

Área temática: Marketing e Comunicação

Título do trabalho: Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização

AUTORES

MAURICIO JUCÁ DE QUEIROZ

Universidade de São Paulo

mqueiroz@usp.br

SANDRA SAYURI YAMASHITA NAKAGAWA

Universidade de São Paulo

sandrasy@usp.br

MIGUEL ANGELO HEMZO

Universidade de São Paulo

mahemzo@usp.br

Resumo: Este estudo objetivou compreender os principais aspectos estratégicos integrantes do processo de internacionalização de produtos. Para tanto, recorreu-se à bibliografia referente às transformações observadas no marketing em função da extensão de seu conceito e atuação para além das fronteiras dos países. Examinaram-se também as razões pelas quais as empresas decidem comercializar produtos/serviços em âmbito internacional, abordando algumas das principais questões estratégicas envolvidas nessa decisão – segmentação e posicionamento – que norteiam toda a estratégia de marketing. O artigo é ilustrado com o caso das Sandálias Havaianas, um produto genuinamente brasileiro que, com uma estratégia de reposicionamento, recuperou seu prestígio após perda significativa de participação de mercado para a concorrência nacional. São apontados ao longo do trabalho os dilemas estratégicos enfrentados pela empresa para a internacionalização do produto e a importância de uma estratégia coerente em todo o marketing mix para conquistar consumidores de outros países. Este estudo traz, como possível contribuição, um estímulo para outras empresas ao explorar a estratégia da direção da São Paulo Alpargatas para transformar as Sandálias Havaianas em uma marca brasileira conhecida e valorizada no mercado externo, além de apontar os prováveis desafios que a empresa certamente enfrentará para manter a mesma trajetória de sucesso nos próximos anos.

Abstract: This study aimed to understand the main strategic aspects involved in product internationalization process. To achieve this goal, literature related to observed transformation in marketing, regarding its concept and action beyond domestic boundaries has been examined, as well as the reasons why companies decide to commercialize products/services in global markets. Other strategic issues related to that decision, such as segmentation and positioning, which guide the whole marketing strategy, were also discussed. This article is illustrated with the Sandalias Havaianas case, a genuinely Brazilian product, which, with a repositioning strategy, has recovered its prestige after meaningful market share loss to national competition. Many strategic dilemmas about product internationalization faced by the company and the importance of a coherent marketing mix strategy to conquer overseas customers are emphasized throughout this paper. As a potential contribution, this study offers a stimulus to other companies by exploring the Sao Paulo Alpargatas management strategy to transform the Sandalias Havaianas brand into a known and valued Brazilian brand in the external market, besides pointing the likely challenges that the company certainly will face to maintain the same success trajectory in the next years.

Palavras-chave:

Marketing Global, Estratégia de Internacionalização, Sandálias Havaianas.

Considerações iniciais

Organizações em todo o mundo estão se transformando, algumas em busca de fortes alianças e parcerias, enquanto outras adotam a Internet como instrumento para propiciar um estilo mais distanciado, com pouca interação face-a-face e foco em custos. Questões como fusões entre empresas, terceirização, o impacto da tecnologia de informação na cadeia tradicional de valor e o relacionamento entre subsidiárias e o centro corporativo fazem parte da preocupação dos executivos das empresas globais (IMD et al, 2001:93), que acarretam modificações estratégicas em seu curso.

Face a este cenário, este estudo procurou identificar alguns elementos a serem considerados na formulação de estratégias por executivos de marketing de empresas que desejem estabelecer-se além de suas fronteiras domésticas. Para o alcance deste intento, além de uma breve revisão da literatura, será apresentado um estudo de caso de uma empresa brasileira que evidencia os aspectos levantados na pesquisa bibliográfica, contribuindo para uma melhor compreensão dos mecanismos que regem o comércio de bens e serviços em âmbito mundial. Assim, este artigo apresenta os fatos que levaram a São Paulo Alpargatas S/A, sob a ótica estratégica do marketing, a transformar as Sandálias Havaianas em uma marca brasileira conhecida e valorizada no mercado externo e os prováveis desafios que a empresa enfrentará para manter a mesma trajetória de sucesso nos próximos anos.

Revisão da literatura

Fatores causadores da internacionalização

Boone e Kurtz (2001:9) afirmam que os países têm sido levados a estender sua visão econômica para além de suas fronteiras em função de alguns fatores principais:

- (1) acordos internacionais que objetivam o comércio entre países;
- (2) o crescimento do comércio eletrônico e de outras tecnologias de informação relacionadas, que trazem países anteriormente isolados à presença de compradores e vendedores de todo o mundo;
- (3) a interdependência das economias mundiais envolvendo matérias-primas e produtos acabados.

A grande questão hoje não é se a empresa vai se tornar global, mas como adequar o conceito de marketing global a cada negócio e como fazê-lo funcionar (QUELCH e HOFF, 1986:2).

Sendo um pouco mais cautelosos, Hout, Porter e Rudden (1982) afirmam, de maneira simplificada, que o potencial para concorrer globalmente é maior quando benefícios expressivos são obtidos com a comercialização do volume produzido em todo o globo, tanto em termos de custos unitários reduzidos, reputação ou serviço superior, desde que estes sejam maiores do que os custos adicionais de oferecer esse volume. Desta forma, segundo esses autores, nem todas as empresas podem ou devem desenvolver uma estratégia global. Enquanto as recompensas de se competir são grandes, também são grandes os riscos, uma vez que é preciso efetuar mudanças políticas e operacionais significativas. Isto envolve uma série de abordagens pouco convencionais de negócios, comportando, em alguns casos:

- Grandes investimentos em projetos com ROI nulo ou negativo;
- Amplas variações de objetivos de performance financeira entre as subsidiárias estrangeiras;
- Linhas de produtos deliberadamente superdimensionadas ou mantidas a preços inferiores aos de mercado;
- Uma visão de posições de mercado país-a-país como interdependentes e não como elementos independentes de um *portfolio* mundial a ser aumentado ou reduzido

segundo sua lucratividade;

- Construção de fábricas tanto em países com alto como em países com baixos custos de mão-de-obra.

Em função desses aspectos, esses autores concluem que as estratégias mais potentes são aquelas que melhoram os custos da empresa em termos mundiais ou sua habilidade de diferenciar-se, enfraquecendo os principais concorrentes mundiais. Nesse contexto, destaca-se a importância das economias de escala, obtidas não apenas a partir dos volumes produzidos, mas também por uma eficiente rede logística ou por redes de distribuição de volumes maiores (HOUT, PORTER e RUDDEN, 1982:104).

