



Sandálias Havaianas: um case de sucesso brasileiro

Verlaine Lia Costa (UEPG) verlaine-@brtutbo.com.br

Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br

Deneive Leonor Costa leodede@brturbo.com.br

Resumo:

Criadas como alternativa de calçado para as populações de baixa renda, hoje as Havaianas são *fashion*. Usadas por artistas, sem-terra, modelos, empresários, atletas, as sandálias merecem, com motivo, o slogan “Havaianas todo mundo usa”, e continuam a serem “a única que não deformam, não soltam as tiras e não tem cheiro”. Diante deste cenário, o objetivo deste artigo é analisar a cadeia produtiva e a produção das sandálias Havaianas, um dos principais produtos da empresa São Paulo Alpargatas S.A., que hoje são vendidas em diversos países no mundo, visando contribuir para as discussões dos fatores que permitem que a demanda por este produto seja suprida.

Palavras-chaves: Sandálias Havaianas, Cadeia Produtiva, Produção.

1. Introdução

Sandália ou chinelo? De acordo com o dicionário, “sandália” vem do latim *sandalium* e significa calçado formado por uma sola ligada ao pé através de alças. “Chinelo” quer dizer sapato velho, que se usa em casa, raso ou com salto muito baixo. Há quem considere as Havaianas como chinelos, mas não se engane: foi-se o tempo em que quem tinha um par dessas sandálias não tinha coragem nem de sair de casa com elas. Hoje, as Havaianas combinam com mar, cidade, piscina e passarela. Elas têm *glamour* e se tornaram tão básicas quanto uma calça jeans.

O calçado teve seu nome baseado no Havaí, o paraíso de sol e mar onde os ricos e famosos americanos iam passar as férias. Esse era o nome ideal, já que a São Paulo Alpargatas pretendia vender um produto inovador.

Na década de 60, a Alpargatas lançava as sandálias Havaianas, um produto feito de borracha e 100% nacional. Naquela época, segundo definição da própria fabricante, era “a mais simples resposta à necessidade de proteger os pés”.

Por muitos anos, quando um caminhão das Havaianas chegava nas vilas mais distantes do país, as sandálias viravam objeto de desejo. Ao longo do tempo, no entanto, o calçado não mudou de cara nem cor e o resultado foi que perdeu o charme, com a fama de ser destinado a pessoas de baixa renda. A mudança veio em 1994 com as monocromáticas Havaianas Top, inspiradas na mania dos surfistas de virar as solas das sandálias.

Quarenta anos depois, as Havaianas tornaram-se um produto totalmente cult, que como dizia Jorge Amado calça “do mais pobre ao mais rico”.

Nos anos 90, a Alpargatas definiu uma estratégia de marketing que mudou completamente o status das sandálias, lançando várias versões das Havaianas. A partir daí começou a brilhar no mercado internacional, nas passarelas da moda e agora está nos pés de personalidades como o presidente da República, a rainha Sílvia da Suíça, a princesa Stéphanie de Mônaco e tantas outras.

Analisar o processo produtivo e a produção das Sandálias Havaianas é o objetivo do presente artigo.

2 Perfil da Empresa São Paulo Alpargatas

A São Paulo Alpargatas é uma das maiores companhias brasileiras de calçados, artigos esportivos e tecidos industriais.

A Alpargatas foi fundada no dia 3 de abril de 1907 por um grupo de empresários escoceses e ingleses, representados por Jonh F. Shalders e Robert Fraser, na época estabelecida no bairro da Moóca, em São Paulo. Tinha como objetivo fabricar alpargatas, também conhecida como “sapato espanhol” feito de lona e solado de corda, e artigos populares para a crescente população industrial paulistana. (Arquivo Alpargatas S.A., 2004)

Em 1962, a empresa inova com o lançamento Havaianas, a primeira sandália de borracha 100% nacional. A marca Havaianas, alvo de estudo deste projeto, foi a pioneira na introdução do conceito “chinelos de dedos” no Brasil.

