

Centro Estadual de Educação Tecnológica

Paula Souza

ETEC «Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz»

Curso Técnico em Logística

Camila Cameiro Lopes

Edson Matheus

Josias Roberto Godoy

Lucinéia Aparecida Joaquim

Natália dos Santos Alves

Estudo de Caso : Operações

Logísticas Aplicadas a Marca Havaianas

Araraquara - SP

2013

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC “PROFª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
TÉCNICO EM LOGÍSTICA**

**CAMILA CARNEIRO LOPES
EDSON MATHEUS
JOSIAS ROBERTO GODOY
LUCINÉIA APARECIDA JOAQUIM
NATÁLIA DOS SANTOS ALVES**

**ESTUDO DE CASO: OPERAÇÕES
LOGÍSTICAS APLICADAS A MARCA HAVAIANAS**

Araraquara – SP

2013

CAMILA CARNEIRO LOPES
EDSON MATHEUS
JOSIAS ROBERTO GODOY
LUCINÉIA APARECIDA JOAQUIM
NATÁLIA DOS SANTOS ALVES

**ESTUDO DE CASO: OPERAÇÕES
LOGÍSTICAS APLICADAS A MARCA HAVAIANAS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado a Escola Técnica Professora Anna de
Oliveira Ferraz, como requisito para a obtenção do
diploma de Nível Técnico em Logística sob a orientação
do professor Ariovaldo Thomazini Junior.

Araraquara - SP

2013

Folha de Aprovação

CAMILA CARNEIRO LOPES

EDSON MATHEUS

JOSIAS ROBERTO GODOY

LUCINÉIA APARECIDA JOAQUIM


NATÁLIA DOS SANTOS ALVES

ESTUDO DE CASO: OPERAÇÕES LOGÍSTICAS APLICADAS A MARCA HAVAIANAS

Aprovada em: ____ / ____ / ____

Conceito: _____


Banca de Validação:



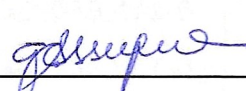
Ariovaldo Thomazini Júnior

ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Orientador


Emerson Aparecido Augusto

ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"


Gislaine Cristina Assumpção

ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ARARAQUARA - SP

2013

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a DEUS por nos proporcionar determinação, capacidade e força para vencer os obstáculos e chegarmos até aqui!

Aos queridos professores, pela dedicação e pelo esforço em nos ensinar durante todo o período em que estivemos na instituição, nos proporcionando habilidades e competências para chegarmos a este resultado final e a partir daqui a nossa profissão.

Nossos sinceros agradecimentos ao professor ARIIVALDO THOMAZINI JÚNIOR, pela amizade, suporte, apoio e atenção para a realização deste trabalho.

Ao querido coordenador e professor CÉSAR ROSEGUINE, pela dedicação, compreensão no decorrer do curso, sendo de suma importância.

Aos amigos e colegas de classe, pela força e companheirismo durante o curso.

Aos nossos familiares, parentes e amigos pelo apoio, incentivo e coragem que nos permitiu concluir este curso, tornando-os ainda mais queridos.

Agradecemos a todas as pessoas que direta ou indiretamente, com carinho nos ajudaram, com certeza sem vocês nada seria realizado.

Enfim agradecemos aos integrantes do grupo por todo o apoio, companheirismo, tolerância, carinho e amizade.

ABSTRACT

RESUMO

This paper Este trabalho tem como finalidade aplicar os conhecimentos adquiridos no Curso Técnico em Logística, baseado em um estudo de caso onde serão discutidas questões sobre o sistema logístico, estratégias de marketing, e-commerce, logística internacional e a trajetória da marca Havaianas, criada pela São Paulo Alpargatas.

Key-words: Strategies. Trajectory. Brand.

Palavras-chave: Estratégias. Trajetória. Marca.

LISTA DE ABSTRACT

FIGURA 1 - Alpargata Poda e o discurso Locomotiva, presentes no site da marca	42
<p>This paper aims to apply the know ledge acquired in the Technical Course in Logistics, based on a case study where Issues are discus se don the logistics system, marketing strategies, e-commerce, international logistics and trajectory of the Havaianas brand, created by the São Paulo Alpargatas.</p>	
FIGURA 2 - Campanha de marketing lançada por Chico Anysio onde foi lançado o slogan "Havaianas. As Loçemas"	43
Key-words: Strategies. Trajectory. Brand.	
FIGURA 6 - Linha Havaianas Soda, "para quem é bom por Havaianas"	52
FIGURA 7 - Havaiana Slim, modelo lançado para o público feminino	52
FIGURA 8 - Expansão da linha de produtos com botinas e bótsas	53
FIGURA 9 - Espaço Havaianas, localizada na badalada Oscar Freire em São Paulo	54
FIGURA 10 - Site Oficial da marca	55
FIGURA 11 - Modelo das Havaianas 1pê	59
FIGURA 12 - Sandália Havaianas lançada na Copa do Mundo de Futebol de 1998	63
FIGURA 13 - Modelo entregue as estrelas de Hollywood no Oscar de 2007	66
FIGURA 14 - Medalha de Havaianas lançado pela gife H.Stein com ouro 18K	67
FIGURA 15 - Linha Special Collection	68
FIGURA 16 - Sandalias com as cores dos países participantes da Copa do Mundo de 2010	69
FIGURA 17 - Linha Soul Collection	70
FIGURA 18 - Modelo lançado em parceria com a marca de roupas	70
FIGURA 19 - Galochas lançadas da marca de esportes Wilson	71
FIGURA 20 - Modelo de tênis lançado na Avul 34	71

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Alpargata Roda e o encerado Locomotiva, primeiros produtos fabricados pela São Paulo Alpargatas	42
FIGURA 2 - Propaganda feita para o Brim Coringa	43
FIGURA 3 - Primeiro modelo lançado pela São Paulo Alpargatas	46
FIGURA 4 - Havaianas Top, lançadas para alcançar o reposicionamento da marca no mercado	47
FIGURA 5 - Campanha publicitária estrelada por Chico Anysio onde foi lançado o slogan "Havaianas. As Legítimas"	49
FIGURA 6 - Linha Havaianas Socks, "para quem é louco por Havaianas"	52
FIGURA 7 - Havaiana Slim, modelo lançado para o público feminino	52
FIGURA 8 - Expansão da linha de produtos com toalhas e bolsas	53
FIGURA 9 - Espaço Havaianas, localizado na badalada Oscar Freire em São Paulo..	54
FIGURA 10 - Site Oficial da marca	55
FIGURA 11 - Modelo das Havaianas Ipê	59
FIGURA 12 - Sandália Havaianas lançada na Copa do Mundo de futebol de 1998	63
FIGURA 13 - Modelo entregue as estrelas de Hollywood no Oscar de 2007	66
FIGURA 14 - Modelo de Havaianas lançado pela grife H.Stern com ouro 18K	67
FIGURA 15 - Linha Special Collection	68
FIGURA 16 - Sandálias com as cores dos países participantes da Copa do Mundo de 2010	69
FIGURA 17 - Linha Soul Collection	70
FIGURA 18 - Modelo lançado em parceria com Missoni	70
FIGURA 19 - Galochas batizadas de Havaianas Wellies	71
FIGURA 20 - Máquina de Havaianas lançada na Austrália	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

VMI	Vendor Managed Inventory.
ERP	Enterprise Resource Planning
SAP	Systems, Applications and Products in Data Processing
SKU	Stock Keeping Unit
CIF	Cost, Insurance and Freight
CD	Distribution Center
KPIS	Key Performance Indicator,
ABAP	Advanced Business Application Programming
B2B	Business-to-Business (negócio para negócio)
EDI	Electronic Data Interchange
ONU	Organização das Nações Unidas
EDIFACT	EDI for Administration, Commerce and Transport
XML	Extensible Markup Language
B2C	Business-to-Consumer
LR	Logística Reversa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
2. MARKETING	14
2.1 E-commerce	18
2.2 O Comércio eletrônico e as redes sociais	21
2.3 Segurança no Comércio Eletrônico	21
3. LOGÍSTICA REVERSA	24
3.1 Conceituando Logística Reversa	25
3.2 Qual a finalidade da Logística Reversa	26
3.3 Desenvolvimento Sustentável	27
3.4 Consumo Sustentável	28
3.5 Responsabilidade Social	28
4. SISTEMAS DE GESTÃO	30
4.1 VMI	30
4.2 Benefícios e Riscos	32
4.3 ERPs	33
4.4 SAP	34
4.5 SKU	34
5. LOGÍSTICA INTERNACIONAL	36
6. ESTUDO DE CASO SOBRE A MARCA HAVAIANAS	42
6.1 São Paulo Alpargatas	42
6.2 Havaianas	45
6.3. Marketing	48
6.4 E-commerce	54
6.5 A Fábrica	56
6.6 Demanda da Produção	57
6.7 Processo Produtivo	57
6.8 Teste de Qualidade	58
6.9 Fábrica em Montes Claros MG	58
6.10 Logística Reversa	59
6.11 Logística de Distribuição e implantação do (VMI) das Havaianas	60
6.12 Problemática	61
6.13 O Projeto	62

6.14 Logística Internacional.....	62
1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

O mercado encontra-se em constante evolução e a empresa é obrigada a mudar seu comportamento a cada vez que a competitividade se apresenta. Deve-se criar um diferencial criando vantagens para melhorar os serviços ao produto e ao consumidor, tendo como principal foco a satisfação total do cliente final. A qualidade de vida útil de seu produto e se tornando esta característica em relação ao mercado.

Pensando em competitividade as empresas devem trabalhar com o próprio mercado, trabalhar e aplicar os conceitos de marketing para melhorar a qualidade segundo a estratégia logística, na qual estão se empenhando a avaliar como a redução de custos seja a chave para o sucesso no mercado.

Dentro deste contexto o trabalho desenvolveu a logística da marca Hovafarma, produto citado pela São Paulo Apoiadora 1572 que vêm se destacando no mercado com seu ciclo de vida útil e hoje a marca já se tornou um ícone no Brasil e no mundo.

Complementando os avanços tecnológicos e inovações a empresa segue criando tendências e destacando-se em seu segmento do qual este trabalho se apresentará. Será descrita as várias etapas desde o nascimento do mercado, sua renovação e evolução, estratégias de logística e marketing e a importância de cada uma em um plano de logística.

