Vantagens da internacionalização da marca para a empresa São Paulo Alpargatas S/A uma visão financeira

Resumo

Como qualquer empresa que inicia um processo de expansão, a São Paulo Alpargatas S/A necessitou de um aporte financeiro para aumentar seu capital e seguir com avanço de sua marca para diversos países. Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar a situação econômico-financeira da empresa São Paulo Alpargatas S/A nos últimos dez anos, identificando os resultados dos investimentos realizados pela marca neste período. Respondeu o seguinte problema de pesquisa: Qual efeito financeiro teve a estratégia de reposicionamento da marca Havaianas sobre o plano de internacionalização da empresa São Paulo Alpargatas S/A? A partir de 2000 a empresa assumiu uma estratégia para suas marcas, que teve como essência a internacionalização da São Paulo Alpargatas S/A objetivando tornar suas marcas em marcas globais. Por isso, foram analisados os dados financeiros da empresa a partir de 2004 a fim de observar os resultados do reposicionamento da principal marca da empresa, Havaianas, e qual o efeito, ou colaboração esse investimento teve sobre o plano de internacionalização da empresa, é dessa forma que esse artigo está apresentado. Pode-se corroborar de forma positiva o problema de pesquisa pois, a partir do cenário avaliado, a Havaianas é o principal investimento para o plano de internacionalização da São Paulo Alpargatas, pois é a marca que traz maior rentabilidade e aumento nas vendas, aumentando o patrimônio líquido da empresa, e sua valorização no mercado.

Palavras-Chave: marca; internacionalização; finanças.

1.Introdução

Com a desaceleração da economia e a valorização do dólar é necessário identificar empresas brasileiras que consigam identificar esse fato como uma oportunidade e diante disso estabelecem a internacionalização da marca como estratégia de fuga da crise.

Nesse cenário a empresa São Paulo Alpargatas S.A detentora da marca Havaianas, líder no mercado de sandálias, e dona também de algumas marcas do mercado esportivo como Rainha, Topper e Mizuno sob a óptica financeira apresentou em 2017 um crescimento de 8,3% de suas receitas no mundo (EXAME, 2016), e crescimento no Brasil de 6,3%. O crescimento mais expressivo é no mercado externo. A receita da São Paulo Alpargatas S/A Argentina aumentou 45,8% em pesos, no mesmo ano. Na Europa, subiu 22,2% em euros e 17,3% em dólares, nos Estados Unidos (VALOR ECONOMICO, 2015).

Outro motivo para a expansão da marca brasileira é a fama internacional da empresa. O reconhecimento da marca aumentou 6 pontos percentuais na Europa em 2015, por exemplo (EXAME,2016).

Dessa forma, como qualquer empresa que inicia um processo de expansão, a São Paulo Alpargatas S/A necessitou de um aporte financeiro para aumentar seu capital e seguir com avanço de sua marca para diversos países. Ela foi buscar esse dinheiro no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com um empréstimo de R$ 85,3 milhões que tem por finalidade melhorar a inovação, design, moda e reposicionamento de marcas, mas o projeto incluiu também construção de mini fábricas e projetos sociais no âmbito das comunidades em que a empresa atua, em São Paulo (SP), Campina Grande (PB) e Montes

Claros (MG) (EXAME, 2016). O BNDES é responsável por 32% desse investimento sendo feito de forma indireta utilizando intermediadores como o Banco Itaú e Banco Santander.

Portanto, este trabalho tem como objetivo analisar a situação econômico-financeira da empresa São Paulo Alpargatas S/A nos últimos dez anos, identificando os resultados dos investimentos realizados pela marca neste período. Para isso responderá o seguinte problema de pesquisa: Qual efeito financeiro teve a estratégia de reposicionamento da marca Havaianas sobre o plano de internacionalização da empresa São Paulo Alpargatas S/A?

A partir de 2000 a empresa assumiu uma estratégia para suas marcas, que teve como essência a internacionalização da São Paulo Alpargatas S/A objetivando tornar suas marcas em marcas globais. Dessa forma, implementou um plano de internacionalização que guiaria todos os planos estratégicos da mesma.

Devido à relevância da estratégia tanto para o posicionamento e imagem da marca, quanto suas finanças, optou-se nesse artigo em realizar uma análise geral das demonstrações financeiras da empresa assim como de todas as ações estratégias de marketing para avaliar primeiramente se os investimentos realizados para a estratégia são rentáveis e qual o impacto que o plano de internacionalização teve sobre a empresa. Mais especificamente, foi realizada uma análise do impacto de uma estratégia específica sobre o plano de internacionalização da marca. Por isso, foram analisados os dados financeiros da empresa a partir de 2004 a fim de observar os resultados do reposicionamento da principal marca da empresa, Havaianas, e qual o efeito, ou colaboração esse investimento teve sobre o plano de internacionalização da empresa, é dessa forma que esse artigo está apresentado.

2. Fundamentação teórica

Em 2004, a São Paulo Alpargatas S/A desenvolveu um planejamento estratégico de cinco anos com o objetivo de aumentar a competitividade, assegurando o crescimento sustentado na receita, lucratividade e geração de valor para os acionistas. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas (PORTER, 1985). O foco principal da empresa foi criar uma imagem de marca forte e bem posicionada. Para isso analisou o mercado e os negócios de marcas a fim de identificar aquelas que poderiam ser sucessos mundiais, assim como a Havaianas, ou seja, o principal objetivo era a criação de marcas globais de consumo mundial.