Embora o design das sandálias Havaianas seja de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que o calçado era adequado para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração. (Arquivo Alpargatas S.A., 2004)

O sucesso do produto e a facilidade de produzi-lo, levou ao aparecimento das chamadas: “imitações”. A fim de combatê-las, a agência de publicidade JW Thompson, que detinha a conta da marca na época, criou o slogan “Legítimas, só Havaianas”. Já para diferenciar as legítimas Havaianas de suas imitações criaram “As únicas que não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”, anunciadas por muitos anos na televisão pelo humorista Chico Anysio. (Arquivo Alpargatas S.A. 2004).

A São Paulo Alpargatas firmou-se no mercado como uma empresa de marcas, com destaque para Havaianas, Rainha Topper, Sete Léguas e Locomotiva. Mizuno e Timberland são licenças de operação.

Desenvolve suas atividades em 8 unidades industriais e 14 fábricas satélites, além das lojas de Varejo Meggashop e Timberland. Emprega diretamente cerca de 11 mil pessoas.

Controlada pelo Grupo Camargo Corrêa, em 2003 aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo. Detém participação acionária de 30,7 % na Santista Têxtil, um dos três maiores fabricantes de tecidos Denim do mundo.

A receita bruta de vendas cresceu 22% e somou R\$ 1,1 bilhão. O lucro líquido atingiu R\$ 95,6 milhões. As exportações, destinadas a 69 países, responderam por 6% do total da receita. Havaianas é líder no segmento de sandálias de borracha, com participação de 80%, e Rainha, Topper e Mizuno, no de calçados esportivos, com 11%.

A Estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas S.A. foi redefinida, agrupando nas unidades de negócio, marcas que possuem sinergias. A operação fabril passou a ser coordenada pela 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 está centralizada em outra diretoria, como forma de reforçar a capacidade de inovação. Essas diretorias integram as áreas corporativas, que atuam no apoio aos negócios, tais como Finanças e Relações com Investidores, Recursos Humanos, Comunicação e Mídia e Jurídico. A Diretoria de Auditoria responde ao Conselho de Administração.

Como assessorias diretas à Presidência estão a Inteligência de Negócios e o Comitê de Marketing. A Inteligência de Negócios, em fase de estruturação, será responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico e pela prospecção de novos negócios. O Comitê de Marketing auxiliará na estratégia de comunicação das marcas. Para consolidar marcas líderes e desejadas pelos consumidores, recursos consideráveis são alocados em propaganda, promoção, merchandising, eventos e relações públicas.

A Companhia é regida por cinco valores: Ética, Respeito às Pessoas, Inovação, Satisfação dos Consumidores e Comprometimento. Ela implementa suas ações de Responsabilidade Social por meio do Instituto Alpargatas, com foco na educação por meio do esporte. A Figura 1 a seguir, mostra a localização das fábricas da Alpargatas no Brasil.