Boone e Kurtz (2001:83) também relacionam como benefícios de se tornar uma empresa global, além das receitas adicionais, a aquisição de novas informações sobre comportamento do consumidor, estratégias de distribuição alternativas e a percepção mais adiantada sobre novos produtos. Além disso, abre-se a possibilidade de a empresa aprender novas técnicas de marketing e ganhar experiência de valor inestimável.

Hitt et al (2002), por sua vez, afirmam que a diversificação internacional é crescente não somente devido a motivações tradicionais, mas também por razões emergentes. Entre os motivos tradicionais incluem-se: ampliar o ciclo de vida do produto, assegurar recursos-chave e ter acesso à mão-de-obra de baixo custo.

Dadas as motivações tradicionais e emergentes para expansão nos mercados internacionais, as firmas podem obter 4 benefícios básicos da diversificação internacional (HITT et al, 2002):

- Maior tamanho de mercado.
- Maiores retornos para grandes investimentos de capital ou para investimentos em novos produtos e processos.
- Maiores economias de escala, escopo ou aprendizagem.
- Uma vantagem competitiva através da localização (por exemplo, acesso a mão-de-obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes).

Segundo Keegan (1989), as forças que contribuem para o crescimento dos negócios internacionais são: necessidades do mercado, tecnologia, custos, qualidade, comunicações e transporte e alavancagem pela operação simultânea em mais de um mercado nacional. Por outro lado, as forças que restringem o crescimento dos negócios internacionais são: diferenças de mercado, que requerem a adaptação de elementos do marketing mix; história da marca, que pode requerer uma estratégia de marketing e um posicionamento diferente em cada país; miopia do gerenciamento; cultura organizacional; controles nacionais/ barreiras à entrada.

Internacionalização de empresas de países em desenvolvimento

Bartlett e Ghoshal (2001:133) acreditam que, ao contrário do que prega a sabedoria popular, países de economias marginalizadas também podem se tornar competidores globais. Para tanto, precisam apenas de confiança organizacional, uma estratégia clara, paixão pelo aprendizado e a liderança organizacional para conduzir todos esses fatores.

Esses mesmos autores referem-se aos rótulos “Made in Brazil” e “Made in Thailand” como sendo atualmente associados a produtos inferiores. Muitas vezes, os próprios gerentes das empresas locais que desejam atuar globalmente também pensam desta maneira. Estudos de Liu e Johnson (2005) reforçam a idéia de que a informação sobre o país de origem do produto influencia a avaliação dos consumidores sobre o mesmo. Esta é apenas uma das razões que levam as empresas de países periféricos a acreditar ser tão difícil competir contra gigantes globais estabelecidos da Europa, Japão e Estados Unidos. O grande problema para a maioria destas empresas é que elas, em geral, entram no mercado global no final da curva de valor – ferramenta utilizada para diferenciar os vários segmentos e respectivas margens brutas – e lá permanecem (BARTLETT e GHOSHAL, 2000:134). No diagnóstico desses autores, a falha está na paralisação administrativa: os gerentes carecem de confiança na habilidade da

organização de galgar a curva ou falta-lhes coragem para comprometer recursos para superar este desafio. As empresas vencedoras desfrutam de sucesso global porque aprenderam como aprender a partir do fluxo constante de novas demandas, oportunidades e desafios que a competição internacional acarreta.

Bartlett e Ghoshal (2000) consideram necessário, antes de tudo, uma mudança de mentalidade. Em primeiro lugar, algumas empresas sentem-se presas em padrões locais em função da lacuna entre os requisitos técnicos e as normas de projeto locais e os padrões mundiais. Se a demanda doméstica é forte, os gerentes podem postergar os investimentos necessários para atender os padrões internacionais. Esta situação leva potenciais multinacionais a resistirem ao apelo de saírem para o mundo. Além disso, mesmo que seus produtos e serviços estejam prontos para decolar, em função de sua localização periférica, a gerência pode não estar consciente de seu potencial global ou estar insegura para capitalizar sobre esse potencial. E, finalmente, há algumas poucas empresas para as quais a garantia de origem deriva de uma exposição limitada à competição global, propiciando-lhes autoconfiança em excesso em suas habilidades ou cegueira para perigos potenciais. Infelizmente, não há soluções rápidas para estas barreiras. Mas algumas alternativas para superá-las podem ser por meio do impulso doméstico, como um momento da verdade ou uma explosão de confiança, ou da puxada externa, pelo investimento em um posto de negócios comprometido, com executivos seniores que podem proporcionar à empresa credibilidade e confiança, tanto internamente como externamente.

Algumas empresas começam fazendo um *benchmarking* dos participantes globais estabelecidos e evoluindo a partir deles, geralmente explorando nichos desprezados pelas grandes empresas. Outras empresas adotam uma estratégia alternativa, porém arriscada, de desafiar as regras do jogo, capitalizando sobre as inflexibilidades dos modelos já existentes. Esta estratégia pode ser bem eficaz em indústrias profundamente mergulhadas em tradição ou confortavelmente divididas entre um oligopólio estabelecido. Multinacionais emergentes podem aprender como competir contra os participantes em mercados internacionais simplesmente adaptando e respondendo a esses participantes à medida que entram no mercado doméstico. Como afirmam (Bartlett e Ghoshal, 2000:140), “o mercado global é dependente de informação. Saber como aprender é a principal habilidade que permite a uma empresa crescer na curva de valor”.

Tendo em vista alguns atrativos para que uma empresa se aventure a comercializar em mercados exteriores, Quelch e Hoff (1986) fazem um estudo sobre os principais elementos a serem analisados nas decisões relacionadas ao marketing em âmbito global. Dentre esses elementos, são considerados aspectos de padronização ou de adaptação no que diz respeito a: funções de negócios, produtos (especialmente relacionados a economias de escala e eficiências), aos elementos do marketing mix e aos países destinatários dos produtos ou serviços. Outros autores acrescentam que o conhecimento da diversidade dos aspectos culturais, dos costumes, dos relacionamentos e da perspectiva de tempo relacionados aos mercados-alvo são de grande relevância para o sucesso da empresa (THE ANTIDOTE, 2000; CHEN, NG e RAO, 2005), além de considerações sobre a visão da organização global, gestão financeira e de sua estrutura necessárias ao empreendimento global (HOUT, PORTER e RUDDEN, 1982:104).

Boone e Kurtz (2001:79) acrescentam a essa relação a existência de legislações distintas, níveis variados de capacidade tecnológica, condições econômicas, normas culturais e de negócios, e preferências dos consumidores. Em função disso, as variáveis do marketing mix também devem ser reconsideradas à luz desses elementos.