Segundo Keller (2006) marca é um conceito, termo, sinal, símbolo, desenho ou combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência, dessa forma a aquisição de marcas globais exige o desenvolvimento do *brand equity* para cada uma, que segundo o autor é essa estratégia que permite que a empresa obtenha resultados diferentes (melhores) quando for relacionada com a marca do que quando não fosse identificado por ela, um processo que agrega valor. Para sustentação desse planejamento estratégico a empresa distribuiu seus esforços em áreas de ênfase que possibilitaram o processo de crescimento: otimização industrial, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e internacionalização. A primeira área otimização industrial, abrange ações que envolvem o acesso à produção de baixo custo, ganhos de escala e produtividade, aumento da capacidade produtiva e aspectos fiscais e logísticos.

A São Paulo Alpargatas S/A é uma empresa denominada *House of Brands*, ou seja, possui diversas marcas atuantes na mesma categoria, sendo que cada submarca possui um posicionamento (AAKER, 2007). Dessa forma, cada marca possui uma estratégia específica,

baseada e guiada pela estratégia principal da empresa. A Havaianas além de ser a principal submarca é o principal produto do negócio de sandálias. A estratégia adotada para essa marca foi no conhecimento detalhado das necessidades do consumidor, da dinâmica do mercado e a aproximação com os canais de distribuição (ou canal de marketing), que segundo Coughlan (2006) a definição de canal é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto/serviço para uso/consumo. Um bom relacionamento de canal permite maior retorno, tanto em questão de número de pedidos, lealdade e atingir pontos de vendas não tradicionais, ou seja, manter uma boa relação com os intermediários permite que a marca esteja presente no maior número possível de canais e esteja fácil e disponível para os consumidores (COUGHLAN, 2006). O desempenho da marca foi baseado em três estratégias principais: expansão da linha de produtos de maior valor agregado, exploração de novas ocasiões de consumo e qualidade da comunicação, ações promocionais e eventos. Essas estratégias estão relacionadas com o fortalecimento da marca através do escalonamento, que é a mudança da comunicação do posicionamento de forma a esclarecer novas características do produtos, novas formas de uso e aspectos de exclusividade do produto, e alavancagem do posicionamento da marca, que está diretamente relacionada com a expansão da linha de produtos utilizando o forte posicionamento da marca como "arma" de consolidação e sucesso dos novos produtos, segundo Keller (2006).

A gestão das marcas de calçados, artigos e vestuários esportivos – Rainha, Topper e Mizuno – foi consolidada em uma única unidade de negócio, aproveitando as sinergias em pesquisa e desenvolvimento, políticas comerciais e de suprimentos e logísticas de distribuição, esperando também a otimização da produção com ganhos de escala e produtividade industrial. O posicionamento, que de acordo com Kotler (2006) se define por "ato desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo", e a proposta de cada marca foram mantidos, de forma a facilitar a identificação dos diferenciais de cada uma pelo consumidor. A unificação na gestão fortalecerá a imagem da Alpargatas como marca global no segmento, com distribuição e forças de vendas também no exterior, facilitando a possibilidade de replicar as estratégias do composto de marketing para novos cenários. Desde a metade dos anos 1960, o paradigma da gestão do composto de marketing baseado nos 4Ps, concebido por McCarthy, tem sido o modelo tradicionalmente utilizado pela maioria dos educadores e profissionais de marketing (SILVA et al., 2006). Kotler (2000, p. 38), diz que: "os 4Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores" Outro benefício dessa gestão está relacionado com a extensão da linha de produtos, que será otimizada devido à utilização de uma única unidade de negócios que abrange todos os aspectos operacionais, de logística e pesquisa e desenvolvimento, além do posicionamento já estar bem definido para o segmento esportivo.

A São Paulo Alpargatas S/A também desenvolveu uma nova unidade de negócio que reúne outras submarcas, Timberland, Meggashop, Sete Léguas, Conga e Bamba. Uma unidade de negócio de acordo com Buzzell e Gale (1991) uma unidade de negócios é uma divisão, linha de produtos ou outro centro de lucro de uma empresa que: produz e comercializa um conjunto bem definido de produtos ou serviços correlatos; serve um conjunto claramente definido de clientes, numa área geográfica razoavelmente bem delimitada; compete com um conjunto bem definido de concorrentes. Cada marca individualmente contribui de maneira individual para o fortalecimento da unidade de negócio como um todo. A Meggashop tem a função estratégica de proteger as marcas da Companhia, obter informações sobre as necessidades e as preferências dos consumidores, já que possui contato direto com eles, e possibilita o contato e experimentação dos lançamentos. A Timberland aposta no posicionamento *premium*, com ampla linha de produtos, nacionais e importados, distribuídos em lojas próprias e em lojas multimarcas, em vendas locais e internacionais. A Sete Léguas é forte em sua categoria em

relação à qualidade do produto e em sua tradição. E por fim, a Conga que aposta em calçados de moda e em novos lançamentos que acompanham as novas tendências do mercado.