1. INTRODUÇÃO

O mercado encontra-se em constante mudança e, levando em consideração um cenário cada vez mais competitivo, as empresas buscam se tornar um diferencial criando sistemas para melhoria de processos, produtos e na qualidade, tendo como principal foco a satisfação total do cliente final estendendo a vida útil de seu produto e se tornando mais consistente em relação ao mercado.

Pensando em competitividade as empresas, impulsionadas pelo próprio mercado, trabalham conceitos de marketing para manutenção de vendas seguida de estratégia logística, na qual estão se empenhando a evoluir com a visão de que a redução de custos seja a chave para o topo no mercado.

Dentro deste contexto o trabalho desenvolvido visa apresentar a trajetória da marca Havaianas, produto criado pela São Paulo Alpargatas em 1962 que vêm se destacando no mercado com seu ciclo de vida útil e hoje a marca já se tornou um ícone no Brasil e no mundo.

Acompanhando os avanços tecnológicos e mercadológicos a empresa segue criando tendências e destacando-se em seu seguimento no qual este trabalho se ambientará. Serão descritas as várias etapas, desde o nascimento da marca, sua remodelagem, estratégias de logística e marketing e a internacionalização, criando um enredo de fácil assimilação.

2. MARKETING

Apesar de encontrarmos suas raízes ao longo de toda história da humanidade, o marketing é um campo de estudo absurdamente novo se comparado com os demais campos do saber. O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais de administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial. Neste estágio, o marketing ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente, sua preocupação era puramente de logística e produtividade, para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha, e a concorrência era praticamente inexistente.

Tal realidade manteve-se inalterada até fins da Segunda Guerra Mundial quando então, reagindo ao crescimento da concorrência, mercadólogos começaram a teorizar sobre como atrair e lidar com seus consumidores. Surgiu então a cultura de vender a qualquer preço. PT Barnum foi um ícone deste período cheio de truques, que faziam da arte de vender quase um espetáculo de charlatanice, o que faz com que até hoje os profissionais do mercado sejam vistos com desconfiança. Além disso, as técnicas existentes eram demasiadamente amadoras, baseando-se mais na intuição do que na prática. Técnicas ingênuas estavam misturadas a ferramentas eficientes; lenda e fato misturavam-se e o mercado não dava muito ouvido à academia.

O primeiro golpe contra esta cultura veio em 1954 pelas mãos de Peter Drucker, ao lançar seu livro "A prática da Administração". Não se tratava de propriamente um livro sobre marketing, mas sim do primeiro registro escrito que cita o marketing como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores.

O segundo golpe veio em 1960, com Theodore Levitt, professor da Harvard Business School, mais tarde intitulado o "pai do marketing". Seu artigo da revista Harvard Business Review, intitulado "Miopia de Marketing", revelou uma série de erros de percepções, mostrou a importância da satisfação dos clientes e transformou para sempre o mundo dos negócios. O "vender a qualquer custo" deu lugar à "satisfação garantida".

O mundo do marketing começou a borbulhar: artigos científicos foram escritos, pesquisas foram feitas, e dados estatisticamente relevantes foram traçados.

Separaram as estratégias eficientes dos “achismos” e viram a necessidade de um estudo sério do mercado. Em 1967, Philip Kotler lança a primeira edição de seu livro “Administração de Marketing”.

Nos anos 70 destacou-se o fato de surgirem departamentos e diretorias de marketing em todas as grandes empresas. Não se tratava mais de uma boa idéia, mas de uma necessidade de sobrevivência. E nesta época se multiplicaram os supermercados, os shoppings centers e as franquias. De fato, a contribuição do marketing é tão notória no meio empresarial que passa rapidamente a ser adotada em outros setores da atividade humana. O governo, organizações civis, entidades religiosas e partidos políticos passaram a valer-se das estratégias de marketing, adaptando-as às suas realidades e necessidades.

Em 1982, o livro “Em busca da excelência”, de Tom Peters e Bob Waterman, inaugurou a era dos gurus do marketing. Num golpe de sorte editorial produziram o livro de marketing mais vendido de todos os tempos ao focarem completamente sua atenção para o cliente. O fenômeno dos gurus levou o marketing às pequenas e médias empresas e a todo tipo de profissional. Talvez por isso, e também por uma necessidade mercadológica, o marketing passou a ser uma preocupação direta da alta direção de todas as mega corporações, não estando mais restrito a uma diretoria ou departamento.

O fenômeno dos gurus, entretanto é responsável pelo posterior descuido com o rigor da investigação científica e por uma tendência a modismos. Nesta época floresceram diversos autores que logo caíram no anonimato e outros, como Al Ries por definir o conceito de Posicionamento, Jay Conrad Levinson por conceituar o “marketing de guerrilha” e Masaakilmai, que ganharam reconhecimento no mundo dos negócios e reputação por suas idéias e abordagens originais.

Assim como fez em muitos outros setores, o avanço tecnológico dos anos 90 teve um forte impacto no mundo do marketing. O comércio eletrônico foi uma revolução na logística, na distribuição e nas formas de pagamento. O CRM (Customer Relation ship Management) e o Serviço de Atendimento ao Consumidor, entre outras inovações, tornaram possível uma gestão de relacionamento com os clientes em larga escala. E como se isso não fosse o suficiente, a Internet chegou como uma nova via de comunicação. É uma época caracterizada por uma constante busca pela personalização em massa.

Outra tendência do período foi o fortalecimento do conceito de Marketing Social, no qual se tornou uma exigência de mercado haver uma preocupação com o bem-estar da sociedade. A satisfação do consumidor e a opinião pública passaram a estar diretamente ligadas à participação das organizações em causas sociais, e a responsabilidade social transformou-se numa vantagem competitiva.

A virada do milênio assistiu à segmentação da TV a cabo, à popularidade da telefonia celular e à democratização dos meios de comunicação, especialmente via Internet. A World Wide Web já estava madura e nos primeiros anos desta década surgiram uma infinidade de pesquisas e publicações sobre Web Marketing e comércio eletrônico. Mas, agora o cliente não tinha apenas poder de barganha, tinha também poder de informação. Era de se esperar que isso influenciasse a maneira com a qual os consumidores interagissem com as empresas e entre si. Os primeiros reflexos disso foram o nascimento do Marketing de Permissão, de Seth Godin, a conceitualização do Marketing boca-a-boca, por George Silverman, e a explosão do Buzz marketing e do Marketing Viral, por autores como Russell Goldsmith e Mark Hughes.

As empresas conduziram suas atividades basicamente de cinco maneiras:

- ✓ Foco na produção: no início da Revolução Industrial, dado o enorme mercado potencial ainda virgem, bastava produzir para ter sucesso. O importante era produzir mais rapidamente e na maior quantidade possível.
- ✓ Foco no produto: com o aumento da concorrência, os consumidores ganharam poder de barganha e houve uma corrida pela excelência de produtos e relação custo/benefício que se estende até os dias de hoje.
- ✓ Foco no preço: quando a concorrência chegou a um ponto no qual tecnicamente todos podem oferecer a mesma qualidade, buscou-se então oferecer sempre o melhor custo/benefício e diferentes abordagens de precificação.
- ✓ Foco na venda: com o crescimento ainda maior da concorrência, a preocupação voltou-se para as técnicas de distribuição e promoção.
- ✓ Foco no marketing: se assume que a chave para o sucesso organizacional consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e entregar satisfações desejadas mais eficazes e eficientes do

que os concorrentes. Começa com um mercado bem definido, foca suas necessidades e cuida de todas as atividades que os afetarão, gerando lucro pela satisfação plena dos consumidores.

Marketing é o conjunto de técnicas e métodos destinados ao desenvolvimento das vendas, mediante quatro possibilidades: preço, distribuição, comunicação e produto. Em sentido amplo, é a concepção da política empresarial, na qual o desenvolvimento das vendas desempenha um papel predominante.

Em inglês, significa "mercado", e por isso ele pode ser compreendido como o cálculo do mercado ou uso do mercado. O marketing estuda as causas e os mecanismos que regem as relações de troca (bens, serviços ou idéias) e pretende que o resultado de uma relação seja uma transação (venda) satisfatória para todas as partes que participam no processo.

O marketing é uma filosofia, uma postura mental, uma atitude, uma forma de conceber as relações de troca. É também uma técnica, um modo específico de executar uma relação de troca (ou seja, identificar, criar, desenvolver e servir a procura). Pretende maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida.

Tem uma área de atuação muito ampla, com conceitos específicos direcionados para cada atividade relacionada. O trabalho do profissional de marketing começa muito antes da fabricação do produto e continua muito depois da sua venda. Ele é um investigador do mercado, psicólogo, sociólogo, economista, comunicador, advogado, reunidos em uma só pessoa.

Em Administração de Empresas, Marketing é um conjunto de atividades que envolvem o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor, e de estratégias de comunicação e vendas que superem a concorrência.

Não se deve ater à idéia de que o marketing deve fazer estes planos e recomendações sozinho. É muito importante que o departamento ou profissional considere os comentários de muitas pessoas dentro da empresa. Não apenas os comentários e sugestões ajudam o restante da empresa a entender e apoiar os esforços de marketing, como também fornece algumas análises inestimáveis sobre o que o cliente quer e sobre novas idéias que podem ter escapado ao restante da empresa.

Os objetivos e diretrizes estabelecidos pelo marketing devem estar em linha com a visão e a missão da empresa. O alto escalão administrativo deve se envolver e estimular a cooperação de todos os departamentos na implementação do plano, integrando uma mensagem consistente em todos os canais de comunicação. Se este não for o caso, os esforços para colocar os produtos da empresa no mercado falharão.

Trabalhar entre todos os colaboradores é a idéia de que marketing é um esforço de equipe. Os indivíduos podem ter seus próprios objetivos e prioridades, mas se não considerarem os objetivos e a necessidade maior da empresa, podem atrapalhar os esforços e destruir os seus planos de marketing.

Segundo Philip Kotler, Marketing é também um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros. Em Marketing, o conceito de valor pode ser definido como todos os benefícios gerados para o cliente em razão do sacrifício feito por este na aquisição de um produto ou serviço. Oferecer ou agregar valor é um conceito diretamente relacionado com a satisfação do cliente, um dos principais objetivos do marketing. O conceito do mesmo, afirma que a tarefa mais importante da empresa é determinar quais são as necessidades e desejos dos consumidores e procurar adaptar a empresa para proporcionar a satisfação desses desejos.