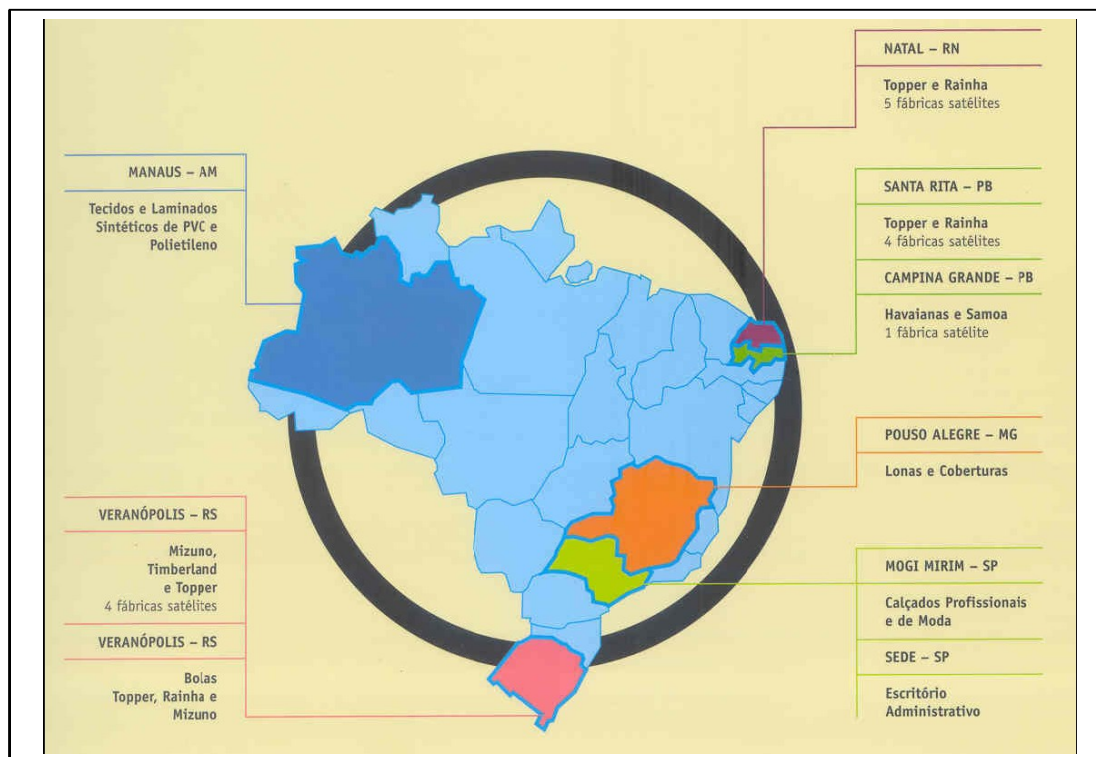


Figura 1 – Localização das Fábricas da São Paulo Alpargatas no Brasil

A unidade produtora das sandálias Havaianas está localizada em Santa Rita, Campina Grande e João Pessoa, no Estado de Pernambuco, na qual produz-se cerca de 95% da produção., sendo responsável direta pela geração de milhares de empregos, fomentando a economia da região.

3. Processo Produtivo e Produção das Sandálias Havaianas

Fala-se no ambiente empresarial que sugere competição quando outras organizações tentam fazer o que uma empresa faz melhor, e que se cria vantagem quando se pode fazer algo que os concorrentes acham difícil copiar. Assim, quando se fala em vantagem competitiva na São Paulo Alpargatas S.A. (SPASA) pensa-se em design e moda e em estratégias relacionadas à marca, que fizeram com que um produto visto como commodity passasse a ser considerado produto top, verdadeiro “objeto de desejo” em alguns mercados do exterior: as sandálias Havaianas.

As sandálias Havaianas são encontradas em canais de venda como a Saks Fifth Avenue de

Nova York, a Selfridge's de Londres e as Galeries Lafayette de Paris. Foram comparadas pelo jornal norte-americano Wall Street Journal e pela revista inglesa The Independent Review ao Boeing e ao Fusca, produtos que reinventaram suas categorias. E, embora já vendam quase 8 milhões de unidades por ano no exterior, em 63 países, ainda provocam filas de espera, e mesmo os produtos de linha são comercializados por até oito vezes seu preço.

No exterior, as sandálias Havaianas de linha são comercializadas por até oito vezes seu preço original e as customizadas ultrapassam os US\$ 100 por par. Entre 1997 e 2004, elas se tornaram uma das principais marcas globais do Brasil e fizeram com que sua fabricante, a São Paulo Alpargatas, tivesse sua ação valorizada em 325% em termos reais na Bolsa de Valores de São Paulo.

Quanto ao processo produtivo, as sandálias havaianas são fabricadas com borracha (SBR) expandido ou EVA. Para a fabricação das mesmas é necessário o desenvolvimento de uma forma adequada, modelagem específica e adaptação do processo produtivo para tal. Tradicionalmente, as empresas que fabricam tais produtos, também fabricam as placas de borracha das quais e a injeção/vulcanização das tiras dos dedos/laterais.