O negócio de têxteis industriais, que envolve as marcas Locomotiva, Lonaleve e Night&Day, foca seus esforços na produção e comercialização de produtos diferenciados, com maior valor agregado. Valor agregado, segundo a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), é expressão originária de finanças, do processo de Avaliação de Valor Agregado (do inglês, *EVA*), que mede performance. Em sua forma abrangente, designa a percepção que um *stakeholder* tem do serviço ou produto que lhe é apresentado. É sempre uma percepção comparativa, tendo como base o preço do bem versus os atributos (funcionais ou não) percebidos. A noção de valor agregado traz a ideia de superação de expectativa em relação aos benefícios funcionais do bem. Valor Agregado também se entende por valor agregado o resultado de processos e atividades adicionados a um item, produto ou serviço, que o valorizam em relação ao que ele era antes de esse processo ou atividade estar presente. Essa unidade de negócio é importante para a imagem da Alpargatas em si, pois apresenta um diferencial da empresa em relação à concorrência, que são alternativas de produtos para proteção de cargas. A maior lucratividade dessas marcas foi devido ao foco nas linhas de maior margem, otimização de uso de canais de distribuição, modernização dos teares e gestão de estoques.

Em 2009 iniciou-se um novo processo de planejamento estratégico que só seria concluído em 2010. Neste ano foram analisadas todas as ações estratégicas da empresa e seus principais resultados assim como o que foi feito para atingir os objetivos estratégicos, para assim, poder-se mensurar e projetar futuras ações visando o crescimento e fortalecimento da marca no mercado nacional e internacional. Como resultado foi registrado:

- Internacionalização da empresa: escritórios nos EUA e na Europa, com operação na Argentina.
- Ampliação da produção e extensão da linha Havaianas: expansão da fábrica em Campina Grande (PB) e início da extensão de marca.
- Construção de uma marca mundial de artigos esportivos: aquisição da Alpargatas Argentina, visando a globalização da marca Topper.
- Reconfiguração industrial com manufatura de classe mundial: centralização da produção de calçados esportivos em Santa Rita (PB).
- Estruturação de um centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): instalação do centro de P&D em São Leopoldo (RS).
- Implementação de processos de qualidade classe mundial: criação da área de qualidade e implementação de processos de gestão de qualidade.
- Atualização da tecnologia de informação: instalação do Sistema Integrado de Gestão (ERP).
- Crescimento por meio de aquisições de marcas, negócios ou empresas: compra das empresas CBS – Companhia Brasileira de Sandálias, da Alpargatas Argentina e da marca “Havaianas” em 15 países.
- Expansão do varejo: novas lojas Havaianas e Timberland (próprias e franquias) e Topper.
- Revisão do modelo de gestão e da estrutura organizacional: introdução de novo modelo de unidades de negócio e criação da Diretoria de Operações.
- Desenvolvimento de competências da área de finanças: aperfeiçoamento dos controles de gestão financeira e crescimento do caixa.
- Desenvolvimento de competências e capacitação de recursos humanos: estruturação de novos processos de gestão e desenvolvimento de talentos para atuação global.

Com o fim da revisão do planejamento estratégico, em 2010 iniciou-se a construção de novas ações que iriam compor o novo ciclo estratégico 2011-2015. A estratégia continua sendo focada para cada segmento atendido pela empresa, subdivida agora em 3 grandes áreas: sandálias, artigos esportivos e varejo. Para a área de sandálias foi projetado um crescimento da Havaianas e sua consolidação como marca de sandálias dominante no Brasil por meio da inovação de produtos. Outra forma para crescimento foi via extensão para novas categorias, que ainda segundo Keller (2006) é o processo de lançamento de novos produtos e usos de consumo para antigos produtos identificados pela marca, com objetivo de trazer mais receita e valor. A marca Dupé tem como objetivo alcançar novos mercados, e a presença internacional aumentará devido aos novos pontos de venda.

Para a área de artigos esportivos o foco foi na marca Topper com o objetivo de torna-la uma das três maiores marcas esportivas no Brasil e ampliar sua relevância na América Latina. As ações estratégicas para alcançar esse objetivo envolveram lançamentos de produtos que envolvem outros esportes além do futebol (*running*, tênis e *rugby*). A marca Rainha foi reposicionada e a valorização da marca foi através da tradição em lançar produtos ousados em design, tecnologia e inovação. Lovelock e Wright (2001, p. 192) definem reposicionamento como "mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a serviços concorrentes" e Hassanien e Baum (2002, p. 146) concordam que reposicionamento diz respeito à mudança da imagem de um produto por meio da mudança da percepção dos consumidores. O plano para a marca Mizuno foi continuar sendo a primeira opção de compra para a categoria *running*.

Para o varejo o principal objetivo foi focar o crescimento de forma a área cumprisse sua função estratégica de apresentar todos os produtos em um único ponto de venda, fortalecendo a imagem da marca-mãe (KELLER, 2006) por meio do contato mais próximo com o consumidor. Em relação à presença internacional, aumento das lojas da Topper na Argentina, que proporcionariam maior receita e lucratividade.

Segundo Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização é um processo que a empresa se envolve em operações internacionais, seja para dentro ou para fora do país através da importação ou exportação, por exemplo.

Para Abrantes (1999) a internacionalização de uma empresa significa a atuação em diferentes países, movimentando fatores de produção, desenvolvendo projetos com parceiros internacionais ou simplesmente comercializando seus produtos.

