

CHENG, J. M-S.; CHARLES, B.; PAUL, C. S. W.; SOMY, S. M. C. A stage model of international brand development: the perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies – South Korea and Taiwan. **Industrial Marketing Management**, v.34, pp.504-514, 2005.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? In CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (Eds). **Cooperative strategies in international business** (pp. 3-18), Lexington: Lexington Books.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR, M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. 2 ed. São Paulo: Liber Livro, 2007.

FRANCO, A. M; QUEIROZ, M. J.; VASCONCELLOS, E. **Estratégia de internacionalização e impactos sobre a estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas S.A.** In: *Internacionalização, estratégia e estrutura*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios Internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas, 2001. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6 ed. South-Western Pub, 1999.



- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 8(1), pp. 23–32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, n. 3, pp 305-322, 1975.
- KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v.6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park, CA: Sage, 1980.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PESSÔA, D. J.; SOUZA, M. J. S. A marca como instrumento agregante de valor para o produto brasileiro no exterior: o caso do café gourmet. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 84-111, jan./jun. 2010.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação em marketing**. 8 ed. São Paulo: Papirus, 2006.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M., CSABA, F. F. (Eds.). **Corporate branding**. Denmark: CBSchool Press, 2005.
- SERRALVO, F. A. *et al.* A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo: o caso das sandálias havaianas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2006, Salvador - BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, VII, 2004, São Paulo - SP. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.
- SILVA, S. C.; SOUSA, M. J.; FILHO, F. F. Understanding the internationalisation process of havaianas: the important role of brand. **Tourism & Management Studies**, n. 6, 2010.
- TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- TAVARES, F. **Gestão da marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.
- TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. 2004. 239 p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE**, pp. 25-35, out./dez. 2006.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.