

4.3

INTERNACIONALIZAÇÃO

CASO: HAVAIANAS

Durante trinta anos foram o «chinelos do pobre»... e agora são usados pelas estrelas do cinema mundial! De facto, as *Havaianas* conseguiram transformar-se de chinelos baratos para os trabalhadores brasileiros em sandálias de moda para os consumidores globais. Tudo começou em meados dos anos 90, quando a empresa de calçado brasileira *Alpargatas* decidiu revitalizar a sua marca *Havaianas* no mercado doméstico, lançando modelos em diferentes cores, com imagens estampadas, o calcanhar mais elevado e um preço de venda superior, para conquistar também os segmentos com maior poder de compra. Suportadas por fortes campanhas publicitárias e originais expositores verticais na distribuição, as *Havaianas* alcançaram uma quota de mercado de cerca de 85% no Brasil.¹ A aposta seguinte era a internacionalização...

Os primeiros mercados de exportação eram geograficamente próximos, como a Bolívia e o Paraguai, ou culturalmente relacionados, como Portugal e Angola. E para se associarem à prática de surf, as *Havaianas* começaram também a ser exportadas para a Austrália e para o Havai. Mas foi na França que a marca se começou a posicionar como artigo de moda, ao ser usada num desfile de alta costura do estilista Jean Paul Gaultier. Pouco depois passou a ser comercializada com preços *premium* nos prestigiados armazéns comerciais francês *Galeries Lafayette* e inglês *Harrods*, consolidando assim a sua nova imagem. A partir daí, a entrada nos restantes mercados internacionais ficou bastante facilitada.²

Nos Estados Unidos da América houve ainda a especial preocupação em não promover as *Havaianas* junto dos estudantes universitários, para evitar a banalização da marca. Por isso, foram comercializadas em retalhistas de luxo como a *Saks Fifth Avenue* e a *Bergdorf Goodman*, e sandálias personalizadas com rubis foram mesmo oferecidas aos nomeados aos Óscares de Hollywood!³

Em paralelo, a empresa continuou a lançar novos modelos com *designs* e materiais inovadores, incluindo coleções temáticas como as *Havaianas You Saint Tropez*, e expandiu a gama com alpargatas, toalhas e óculos de sol, entre outros produtos. Mais recentemente criou ainda a sua própria rede de lojas em *franchising* nas cidades internacionais com maior potencial turístico, bem como o seu *site* para vender *online*. E por os modelos produzidos fora do Brasil não terem sido bem recebidos, a empresa decidiu aumentar a capacidade de fabrico local.

Atualmente, já são vendidas mais de 200 milhões de *Havaianas* em 117 países de todo o mundo, coordenados por 11 centros operacionais.⁴ A aposta foi ganha!



INDICAÇÃO

Complemente a leitura do caso com pesquisa *online* sobre a *Havaianas*.

QUESTÕES

Valor Sustentável na Internacionalização

1. Construa um modelo de avaliação de pelo menos três mercados para a *Havaianas*. (Referência: Tabela 4.3.2 na página 240)
2. Determine quais são os países estratégicos e complementares para a internacionalização da *Havaianas*. (Referência: páginas 242-3)

Vantagem Competitiva das Nações

3. Aplique o modelo do diamante nacional ao setor do calçado no Brasil. (Referência: páginas 244-8)
4. Como é que o *cluster* da moda em França beneficiou a *Havaianas*? (Referência: página 249)

Modalidades de Internacionalização

5. Quais são as vantagens e desvantagens das modalidades de internacionalização adotadas pela *Havaianas*? (Referência: páginas 252-7)
6. Como é que a *Havaianas* explora as vantagens da empresa e do país? (Referência: Tabela 4.3.11 na página 257)

Integração e Adequação Internacional

7. Posicione a evolução da *Havaianas* nas opções de internacionalização. (Referência: Tabela 4.3.13 na página 261)
8. Como é que a *Havaianas* adapta ou estandardiza a sua oferta internacional? (Referência: Tabela 4.3.15 na página 263)

¹ Informação institucional das *Havaianas* (<https://www.havaianas.com.br/a-historia>), Wikipedia (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas> e <https://en.wikipedia.org/wiki/Havaianas>) e Turpin, Dominique (2013). «How Havaianas built a global brand», *Financial Times* (<https://www.ft.com/content/230b83b0-1166-11e3-8321-00144feabdc0>).

² Wikipedia (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas> e <https://en.wikipedia.org/wiki/Havaianas>) e relatório estratégico sobre a *Havaianas* realizado por Ângelo Carvalho, Bernardo Mota, Bruno Franco, Carolina Manfrinato, Mário Caetano, Nuno Marques, Rita Miguel, Sandro Gaspar e Sudabeh Zamani no âmbito do *The Lisbon MBA*.

³ Wikipedia (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas> e <https://en.wikipedia.org/wiki/Havaianas>) e Turpin, Dominique (2013). «How Havaianas built a global brand», *Financial Times* (<https://www.ft.com/content/230b83b0-1166-11e3-8321-00144feabdc0>).

⁴ Relatório estratégico sobre a *Havaianas* realizado por Ângelo Carvalho, Bernardo Mota, Bruno Franco, Carolina Manfrinato, Mário Caetano, Nuno Marques, Rita Miguel, Sandro Gaspar e Sudabeh Zamani no âmbito do *The Lisbon MBA*.