A internacionalização é um processo com um grau de risco elevado. Segundo Kotler (2006) certos riscos devem ser analisados para a tomada de decisão, para que assim seja possível entrar no mercado internacional. São eles:

- A empresa pode não compreender as preferências do cliente estrangeiro e não consegui oferecer um produto competitivamente atraente;
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país em questão ou não saber como lidar com seus habitantes;
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados;
- A empresa pode perceber que não possui gerentes com experiência internacional;
- O país pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros;

De acordo com Almeida (2006), os custos e riscos da internacionalização são:

- Custos crescentes de coordenação e governança;
- Desvantagens do recém-chegado (*liability of newness*);
- Desvantagens de ser estrangeira (*liability of foreingness*);
- Riscos políticos e econômicos nos mercados internacionais;

O conceito de posicionamento deve ser abordado como base para as discussões de outro conceito relacionado, o reposicionamento de marcas. A questão do posicionamento de marca adquire maior importância em função da realidade do mercado (AAKER, 1996). A vantagem de resolver a questão do posicionamento é que ele habilita a empresa a estruturar o composto de marketing (KOTLER, 1996).

Como posicionamento de marca "[...] processo de estudo, definição e implantação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa e sustentável de uma marca em relação à concorrência em uma categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo" (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 3). O reposicionamento trata-se então da mudança da imagem da marca dentro da mente do consumidor, ou seja, alterar as associações primárias e secundárias, assim como valores e imagem da marca, pela perspectiva do público.

Para se tornar uma empresa global a São Paulo Alpargatas S/A baseou sua estratégia em 3 pilares: modelo de geração de valor, caminhos de crescimento e responsabilidade socioambiental.

O modelo de geração envolve as seguintes estratégias: fortalecer nossa vocação para marcas; gerar outros casos de sucesso; estruturar competências para replicar nosso conhecimento; evoluir capacitações de gestão de negócios; desenvolver talentos com visão global.

Os caminhos de crescimento são: avançar na internacionalização de sandálias; expandir Havaianas em novas categorias; conquistar posição de destaque em artigos esportivos na América Latina; adquirir empresas com alto potencial global de geração de valor.

E por fim, responsabilidade socioambiental: produtos com destinação de recursos a causas ambientais; ações sociais do Instituto Alpargatas vinculadas às marcas; recuperação de resíduos e ações de economia de energia nas fábricas; grande meta: logística reversa para produtos descartados.

O reposicionamento será focado para criar uma imagem de marca *lifestyle*, fazendo com que o consumidor veja a Havaianas não só como uma marca, mas um estilo de vida, o jeito espontâneo do brasileiro levar a vida. Dessa forma, o objetivo também trata-se de fortalecer o conceito de *lifestyle*: trazer ao mercado um estilo que combina conforto e cores com leveza, liberdade e modernidade. Um novo jeito de vestir e sentir-se livre! Um novo jeito de viver Havaianas o tempo todo. Para visualização da estratégia da marca, a seguir é possível observar na figura explicativa da construção do posicionamento e gestão da imagem da marca:



Figura 1: Estratégia de marca
Fonte: Apresentação São Paulo Alpagartas S/A Web Page, 2018.

Aliando a estratégia de reposicionamento com o plano de internacionalização, a empresa segue as seguintes estratégias:

- Abertura de escritório na Ásia para *sourcing* e vendas/marketing;
- Aumento do investimento em marketing/*brand awareness*;
- Abertura de mais lojas exclusivas nos EUA e na Europa;
- Implementação de modelo de lojas Havaianas na Ásia e nos mercados de exportação;
- Contínuo crescimento nos mercados de exportação.

3. Método de pesquisa

Essa pesquisa teve como foco o impacto da estratégia de reposicionamento da marca Havaianas para a estratégia geral da empresa São Paulo Alpargatas S/A de internacionalização e transformação para uma empresa global. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória.

Foi escolhida a técnica de estudo de caso, que segundo Malhotra (2012) envolve o exame intensivo de poucos casos selecionados do fenômeno em pauta. O fenômeno em questão é o plano de internacionalização da São Paulo Alpargatas S/A e o caso específico a ser analisado é o reposicionamento da marca principal da empresa e como essa estratégia afeta/colabora para o fenômeno em pauta. Os dados obtidos para realização da pesquisa são denominados secundários. Dessa forma, os dados foram obtidos a partir do site da empresa, do relatório com os investidores e do site da BM &F Bovespa.

A pesquisa foi dividida em duas partes para melhor compreensão do problema. A primeira etapa é uma análise das estratégias de marketing utilizadas pela empresa, em geral ao longo do período de estudo 10 anos.

A segunda etapa consta no levantamento e análise dos dados financeiros da São Paulo Alpargatas S/A. As duas etapas se completam para responder a preposição desta pesquisa. Com a definição das estratégias de marketing durante o período de estudo é possível ter uma visão crítica dos resultados financeiros apresentados, que serão utilizados na análise para melhor entendimento da natureza dos investimentos, seus objetivos e qual impacto e resultados cada estratégia tem para a empresa como um todo. Tendo a relação de causa e efeito das estratégias de marketing e resultados financeiros será possível a realização de uma avaliação.

