

## Case Havaianas

Elas estão nas prateleiras de lojas de departamentos chiques como Saks Fifth Avenue e Bergdorf Goodman, em Nova York, e Galleries Lafayette, em Paris. Ocupam espaço em vitrines da badalada Via Spiga, em Milão, dividindo a cena com as marcas Dior e Prada. No ano passado, foram as sandálias escolhidas pelo estilista francês Jean-Paul Gaultier para calçar as modelos que desfilaram sua coleção de verão. Personalizadas, chegam a custar 100 libras (quase 500 reais) em algumas modernas lojas inglesas. As brasileiríssimas Havaianas, lançadas pela São Paulo Alpargatas em 1962, são a bola da vez na cena fashion internacional. O chinelo de borracha que já foi considerado “coisa de pobre” no Brasil, hoje enfeita pezinhos milionários, como as das atrizes Julia Roberts e Sandra Bullock, e os das top models Naomi Campbell e Kate Moss. As Havaianas de hoje – como as de antigamente – não soltam as tiras e não têm cheiro. A diferença é que, agora, elas vendem pra dedéu lá fora.

Nos últimos anos, a receita gerada pela exportação do produto – um aparentemente simples chinelo de borracha – praticamente quadruplicou. A expectativa da Alpargatas é que neste ano sejam vendidos 5 milhões de pares no mercado internacional. Tal volume ainda é pequeno quando comparado à produção total da empresa – em 2002 foram fabricados mais de 130 milhões de pares de calçados, sendo 115 milhões de Havaianas. Em 2001, as vendas do produto no varejo atingiram 600 milhões de reais. (A Alpargatas também é dona das marcas Rainha, Topper, Mizuno e Timberland). No entanto, a curva ascendente do produto indica para o carioca Fernando Tigre, presidente da empresa, que um grande desafio poderá ser cumprido. “Até o final de 2004, 15% do nosso faturamento deverá vir das exportações”, diz ele.

Para chegar lá, montanhas de pares de Havaianas terão de ser vendidos. No ano passado, apenas 3% do faturamento da empresa foi gerado com exportações. “Seria uma meta fácil se o presidente não fosse tão cabeça-dura”, diz Tigre, sobre ele mesmo. “Quero exportar uma marca e não um produto”. Calcule quantos bens de consumo fabricados no Brasil têm sua marca reconhecida no exterior e você terá uma dimensão do desafio imposto por Tigre.

O trabalho de construção de uma marca internacional ganhou fôlego em janeiro de 2001, com a contratação de executiva paulista Angela Tamiko Hirata para o cargo de diretora de comércio exterior. “Até então, nossa estratégia de exportação era oportunista, e a pessoa

que cuidava da área nem falava inglês”, afirma Tigre. Filha de japoneses, Angela havia pisado na Alpargatas dois anos antes para trabalhar como consultora de mercado externo. Para fazer a Havaianas brilhar lá fora, ela lançou mão de duas competências pessoais. A primeira delas, a fluência em quatro idiomas – além do japonês, herdado dos pais, Angela fala inglês, espanhol e italiano. A outra, a experiência com exportação de calçados. De 1989 a 1997, ela foi a responsável por abrir o mercado asiático para a gaúcha Azaléia, a maior fabricante brasileira de calçados femininos e de tênis. “A percepção do mercado internacional nessa época era de que o sapato brasileiro não tinha muita qualidade”, diz. “Foi aí que aprendi o valor que uma marca pode ter”. Angela não carrega nenhum dos estereótipos dos executivos ligados ao mundo da moda. Aos 59 anos, fala baixo – mas firme –, veste roupas discretas, quase apagadas, e mantém o cabelo cortado no clássico estilo chanel. Mas foi sob o seu comando que as exportações das antes prosaicas sandálias de borracha deslancharam. Quando Angela assumiu o cargo, a Alpargatas exportava para 15 países, a maioria deles na América Latina. Atualmente comandando uma equipe de 15 pessoas, ela faz os produtos da Alpargatas chegar a 52 mercados espalhados pelo mundo.