A Estratégia de Internacionalização e o Marketing Global

Keegan (1989) afirma que há 3 diferenças importantes, ao mesmo tempo em que existem 3

importantes similaridades entre o marketing doméstico e o global: os conceitos básicos, atividades e processos de marketing são comuns para o marketing doméstico e para o global. As empresas devem analisar tanto clientes como concorrentes em ambos os mercados, integrar seus programas totais de marketing, além de ter uma idéia clara do seu objetivo final e uma apreciação dos obstáculos que residem no caminho das vendas e lucros. As diferenças entre ambos os mercados derivam inteiramente da diversidade dos vários ambientes nacionais nos quais o marketing global será conduzido, e também das diferenças na organização e nos programas das empresas que operam simultaneamente em mercados internacionais distintos.

A Estratégia de Internacionalização e o Modo de Entrada Internacional

Uma estratégia internacional refere-se à venda de produtos em mercados fora do mercado doméstico de uma firma. Ela divide-se em 2 tipos básicos: estratégia de nível de unidade de negócios e/ou de nível corporativo (HITT et al, 2002). No nível de unidade de negócios, as firmas seguem estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação, liderança focalizada no custo, diferenciação focalizada, ou liderança de custo/diferenciação integrada. No nível corporativo, as firmas podem formular três tipos de estratégia: mult-doméstica, global ou transnacional (uma combinação de mult-doméstica e global). Entretanto, para criar vantagem competitiva, cada uma destas estratégias deve realizar uma competência essencial baseada em recursos e capacidades difíceis de imitar.

Uma das razões principais para implementar uma estratégia internacional é que os mercados internacionais produzem novas oportunidades potenciais. Assim que uma firma decide competir internacionalmente, ela precisa selecionar sua estratégia e escolher um modo de entrada em mercados internacionais (HITT et al, 2002).

Ela pode ingressar em mercados internacionais exportando a partir de operações domésticas, licenciando alguns de seus produtos ou serviços, formando joint ventures com parceiros internacionais, adquirindo uma firma baseada no exterior, ou estabelecendo uma nova subsidiária. Essa diversificação internacional pode ampliar ciclos de vida de produtos, incentivar a inovação e produzir retornos acima da média. Estes benefícios são temperados por riscos políticos e econômicos e pelos problemas decorrentes de gerenciar uma firma internacional complexa com operações em múltiplos. O quadro abaixo resume as principais características do modo de entrada das organizações no mercado internacional.

Entrada Mercado Global: Escolha do Modo de Entrada

Tipo de Entrada	Características
Exportações	Custo elevado, pouco controle
Licenciamento	Baixo custo, pouco risco, pouco controle, baixos retornos
Alianças estratégicas	Custos compartilhados, recursos compartilhados, riscos compartilhados, problemas de integração (por exemplo, duas culturas corporativas)
Aquisição	Rápido acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, problemas para fundir-se com operações domésticas
Nova subsidiária totalmente própria	Complexa, muitas vezes custosa, consumidora de tempo, risco elevado, máximo controle, retornos potenciais acima da média

Fonte: HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica. Thomson Learning, 2002. Pag.338

Seguir uma estratégia internacional é uma opção especialmente atraente para firmas que competem em mercados domésticos que têm limitadas oportunidades de crescimento. No entanto, a estratégia de atuação em diversas regiões e países pode exigir modificações importantes na estratégia de marketing do produto ou empresa.

Segmentação e Posicionamento

Wendel Smith (1956, in CRAFT, 2004), a quem se atribui o conceito de segmentação,

argumenta que a divisão de um mercado em grupos de clientes que possuem em comum certas características ou propensões em relação a um produto ou serviço poderia ser uma forma eficaz de uma empresa gerenciar as diversidades dos mercados.

Wind (1978) esclarece ainda que, além de constituir um dos principais modos de se operacionalizar o conceito de marketing, a segmentação oferece as diretrizes para a estratégia de marketing de uma empresa e para a sua alocação de recursos entre mercados e produtos.

Lunn (1978:346, in TYNAN e DRAYTON, 1987) identificou 4 tipos de problemas de marketing que poderiam ser solucionados por uma análise de segmentação de mercado: (1) definição do mercado; (2) racionalização de políticas para as marcas e produtos existentes; (3) posicionamento de marcas e variedades de produtos; (4) identificação de lacunas no mercado que poderiam oferecer oportunidades para novos produtos.

Durante as últimas décadas, os compradores tornaram-se cada vez mais diferenciados em relação a suas necessidades e desejos. Em função disso, Cravens (1994) e Dibb (1997) sugerem que uma estratégia de segmentação envolve: (1) identificar e analisar os segmentos em um produto-mercado; (2) decidir quais segmentos buscar; (3) desenhar e implementar um programa de posicionamento de marketing para cada segmento-alvo. Isto significa que, a partir da identificação dos segmentos de interesse para a empresa, a gerência elabora um plano de marketing para posicionar a marca ou a empresa em um produto-mercado. Assim, um esforço específico de marketing é direcionado a cada segmento escolhido.

A tarefa de selecionar o melhor mercado-alvo (*targeting*) é desafiante em função da crescente complexidade do produto-mercado, dos custos de pesquisas e análises, e da dificuldade de estimar a resposta daquele segmento de mercado para um esforço de marketing. É necessário avaliar os benefícios e os custos de diferentes graus de segmentação ao escolher uma estratégia ótima de *targeting* (CRAVENS, 1994).

Cravens (1994) defende ainda que selecionar um conceito de posicionamento requer um entendimento das necessidades, desejos e percepções dos compradores a respeito das marcas concorrentes. Isto porque a posição da marca é determinada pelas percepções dos compradores da estratégia de posicionamento da empresa em relação às estratégias de sua concorrência. O posicionamento pode focar uma companhia inteira, um mix de produtos, uma linha específica de produtos ou uma marca particular, embora o posicionamento seja freqüentemente centrado no nível de marca. Portanto, a escolha do conceito de posicionamento indica principalmente como a administração da empresa deseja posicionar a sua marca em relação à concorrência.

A estratégia de posicionamento é a combinação de ações de marketing utilizadas para levar o conceito de posicionamento para os consumidores-alvo (CRAVENS, 1994). Para McCarthy (1960), o composto de marketing (ou marketing mix) compreende decisões que a organização precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Desenvolver o posicionamento estratégico requer uma combinação de estratégias de produto, distribuição, preço e promoção, tal como organizado por McCarthy (1960), para focá-los em um mercado-alvo (CRAVENS, 1994). O resultado é uma estratégia integrada desenhada para atingir os objetivos de posicionamento da gerência enquanto conquista a maior vantagem competitiva possível. A efetividade do posicionamento considera quão bem os objetivos de posicionamento da empresa são atingidos no mercado-alvo (CRAVENS, 1994).

Modelar esta gama de estratégias é um desafio enorme para os decisores de marketing. A distância sutil entre as estratégias de posicionamento e segmentação requer a coordenação destas estratégias. Tal é a relevância dessas estratégias que “a forma como a empresa vai explorar a oportunidade de mercado está intimamente ligada ao conceito de posicionamento.” (COSTA FILHO e TOLEDO, 1999:44).