Para a análise dos resultados foram calculados os índices ROE, ROA, ROI e GAF, a taxa interna de retorno (TIR), o valor presente líquido (VPL) ano a ano e o *payback* ajustado, para que sejam utilizados como métrica de avaliação de desempenho dos investimentos realizados para as estratégias, tendo como foco àquelas especificamente voltadas para a marca Havaianas, objeto de estudo desta pesquisa.

4. Análise dos Resultados

Fazendo as devidas conjecturas entre os dados financeiros calculados e as ações de marketing a situação da empresa foi à apresentada na tabela abaixo e devidamente explicadas na sequência:

Ações de Marketing	**Investimento**	**Ativo Total**	**Lucro Líquido**	**ROA**	**ROE**	**ROI**	**GAF**	**TIR**	**VPL**	**Payback**
A Alpargatas entra no século 21 conquistando ainda mais espaço no cenário mundial. Adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, e a Camargo Corrêa torna-se a principal acionista. A empresa também define a sua nova visão: ser uma empresa global de marcas desejadas. E, como estratégia, implementa um **plano de internacionalização**	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Neste início de século, a empresa inaugura também importantes ações de sustentabilidade e cria o Instituto Alpargatas de Responsabilidade Social, em **2003**, com a missão de melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes por meio do esporte e da cultura. Três anos depois, a Alpargatas é eleita Empresa do Ano pela revista Exame Maiores e Melhores.	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Em **2007**, completa 100 anos de história alcançados com muito trabalho e ocupa grande espaço no mercado de calçados no Brasil. Neste ano, também expande seus negócios com diversas aquisições. Compra 60% da operação na Argentina, ação que tem o papel estratégico na expansão de artigos esportivos na América Latina. Adquire a pernambucana Dupé e assume a liderança do segmento de sandálias no País.	230.321	1.338.206	210.269	0,16082	0,23883	0,9344	1,485076	24,58330	42.206	5,18842
Ainda em **2007**, estreia operação própria no mercado americano com a abertura de um escritório nos Estados Unidos. Em **2008**, inaugura escritórios comerciais na Espanha e, no ano seguinte, no Reino Unido, na França e na Itália, seguindo sua estratégia de internacionalização.	132.007	1.922.468	173.181	0,12911	0,15816	1,88024	1,225002	29,17550	31.655	4,5977

Em **2009**, a Topper ganha um novo posicionamento: uma identidade mais moderna e com mais movimento. Até então masculina e associada ao futebol, a marca passa a ser unissex, poliesportiva e patrocinadora de atletas de diferentes modalidades, como tênis e rugby. No mesmo ano, no futebol, a marca patrocina o Atlético Mineiro, no Brasil, o Estudiantes, na Argentina, além de craques brasileiros como os goleiros Marcos, do Palmeiras, e Marcelo Lomba, do Flamengo.	91.851	1.801.719	123.946	0,14065	0,10969	2,75892	0,779879	38,26654	25.324	4,29567
As sandálias Havaianas conquistam vitrines do mundo todo. Em **2009**, a marca inaugura, em São Paulo, a sua primeira loja conceito: o Espaço Havaianas, único lugar onde o consumidor pode encontrar todos os modelos da marca.	91.851	1.801.719	123.946	0,14065	0,10969	2,75892	0,779879	38,26654	6.254	4,29567
Em **2010**, reforçando sua vocação para a comercialização de calçados e artigos esportivos, a Alpargatas vende a operação Locomotiva e os respectivos ativos do negócio.	77.338	2.246.603	310.452	0,17291	0,23029	0,54926	1,331849	53,80214	5.360	4,18649
A Havaianas é líder no mercado brasileiro de sandálias e agora cresce também em outros segmentos e países. A marca bate recorde de produção e estende sua linha lançando a Soul Collection – inovação no portfólio com calçados fechados.	77.338	2.246.603	310.452	0,17291	0,23029	0,54926	1,331849	53,80214	5.360	4,18649
O ano de 2010 é de muitas conquistas e novidades para Havaianas e Dupé, que juntas vendem 216,3 milhões de unidades. Com esse resultado, a Havaianas sustenta a maior participação no mercado brasileiro de sandálias e torna-se referência mundial no segmento.	77.338	2.246.603	310.452	0,17291	0,23029	0,54926	1,331849	53,80214	5.360	4,18649
No início de **2010**, a Topper aposta no potencial de crescimento do rugby, passando a patrocinar a Seleção Brasileira de Rugby. Globalmente, este é o segundo esporte coletivo mais praticado no mundo.	77.338	2.246.603	310.452	0,17291	0,23029	0,54926	1,331849	53,80214	5.360	4,18649
A Rainha realiza um estudo de branding que dá início ao projeto de reposicionamento da marca com o objetivo de ampliar sua participação no mercado brasileiro de artigos esportivos.	77.338	2.246.603	310.452	0,17291	0,23029	0,54926	1,331849	53,80214	5.360	4,18649