Com o alcance proporcionado pela Internet e a explosão de redes sociais, surgiu o conceito de Marketing 3.0, em que as empresas buscam uma aproximação com os consumidores e potenciais clientes, monitorando suas opiniões sobre os serviços ou produtos oferecidos pela empresa. Desta forma, os consumidores têm papel fundamental na criação de novos produtos e serviços, adequados às reais necessidades do mercado.

2.1 E-commerce

E-commerce, ou comércio eletrônico, é a forma on-line de compra e venda pela internet, podendo adquirir os mais diversos produtos e serviços disponíveis na grande rede por meio das lojas virtuais. Sendo possível pesquisar, escolher, especificar características, modelo, tamanho, cor, periodicidade e a forma

de pagamento. Depois, o usuário recebe dentro de um prazo determinado o produto ou serviço diretamente em casa.

A vantagem para as lojas virtuais é que elas não necessitam de espaço físico, diminuindo custos. Além disso, estão em funcionamento 24 horas por dia oferecendo serviços personalizados de acordo com o perfil do consumidor. Elas também podem existir como serviço complementar de uma rede de lojas ou serviços já existentes ou somente na Internet.

Na medida em que os consumidores vão, aos poucos, sentindo-se seguros com as compras on-line, as empresas investem em segurança e ampliam a oferta e a qualidade dos produtos e serviços. Nesse processo, acontece uma evolução e novos hábitos vão fazendo parte do cotidiano de milhares de pessoas.

As práticas do comércio eletrônico não vieram com a Internet. Alguns autores mencionam que o comércio eletrônico começou a ser praticado nos tempos do telégrafo. O fundador da rede americana, Richard Seares, começou seu negócio vendendo relógios através de telegramas para seus colegas na época em que era agente de estação de trem, no final do século XIX, com uma margem muito pequena de lucro. Depois, o negócio tornou-se milionário através de vendas por catálogo.

O comércio eletrônico como conhecemos hoje iniciou no final da década de 1960, mas desde 1993, novas tecnologias em constante evolução, permitiram às empresas realizar funções de negócios eletrônicos (e-business) com maior eficiência, rapidez e menores custos. Um empreendimento de sucesso é aquele que consegue utilizar a tecnologia existente adequada aos consumidores do seu nicho de mercado. Isso implica em conhecer o comportamento dos consumidores, as tecnologias e o seu próprio negócio.

A chave do sucesso está em aplicar a tecnologia ao negócio e não usar a tecnologia como negócio. Para compreendermos o comércio eletrônico temos que estudar o comportamento dos consumidores e as tecnologias atuais para desenvolver um plano de negócio digital, incluindo marketing e operação.

Podem-se classificar os negócios on-line em várias modalidades. As mais importantes são:

✓ **Business to Business (B2B):** refere-se a toda venda que uma empresa faz para outra através da Internet. É uma prática cada vez mais adotada nas relações entre empresas, é a integração dos sistemas de informações das empresas da cadeia de valor. A troca eletrônica de dados entre empresas permite a

simplificação dos processos mercantis e reduz os custos de produção. Com a troca de dados da produção, as empresas reduzem seus ativos e os fornecedores produzem baseados na produção dos clientes.

O EDI – Electronic Data Interchange – é um processo de troca padronizada de informações utilizada por comunidades comuns de negócios. Existem vários padrões de formatos de mensagens atendendo diferentes mercados. Entretanto, como isso dificulta o intercâmbio entre diferentes comunidades internacionais, as Nações Unidas (ONU) desenvolveram e fomentam um padrão único de mensagem. Praticamente, todas as comunidades de negócios internacionais já se comprometeram em adotar o padrão de mensagem EDIFACT.

Uma nova prática que vem ganhando adeptos a cada dia é o leilão de compra pela internet. Uma empresa publica em sua web Page que deseja comprar um lote de um determinado produto, publica a especificação do produto e aguarda as propostas dos fornecedores. À medida que as propostas vêm chegando é publicada a menor cotação recebida, sem o conhecimento de qualquer empresa que fez a oferta. Se alguma empresa consegue melhorar o preço publicado, esta envia uma nota para o comprador dizendo que possui uma melhor oferta e então essa cotação é publicada na internet, e assim por diante até se conseguir o melhor preço. Essa prática tem reduzido entre 15 e 20% em média o preço dos produtos para as empresas compradoras.

O mercado de Business-to-Business tem um potencial enorme. Vários fornecedores de softwares integrados de gestão empresarial (ERP) já anunciaram mecanismos de interconexão de dados entre os ERPs para facilitar os processos mercantis.

✓ **Business to Consumer (B2C):** são todos os processos que permitem que um consumidor final possa adquirir um produto ou serviço através da Internet. Os shoppings on-line devem prover de todas as informações necessárias para o consumidor comprar um produto sem a interação física com os representantes comerciais da empresa. Mesmo que alguns consumidores não comprem determinados produtos através dos shoppings on-line ele pode tomar a decisão de comprar um produto pela Internet. Mesmo que alguns sites não façam as vendas diretas eles precisam estar preparados para oferecer todo o suporte necessário ao consumidor decidir-se pelo seu produto.

Os sites de leilões também estão obtendo bastante sucesso. O melhor exemplo é o site americano ebay. O processo é similar a um leilão convencional. Uma pessoa ou empresa publica no site sua intenção de venda de um determinado produto vende pela melhor oferta.

2.2 O Comércio eletrônico e as redes sociais

As redes sociais abriram um novo meio de comunicação entre empresas e consumidores. A dinâmica de lançamentos de novos produtos e necessidade de comunicação rápida e direta com os consumidores faz das redes um excelente meio de comunicação e percepção de mercado.

É necessário desenvolver uma estratégia bem robusta para atuar nas redes sociais, pois a exposição da empresa passa a ser grande. É uma via de mão dupla, enquanto as empresas enviam informações sobre produtos e serviços os consumidores tem a facilidade de postar críticas que podem comprometer a empresa e seus produtos.

Uma forma de trabalhar com as redes sociais é a maneira tradicional, postando banners e propagandas de texto curto. A vantagem é que os anúncios são direcionados para grupos de pessoas de comportamentos parecidos com maiores possibilidades de retorno. Exemplo disso é o Youtube, onde é possível as empresas promoverem vídeos para aparecerem no top da lista de vídeos recomendados. Outro tipo de divulgação é promover seu perfil nos micros blogs para conseguir seguidores e divulgar seus produtos e serviços.

Oferecer conteúdo de valor na internet de forma gratuita permite-se explorar produtos freemium, e trabalhar com o chamado marketing de reciprocidade, ou seja, em algum momento alguém que recebeu um benefício irá retribuir, de preferência comprando algum serviço ou produto da empresa.

2.3 Segurança no Comércio Eletrônico

A tecnologia vem tornando a vida do ser humano cada vez mais cômoda, a facilidade de conectar-se a Internet de qualquer lugar, seja utilizando dispositivos móveis ou computadores pessoais, faz com que cada vez mais usuários utilizem esses canais de comunicação para comprar produtos, pagar contas entre

outros serviços. Porém, essa comodidade tem um preço, o surgimento de diferentes modalidades de fraudes.

O comércio eletrônico cresce a uma taxa de 30% anualmente. Este nicho de negócio possui milhares de publicidades contendo preços tentadores relacionados à venda de produtos em sites, redes sociais e facilidades que o consumidor tem em pesquisar antecipadamente em várias lojas virtuais para comprar um produto de qualidade e pagar o menor preço.

O comércio eletrônico gera uma grande quantidade de transações eletrônicas na rede mundial de computadores despertando a atenção de pessoas mal intencionadas, denominadas hackers, cujo intuito é interceptar informações tais como dados de cartões de créditos ou senhas de contas bancárias. Utilizando-se dos dados do usuário, o criminoso cibernético efetua compras ou realiza saques / transferências de dinheiro sem o conhecimento do proprietário do cartão que só descobrirá a clonagem assim que a fatura chegar, uma vez que para essas transações pela Internet não há necessidade de um cartão real, mas sim das informações contidas nele, como o número do cartão, data de validade e o código de segurança. Com esses dados é possível efetuar compras em qualquer loja virtual.

Em relação às ações desses criminosos que aplicam golpes em pessoas leigas, já existem métodos e ferramentas com a finalidade de coibir ou até mesmo eliminar qualquer tipo de fraude nessas transações eletrônicas, tais como: a validação de código de segurança dos cartões de crédito; o rastreamento do dispositivo de compra (IP) e o registro de dados de clientes com informações das últimas compras.

Algumas precauções que o consumidor deve tomar antes de comprar qualquer produto ou efetuar pagamentos é verificar se o computador que está utilizando possui um antivírus atualizado, que elimina a ação de programas maliciosos, um firewall, que atua no bloqueio de ameaças vindas da Internet e, principalmente, verificar se a página em que ele está finalizando a compra de um produto possui HTTPS. Outra maneira simples de verificar a segurança do site é visualizar o símbolo de um cadeado localizado na barra de endereços de seu navegador e assegurar-se que o certificado digital é de uma autoridade certificadora confiável.

Para confirmar a idoneidade de um site, às vezes, basta buscar com amigos que já compraram neste site, informações sobre a entrega, a qualidade do

produto e outras informações que considerar relevante. O consumidor que estiver atento aos métodos de segurança, dificilmente terá problemas com compras utilizando a Internet, podendo usufruir das comodidades e dos preços que existem no comércio eletrônico.

algumas definições e conceitos bem úteis para a Logística Reversa, como a representação da cadeia de suprimentos, a cadeia de distribuição e a cadeia de suprimentos. A logística reversa é um termo amplamente utilizado para descrever as atividades envolvidas no retorno de produtos, materiais e informações para os produtores e fornecedores. (GILM, 1993:224, Apud Leite, 2007)

BALLOU (1981) dá um modo geral conceitual sobre a cadeia de distribuição de planejar, programar e executar de modo eficiente o fluxo de materiais e produtos, seu ponto de origem até o seu ponto de destino, para atender às necessidades dos clientes. Adicionalmente, um novo conceito vem sendo usado para descrever a Logística também aplicada no fluxo reverso do material, ou seja, no sentido da volta do material final, ou de outro ponto qualquer, a um novo ponto de origem e reaproveitamento. Este processo é chamado Logística Reversa (LR).

Para Storck (1973) a Logística Reversa engloba todas as atividades que se referem à redução e ao reaproveitamento de materiais, incluindo, porém, não se limitando, à utilização para se referir ao papel da Logística Reversa de reciclagem, reutilização, recuperação, redistribuição de materiais, manutenção, reparos e substituição.