Wind e Douglas (1972, in CRAFT, 2004) argumentam que a segmentação é mais importante no mercado internacional, pois este apresenta maior diversidade que os mercados domésticos.

Craft (2004) pesquisou junto a empresas globais como ocorre o processo decisório de segmentação internacional. Segundo esse autor, os estudos sobre segmentação, em geral, direcionam esforços aos critérios de seleção dos países-alvo para a atuação internacional, ou até mesmo aos aspectos comportamentais para seleção dos clientes-alvo e definição dos segmentos. Sua proposta para o processo decisório envolve 3 decisões principais:

- Seleção dos países, segundo sua atratividade como mercado potencial (macrosegmentação): cada potencial país-alvo possui estruturas regulatórias únicas, dinâmicas de mercado e características populacionais que apresentarão uma gama diferente de oportunidades e desafios.
- Seleção dos consumidores, segundo padrões de consumo e predisposição ao produto (microsegmentação): a identificação destes segmentos permitirá à empresa visualizar segmentos estrategicamente equivalentes entre vários países que poderão ser alvo de um marketing mix comum e, talvez, a base para uma estratégia global.
- Definição do nível ou escala de gestão de segmentação a ser aplicado: multi-local, regional ou global. Esta definição dependerá do nível de padronização do produto e da disposição da empresa em multiplicar estruturas gerenciais em vários mercados.

Esse autor ressalta ainda que a segmentação internacional de uma empresa é alvo de muita atenção do corpo diretivo da empresa, dada a sua importância estratégica. Além disso, os executivos entrevistados sinalizaram que identificar um segmento específico de clientes é muito mais importante que simplesmente selecionar um mercado geográfico.

A partir da definição da segmentação e posicionamento do produto ou marca nos mercados em que pretende atuar, a empresa tem condições de definir o composto de marketing. Como será visto adiante no estudo de caso, a Alpargatas definiu claramente a estratégia para inserção das Sandálias Havaianas nos principais mercados internacionais (EUA e Europa) e, conseqüentemente, o preço, distribuição e promoção do produto nestas regiões.

Aspectos metodológicos

Trata-se de um estudo qualitativo que contempla um estudo de caso de uma empresa brasileira, cujo perfil foi pesquisado por meio de pesquisa secundária, incluindo trabalhos acadêmicos sobre o tema, relatórios e apresentações disponíveis no *site* institucional da São Paulo Alpargatas S/A e matérias divulgadas em revistas de negócios.

São Paulo Alpargatas S/A - Histórico da Empresa

A Companhia foi fundada em 1907, na cidade de São Paulo, por investidores de origem britânica, para produzir e vender Alpargatas (trançado de juta em corda para solado) e outros produtos como lonas e coberturas. Suas ações são listadas em Bolsa de Valores desde 1913. Nos anos 30 e 40, a Companhia começou a diversificar sua linha de produtos, das tradicionais Alpargatas para outros tipos de calçados, como sapatos de couro, sandálias e tênis.

Em 1940 mudou o nome definitivamente para São Paulo Alpargatas S.A., expandindo suas linhas de tecidos e de manufatura de lonas e coberturas para indústria de confecções. Nos anos 50 a Alpargatas lança o primeiro jeans brasileiro e na década de 60, chegam ao mercado as Sandálias Havaianas. Nos anos 70, o processo de expansão da Companhia inclui o lançamento da marca Topper e aquisição da marca Rainha.

Nos anos 90, a empresa sofreu uma reestruturação, com o intuito de transformar a cultura focada na produção para uma cultura com foco no mercado. Nesta década, a empresa abandonou diversos negócios não rentáveis e outros que não faziam parte da nova estratégia da Companhia. Foi nesta época que a empresa encerrou as atividades de confecções e também a parceria com a Nike para a produção do calçado no Brasil. Em contrapartida, a empresa passou a licenciar as marcas Timberland e Mizuno, visando ampliar a sua exposição

internacional, adotar novas tecnologias de produção e assegurar a presença de marcas internacionais em seu *portfolio*.

No ano de 2003 a empresa aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, ampliando o compromisso de transparência e adoção de padrões mais elevados de divulgação de informações aos investidores. Relevante também foi a mudança da estrutura acionária, quando o Grupo Camargo Corrêa, que já era o maior acionista, assumiu o controle total da empresa. A liderança de mercado da Alpargatas foi determinante para o negócio, pois a estratégia do grupo Camargo Corrêa prevê a presença somente em negócios em que seja uma das 3 maiores do mercado (CAETANO, 2003).

A São Paulo Alpargatas firmou-se no mercado como uma empresa de marcas, com destaque para Havaianas, Rainha, Topper, Sete Léguas e Locomotiva. Mantém oito fábricas no Brasil, nos Estados de SP, RN, PB, RS, AM e MG, atua diretamente no varejo por intermédio das lojas Meggashop e Timberland e emprega aproximadamente 11 mil pessoas. Em 2004, a receita bruta de vendas atingiu R\$ 1.118,3 milhões, comercializando 142 milhões de calçados, 20,2 milhões de m² de lonas e encerados, e 2 milhões de artigos esportivos. Seis por cento do faturamento originou-se de exportações (Alpargatas, www.alpargatas.com.br).

Sandálias Havaianas – Origem do Produto

Desde a fabricação do primeiro par de sandálias Havaianas em 1962, o objetivo da empresa era criar um produto de alta escala de produção e preço acessível, visando atender às necessidades de uso da camada da população das classes C, D e E. Era um produto inovador à época, produzido a partir da borracha sintética e de baixíssimo custo de produção.

O posicionamento voltado para as camadas menos favorecidas da população ficou marcado pelas famosas campanhas de televisão tendo como garoto-propaganda o humorista Chico Anísio e o *slogan* do produto “não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”.

Apesar das vendas terem atingido a incrível marca de 100 milhões de pares produzidos em um único ano durante a década de 90, o produto era amplamente copiado pela concorrência e tinha uma imagem negativa junto às camadas de poder aquisitivo mais elevado, resultando em baixas margens de lucro. Nem mesmo o domínio de 90% do mercado de sandálias de borracha garantia uma rentabilidade adequada para o produto. Contudo, o calçado não sofreu nenhuma modificação e passou a ser considerado apenas um produto de uso por pessoas pouco exigentes, sendo considerado de baixo prestígio mesmo em classes de baixa renda.