Os materiais utilizados para fabricação da referida sandália são dois: a sola e a tira. A tira é fabricada pela injeção de composto de PVC. A sola é fabricada partindo-se de um composto de borracha (composição variável de acordo com características e custo desejados), que é misturado em Banbury, conformado em misturador aberto de cilindros ou calandra, vulcanizado em prensas sob pressão e aquecimento e, por fim, laminado, e vazado. O composto apresenta formulação um tanto complexa, sendo recomendado a assessoria de Centros/técnicos especializados.

De posse dos materiais acima descritos, o investimento em equipamentos é bastante modesto e varia de acordo com o nº de pares a serem produzidos e dos complementos que forem adicionados (serigrafia, etiquetas, embalagem, etc.). São necessários: balancins de corte, esteira contínua, máquina específica para furação das tiras, mesas, navalhas de corte, adesivos, embalagens individuais e de lote e outros que dependem muito da produção projetada.

O processo começa com o corte das solas (previamente prensadas e vulcanizadas), aplicação da serigrafia (quando for o caso), marcação para furação (onde irão ser colocadas as tiras de dedo), colocação das tiras de dedo (manual ou mecanicamente), aplicação de uma etiqueta (quando for o caso), limpeza, revisão e acondicionamento das sandálias em embalagens individuais (par) e depois acondicionamento em caixas corrugadas.

O processo pode ser feito em pequenos grupos de trabalho como também, o mais recomendado para grandes produções, é realizar as tarefas em volta de uma esteira de produção, que além de ser mais limpo e organizado, disciplina e orienta a empresa no sentido de ter um maior controle sobre o processo.

Maior consumidora de borrachas naturais e sintéticas do setor calçadista, a empresa São Paulo Alpargatas, consome em torno de 150 toneladas/dia de matérias-primas, alcançando consumo de 380 mil toneladas/ano.

Em 2002, a empresa São Paulo Alpargatas atingiu a marca de 2,5 bilhões de pares de sandálias Havaianas vendidos desde o lançamento e completaram 40 anos de vida sendo o principal carro-chefe da Alpargatas. Conforme dados do Relatório Anual 2004 da São Paulo Alpargatas, a produção de sandálias Havaianas corresponde a 43% da receita líquida da empresa.. Atualmente sua produção média mensal é de aproximadamente 13 milhões de pares, ou seja, são fabricados cinco pares por segundo, ou seja, 156 milhões de pares por ano. Dos idos de 60 para cá, foram fabricados nada menos que 2,2 bilhões de pares de sandálias,

que numa equação divulgada pela fabricante significa 50 voltas da circunferência da Terra, alinhando pés de tamanho 37, sendo que, em 2007, a produção total de Havaianas será de aproximadamente 170 milhões de pares; cerca de 10% dessa produção será exportada para 80 países, destinada principalmente para a África, Europa (Portugal, Itália, Espanha e França), Estados Unidos, Japão, Austrália, Argentina, Colômbia, Bolívia, Venezuela.

As exportações atingiram R\$ 87 milhões ao longo de 2006, 12% mais do que em 2005.

Difícilmente seria viável implementar tanta inovação se a Alpargatas não tivesse decidido se tornar uma companhia de marcas, mudando de uma estrutura baseada em funções para outra organizada em unidades de negócios. Em 1997, portanto, as Havaianas se converteram em uma unidade de negócios independente, com 3,2 mil dos 11 mil funcionários da Alpargatas. Isso alinhou as áreas de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e fábrica, conferindo velocidade a todas as iniciativas relativas ao produto.

Outra mudança relevante ocorreu na fábrica, localizada na cidade de Campina Grande, na Paraíba, que deixou de ser orientada para a produção e passou a orientar-se para o mercado. Novos equipamentos (alguns feitos por encomenda) foram adquiridos para que os lotes pudessem ser menores e o processo mais ágil, e os funcionários receberam treinamento para se adaptar à nova mentalidade. O resultado foi a venda de 111 milhões de pares em 2003 e de 130 milhões em 2004.