A logística reversa pode ser definida como a parte da logística que se relaciona ao ciclo de vida, incluindo a recuperação de materiais, a substituição, e devolução às atividades de produção de materiais, componentes, produtos, serviços, informações e conhecimentos. (LAURENT, 1998)

Para Fournier e Terrier (2001) a Logística Reversa é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de materiais, informações e serviços de volta para o produtor, com o objetivo de reaproveitamento, recuperação, redistribuição e substituição.

Para Cordeiro (2001) a Logística Reversa engloba todas as atividades de recuperação, redistribuição, reutilização, reparos e substituição de materiais, componentes, produtos, serviços, informações e conhecimentos.

3. LOGÍSTICA REVERSA

Embora seja um assunto ainda limitado nas literaturas, existem algumas definições e conceitos bem aceitos sobre a Logística Reversa, como os apresentados abaixo:

“A logística reversa é um termo amplo relativo às habilidades e atividades envolvidas na gestão de reduções, manuseio e descarte de resíduos de produtos e embalagens...” (CLM, 1993:323, Apud: Leite, 2003).

BALLOU (1995) de um modo geral conceitua como sendo o processo de planejar, programar e controlar de modo eficiente o fluxo de materiais desde o seu ponto de origem até o seu ponto de consumo para atender satisfatoriamente às necessidades dos clientes. Atualmente, um novo conceito vem sendo aplicado, porque a Logística também engloba o fluxo reverso de materiais, ou seja: materiais que vão do usuário final, ou de outro ponto anterior, a um novo consumo ou reaproveitamento. Este processo é chamado Logística Reversa (LR).

Para Stock (1998) a Logística Reversa engloba também aspectos ligados à redução e ao reaproveitamento de materiais, alegando que é o termo comumente utilizado para se referir ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, reuso de matérias, disposição de resíduos, reforma reparo e remanufatura.

A logística reversa pode ser definida como a parte da logística que objetiva relacionar tópicos como: redução; conservação da fonte; reciclagem; substituição; e descarte às atividades logísticas tradicionais de compras, como suprimentos, tráfego, transporte, armazenagem, estocagem e embalagem (LAMBERT, 1998).

Para Rogers e Tibben-Lembke (1999) a logística reversa é o processo de planejamento, implementação e controle de fluxos de matérias-primas e de produtos em processo, acabados e de informações desde o consumidor final até o fornecedor, com o objetivo de recuperar valor ou fazer uma apropriada disposição ambiental.

Para Dornier (2000) a logística reversa implica num processo de integração funcional, atuando na coordenação dos fluxos físicos relacionados à produção, distribuição ou serviços pós-vendas e se expandem englobando funções

adicionais como pesquisa, desenvolvimento e marketing no projeto e gestão dos fluxos.

Leite (2003) amplia o conceito de logística reversa e a define como: a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outras.

Adlmaier e Sellitto (2007) complementam a definição de Leite (2003), conceituando a Logística Reversa como: área da logística empresarial que visa gerenciar, de modo integrado, todos os aspectos logísticos do retorno dos bens ao ciclo produtivo, por meio de canais de distribuição reversos de pós-venda e de pós-consumo, agregando-lhes valor econômico e ambiental (...) pela sua reintegração a um ponto do ciclo produtivo de origem, ou a outro ciclo produtivo, sob a forma de insumo ou matéria-prima.

3.1 Conceituando a Logística Reversa

Logística Reversa é o processo logístico de retirar produtos novos ou usados de seu ponto inicial na cadeia de suprimento, como devoluções de clientes, inventário excedente ou mercadoria obsoleta, e redistribuí-los usando regras de gerenciamento dos materiais que maximizem o valor dos itens no final de sua vida útil original.

O ponto principal da logística reversa é cuidar do produto após a sua utilização, fazendo com que ele seja reutilizado, diminuindo custos e impactos ambientais, como contaminação do solo. O resíduo industrial é um dos mais graves problemas ambientais.

Uma operação de logística reversa é consideravelmente diferente das operações normais, pois deve-se estabelecer pontos de coleta para receber os bens usados do usuário final, ou remover ativos da cadeia de suprimento para que se possa atingir um uso mais eficiente do material ou produto. Requer sistemas de embalagem e armazenagem que garantam que a maior parte do valor que ainda há no item usado não se perca por um manuseio incorreto. Também requer frequentemente, de um meio de transporte que seja compatível com o sistema

logístico regular. A disposição dos materiais pode incluir a devolução de bens ao inventário ou armazém, devolução de bens ao fabricante original, venda dos bens num mercado secundário, reciclagem, ou uma combinação que gere o maior valor para os bens em questão.

3.2 Qual a Finalidade da Logística Reversa

De acordo com o Instituto Ethos (2004), responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Portanto, qualquer atividade geradora de impactos ambientais deve ser monitorada, seja pelo governo ou pela sociedade, o que faz com que as empresas empreendam esforços para a redução dos impactos ambientais gerados por seus processos e produtos.

O objetivo principal da logística reversa é o de atender aos princípios de sustentabilidade ambiental como reduzir a poluição do meio ambiente e os desperdícios de insumos e o processo da produção limpa, onde a responsabilidade é do "berço à cova", quem produz deve responsabilizar-se também pelo destino final dos produtos gerados de forma a reduzir o impacto ambiental que eles causam. Assim, as empresas organizam canais reversos para o retorno dos materiais seja para conserto ou após o seu ciclo de utilização, para terem a melhor destinação, seja por reparo, reutilização ou reciclagem. Várias empresas como supermercados, indústrias e lojas descartam grandes volumes de material reciclável como papel, papelão, *pallets* de madeira, plástico, entre outros resíduos industriais, que possuem um grande potencial de reutilização ou reciclagem.

A finalidade é possibilitar a utilização das sobras do processo de produção, bem como retirar do local aquilo que não tenha aproveitamento deixando a área livre e desimpedida. Um subproduto do processo de fabricação e logística é o refugo. Se esse material não puder ser utilizado para produzir outros produtos, deve ser removido de alguma maneira. Em qualquer que seja o subproduto, a logística é responsável por seu manuseio, transporte e armazenamento.

Se uma empresa resolver adotar o desenvolvimento sustentável, acaba estimulando toda a cadeia de valor da logística, principalmente o fornecedor de insumos, que deverá se adequar a nova exigência do produtor/consumidor – que quer passar a imagem de empresa ecologicamente correta –, e acabam tornando-se

também uma empresa fornecedora de tecnologia limpa, gerando uma boa imagem no mercado consumidor, para ambas as empresas.

3.3 Desenvolvimento Sustentável

O termo desenvolvimento sustentável foi utilizado pela primeira vez, em 1983, por ocasião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU. Presidida pela então primeira-ministra da Noruega, **Gro Harlem Brundtland**, essa comissão propôs que o desenvolvimento econômico fosse integrado à questão ambiental, estabelecendo assim, o conceito de “desenvolvimento sustentável”.

Os trabalhos foram concluídos em 1987 com a apresentação de um diagnóstico dos problemas globais ambientais, conhecido como “Relatório Brundtland”. Na Eco-92 (Rio-92), essa nova forma de desenvolvimento foi amplamente difundida e aceita, e o termo ganhou força. Nessa reunião, foram assinados a Agenda 21 e um conjunto amplo de documentos e tratados cobrindo biodiversidade, clima, florestas, desertificação e o acesso e uso dos recursos naturais do planeta.

A definição mais usada para o desenvolvimento sustentável é que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, tenham um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra preservando as espécies e os habitats naturais.

Na maioria das vezes, desenvolvimento é confundido com crescimento econômico, que depende do consumo crescente de energia e recursos naturais. Esse tipo de desenvolvimento tende a ser insustentável, pois leva ao esgotamento dos recursos naturais dos quais a humanidade depende. Atividades econômicas podem ser encorajadas em detrimento da base de recursos naturais dos países. Desses recursos, depende não só a existência humana e a diversidade biológica, como o próprio crescimento econômico.

O desenvolvimento sustentável sugere qualidade em vez de quantidade, com a redução do uso de matérias-primas e produtos e o aumento da reutilização e da reciclagem.

3.4 Consumo Sustentável

É um modo de consumir capaz de garantir não só a satisfação das necessidades das gerações atuais, como também das futuras gerações. Isso significa optar pelo consumo de bens produzidos com tecnologia e materiais menos ofensivos ao meio ambiente, utilização racional dos bens de consumo, evitando-se o desperdício e o excesso e ainda, após o consumo, cuidar para que os eventuais resíduos não provoquem degradação ao meio ambiente.

Adotar a prática dos três 'erres': **REDUÇÃO**, que se recomenda evitar adquirir produtos desnecessários; **REUTILIZAÇÃO**, que sugere que se reaproveitem embalagens, plásticos e vidros, por exemplo; e **RECICLAGEM**, que orienta separar o que pode ser transformado em outro produto ou, então, em produto semelhante.

3.5 Responsabilidade Social

A responsabilidade social não é um modismo e sim uma realidade no contexto empresarial, que acarreta alterações gradativas de comportamentos e de valores nas organizações, devendo estar presente nas decisões de seus administradores e balizar seu relacionamento com a sociedade.

Os primeiros estudos que tratam da responsabilidade social tiveram início nos Estados Unidos, na década de 50, e na Europa, nos anos 60. As primeiras manifestações sobre este tema surgiram no início do século, em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clarck (1916). No entanto, tais manifestações não receberam apoio pois foram consideradas de cunho socialista. Foi somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, que o tema recebeu atenção e ganhou espaço. Na década de 70, surgiram associações como a *American Accounting Association* e a *American Institute of Certified Public Accountants* com profissionais interessados em estudar o tema. E a partir daí, a responsabilidade social deixa de ser uma simples curiosidade e se transforma num novo campo de estudo.

Revelando-se então, um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social é um conceito segundo o qual, as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode, e/ou não deve, ser norteadas apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários das mesmas, mas também pelos de outros detentores de interesses como os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

4. SISTEMAS DE GESTÃO

4.1 VMI

O VMI, é um sistema que busca otimizar o desempenho da cadeia de suprimentos, em que o fornecedor se responsabiliza pela gestão dos níveis de estoque dos clientes. Nesse sentido, podemos dizer que o fornecedor passa a ser responsável por manter os níveis de inventário do cliente em valores pré-estabelecidos, ele tem acesso aos níveis de estoque do cliente e assume as decisões sobre os reabastecimentos.