Sandálias Havaianas – Reposicionamento do Produto

O ambiente para a transformação do posicionamento das Sandálias Havaianas surgiu a partir de 1994, com o advento do Plano Real, que elevou o padrão de vida e o poder aquisitivo da população brasileira. A primeira empresa que percebeu esta oportunidade foi a Grendene e seu chinelo Rider, feito a partir do PVC. Com preço mais elevado do que as Havaianas, mas com uma linha de produtos mais confortável e colorida, amparada por forte campanha de comunicação com artistas consagrados e o *slogan* “Dê férias aos seus pés”, a Grendene ganhou mercado e o gosto da população brasileira.

Nos anos 90, a Alpargatas definiu uma estratégia de marketing que mudou completamente o *status* das sandálias, lançando várias versões das Havaianas. A nova estratégia foi baseada em três premissas, conforme exposto por Monteiro, Nucci e Lima (2004:13): (1) ampliação da linha de produtos (Havaianas Top); (2) suporte de mídia eletrônica e impressa com forte campanha publicitária; (3) foco na distribuição da nova linha no canal de varejo de calçados.

O glamour das Havaianas surgiu a partir da estratégia de revitalização da marca em 1994, com o lançamento das Havaianas Top. Até então, as Havaianas tradicionais existiam somente em 5 cores. Essa estratégia de revitalização incluiu o lançamento de cores da tendência da

moda, embalagens, novos expositores e propaganda direcionada para um público consumidor de classe média. A empresa passou a utilizar atores famosos em sua campanha, mostrando que eles também utilizavam o produto em situações de lazer ou em suas residências.

Nesta fase, a empresa identificou que 90% das compras de Havaianas eram feitas por impulso, tornando o ponto-de-venda essencial para a conquista de consumidores das classes A e B. Foram criados projetos específicos visando atender aos canais de atacados, varejo de calçados e auto-serviço. Embora de baixo volume comparativamente às Havaianas tradicionais, mas com uma resposta bastante positiva do mercado, a empresa construiu um novo segmento de mercado para seu calçado.

Após esta período, a empresa decidiu constituir uma nova unidade de negócios para as Sandálias Havaianas, com uma equipe exclusiva para pensar e operacionalizar a estratégia. Foram criadas diversas linhas de produtos, visando atender a distintos segmentos de mercado, como surfistas, crianças, mulheres e aventureiros. A segmentação e o reposicionamento do produto foram muito bem sucedidos e encorajou a empresa a discutir internamente a possibilidade de adotar estratégia semelhante para as sandálias Havaianas no mercado internacional.

Este não foi o primeiro caso de reposicionamento de uma marca de calçados no mercado internacional. Caso semelhante ocorreu durante a década de 90 e envolveu a marca de sapatos Hush Puppies, cuja história merece um breve relato.

Hush Puppies

Estabelecida em Rockford, Michigan, a Wolverine World Wide é mais conhecida pela marca de sapatos Hush Puppies. Após começar como uma pequena empresa, atualmente a Wolverine distribui suas marcas em 167 nações, produzidos em 29 países. Sua missão é ser a maior empresa de calçados não esportivos do mundo (MIBIZWEST, 2005).

Embora uma marca bastante popular nas décadas de 60 e 70, a marca Hush Puppies ficou caracterizada como “sapatos para idosos” nos anos 80, período em que a Wolverine sofreu grandes mudanças estratégicas ao se desfazer de ativos e redefinir suas áreas de competência.

O fortalecimento da marca e o reposicionamento do produto para o mercado jovem recuperaram a imagem da Hush Puppies, tornando-a novamente surpreendentemente popular – com apresentações em eventos de grande repercussão como a entrega do Oscar, filmes como Forrest Gump, e uso do produto por personalidades da televisão. Em 1996 a revista Business Week elegeu as “Hush Puppies Classics” um dos "Best New Products of 1996."

A expansão global também fez parte da nova estratégia da empresa. Diversificar a base de clientes era essencial para a expansão da companhia, já que o mercado americano encontrava-se saturado. Para isso a empresa buscou novos mercados e o fortalecimento de suas marcas, pois havia a crença de que marcas globais iriam prevalecer e se tornar desejadas por consumidores de todo o mundo.

Embora a marca Hush Puppies tenha sido criada para ser uma marca global durante os anos 50, as barreiras do comércio internacional e as próprias limitações da empresa para a produção em diversas regiões motivou a busca de empresas de manufatura de calçados nestes locais e o licenciamento do produto para produção e comercialização regional. As mudanças no ambiente econômico global levaram a uma revisão deste modelo. A Wolverine passou a desenvolver os modelos e produzi-los em empresas terceirizadas, deixando aos distribuidores locais a responsabilidade exclusiva de distribuição e promoção em suas áreas de atuação.

Ainda assim, a empresa mantém um rígido controle sobre o posicionamento de suas marcas nos diversos mercados em que atua. A Wolverine controla as ações de marketing, propaganda e materiais promocionais desenvolvidos pelos parceiros globais, com o intuito de assegurar uma estratégia de “*branding*” única para a Hush Puppies. Conforme a empresa destaca, adaptações na estratégia de marketing são necessárias para atender às idiossincrasias de cada

mercado, porém estas são previamente aprovadas pela matriz em Rockford.

Desempenho das Sandálias Havaianas em 2004

A Havaianas é atualmente o principal produto da unidade de negócios Sandálias, que responde também pela marca “Samoa”. O ano de 2004 assistiu a um recorde de vendas, com 129,7 milhões de pares comercializados, volume 16% superior ao de 2003, com crescimento nas exportações de 85% no mesmo período. Como consequência, a unidade de negócios passou a representar 43% da receita da São Paulo Alpargatas S.A.

Este mercado caracteriza-se pela presença de poucas empresas nacionais de grande porte que investem constantemente em fatores como construção de marca, comunicação em massa, inovação de produtos e ampla rede de distribuição para manterem-se competitivos. Destaca-se como principal concorrente da São Paulo Alpargatas a empresa Grendene, líder do mercado de calçados brasileiro, com ampla linha de produtos e licenciamentos de marcas consagradas e personalidades, dentre as quais Xuxa, Gisele Bündchen, Warner Bros, dentre outras.

A Alpargatas não atua de forma tão intensa em licenciamentos como a Grendene, porém algumas iniciativas de parcerias já marcaram o produto:

- Havaianas H.Stern, com tiras decoradas em ouro e diamantes, resultado da união do prestígio das sandálias com a sofisticação da marca de jóias. Havaianas adornadas com cristais Swarovski foram distribuídas em Hollywood aos candidatos do Oscar;
- Havaianas Audi, *show room* montado na balsa da Audi, em Angra dos Reis (RJ), onde artistas e personalidades foram presenteados com sandálias dessa série limitada;
- Havaianas IPE – Instituto de Pesquisas Ecológicas. São três modelos que retratam animais da fauna brasileira ameaçados de extinção.
- Outros projetos especiais foram desenvolvidos para a marca Mont Blanc e para o Consulado da Espanha.