A Alpargatas realiza uma revisão de sua marca institucional e razão social. A nova razão social, de São Paulo Alpargatas S.A. para Alpargatas S.A., transforma-se em um nome sem fronteiras, a caminho da globalização. A nova identidade visual é mais moderna e descontraída, sem perder o elo com a anterior. Essas mudanças retratam a personalidade da equipe da Alpargatas: um time de gente apaixonada e empreendedora que cria calçados, roupas e acessórios.	77.338	2.246.603	310.452	0,17291	0,23029	0,54926	1,331849	53,80214	5.360	4,18649
Em 2011, a Alpargatas detém 91,5% do capital das operações na Argentina, tornando-se líder do mercado de calçados na América Latina. Ainda neste ano, a receita consolidada do varejo cresce 32% em comparação a 2010. Ao todo, são 281 estabelecimentos no mundo.	74.462	2.408.169	309.067	0,19623	0,20745	5,39768	1,057178	15,15873	27.941	4,16485
Em 2012, a empresa muda sua sede de endereço. A mudança para um espaço exclusivo, maior e com o jeito de ser da Alpargatas faz parte da sua estratégia. Mesmo diante de um cenário econômico desafiador, a Alpargatas está em pleno momento de expansão, sendo necessário mais espaço para abrigar o crescimento das marcas, dos mercados e das categorias	33.564	2.740.729	280.536	0,16012	0,16891	13,07472	1,054896	37,6145	27.941	2,83188

Tabela 01: Analogia cálculos financeiros e posicionamento de marketing
Fonte: elaborado pelos autores, 2018.

Observa-se embasado pelos cálculos financeiros aumento generalizado dos indicadores de rentabilidade e aproveitamento positivo sob a óptica financeira da implementação da estratégia de reposicionamento da marca e internacionalização da Havaianas.

Ao analisar os indicadores financeiros da empresa São Paulo Alpargatas S.A, conforme tabela acima e tendo como base seus objetivos de marketing de reposicionamento da marca, começado na década de 90, e posteriormente o foco na internacionalização, essa iniciada mais ativamente nos anos 2000, é possível notar que o histórico de crescimento dos lucros e de patrimônio vem mostrando grande disposição nos últimos anos. Analisando os dados, verifica-se que a São Paulo Alpargatas S/A assumiu uma postura mais agressiva, o que é refletindo em suas operações.

Para analisar o comportamento dos ativos e passivos da empresa foram calculadas as variações ano a ano dos principais indicadores deste demonstrativo. Iniciando pela variação de caixa da empresa, pode-se observar que entre 2004 e 2014 prevaleceu uma variação positiva das entradas. De 2007 para 2008 houve o maior crescimento de caixa, apresentando um aumento de 779,2% aproximadamente. Entre 2004-2005 e 2013-14 foram observados aumentos significativos também de 134,65% e 135,07% respectivamente.

Fazendo uma correlação direta deste indicador com os investimentos da empresa podemos observar que uma possível causa do pico de 2007 para 2008 é o número crescente de investimentos da empresa, que por dois períodos consecutivos apresentou crescimento

significativo entre os anos de 2005 e 2007. É possível inferir que a empresa seja cautelosa em seus níveis de investimento, buscando um equilíbrio a cada ano, ou seja, se em um período houve um grande aumento no investimento no próximo a empresa diminui esse nível, aguardando o retorno financeiro do investimento antes de aplicar um novo.

Todas as variações do patrimônio líquido foram positivas, demonstrando que o valor financeiro da empresa para seus acionistas manteve-se também positivo e, em sua maioria, crescente.

Isso demonstra a agressividade da empresa, pois é possível notar também indícios de outro sinal. Podemos observar em seu histórico um interessante incremento no número de pares vendidos e a manutenção do lucro líquido referente a cada par. Isso mostra que, pelo menos no período analisado, a empresa tem focado em aumentar seus lucros principalmente pela venda numérica e não pela margem que cada par representa. Significa vender mais por menos.

Portanto, do ponto de vista do investidor a São Paulo Alpargatas S/A apresenta um risco considerável, pois por ser endividada e apresentar maiores despesas, necessita de um monitoramento mais de perto, porém é notável que devido a sua estratégia de marca esse endividamento será rentável a longo prazo.

Para se verificar os retornos dos investimentos realizados pela São Paulo Alpargatas S/A nos últimos anos, foram avaliados e calculados 3 indicadores importantes: o *Payback* ajustado, o TIR e o VPL.

É possível notar de acordo com os cálculos realizados, que a empresa apresentou um desenvolvimento lucrativo e rentável durante o período analisado. As taxas internas de retorno apresentadas são relativamente altas e em todos os anos o valor presente líquido se manteve positivo, ou seja, uma correlação entre os dois fatores tem como resultado projetos lucrativos para a empresa visto que além do investimento inicial ser pago, ele traz retorno para a São Paulo Alpargatas S/A, como pode ser visto por meio da TIR que apresentou índices altos e o VPL que se manteve positivo, demonstrando que além de pagar o investimento houve crédito em caixa. Em 2006, o plano de internacionalização teve início, e analisando a partir destes índices financeiros é possível afirmar que o projeto foi sustentado e lucrativo em um primeiro momento, visto que seu VPL foi o maior do período e a TIR também foi positiva. Com um valor presente líquido em caixa alto, foi possível dar continuidade com o plano estratégico principal por meio de outros projetos que teriam como objetivo dar suporte à internacionalização da empresa. Após o investimento inicial com o plano de internacionalização, 2010 foi o ano que apresentou maior TIR, com o projeto de maior retorno. Ao analisar as estratégias de marketing deste período é possível observar que esse ano foi marcado por uma série de ações da empresa para todas as suas marcas, mas a principal foi a revisão e sua imagem institucional, que pode ter sido a responsável pela taxa de retorno alta, visto que estava alinhada com o plano principal da empresa e a imagem de empresa global.