O VMI se integra na cadeia de abastecimento como forma de estabelecer uma real colaboração e partilha de informações entre o fornecedor e o cliente. Ele é o estoque gerido pelo fornecedor, em que este tem acesso aos dados de inventário do cliente, sendo responsável por gerar ordens de compra do seu próprio material. O VMI possui dois estágios:

✓ **Primeiro Estágio “VMI”:** o fornecedor é responsável pela verificação do nível de estoque, pela colocação do pedido internamente e reabastecimento, e principalmente, pela gestão do estoque. Os fornecedores têm utilizado diversas ferramentas para receber as informações de estoque, são elas:

- Preposto: alguns fornecedores possuem prepostos dentro de seus clientes ou os enviam com frequência, para verificarem o nível dos estoques.

- Telemetria: sensores captam os níveis de estoque e alarmes (email, SMS, etc.) são gerados quando níveis pré-definidos são alcançados. A telemetria tem sido bastante utilizada, em razão de custos acessíveis e, em conjunto com a internet, possibilita acesso às informações de nível a qualquer momento e em qualquer lugar.

- Cliente: o próprio cliente verifica diariamente (normalmente, uma vez por dia) o nível dos estoques, informa ao fornecedor e a partir do recebimento da informação do nível de estoque, o fornecedor é responsável pelo reabastecimento.

✓ **Segundo Estágio “eVMI”:** o fornecedor continua sendo responsável pelo gerenciamento do estoque, porém, todo o ciclo de pedido está automatizado e integrado, entre fornecedor, cliente e, possivelmente, operador logístico. Aqui, além da gestão do estoque, o fornecedor pode gerir os pedidos.

Quando há a necessidade de reabastecimento, indicada pelos sensores, um pedido é criado diretamente no sistema (ERP) do fornecedor. O estágio de cada pedido pode ser compartilhado entre fornecedor e cliente, como ordem registrada, despachada e entregue.

É importante entender que não se trata de material em consignação, já que no VMI a propriedade do material em inventário é do cliente. O estoque consignado é quando o fornecedor estoca seu produto final dentro de seu cliente ou distribuidor e detém a propriedade deste estoque, já no VMI o pagamento deste produto não é realizado até o item ser realmente utilizado.

O sistema tem por característica, ser um sistema em que a indústria que conhece melhor seu produto procura ajudar seus canais de distribuição a gerir seus estoques, definindo o produto certo, na hora certa, na quantidade e no local corretos. O que por consequência, ocasiona maior disponibilidade dos produtos que realmente vendem, os clientes aumentam as vendas e reduzem as sobras no estoque, o que por fim beneficia toda a cadeia.

O VMI agrega maior grau de certeza na cadeia de suprimentos, reduz o efeito chicote que faz com que os estoques de segurança subam e impede também que os distribuidores comprem errado, pois o sistema disponibiliza ferramentas específicas para medição de vendas.

O efeito chicote é um fenômeno que afeta negativamente a regularidade e a estabilidade dos pedidos recebidos, numa cadeia de abastecimento em particular, observa-se que este fenômeno ocorre quando há variações nas demandas de pedido, no qual avança por toda a extensão da cadeia produtiva. Por exemplo, quando um distribuidor tem um aumento nas suas vendas, ele ajusta as suas previsões e aumenta o volume de pedidos para corrigir seus níveis de estoque. No entanto, esse aumento no volume de pedidos é influenciado pelo aumento na procura e pela diminuição dos níveis de stock do retalhista. Desta forma, o aumento no volume das compras do distribuidor é maior do que o aumento das vendas, este aumento é refletido nos dados de procura que o fornecedor utilizará na sua gestão.

O mesmo fenômeno ocorre na relação entre o fornecedor e o fabricante, aumentando ainda mais a variação da procura deste último. Em situações em que o *lead time* de entrega é muito longo, a tendência é a do agravamento das variações nas ordens de compra.

As informações das vendas que alimentam o banco de dados vêm dos distribuidores, no qual utilizam os mais variados tipos de sistemas transacionais, sejam eles grandes soluções de mercado ou pequenos sistemas legados. Neste estágio os pedidos são captados, processados e o sistema por sua vez irá administrar a melhor medida para cada caso isolado, isso só é possível devido a algoritmos criados especificamente para os processos em questão. No qual se aprimoram com o nível de experiência adquirida, medida pelo número de acertos.

A aplicação deste sistema destaca-se em sua funcionalidade pelo seguinte detalhe, enquanto os sistemas convencionais fazem o cálculo baseado no histórico de vendas, o VMI calcula a partir de demandas futuras projetando e gerenciando os níveis de estoques, o que se torna um grande diferencial.

Dentre as várias ferramentas deste sistema, o gestor ainda consegue acompanhar as vendas online, por meio do 'cockpit', uma tela onde são mostrados os principais indicadores de desempenho das vendas.

O VMI traz uma informação precisa e mais rápida, isso evita que o fornecedor compre inadequadamente de acordo com programações sem parâmetros, ajudando-o a montar um mix efetivo de compras adequado a sua região.

4.2 Benefícios e Riscos

É importante ressaltar, que a implementação desse sistema de gerenciamento pode trazer benefícios e riscos. Sendo que para priorizar e alavancar os benefícios, é importante que, como em qualquer programa, as atividades sejam bem planejadas, executadas e lideradas.

Alguns estudiosos afirmam que a maior parte dos benefícios do VMI é encontrada no segundo estágio (eVMI), pois o fornecedor gerencia toda a política de estoque (ordens, limites de estoque, quantidades de entrega, otimização do transporte, etc.), já que no primeiro estágio (VMI) o fornecedor é responsável somente pelo reabastecimento, não tendo liberdade sobre a política de estoque do cliente.

Para ambos, comprador e fornecedor os benefícios são diversos, como, reforçar a parceria entre as empresas, reduzir o tempo na cadeia de suprimento, e melhor atendimento ao cliente final, uma vez que há uma melhor

disponibilidade do material em inventário. Ao comprador, acrescentam-se outros benefícios: estabilidade no inventário e menor risco de falta de materiais, redução do custo de emissão e processamento de pedidos, crescimento do nível de serviço, foco no serviço ao cliente final e redução do risco.

Os benefícios de um programa VMI bem sucedido são enormes para ambas as partes, porém é importante estar atentos aos riscos, uma vez que a implementação desse processo envolve fortes mudanças nas empresas participantes, daí a necessidade de criar contratos detalhados, estabelecendo a confiança, a troca de informações e o senso de parceria como base do relacionamento entre comprador e fornecedor.

Para tanto, é preciso se atentar as novas situações que exigem o programa, se prevenindo dos riscos. O VMI aumenta a dependência de comunicação entre fornecedor e comprador, portanto, é preciso definir novos processos entre as empresas. E para evitar excesso ou falta de inventário, devem existir regras claras para caso falte material ou quando o comprador quer mudar os níveis de inventário.

4.3 ERPs

Os ERPs, em inglês *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou então, Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE ou SIG), são amplos sistemas de informação em que há um banco de dados único, que opera em uma plataforma comum e integra todos os dados e processos de uma organização, consolidando todas as operações do negócio em um único sistema. O banco de dados interage com todos os aplicativos do sistema e opera com uma base comum de dados, assegurando a integridade das informações obtidas. A integração dos dados e processos de uma organização pode ser vista sob duas perspectivas, são elas:

- ✓ Funcional (sistema de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc);
- ✓ Sistêmica (sistema de processamento de transações, informações gerenciais, apoio à tomada de decisão, etc).

Em geral, os ERPs se constituem enquanto uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, permitem a automação, o armazenamento de todas as informações de negócios, a padronização de seu sistema de informações e o gerenciamento de um conjunto de

atividades. Essa condição permite acompanhar os processos e atingir uma organização com um fluxo de dados consistente e preciso.

Como vimos, com a implementação do ERP, os departamentos utilizam-se de aplicativos integrados que compartilham a mesma base de dados, dessa forma, não existe a necessidade de repetição de atividades. Impulsionadas por esse movimento e por essa nova necessidade do mercado, as empresas procuram desenvolver sistemas que reconheçam as necessidades mercadológicas na tentativa de reduzir o tempo de resposta ao mercado de produtos e serviços.

4.4 SAP

SAP é um sistema integrado de gestão empresarial transacional, produto principal (ERP) da SAP AG, uma empresa alemã, líder no segmento de software corporativos, que possui cerca de 86 mil clientes em todo o mundo, incluindo em sua maioria empresas de grande porte.

Trata-se de um sistema que contempla a empresa como um todo e tem como principais características, as que elencaremos abaixo:

- ✓ O sistema é dividido em módulos, onde cada módulo corresponde a uma área específica;
- ✓ Cada programa é executado através de uma transação separadamente;
- ✓ Os programas são desenvolvidos em ABAP, uma linguagem de programação, na qual a SAP detém os direitos;
- ✓ Cada módulo é responsável por mais de mil processos de negócios, baseado em práticas do dia-a-dia da empresa;
- ✓ O sistema é configurado para atender a necessidade de cada processo;
- ✓ Oito mil tabelas administram em tempo real as informações que trafegam pela empresa.

4.5SKU

O termo Stock Keeping Unit (SKU), que significa em português, Unidade de Manutenção de Estoque, é a unidade mais discreta de

identificação de um produto no estoque para fins de planejamento e controle e está ligado à logística de armazém.

Os SKUs levam em consideração dois atributos: o código do item, e a quantidade acondicionada numa dada embalagem; além de uma unidade que compreende uma combinação única de forma, embalagem, funções e modo de estocagem. Portanto, representa a unidade para a qual informações de venda e de gestão de estoque são mantidas. Pode ser uma unidade de consumo de um produto ou uma caixa coletiva com diversas unidades do mesmo.

5. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

As mudanças desencadeadas pelo processo de globalização têm possibilitado que as organizações independentemente de seu porte, tipo ou localização, participem das atividades de negócios internacionais. Mas, muitos são os entraves para uma empresa exportar, o grande desafio é saber o que é melhor para cada mercado, considerando suas peculiaridades e características, as quais podem determinar o sucesso ou o fracasso de seus produtos. Neste cenário, a logística aparece como uma nova possibilidade de conseguir ganhos, pois vem apresentando evolução constante tornando-se um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas.

À medida que a estratégia de valor adentra a arena internacional, novas complexidades são encontradas devido às distâncias mais longas, diferenças de demandas, diversidade cultural e de legislação. As estratégias para se obter vantagem competitiva frente aos concorrentes e assim alcançar uma fatia crescente no mercado mundial, variam muito e o sucesso será dependente das capacitações logísticas das empresas.