O bom desempenho das Havaianas foi resultado de três estratégias, conforme descrito no relatório de 2004 da empresa:

- Ampliação da linha com produtos de maior valor agregado;
- Exploração de novas ocasiões de consumo: mais do que uma sandália para uso em férias, na praia e em casa, a Havaianas conquistou novos espaços, como um produto de moda e ícone de comportamento;
- Qualidade da comunicação, ações promocionais e eventos. O posicionamento como produto de moda foi reforçado com a presença nos principais eventos de moda do Brasil: a São Paulo Fashion Week e a Rio Fashion Week.

A inovação, expansão das linhas de produtos e o investimento na comunicação com os consumidores procuram reforçar o posicionamento das Havaianas como um produto que “todo mundo usa”.

Internacionalização das Sandálias Havaianas

Até 1999 o produto era exportado para mais de 40 países, principalmente da América Latina, África e alguns países da Ásia. A empresa utilizava basicamente a mesma estratégia, sem nenhuma alteração no produto, comunicação ou promoção. As Havaianas eram comercializadas para as camadas populares, a preços relativamente baixos.

No entanto, apresentava-se uma oportunidade de posicionamento distinto para as sandálias Havaianas em mercados de elevado poder aquisitivo, como os EUA, Austrália e Europa.

Segmentação e Posicionamento das Havaianas

A empresa tinha dois caminhos: seguir com a exportação do produto para classes de menor

poder aquisitivo ou desenvolver uma estratégia de introdução do produto nos países desenvolvidos, focando principalmente as classes A e B. As duas opções eram praticamente antagônicas e exigiriam estratégias bastante distintas. Focar na base da pirâmide permitiria uma rápida penetração de mercado e volumes expressivos, porém com risco de facilitar a cópia do produto por concorrentes de baixo custo, principalmente fabricantes chineses, responsáveis por mais de 50% da produção do setor de calçados do mundo e (10 vezes a produção brasileira). De outro lado, a adoção de uma estratégia de entrada em mercados desenvolvidos exigiria elevados investimentos na criação de marca e na conscientização de um público consumidor muito mais exigente.

Embora houvesse ainda outros desafios a serem superados, o sucesso do reposicionamento do produto no Brasil e sua transformação em um item de moda destinado às classes de maior poder aquisitivo estimularam a direção da empresa a optar pela segunda estratégia para entrada nos mercados europeu e americano.

Desde o início, a empresa procurou selecionar uma equipe de profissionais para trabalhar diretamente com os distribuidores exclusivos nomeados para cada região ou país, visando promover as vendas e a correta exposição dos produtos nos pontos de vendas. Esta equipe tinha por missão fazer com que o distribuidor de cada país percebesse que a marca possuía alto valor agregado.

Uma estratégia ousada foi estabelecida para os principais mercados internacionais. O projeto começou em 2001 pelos dois países formadores de opinião (Itália e França). Neste ano as Sandálias Havaianas participaram de uma mostra sobre a América Latina na Galerie Lafayette, em Paris. O sucesso desse evento facilitou a exportação de Havaianas para outros países, entre eles Inglaterra, Bélgica, Suíça, Grécia e Mônaco.

Nos EUA, por exemplo, foram realizadas várias ações como a participação na New York Fashion Week, a distribuição do produto em megaeventos, como a entrega do Grammy e do Oscar em 2003 e o MTV Awards. Este trabalho foi realizado em conjunto com o distribuidor dos EUA, visando divulgar a marca graças à associação com eventos de grande prestígio e ao uso do produto por formadores de opinião.

O posicionamento estratégico de vender a marca, e não o produto, caracteriza a atuação da Alpargatas no mercado internacional.

Estratégia de Precificação

O preço médio de sandálias de linha na Europa gira em torno de € 25 a € 30, enquanto nos EUA varia entre US\$ 10 e US\$ 15. Quando se fala em Havaianas customizadas, o preço final ao consumidor pode atingir de US\$ 100 a US\$ 120.

Estratégia de Promoção

As Sandálias Havaianas seguiram uma estratégia de adaptação do mix de promoção em todos os países onde atua. As ações promocionais são coordenadas pelo distribuidor local e diversas adaptações são realizadas, principalmente em embalagem, promoção de vendas e execução da propaganda. A adaptação da comunicação era fundamental, pois os artistas que divulgavam o produto no Brasil não eram conhecidos no exterior. Esta adaptação ocorreu, por exemplo, em campanhas realizadas na América Latina. Nos países europeus e nos EUA, por outro lado, a ênfase residiu em atividades de assessoria de imprensa, nas quais são flagrados artistas calçando as Sandálias Havaianas em festas ou durante momentos de lazer.

Estratégia de Distribuição

A empresa criou um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes e distribuidores locais, que atuam com acordos de exclusividade mútua, o que permite promover os negócios e a exposição das marcas nos pontos-de-venda da forma mais

apropriada às características de cada país. Esses distribuidores utilizam seu conhecimento de mercado para propor ações de marketing e vendas e auxiliar os clientes em feiras e eventos.

No exterior, as Havaianas mantiveram sua posição de ícone do Brasil, sendo comercializadas em locais exclusivos através de parcerias com lojas famosas, como Saks Fifth Avenue, em Nova York, Le Printemps, em Paris, e Selfridges, em Londres. É uma estratégia direcionada a agregar valor à marca. As Havaianas também são comercializadas em lojas de departamento, como Galleries Lafayette, Bloomingdales e Lord & Taylor, e em renomadas boutiques, dividindo espaço com grifes consagradas (NAIDITCH, 2005).

No final do ano, as Havaianas chegavam a 56 países, após abrirem mercados também na Alemanha, Holanda, Finlândia, República Tcheca e Suécia, por exemplo. O Caribe também é o principal destino das sandálias Samoa, que em 2003 passaram a ser exportadas para Cuba, país que também começou a importar o tênis Conga.

Além disso, uma equipe viaja permanentemente pelo mundo com o objetivo de identificar oportunidades de negócio e selecionar pontos estratégicos para a promoção das marcas.

O maior mercado para as exportações da Alpargatas é a América Latina, que representa 61% da receita, seguido da Europa com 12%, EUA com 10% (mercado que apresenta maior oportunidade de crescimento das exportações), Oceania com 10% e Ásia com 7%.

Desafios para o Futuro

A Alpargatas possui outras marcas e produtos que se encontram na fase inicial de entrada em diversos países: Rainha, Topper, Lonas & Coberturas, Samoa, Conga, Botas de Borracha, e as marcas licenciadas Timberland e Mizuno para os mercados do Mercosul.