Após 2010, o ano de 2014 foi o principal marco para a São Paulo Alpargatas S/A, com uma TIR maior que 110%, ou seja, o retorno neste ano foi maior que o investimento inicial do projeto, sendo o principal marco para o plano estratégico da empresa. Analisando também do ponto de vista do *payback*, 2014 teve o melhor projeto, pois é o que apresenta menor tempo de retorno do investimento. Os anos de 2004 e 2005 tecnicamente foram o que apresentaram menor *payback* e por isso seriam os projetos mais recomendados. Entretanto, este trabalho está analisando o plano de internacionalização da São Paulo Alpargatas S/A, que teve início em 2006, por isso, foram considerados os projetos posteriores ao início da estratégia principal estabelecida pela empresa.

No ano de 2006, a São Paulo Alpargatas S/A começa a investir no processo de internacionalização da marca e investe forte nas suas ações de sustentabilidade iniciadas em 2003 com a criação do Instituto Alpargatas de Responsabilidade Social, recebendo o prêmio de Empresa do Ano pela revista Exame Maiores e Melhores

Neste ano, aconteceu um grande investimento da marca na análise dos últimos 10 anos de R$132.001 dando início ao processo de internacionalização da marca e construção da imagem social. O VPL foi o maior do período, o TIR o segundo menor e o tempo de *payback* pouco maior que 4 anos e meio.

Em 2007 conquista grande espaço no mercado de calçados no Brasil. Neste ano, também expande seus negócios com diversas aquisições. Compra 60% da operação na Argentina, ação que tem o papel estratégico na expansão de artigos esportivos na América Latina. Adquire a pernambucana Dupé e assume a liderança do segmento de sandálias no país além da estreia da operação própria no mercado americano com a abertura de um escritório nos Estados Unidos.

Este foi o ano de maiores investimentos da marca, conta com aumento da TIR, um maior tempo de *payback* e um VPL mais baixo, demonstrando um investimento que traria menor retorno em um maior tempo, não sendo rentável.

Em 2008, inaugura escritórios comerciais na Espanha. Neste ano o valor investido de 132.007 simboliza o 3° maior investimento, com um *payback* semelhante à 2006, porém com a TIR maior e VPL menor que o ano anterior.

Em 2009, inaugura escritórios no Reino Unido, na França e na Itália, seguindo sua estratégia de internacionalização, além disso, a Topper ganha um novo posicionamento: uma identidade mais moderna e com mais movimento. Até então masculina e associada ao futebol, a marca passa a ser unissex, poliesportiva e patrocinadora de atletas de diferentes modalidades, como tênis e Rúgbi. No mesmo ano, no futebol, a marca patrocina o Atlético Mineiro, no Brasil, o Estudiantes, na Argentina, além de craques brasileiros como os goleiros Marcos, do Palmeiras, e Marcelo Lomba, do Flamengo. Inaugura também a primeira loja conceito da marca em São Paulo, o Espaço Havaianas, único lugar onde o consumidor pode encontrar todos os modelos da marca. Neste ano o investimento diminui consideravelmente, mas o VPL sobe assim como o TIR; o tempo de *payback* diminui modestamente, resultados do sucesso da estratégia de marketing e comunicação da marca com o público, tornando o investimento rentável.

Em 2010 vende reforçando sua vocação para a comercialização de calçados e artigos esportivos, a Alpargatas vende a operação Locomotiva e os respectivos ativos do negócio para apostar no potencial de crescimento do Rúgbi, passando a patrocinar a Seleção Brasileira de Rúgbi. Globalmente, este é o segundo esporte coletivo mais praticado no mundo. Além disso, muda seu nome de São Paulo Alpargatas S/A para Alpargatas S.A e muda sua identidade visual buscando ainda mais a internacionalização da marca. Cai o VPL e aumenta a TIR, o *payback* se mantém constante, demonstrando estabilidade financeira para a empresa para continuar investindo no plano de internacionalização.

Em 2011, a Alpargatas detém 91,5% do capital das operações na Argentina, tornando-se líder do mercado de calçados na América Latina. Ainda neste ano, a receita consolidada do varejo cresce 32% em comparação a 2010. Ao todo, são 281 estabelecimentos no mundo. Apesar dos investimentos similares ao ano anterior, o VPL cai um pouco e a TIR apresenta uma queda significativa, mantendo um *payback* constante.

Em 2012 a empresa muda sua sede de endereço. A mudança para um espaço exclusivo, maior e com o jeito de ser da Alpargatas faz parte da sua estratégia. Mesmo diante de um cenário econômico desafiador, a Alpargatas está em pleno momento de expansão, sendo necessário mais espaço para abrigar o crescimento das marcas, dos mercados e das categorias. Este investimento apresentou aumento do VPL e da TIR, com um tempo de *payback* bem menor que o ano anterior, demonstrando maior preocupação da empresa em recuperar a queda do período anterior e garantir sua base para continuar sua ação estratégica.