Uma de suas primeiras medidas para chegar a esses destinos foi reorganizar a rede de distribuidores. Na Europa, por exemplo, a mudança foi drástica. Até 2001, a Alpargatas tinha um distribuidor em Portugal, encarregado de repassar os produtos também para a França e para a Itália. Não funcionava. “O revendedor não pensava na marca, e sim no volume”, diz Angela. A solução foi afastá-lo do negócio e buscar parceiros mais afinados com o novo posicionamento.

O mesmo aconteceu nos Estados Unidos. Depois de uma discussão com um distribuidor que insistia em levar as Havaianas para a rede varejista Wal-Mart – para ganhar escala –, Angela percebeu que era preciso encontrar um novo representante. A escolhida para substituí-lo foi a americana Kerry Sengstaken, então assessora de imprensa de Alpargatas nos Estados Unidos. Dona da Stylewest, empresa de relações públicas da Califórnia especializada em moda surfe e praia, Kerry conheceu as Havaianas três anos antes, durante uma feira californiana de produtos para surfe. Adorou o produto e logo depois foi contratada para divulgá-lo no maior mercado do mundo. A partir daí, começou a mandar sandálias para os jornalistas de moda a cada três ou quatro semanas. “No início, eles não se empolgaram”, afirma Kerry. “Mas depois passei a receber ligações de editores pedindo novos pares”.

Apesar de as havaianas ganharem páginas nos editoriais de moda das edições americanas de revistas como *Elle*, *Cosmopolitan* e *Vogue*, as vendas não deslanchavam. Kerry então

decidiu mostrar pessoalmente à diretoria da Alpargatas um plano de marketing que impulsionasse as vendas. “Eles gostaram tanto que resolveram me entregar a distribuição”, diz Kerry. Foi dela, por exemplo, a idéia de distribuir as Havaianas aos indicados ao Oscar deste ano. Dois meses antes da cerimônia, Kerry montou uma operação de guerra. Pediu à Alpargatas que fosse desenvolvido um modelo sofisticado, decorado com cristais austríacos Swarovski e uma caixa especial para colocar o calçado. Paralelamente, entrou em contato com os agentes das 61 celebridades indicadas ao prêmio – entre elas, Jack Nicholson, Nicole Kidman e Renée Zellweger – para saber que número calçavam. No dia seguinte à premiação, todos eles receberam sua sandália. Iniciativas como essa devem ajudar a Alpargatas a vender 1 milhão de pares de Havaianas aos varejistas americanos neste ano.

Os antigos distribuidores em linha com a nova estratégia da empresa foram mantidos. É o caso da brasileira Amélia Maribondo, uma estilista de 40 anos que desde 1997 é responsável pelas vendas das Havaianas na Austrália. Para lançar o produto por lá, ela também recorreu aos formadores de opinião. No primeiro ano, vendeu 2500 pares – cada um deles custa, em média, 11 dólares.

Kerry e Amélia têm algumas características parecidas: ambas são jovens, atuam em mercados que lhes são familiares e têm afinidade com o produto. Trata-se do perfil de distribuidores perseguido pela Alpargatas. “Lá fora a marca está em fase de posicionamento, por isso o cuidado com a distribuição é fundamental”, diz Paulo Pereira Lalli, diretor da área de sandálias da empresa.