Planejamento Estratégico

Conforme a definição da própria empresa (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2003), a Alpargatas é uma empresa focada em marcas e ancorada por 3 grandes pilares: crescimento rentável, excelência operacional e pessoas. Como uma empresa de marcas, existe forte preocupação na defesa do *design* e da qualidade, que se traduz em forte ênfase na inovação de produtos capazes de agregar valor à marca e oferecer bem-estar ao cliente.

Por se tratar de um artigo de moda, as Sandálias Havaianas correm o risco de ser apenas um modismo e perder o espaço conquistado. A estratégia da empresa é manter um ritmo constante de lançamentos de cores e modelos, buscando adaptar-se às tendências do mercado. Esta estratégia deverá ser mantida para o mercado internacional.

Para sustentar o crescimento, um novo planejamento estratégico vai nortear a Alpargatas nos próximos 5 anos. São ações que têm o objetivo de reforçar suas vantagens competitivas e reforçar a atuação como empresa de marcas globais. Conforme o Relatório Anual de 2004 da empresa, o crescimento consistente no Brasil e no exterior se dará graças à ênfase na otimização industrial, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e internacionalização (SÃO PAULO ALPARGATAS, 2004). Cada uma dessas áreas foi desdobrada em diversas ações, como investimentos em inovação e tecnologia, aumento de capacidade produtiva, ganhos de escala e de produtividade, além da capacitação de pessoas.

A estrutura organizacional foi redefinida, agrupando nas mesmas unidades de negócio as marcas que possuem sinergias. A operação fabril passará a ser coordenada pela nova Diretoria Industrial, com o objetivo de adotar e disseminar as melhores práticas de produção e ampliar os índices de produtividade. A área de pesquisa e desenvolvimento de produtos será centralizada em outra diretoria, como forma de reforçar a capacidade de inovação. Essas diretorias integrarão as áreas corporativas, que atuam no apoio aos negócios, tais como Finanças e Relações com Investidores, Recursos Humanos, Comunicação e Mídia, e Jurídico. Como assessorias diretas à Presidência foram criadas as áreas de Inteligência de Negócios e

um Comitê de Marketing. A Inteligência de Negócios será responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico e pela prospecção de novos negócios, enquanto o Comitê de Marketing auxiliará na estratégia de comunicação das marcas.

Fortalecimento da presença internacional da marca

A empresa tem condições de acelerar sua expansão internacional, porém a empresa pretende manter a estratégia de posicionamento das sandálias como produto de elite. Tal fato se deve, inclusive, pela ausência de capacidade ociosa na única fábrica do produto, localizada na Paraíba. O desenvolvimento de novas plantas industriais certamente será um desafio para a expansão das operações internacionais da marca, a exemplo do que ocorre com a marca americana Hush Puppies, produzida atualmente em 29 países. Grandes mercados ainda não explorados, especialmente no sudeste asiático, poderão implicar na abertura de fábricas próximas ao mercado consumidor.

As exportações de Havaianas em 2004 atingiram 70 países e saíram dos índices históricos de 3% para alcançar o recorde de 6%, muito embora sua principal concorrente, a Grendene, exporte ao redor de 15% de sua produção, tendo atingido o pico de 25% no ano de 2003.

Existe um mercado potencial enorme no exterior para os chinelos de dedo, que podem ser explorados por outras empresas brasileiras ou mesmo empresas de outras nações. O processo produtivo é relativamente simples e, portanto, de fácil imitação, tornando difícil a construção de vantagens competitivas duradouras. A empresa havia comercializado em 2003 mais de 5 milhões de pares no mercado externo, contudo as Havaianas se tornaram o produto brasileiro mais pirateado no exterior e, segundo estimativas, se não fossem os produtos piratas o volume de vendas poderia ter alcançado o expressivo número de 11 milhões de pares (CORREA, 2003). O resultado disto é que a empresa teve que estampar um selo holográfico nas sandálias para atestar sua originalidade, que terá um impacto de 5% no custo de produção.

Até o momento a Alpargatas tem trabalhado fortemente na construção da marca Havaianas, tendo obtido bons resultados em termos de imagem, rentabilidade e prestígio. Esta estratégia tem se mostrado coerente, pois a marca é um ativo intangível de difícil imitação pela concorrência. A notoriedade da marca e a sua associação com o Brasil oferecem oportunidades de extensão da marca para outros produtos, como toalhas, camisetas, biquínis e artigos de praia, mais associados com um estilo de vida do que com a indústria de calçados. A empresa deu os primeiros passos nesse sentido com a criação das Havaianas Socks, porém o mercado oferece outras oportunidades ainda não exploradas pela empresa.

Deve-se ressaltar que o chinelo de dedo é um item de consumo apenas nos períodos de verão e primavera do Hemisfério Norte, o que ocasiona forte sazonalidade do produto nestes países. O lançamento de outros produtos associados à marca poderia ampliar a presença nos pontos-de-venda em outras épocas do ano.

Outra forma de acelerar as vendas nos principais mercados é a vinculação do produto a personalidades conhecidas nos mercados internacionais, brasileiras ou não. A parceria com personalidades famosas no exterior certamente poderia agregar valor para a marca Havaianas e facilitar a comercialização do produto em novos pontos-de-venda e/ou atrair novos consumidores para o produto.

Em termos de distribuição, a São Paulo Alpargatas comercializa grande parte de sua produção através de distribuidores e atacadistas, enquanto o restante é negociado diretamente com grandes redes varejistas, no Brasil e no mundo. Este sistema mostrou-se o mais apropriado para o *portfolio* de produtos atual e dificilmente será modificado, mesmo que ocorra uma extensão de marca das Havaianas para outros itens.

A Samoa, outra marca de sandálias da empresa, poderá transformar-se em outro item de exportação, muito provavelmente com uma nova estratégia de posicionamento, possibilitando à São Paulo Alpargatas conquistar novos mercados e segmentos distintos das Havaianas.

Considerações finais

Tendo em vista o objetivo inicial deste estudo, foi possível conhecer um pouco mais sobre os mecanismos de definição de estratégias de internacionalização de um produto por meio do estudo do caso da São Paulo Alpargatas. A empresa tem se mostrado eficaz na aplicação de seu composto de marketing em alinhamento às suas estratégias internacionais de segmentação e posicionamento. O sucesso das Sandálias Havaianas pode representar uma das forças da indústria nacional para reverter a percepção de que o produto “*Made in Brazil*” tenha conotação de produto inferior nos mercados externos.

Conforme exposto por Bartlett e Ghoshal (2000), muitas vezes os gerentes carecem de confiança na habilidade da organização para acessar o mercado internacional nos pontos mais expressivos da curva de valor. A direção da São Paulo Alpargatas soube superar esse primeiro obstáculo e o aprendizado obtido nos últimos anos foi fundamental para a empresa lançar-se definitivamente no mercado global com outras marcas da companhia, como as marcas Topper e Rainha para calçados esportivos.