Por sua vez, o centro de armazenagem, até então organizado horizontalmente, se tornou verticalizado, como um prédio de apartamentos –o que fez com que a capacidade de armazenagem crescesse de 44 SKUs (do inglês *stock-keeping unit*, unidade de armazenagem de produtos) anuais, em 1994, para 5.236 SKUs, em 2004. E montou-se um moderno laboratório para o desenvolvimento de cores.

A estratégia de distribuição recebeu cuidado especial. Além de a marca ganhar distribuidores regionais quase exclusivos, que lhe dispensam maior atenção, a distribuição dos lançamentos mereceu tratamento diferenciado. Afinal, apesar da segmentação, as Havaianas não deveriam restringir-se aos canais de venda mais sofisticados; os canais populares continuavam sendo importantes.

Na verdade, as Havaianas souberam ocupar um espaço que estava vazio no mercado mundial, afinal, não existia uma marca global de sandálias, no entanto, agora há: Havaianas.

4. Conclusão

Atualmente os produtos da Alpargatas estão presentes no cotidiano do brasileiro e em todas as regiões do país. Estão disponíveis em milhares de pontos de vendas, tanto em grandes cadeias de varejo como em pequenas lojas, seja no Brasil ou no exterior.

Os esforços de desenvolvimento de produtos são a forma mais importante de inovação das empresas do setor de produção de calçados, sendo que a empresa São Paulo Alpargatas, com a produção das sandálias Havaianas conseguiu uma inserção diferenciada no mercado. A empresa também tem como elementos importantes das estratégias inovativas, a adoção e a busca de melhorias nos processos produtivos e nas formas de organização industrial, buscando ganhos na flexibilização dos processos de produção, bem como uma preocupação contínua com a gestão de seus ativos intangíveis como: marca, comercialização e desenvolvimento de produtos.

As sandálias de tiras ou “Havaianas” eram voltadas para a classe C, brancas, com tiras coloridas e os consumidores viravam os solados para deixá-las com uma única cor. Porém, a Alpargatas demorou dez anos para se convencer a criar as Havaianas de uma cor só. Este era um dos focos de resistência da empresa nos momentos mais adversos que ela enfrentou. A

partir dessa idéia, a Alpargatas criou quatro cores de sandália monocolor, dando origem a um segmento chamado Havaiana Top. Hoje, esse modelo já conta com mais de dez cores, além de vários padrões. Isso mostrou que para conquistar o mercado, a inovação tinha que marcar mais presença nos negócios, o que representou uma forte mudança de paradigma.

As sandálias Havaianas enfrentaram um forte declínio na década de 80; foram reposicionadas nos anos 90 com algumas melhorias; solado e tiras de uma só cor, solado mais alto, e com o nome Havaianas em relevo. Em 2002, o produto atingiu a marca de 2,5 bilhões de pares vendidos desde o lançamento, sendo o carro-chefe da Alpargatas. Hoje, elas estão em editoriais de moda em vários países, e chegaram a ser distribuídas até na festa do “Oscar”. Comercializadas em mais de 56 países com uma perspectiva de exportação que atinja 20% do faturamento global da empresa, o item se tornou o principal business da companhia.

Referências

CORREA, Cristiane. O vôo da fênix. **Exame**. São Paulo: Abril, v 796, n 14, 9/jul 2003.

GOMES, A.S. Havaianas: com o mundo a seus pés. **HSM Management**, n. 48, janeiro-fevereiro 2005

LLATAS, M. V. **O programa de incentivo ao desempenho da São Paulo Alpargatas S.A.** Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br/remac/2.2/01.pdf>>. Acesso em: <17 mai. 2007>.

OLIARI,D.E.; NEOTTI,C.; AZEVEDO,L.X.. As relações públicas na construção de marcas: o caso Havaianas. In: **Congresso Brasileiro de Ciências sa Comunicação**, 28., 2005. Rio de Janeiro. Anais... São Paulo: Intercom, 2005.

São Paulo Alpargatas S.A. – **Relatório Anual**, 2004.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.