Para levar as Havaianas a esses mercados, a Alpargatas evitou a publicidade de massa e apostou em iniciativas alternativas. No Havaí, patrocina um campeonato de surfe. Na França, faz parcerias com a MTV local que lhe garantem exposição a baixo custo. Neste ano, a verba para o marketing das sandálias não chega a 4 milhões de reais. “Nossa única mídia mundial é a revista *Wallpaper*, que tem tiragem de apenas 150 000 exemplares e chega aos formadores de opinião do mundo todo”, afirma Rui Porto, diretor de comunicação e mídia da Alpargatas. Será que no futuro isso será suficiente? “Essa é uma estratégia de entrada, mas não será de manutenção”, diz Ângela da Rocha, coordenadora da área de marketing e negócios internacionais do Coppead, instituto de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. “As Havaianas são um produto fácil de ser copiado e, para se defender da pirataria, em algum momento será preciso investir agressivamente em marketing”. (Na verdade, a pirataria já começou. A Nigéria hoje abastece boa parte da África com cópias das sandálias brasileiras).

O desenvolvimento de produtos específicos para o mercado externo foi outro ponto trabalhado pela Alpargatas. O mercado australiano, por exemplo, conta com quatro cores exclusivas de sandálias, entre elas o verde-militar e o cáqui, e com modelos também inéditos, como o camuflado. “Se houvesse mais flexibilidade na fábrica, poderíamos lançar outras novidades”, diz a distribuidora Amélia. Para os franceses que insistem em calçar seus chinelos mesmo no inverno, a Alpargatas criou uma meia para ser usada exclusivamente com as sandálias. Até mesmo a numeração teve de ser ampliada: enquanto aqui os modelos masculinos vão até 44, os exportados chegam a 46.

Mas quanto tempo vai durar a febre das Havaianas no mercado internacional? “Renovar o interesse do consumidor estrangeiro na marca é o grande desafio”, afirma Amyris Fernandez, professora de marketing do Ibmec, de São Paulo. No livro *O Ponto do Desequilíbrio* (editora Rocco), o jornalista americano Malcolm Gladweel analisa como acontecem as epidemias: das novas tendências de roupas ao surto de determinadas doenças. Um dos casos estudados por Gladweel é o dos tênis Airwalk que, depois de explodir nos Estados Unidos no início da década de 90 como um calçado para esportistas e gente antenada com a moda, sofreram um extraordinário declínio das vendas a partir de 1997. Por quê? O fabricante deixou de ouvir o consumidor – e de fabricar o que ele gostaria de comprar – e massificou as vendas. As lojas especializadas, que até então recebiam modelos exclusivos, passaram a ter nas prateleiras os mesmos produtos das grandes redes varejistas de calçados. O Airwalk, como objeto de desejo, desapareceu. A fim de evitar um destino semelhante, a Alpargatas se prepara para lançar uma segunda marca no exterior, a Sea Club. “Com ela poderemos chegar às grandes cadeias e aumentar o volume”, afirma Angela Hirata.

Não há dúvida de que o sucesso da marca no exterior seria mais difícil se as Havaianas não tivessem sido reposicionadas, algum tempo antes, no mercado interno. Até 1993, havia apenas um modelo de sandália – aquele de duas cores, eternizado em comerciais protagonizados pelo humorista Chico Anysio –, cujas vendas haviam estacionado em 76 milhões de pares. No ano seguinte, foi lançada a versão monocromática, que deu cara nova a um produto que permanecera intacto por mais de três décadas. A partir daí, as campanhas passaram a ser estreladas por musas como Vera Fischer, Malu Mader e Luma de Oliveira, e os novos modelos se multiplicaram. Atualmente, os chinelos podem ser encontrados tanto em bancas de camelôs, quanto na paulistana Daslu, a boutique mais sofisticada do país. A diferença está, basicamente, nos pés de quem vai calçá-los.

## **Pé de Chinelo**

Nos últimos três anos, mais de 8 milhões de pares de havaianas foram exportados. Até o final de 2003, outros 5 milhões de pares devem ser comercializados para mais de 50 países. Nesse período, a receita obtida com as vendas internacionais praticamente quadruplicou. Acompanhe a evolução (em US\$ bilhões):

*Autora: Cristiane Correa*

*Fonte: Revista Exame*