Ao buscar construir um posicionamento estratégico para a marca Havaianas no mercado internacional, a Alpargatas conseguiu combinar adequadamente as estratégias de produto, distribuição, preço e promoção, tal como organizado por McCarthy (1960), para focá-los em um mercado-alvo (CRAVENS, 1994). Tal fato merece destaque ainda maior pelo fato dos distribuidores exclusivos nomeados pela empresa em cada país serem responsáveis por diversas atividades do composto de marketing (relações públicas, ações no ponto de venda, distribuição, relacionamento com varejistas) em cada local onde as sandálias Havaianas são comercializadas. Este modelo tem exigido um amplo esforço de coordenação destes diversos intermediários pela equipe brasileira.

A conquista de novos mercados para o principal produto da companhia possibilitou também a construção de uma nova marca internacional de calçados, cuja história está apenas em seu início e que certamente terá desdobramentos interessantes nos próximos anos e novos desafios para a empresa e seus gestores.

Sugestões para estudos futuros

Em função das peculiaridades desse caso e do grande potencial contributivo para os pesquisadores do marketing global, estudos futuros poderiam abordar outros aspectos da estratégia de internacionalização de bens de consumo de empresas brasileiras, explorando os caminhos para o desenvolvimento dos elementos do marketing mix e/ou os desafios para construção de uma marca nacional de sucesso no mercado externo.

Referências Bibliográficas

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, Boston, Mar.-Apr. 2000, p. 131-142. Reprint R00201.

BEAR, STERNS & CO. Advertising and Marketing Services. *Equity Research*. AdStats: Fact Book on Advertising Expenditures. Aug. 2005.

BOONE, L. E.; KURTZ, D.L. *Contemporary marketing*. 10th ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

BORGERSON, J. L.; SCHROEDER, J. E. Ethical issues on global marketing: avoiding bad faith in visual representation. *European Journal of Marketing*, Newtonabbey, v. 36, n. 5/6, 2002, p. 570-594.

CAETANO, J.R. Um pé no consumo. *Portal Exame*, 26 set. 2003. Disponível em: http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo_21204.shtml. Acesso em: dez. 2005.

CHEN, H; NG, S.; RAO, A. R. Cultural differences in consumer impatience. *Journal of*

Marketing Research, Chicago (IL), v. 42, Aug. 2005, p. 291-301.

CLOW, K.; BAAK, D. *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communication*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

CORREA, C.; TEIXEIRA, S. Cópia que mata. *Portal Exame*, 22 out. 2003 Disponível em: http://app.exame.abril.com.br/empresas/conteudo_23603.shtml. Acesso em:

COSTA FILHO, B.; TOLEDO, G. L. Marketing estratégico e a criação de unidade de negócios. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 10, 3º Trim. 1999, p. 42-55.

CRAFT, S. H. The international consumer market segmentation managerial decision-making process. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Corpus Christi (TX), v. 69, n. 3, ABI/INFORM Global, Summer 2004, p. 40-46.

CRAVENS, D. W. *Strategic Marketing*. 4. ed. Homewood, IL: Irwin, 1994.

DIBB, S. Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, Bradford, v. 16, n. 7, 1988. p. 394-406.

HERBIG, P. A.; KRAMER, H. E. The role of cross-cultural negotiations in international marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 10, n. 2, ABI/INFORM Global, 1992, p. 10-13.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. Thomson Learning, 2002. cap. 8.

HOUT, T.; PORTER, M. E.; RUDDEN, E. How global companies win out. *Harvard Business Review*, Boston, Sep.-Oct. 1982, p. 98-107.

MIBIZWEST. *Partnerships sharpen the imprint of Wolverine World Wide's global footprint*. *MiBiz Network*. May 2, 2005. Disponível em: <http://www.mibiz.com/absolutenm/anmviewer.asp?a=6442&print=yes>. Acesso em: jan. 2006.

IMD; AMOS TUCK SCHOOL OF BUSINESS; HEC PARIS; TEMPLETON COLLEGE UNIVERSITY OF OXFORD. *Dominando os mercados globais*. Tradução de Cláudio Ribeiro de Lucinda. Revisão técnica Jean Jacques Salim. São Paulo: Makron Books, 2001.

KEEGAN, JR., W. *Global Marketing Management*. 7th. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

LIU, S. S.; JOHNSON, K. The automatic country-of-origin effects in brand judgements. *Journal of Advertising*, Ames (IO), v. 34, n. 1, Spring 2005, p. 87-97.

MONTEIRO, D.; NUCCI, E.; LIMA, F. P. *Havaianas: o mundo aos pés de uma sandália brasileira*. Publicação Interna. Fundação Instituto de Administração, MBA Executivo Internacional. São Paulo, 2004.

MCCARTHY, J. *Basic Marketing Approach*. Homewood, IL: Irwin, 1960.

NAIDITCH, S. Na Macy's e na Lafayette. *Portal Exame*, 28 mar. 2005. Disponível em: <http://fwa.abril.com.br/AcessoConteudo/buscaconteudo.servlet?codAcesso=66330&senha=81B2C71FD29E44B2326CB3A3CA6180B0.matriz2>. Acesso em: nov. 2005.

PHILLIPS, C.; DOOLE, I; LOWE, R. *International Marketing Strategy: analysis, development and implementation*. New York: 1994.

QUELCH, J. A.; HOFF, E. J. Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, Boston, May-June 1986, p. 2-12. Reprint 86312.

REYNOLDS, J. Alcançando o consumidor virtual. In: IMD; AMOS TUCK SCHOOL OF BUSINESS; HEC PARIS; TEMPLETON COLLEGE UNIVERSITY OF OXFORD. *Dominando os mercados globais*. Tradução de Cláudio Ribeiro de Lucinda. Revisão técnica Jean Jacques Salim. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 203-208.

SÃO PAULO ALPARGATAS. *Relação com investidores*. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/>. Acesso em: nov. 2005.

SÃO PAULO ALPARGATAS. *Relatório Anual 2003*. Disponível em: http://ri.alpargatas.com.br/relatorio/2003/portugues/portugues1_empresa.pdf. Acesso em: nov.

2005.

SÃO PAULO ALPARGATAS. *Relatório Anual 2004*. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/relatorio/2004/RA04.pdf>. Acesso em: nov. 2005.

THE ANTIDOTE. Global economy possibly, but cultural diversity certainly. *The antidote from CSBS*, n. 25, ABI/INFORM Global, 2000, p. 28-35.

TYNAN, A. C.; DRAYTON, J. Market segmentation. *Journal of Marketing Management*, v. 2, n. 3, 1987, p. 301-335.

WIND, Y. Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*, Chicago, IL, v. XV, Aug. 1978, p. 317-337.