Quanto aos indicadores ROA, ROE, ROI e GAF é possível dizer que a empresa apresenta projetos e investimentos rentáveis durante o período estudado. Em média, todos os índices apresentaram taxas altas de retorno para a empresa, os acionistas, os credores e

proprietários, justificando a rentabilidade da empresa. Em média, a empresa apresentou uma alavancagem financeira positiva, ou seja, acima de 1 (aproximadamente 1,14), representando que a empresa conseguiu aumentar o investimento de terceiros e devolver uma taxa de retorno, tornando o investimento lucrativo. Portanto, independente da origem dos investimentos da empresa, seja por ativos, credores, acionistas ou recursos próprios, a Alpargatas conseguiu, no período analisado, apresentar um desempenho que teve como consequência não só o pagamento do investimento inicial, mas uma taxa rentável de retorno. Esse fato é relevante, pois acrescenta ao patrimônio líquido e ao capital social da empresa, valorizando suas ações e a imagem da marca no mercado.

Comparando o ROE com a taxa de retorno mínima esperada pelo acionista, que neste trabalho foi assumida a taxa de inflação (IPCA) de cada ano, é possível afirmar que em média o ROE se manteve maior em relação à inflação, sendo os investimentos na Alpargatas rentáveis, pois geram um retorno acima do mínimo exigido.

6. Conclusões

A partir dos dados coletados e análises realizadas é possível estabelecer uma correlação entre as estratégias para reposicionamento da marca Havaianas e o plano de internacionalização da São Paulo Alpargatas S/A. O reposicionamento da marca teve início na década de 90, mas, foi após o estabelecimento do plano de internacionalização nos anos 2000 que a empresa iniciara uma estratégia focada na globalização e vira a Havaianas como principal oportunidade para a entrada em novos países.

O sucesso do reposicionamento da marca foi o principal fator que demonstrou que a Havaianas teria potencial para alavancar as demais submarcas da principal, Alpargatas. Por meio das demonstrações financeiras da empresa e dos índices calculados é possível observar o aumento da taxa de retorno sobre os investimentos a partir da estabilização da marca de sandálias e de sua consolidação não só no Brasil, mas depois na América Latina seguida por EUA e Europa. Com correlação direta é possível observar também que acompanhando o crescimento e fortalecimento da Havaianas a empresa começou a utilizar seu capital em investimentos que apoiariam estratégias específicas para outras marcas, com foco na internacionalização, e em estratégias para dar suporte ao crescimento da empresa como um todo.

Portanto, é possível inferir que, a partir do cenário avaliado, a Havaianas é o principal investimento para o plano de internacionalização da Alpargatas, pois é a marca que traz maior rentabilidade e aumento nas vendas, aumentando o patrimônio líquido da empresa, e sua valorização no mercado. Essa sequência de fatores possibilita que o número de investidores na Alpargatas aumente e que o ativo circulante possa ser transformado em investimentos nas outras marcas para alavancar a estratégia principal da empresa.

Dessa forma, pode-se corroborar o problema de pesquisa de forma positiva, a saber: Qual efeito financeiro teve a estratégia de reposicionamento da marca Havaianas sobre o plano de internacionalização da empresa São Paulo Alpargatas S/A? a marca desempenha papel relevante no plano de internacionalização, porque é ela quem traz saúde financeira principalmente para o desenvolvimento de novas estratégias e a imersão em novos mercados que transformarão a São Paulo Alpargatas S/A em uma empresa global.

7. Referências

AAKER, David. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Negócios, 2007.

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

ABRANTES. **A internacionalização empresarial numa economia mundializada.** Disponível em, < http://www.ipv.pt/millenium/15_arq2.htm> Acesso em: 01 nov. 2018.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; MARCUS, Alan J. **Fundamentos da Administração Financeira.** McGraw-Hill, 2003.

BREALEY, R. A.; MYERS, S., **Princípios de Finanças Empresariais.** Makron, 1999.

BUZZELL, R.D. & GALE, B.T.: PIMS – **O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas.** São Paulo, Livraria Editora Pioneira, 1991.

COPELAND, Laurence S. **Fiscal Studies**. v.10, p. 13-33,1989.

COUGHLAN, Anne T. **Marketing Channels**. El-Ansary,2006.

DAMODARAN, Aswath, **Finanças corporativas aplicadas:** manual do usuário. Bookman,2002.

HASSANIEN, Ahmed; BAUM, Tom. Hotel repositioning through property renovation. **Tourism and Hospitality Research**. London, v. 4, n. 2, p. 144-157, 2002.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson: 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** Trad. Bázan Tecnologia e Lingüística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** Uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2012.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e análise de balanços.** 9ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
PORTER, M. E. **Competitive advantage:** creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. **Estratégias de Entrada e de Operações em Mercados Internacionais.** In: TANURE, B. DUARTE, R.G (Orgs). Gestão Internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D., **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SERRALVO, Francisco A.; FURRIER, Marcio T. **Fundamentos do posicionamento de marcas:** uma revisão teórica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP –

SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. Anais do VII SEMEAD. São Paulo: FEA USP, abr. 2004, p.1-11. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead7>. Acesso em: 17 set. 2018.

TALARICO, Renata F. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas.** 1998. 84 p. Dissertação Mestrado em Administração - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.

SILVA, M.C.N. **Competitividades das Agroindústrias de polpa de frutas das mesorregiões Metropolitana de Belém e Nordeste Paraense (1996 a 2003)**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade da Amazônia, 2006.

WELCH, L.S;LUOSTARINEN,R.K. Internationalization: Evolution of a Concept. **Journal of General Management**. 1988.