As mudanças econômicas no mercado internacional vêm tornando a logística mais complexa e demandante, sendo que as principais mudanças que a afetam são:

- ✓ A globalização: gerando aumento das incertezas econômicas e a “commoditização” dos produtos. Uma empresa global é mais que uma empresa multinacional, pois no negócio global os materiais e componentes são adquiridos no mundo inteiro, fabricados no exterior e vendidos em muitos países diferentes, talvez com adequações locais;
- ✓ A proliferação dos produtos: um fenômeno que vem generalizando-se e representa uma resposta das empresas aos efeitos da globalização e da desregulamentação econômica que vem marcando o mundo nas duas últimas décadas.
- ✓ Ciclo de vida mais curto dos produtos: é uma consequência direta da política de lançamentos contínuos e cada vez mais rápidos de novos produtos. As indústrias e os distribuidores exigem um sistema de pronta entrega e os usuários estão cada vez mais inclinados a aceitar um produto substituto se sua primeira escolha não estiver disponível imediatamente. Há também maiores exigências de serviços como

mudanças no ambiente competitivo e no estilo de trabalho, que tornam clientes e consumidores cada vez mais exigentes, refletindo em demanda por níveis crescentes de serviços logísticos.

Devido à mudança rápida dos mercados, a logística internacional deve tornar o sistema logístico mais flexível e sensível a estes mercados. A avaliação de fornecedores deixou de ser feita com base apenas em preço. As empresas passaram a considerar a qualidade, o preço e a entrega do produto como importantes critérios de avaliação.

O nível de detalhamento a que os assuntos logísticos têm sido submetidos é devido à corrida pela diferenciação nos procedimentos logísticos, que demanda a criação de métricas compartilhadas de avaliação da real efetividade das avaliações realizadas pelas empresas, para garantir a entrega do produto ao cliente no lugar certo, no tempo correto, na quantidade solicitada, com a qualidade esperada, pelo custo certo, sem dificuldades.

Deve-se salientar que o consumidor final, principalmente o internacional, com seu estilo de vida crescentemente marcado pelas pressões do trabalho, valoriza cada vez mais a qualidade dos serviços na hora de decidir quais produtos e serviços deverá comprar.

A logística é vista por muitas empresas como uma ferramenta estratégica crítica, devido ao seu impacto nas operações de seus clientes, como também, para muitos gestores, a logística é fundamental para obter e manter competitividade superior.

A logística internacional desempenha um importante papel na cadeia de suprimentos global, pois possui um leque muito amplo de atividades inerentes ao movimento de mercadorias e documentação, quando se exporta uma mercadoria de um país para outro. É o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e a armazenagem de mercadorias, serviços e informações a elas relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, localizado em outro país, tendo como função principal o movimento físico das mercadorias: dos fornecedores para a empresa e da empresa para os clientes finais. Algumas atividades são exclusivas da logística internacional:

- ✓ Negociação do pedido;
- ✓ Liberação na alfândega, controle de documentos;

✓ Decisões relacionadas ao transporte internacional são decisões complexas, devido ao fato das distâncias envolvidas, em que existem diferentes tipos de transportes e de documentos de transportes, além de tempos de trânsito muito maiores;

✓ Número de intermediários envolvidos também é maior, exemplo: bancos, seguradoras, Receita Federal, ANVISA (dependendo do produto), despachantes, transportadoras, armadores, como também os governos dos países do exportador e do importador, os quais possuem diferentes exigências burocráticas;

✓ Embalagem, os riscos e danos quando se realiza um transporte internacional são mais significativos;

✓ Seguro internacional é mais complexo;

✓ Meios de pagamentos internacionais podem correr riscos de inadimplência, flutuações cambiais, crise financeira mundial, requerendo dos exportadores estratégias específicas que nunca são utilizadas em transações domésticas;

✓ Relações de troca, negociação do pedido são muito mais complicadas, já que o grande número de pontos de interseção e de vínculos aumentam as possíveis alternativas de transferência de responsabilidade e propriedade entre exportador e importador.

Desenvolveu-se o fluxo do processo logístico de exportação, ou *lead time*, dos setores a serem analisados, destacando-se as fases consideradas mais importantes desde a negociação do pedido até o embarque da mercadoria no navio. Este processo possui quatro etapas, nas quais, em cada uma existem várias atividades:

1ª Etapa - Negociação do Pedido: esta etapa se inicia com a negociação do produto entre exportador e importador, tendo como objetivo a escolha do melhor *Incoterms* que satisfaça as necessidades de ambas às partes, como: prazo de entrega; valor da mercadoria; quantidade; tipo de embalagem; condições de pagamento; valor do frete marítimo: levando-se em consideração se a mercadoria será embarcada via container ou carga solta a granel ou líquida; elaboração de uma fatura pró-forma, Crédito Documentário Escolhido: pagamento a vista; cobrança documentária via Carta de Crédito, etc.; programação de produção; produção da mercadoria; disponibilização da mercadoria na plataforma de embarque na fábrica

do exportador; e escolha do melhor armador e de navio para embarque da mercadoria.

2ª Etapa - Transporte do Produto ao porto de embarque: nesta etapa, o exportador escolherá o melhor modal de transporte: rodovia, ferrovia, hidrovía ou cabotagem para o envio de sua carga até o porto de embarque, que poderá ser via um único modal rodoviário ou ferroviário, ou utilizando a intermodalidade, como via modal ferroviário até um determinado destino com transbordo para o modal rodoviário até o porto de embarque. Nesta fase, o exportador já deverá ter decidido se embarcará sua mercadoria no porão do navio via carga solta, a granel ou líquida, ou em contêineres de 20"ou 40".

3ª Etapa – Despacho do Produto: antes do embarque da mercadoria no navio, o exportador deve realizar o despacho desta junto à Receita Federal, efetuando o registro de exportação RE (Registro de Exportação) pelo Sistema SISCOMEX (Sistema Integrado de Comércio Exterior), vigente no Brasil desde 25 de setembro de 1992. Após a liberação do despacho, o exportador envia dados de sua RE ao transportador (armador), o qual deverá dar entrada no sistema SISCARGA (Siscomex-Carga), em operação desde 31 de março de 2008, das mercadorias destinadas à exportação que subirão a bordo de seus navios.

4ª Etapa – Embarque da Mercadoria no Navio: armazenagem da mercadoria deverá ser feita em armazéns alfandegados dentro da zona primária e/ou secundária, assim como em armazéns não alfandegados na zona secundária. Conforme a logística da empresa e os custos, o exportador poderá optar em estufar as mercadorias em contêineres no armazém portuário. Após a liberação da mercadoria e de acordo com a atracação do navio, a mercadoria será disponibilizada ao lado do costado do navio determinado, onde o exportador deverá respeitar regras estipuladas pelos armadores de acordo com o tipo de embarque a ser realizado: mercadoria via container ou mercadoria via carga solta, granel ou líquida. Esta etapa finaliza o ciclo do pedido.

Encurtar o fluxo logístico é enfatizar a adoção dos princípios *just-in-time* na entrega e na fabricação, para levar os produtos rapidamente ao mercado desejado.

A importância da medição de desempenho logístico foi evidenciada pelo *Council of Logistics Management* (CLM) em 1995, por meio da apresentação do modelo de Logística de Classe Mundial (*World Class Logistics*). Este modelo

destaca as melhores práticas logísticas, as quais são similares para as empresas de classe mundial (independentemente do setor, da posição da empresa no canal de distribuição e do seu tamanho), destacando quatro competências logísticas críticas, desenvolvidas pelas empresas, como desempenho logístico de classe mundial: posicionamento, integração, agilidade e mensuração.

Dentro do Ciclo do Processo Logístico de Exportação, as variáveis mais importantes são:

✓ Agilidade – propõe que as empresas devem ter a habilidade em atender as inconstantes demandas de seus clientes por meio da agilidade e da resposta rápida;

✓ Confiabilidade – é a habilidade de produzir e entregar produtos dentro do padrão de tempo consistente, de acordo com intervalos de tempo especificados no contrato, que é um fator relevante em todos os mercados;

✓ Custos – o desempenho dos custos logísticos pode ser medido em termos de valores totais como: análise do custo total, custo unitário, custo do depósito, custo como percentual de vendas, frete de entrega, frete de suprimentos, custos administrativos, processamento de pedidos, comparação do valor real com o orçamento, mão-de-obra direta, análise da tendência de custos e rentabilidade direta do produto. A logística tem uma grande importância na escala global, sendo que os custos logísticos são um dos fatores-chave para estimular o comércio entre países e entre regiões de um mesmo país. Os modais de transportes são os elementos mais importantes dos custos logísticos.

✓ Flexibilidade – define e exemplifica a necessidade de uma gestão de logística altamente flexível, como forma de aumento da lucratividade e crescimento para qualquer organização;

✓ Informação – a logística possui as capacidades do gerenciamento da informação para possuir, analisar, armazenar e até mesmo distribuir de forma tática a informação estratégica dentro e fora da empresa;

✓ Lugar – o distanciamento espacial entre a matéria e a produção, suscita a necessidade de transporte e, conseqüentemente, do valor de lugar da logística, que tem como premissa fundamental simplificar os fluxos de informação. Este valor, somente é percebido quando a mercadoria é colocada no lugar desejado pelo cliente;

ESTUDO ✓ **Qualidade** - existem cinco maneiras de competir por meio da logística: qualidade, velocidade, tempo, flexibilidade e objetivos de custos. Qualidade significa realizar as tarefas dentro dos padrões desejados dos serviços, velocidade e tempo significam realizar com rapidez e na hora correta, flexibilidade e objetivos de custos é a capacidade de adequação a novos ambientes a custos reduzidos;

ESTUDO ✓ **Tempo** – “Quanto tempo se leva para converter um pedido em caixa?”. O impacto competitivo do ciclo curto dos pedidos é apenas uma parte de todo o processo por meio do qual o capital de giro e os recursos estão envolvidos com o pedido. Ciclos de vida curtos exigem prazos menores em que o *lead time* é definido como o período de tempo entre o recebimento do pedido do cliente e a entrega do produto.

As redes logísticas estão se tornando cada vez mais internacionais. À medida que a competição se intensifica, as empresas estão descobrindo que precisam compartilhar economias e competências em áreas como pesquisa e desenvolvimento, qualidade assegurada e logística.

6. ESTUDO DE CASO SOBRE A MARCA HAVAIANAS

6.1 São Paulo Alpargatas

A história tem início em 3 de Abril de 1907, quando o escocês Robert Fraser vindo da Argentina, se associa a um grupo inglês e funda a Sociedade Anônima Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, que tempos mais tarde ganha o nome de São Paulo Alpargatas Company S.A, e a produção das Alpargatas Roda e do encerado Locomotiva, começa rodar na fábrica da Mooca em São Paulo.

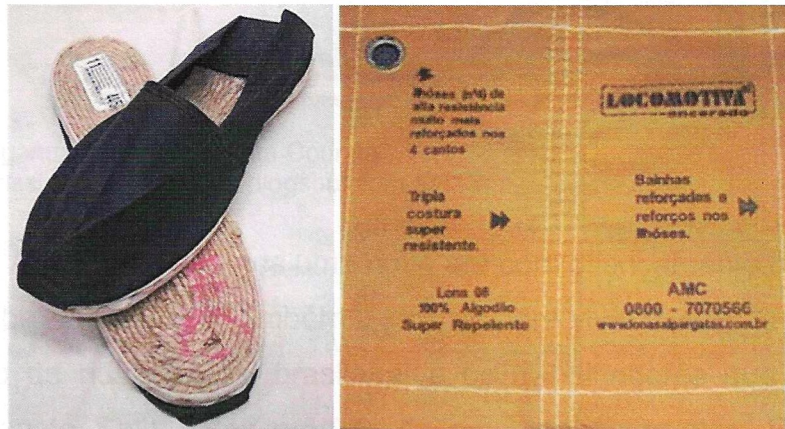


Figura 1: Alpargata Roda e o encerado Locomotiva, primeiros produtos fabricados pela São Paulo Alpargatas.

Fonte: www.noguardaroupas.blogspot.com e www.brasilverderp.com.br (2013)

Os produtos têm sucesso imediato, as alpargatas tornam-se perfeitas para a lavoura de café, assim a empresa tem um grande crescimento em seu negócio, tornando possível colocar suas ações na bolsa de valores de São Paulo. Durante a Primeira Guerra Mundial a empresa enfrenta sua primeira grande crise, acarretando assim dificuldades como falta de matéria-prima e a gripe espanhola, tornando a mão-de-obra escassa com metade dos seus operários enfermos.

No fim da década de XX a crise econômica causada pela superprodução do café e a quebra da bolsa de valores de Nova York, cessa a produção das Alpargatas Roda, um dos calçados mais populares do país. Foi em um momento de crise e violência que a empresa atola-se em dívidas, e com uma arriscada manobra seus acionistas conseguem prosperar. Com o apoio de seus empregados, a empresa retoma a fabricação das Alpargatas Roda e lança o seu primeiro calçado em couro.

Em 1940 a empresa adota outro nome: São Paulo Alpargatas S.A, e em meia a Segunda Guerra Mundial a sociedade vive um momento difícil, mas mesmo assim a empresa cresce e ao fim da guerra a Alpargatas lança o Brim Coringa.



Figura 2: propaganda feita para o Brim Coringa.
Fonte: www.carissimascatretagens.blogspot.com (2013)

A empresa começa uma nova era com o lançamento do tênis Conga do modelo Bamba Basquete, e também a lona sempre viva. Juscelino Kubitschek inicia a construção da nova capital brasileira, e os trabalhadores que moviam Brasília usavam o sapato Sete Vidas produto da empresa Alpargatas. Enquanto isso na Suécia, a Seleção Brasileira de Futebol trazia para o País o primeiro título de campeão da Copa do Mundo, as transmissões feitas pela Rádio Bandeirantes tinham o patrocínio da Alpargatas.

A Alpargatas Roda e do Encerado Locomotiva tem um dos jingles mais criativos e bem feitos fazendo as pessoas acreditarem que a empresa é americana, já que os americanos eram líder de mercado na área dos jingles.

Foi no ano de 1961 que a empresa lança no mercado as botas sete léguas Trator, um produto com presença certa no dia a dia dos trabalhadores da agricultura, construção civil e agropecuária. No ano seguinte as sandálias Havaianas são lançadas e ganham mercado com tanto sucesso que se tornam alvo de cópias julgadas por eles como “fajutas”, esse novo termo foi tão falado e estava tão presente no cotidiano, que ganhou até espaço no dicionário Aurélio como sinônimo de produto de má qualidade. As sandálias cativaram milhões de fãs em todo o país.

O Kichute é lançado como o calçado perfeito para as pequenas partidas de futebol. Foi na época que o Brasil viveu o chamado “milagre econômico”

em que a Alpargatas inaugura fábricas de norte a sul do país, entrando assim em um seguimento promissor, o dos esportes, com o lançamento da marca Topper e a compra da Rainha no ano de 1979, despertando assim a atenção do mundo.

Nos anos 80 a fábrica ganha grandes prêmios como o prêmio Mauá, concedido pela Bolsa de Valores de São Paulo e pelo Jornal do Brasil, e também é eleita a melhor empresa do ano pela revista Exame. Encerrando assim o processo de nacionalização de seu capital e inaugurando novas fábricas na Paraíba.

A empresa relança aquilo que seria o maior case de marketing no mundo: Havaianas, as sandálias de borracha que revolucionou a empresa e bateu o recorde de 100 milhões de pares vendidos. A companhia licencia as marcas Timberland e Mizuno, e passa a ter uma nova visão de futuro que é o foco no mercado de calçados.

A Alpargatas entra no século XXI com mais espaço no mercado mundial, a Camargo Corrêa torna-se a principal acionista, e neste início de século a empresa inaugura importantes ações sociais como o Instituto Alpargatas de Responsabilidade Social, com a missão de melhorar a qualidade da educação de crianças e adolescentes por meio do esporte e da cultura. E três anos depois desse feito a Alpargatas é eleita a Empresa do Ano pela revista Exame Maiores e Melhores.

No ano de 2007 comemora 100 anos de história e também expande seus negócios com diversas aquisições, compra 60% das operações na Argentina, com o intuito de expansão de artigos esportivos por toda a América Latina. Adquire também a Dupé e assume a liderança do segmento de sandálias no País. Ainda em 2007 a empresa estréia no mercado americano com a abertura de um escritório nos Estados Unidos. E nos anos seguintes na Espanha, Reino Unido, França e Itália.

No ano de 2009 é a vez das Havaianas brilharem de novo, ganhando as vitrines de todo o mundo, a marca inaugura em São Paulo a sua primeira loja conceito, o único lugar que o cliente pode encontrar todos os modelos da marca.

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. Ainda neste ano, a Alpargatas realiza uma revisão de sua marca institucional e razão social para Alpargatas S.A., a nova identidade visual também é mais moderna e descontraída, mas sem perder o elo com a anterior. Essas

mudanças retratam a personalidade da equipe: um time de gente apaixonada e empreendedora que cria calçados, roupas e acessórios.

Em 2011 a empresa detém 91,5% do capital das operações na Argentina, tornando-se líder do mercado de calçados na América Latina. A receita consolidada do varejo cresce 32% em comparação a 2010. Ao todo, são 281 estabelecimentos no mundo.

Em 2012 muda sua sede de endereço para um espaço exclusivo, maior e com o jeito de ser da Alpargatas. 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.

Hoje em dia a empresa é a maior no setor de calçados do país, tendo grandes participações internacionais, as sandálias Havaianas é o carro chefe da empresa com grande produção e recordes de vendas.

6.2 Havaianas

A idéia para o produto foi inspirada nas Zori, sandálias japonesas feitas de palha de arroz ou madeira lascada usadas com kimonos. Em 1962 foram lançadas as sandálias brasileiras feitas de borracha, produzidas pela São Paulo Alpargatas, uma empresa do Grupo Camargo Corrêa, localizada na cidade de Campina Grande na Paraíba, onde havia matéria-prima de fácil acesso e se tinha um amplo canal de distribuição para a época.

O primeiro modelo é o mais tradicional: branco com tiras e laterais da base azuis e solado com textura que reproduz grãos de arroz. Não possuíam um atrativo visual, porém, eram baratas.



Figura 3: Primeiro modelo lançado pela São Paulo Alpargatas.
Fonte:www.surfdome.com (2013)

Apesar das sandálias serem inspiradas em um calçado de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, a escolha foi considerada ideal, já que o Havaí é conhecido como o paraíso do sol e do mar, cenário perfeito para as sandálias, pois remetem essa sensação de clima quente, pés livres e descobertos.

Simples, porém inovadora para a época e com o fator preço favorecendo o mercado, as sandálias já conhecidas como “Havaianas” reinaram sozinhas durante mais de 30 anos com o modelo tradicional. Em menos de um ano, a empresa produzia mais de 13 mil pares por dia.

Com um produto de qualidade superior no segmento de sandálias, durante a década de 1980 foram vendidos mais de 80 milhões de pares de sandálias por ano. A composição de sua borracha é, até hoje, um segredo muito bem guardado. Não se entende bem o porquê, mas desde que foram lançadas, essas sandálias efetivamente não deformam, não soltam as tiras e não tem cheiro. Seus concorrentes diretos não conseguiam produzir uma borracha com o mesmo nível de qualidade, então passaram a disputar seus clientes com base em preços baixos, tornando-se um mercado de *commodities*, onde todo o foco está na redução dos custos de produção.

No entanto, a qualidade superior das Havaianas não foi o suficiente para impedir que suas vendas anuais despencassem de 88 milhões de pares em 1988 para 65 milhões mediante uma concorrência cada vez mais feroz, tampouco evitaram que a rentabilidade da marca tomasse trajetória descendente. Foi o auge da associação da imagem das sandálias com as camadas mais pobres da população.

A sandália de borracha era o tipo de calçado de menor valor, de forma que a população de baixa renda a usava em seu cotidiano. Achatada pela crise econômica, a classe média a calçava para os momentos de limpeza da casa e tolerava ou já não via muita graça em usá-la para ir à praia, pois remetia à cultura popular ou ao “brega”; afinal, um patrão não podia se confundir com o seu empregado. Era uma espécie de atestado de pobreza, a tal ponto que até os pobres passaram a rejeitar o produto.

Diante da queda contínua no consumo das sandálias, a empresa começou a investir em marketing e pesquisa, dando início ao processo de gestão da marca. As sandálias deixaram de ser tratadas pela empresa como meras *commodities* e começaram a receber investimentos que lhes conferiram um valor agregado cada vez maior. A marca passou a ser gerenciada de modo “agressivo”, e seus esforços foram para criar uma sandália que caísse no gosto dos clientes de classe média; que gostavam das sandálias, mas tinham vergonha de usar em público por serem usadas por classes sociais mais baixas.

Em 1994 foram lançadas as Havaianas Top, em cores monocromáticas e da moda, esse modelo foi desenvolvido com base na observação do comportamento dos próprios consumidores, que viravam a palmilha para deixar o chinelo de uma cor só. Hábito que teve início com os jovens de classe média na praia, que usavam a sandália por ser de qualidade, mas tentavam diferenciar o produto para não parecer o mesmo que a massa usava.



Figura 4: Havaianas Top, lançadas para alcançar o reposicionamento da marca no mercado.
Fonte: www.moda.ig.com.br (2013)

A empresa atingiu seus objetivos. Recuperou o volume de venda das sandálias tradicionais e teve uma boa aceitação na linha Top; o chinelo passou a ser usado não somente em casa ou na praia, mas também em outras ocasiões do dia-a-dia das pessoas.

Em 1997 deu-se início ao processo de diferenciação e segmentação de mercado da Havaianas, que ampliou o número de linhas de sandálias acompanhando o fenômeno mundial de atendimento a segmentos cada vez menores de usuários. Surgiram estampas diferenciadas, novas cores, e novos modelos.

A partir de 2001, a marca formalizou sua estratégia de atuação no exterior, pois até então não havia uma marca global de sandálias e as mesmas já eram exportadas de maneira informal desde 1994.

Hoje são milhares de modelos e combinações destinados a diferentes segmentos do mercado nacional e internacional. A marca movimenta o volume de 3,6 bilhões de pares vendidos pelo mundo, o seu relatório de lucro mostra que as Havaianas correspondem a 43% da receita líquida da empresa Alpargatas, sua produção atual é de aproximadamente 13 milhões de pares, ou seja, uma média de nove pares por segundo, onde 10% desse total são exportados.

Sempre visando o crescimento da marca, a empresa já está em planejamento para a abertura de uma nova fábrica que será localizada na cidade de Minas Gerais, a empresa está investindo no local o valor aproximado de R\$ 177 milhões, a nova fábrica trará o aumento de 30% na produção atual, e estima-se que com a nova produção, a receita bruta da marca chegue a 5,5 milhões em 2014.

O crescimento da marca é diário conquistando vários seguimentos, com o propósito de levar ao seu consumidor um produto moderno e de qualidade.

6.3 Marketing

A unidade de negócios da marca Havaianas é a responsável pela maior receita da empresa e, sem sombra de dúvidas, é sua marca mais valiosa e considerada ícone do Brasil hoje em dia. Entretanto, a posição de marca líder do segmento e item desejado pelas pessoas só foi alcançada depois de um forte processo de gestão da marca a partir de 1994.

A sandália começou a ser produzida em 1962, inspirada em uma típica sandália japonesa chamada Zori, feita com tiras em tecido e solado de palha de arroz. O posicionamento de marca adotado pela Havaianas era popular. Sua comunicação se dirigia ao mercado de massa, utilizando somente publicidade nos veículos de mídia eletrônica de consumo da população de baixa renda. Foi a primeira marca a fazer *merchandising* na TV brasileira, patrocinando na década de 1960, o programa humorístico “A família Trapo” com Ronald Golias e Jô Soares no elenco.

A partir de 1970, em função do número de cópias de sandálias existentes no mercado, a campanha publicitária focou as qualidades da sandália original com o garoto-propaganda Chico Anysio dizendo: “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”. E o slogan “Havaianas, As Legítimas” foi então lançado.

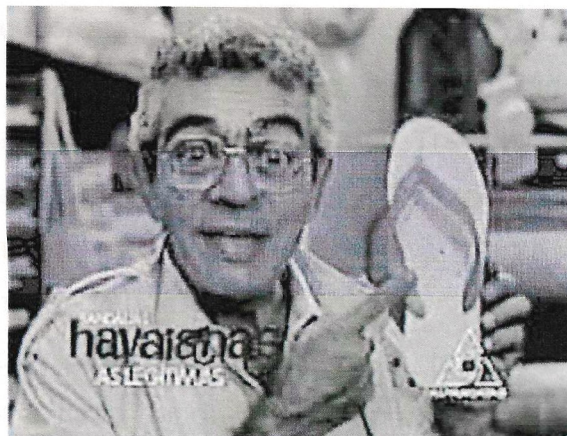


Figura 5: campanha publicitária estrelada por Chico Anysio onde foi lançado o slogan “Havaianas, As Legítimas”

Fonte: www.havaianomaniacos.blogspot.com (2013)

As cópias, de qualidade inferior, eram citadas pelos comerciais da marca como cópias “fajutas”, e o novo termo acabou parando no Dicionário Aurélio como sinônimo de produto de má qualidade.

Durante a década de 1980, foram vendidos mais de 80 milhões de pares de sandálias por ano. No período de 1988 a 1993, a Alpargatas começou a verificar uma forte queda no volume de venda das Havaianas, apontado como resultado de seu posicionamento de mercado em que apesar de não serem muito atrativas, as Havaianas conquistaram o gosto do consumidor por conta do seu valor acessível, o conforto proporcionado e a alta resistência do produto.

O grande público das Havaianas foi, durante trinta anos, uma classe financeiramente desfavorecida que a comprava em mercados de bairro. Assim, as Havaianas ficaram conhecidas como "chinelo de pobre". Segundo Rui Porto, diretor de mídia e comunicação da Havaianas, a idéia inicial não era criar sandálias de uso popular, mas um produto voltado para a classe média.

O modelo chegou a inspirar a produção de algumas versões paralelas, que nunca chegaram a desbancar o modelo original, mesmo com a forte concorrência dos chinelos de PVC, liderados pelo modelo Rider, da Grendene. Mas era preciso adotar um novo posicionamento para alavancar as vendas e mudar sua imagem na mente dos consumidores brasileiros.

Percebendo isso a área de marketing da marca passou a observar o hábito do consumidor de classe média, a fim de encontrar uma forma de retomada no crescimento das vendas. Em 1994 foram lançadas as Havaianas Top, monocromáticas e com novas cores, deixando as tradicionais tiras azuis com solado branco para trás. Para que tudo funcionasse bem, era necessário também, fazer uma distribuição para as sandálias Top diferente das Tradicionais, a distribuição também passou a ser focada em nichos de mercado. Cada ponto de venda recebia um modelo diferente, de acordo com seu público alvo. Outra mudança foi na exposição do produto no ponto de venda. Ao invés das grandes cestas com os pares misturados, criou-se um display para valorizar o produto, facilitar a escolha e, claro, impulsionar as vendas. Com a nova sandália também foi lançado um novo slogan "Havaianas. Todo mundo usa" e as campanhas publicitárias mostravam várias celebridades usando a sandália não só em sua vida privada, mas também em momentos sociais como ir ao restaurante, shopping, festas. A campanha com os artistas usando e dizendo que adoravam e que sempre usaram, torna natural à classe média o consumo das sandálias Havaianas. E no primeiro ano de fabricação, foram comercializadas 300 mil unidades do novo modelo.

Com a Havaianas Top, a Alpargatas conseguiu atingir um novo público sem perder o antigo, trazendo para o mercado uma mescla entre o tradicional e o moderno, fazendo com que a empresa não parasse mais de inventar moda. São criadas novas estampas, cores e modelos – até mesmo para os que mal tinham aprendido a andar, como as Havaianas Baby.

Em 1998, com a Copa do Mundo de futebol, a Havaianas lançou um novo modelo contendo as cores da bandeira brasileira na lateral e também a bandeira do

Brasil na tira. Mesmo sem saber, a Havaianas conseguiu despertar o patriotismo dos brasileiros e ainda alavancar a venda das sandálias no exterior através de estrangeiros que compravam no Brasil e levavam para seus países. A partir daí, a marca formalizou sua estratégia de atuação no exterior ocupando um espaço que estava vazio no mercado mundial.

Em 2000, as sandálias da marca se tornam mania internacional. Rapidamente as Havaianas viraram assunto nas páginas das grandes revistas e jornais do mundo, e conquistaram algumas das vitrines mais concorridas do planeta. O novo posicionamento também permitiu o desenvolvimento de estratégias mais ousadas, como a parceria feita com a joalheria H.Stern para lançar seis pares de Havaianas com acabamento em ouro 18K e diamantes. Um deles chegou a ser vendido por R\$ 52 mil. Isso gerou uma enorme exposição de mídia espontânea para a marca. Desde 2003 a marca presenteia os indicados ao Oscar com sandálias exclusivas, esse tipo de ação promocional também virou notícia. O mesmo ocorreu quando a empresa colocou o logotipo de Miró nas sandálias que foram distribuídas em uma festa no consulado espanhol, em 2004.

Ações promocionais são fundamentais para a notoriedade da marca. Cada ação promocional exige uma série de outras ações articuladas entre as áreas de marketing, que define quais as oportunidades de ações para a valorização da marca; a administração, que apura a viabilidade dos investimentos e o retorno financeiro; e os designers, que desenvolvem o produto específico e sua embalagem.

Continuando a segmentação de mercado, novas versões e muitas cores foram lançadas, além da introdução, em 2005, da "Havaianas Socks", uma meia que se adaptava ao contorno do dedão do pé, permitindo que ele se encaixasse perfeitamente na sandália. Primeiro passo da empresa para a expansão da marca para outra categoria de mercado. O produto foi introduzido no mercado com o slogan "*Havaianas Socks, para quem é louco por Havaianas*".



Figura 6: Linha Havaianas Socks, “para quem é louco por Havaianas”.
Fonte: www.havaianomaniacos.blogspot.com (2013)

Sucessivos ciclos de inovação em estilos e cores, que passaram a ser pesquisados com a ajuda de birôs internacionais, romperam com o velho estigma e valorizaram o produto. Visando atender especificamente o público feminino, lançou em 2006 o modelo Slim, uma sandália com design mais delicado e com um diferencial, gravuras estampadas na parte superior da sandália, conquistando o gosto do público feminino.



Figura 7: Havaiana Slim, modelo lançado para o público feminino.
Fonte: www.melhoreslooks.com.br (2013)

A partir de 2008, a marca iniciou a inauguração de lojas franqueadas, onde era possível encontrar todos os produtos da marca em um só lugar, em um ambiente colorido e moderno com todo o astral da marca. A expansão da linha de produtos teve continuidade nesse mesmo ano com o lançamento de toalhas e uma linha de bolsas. Foram, inicialmente, oito modelos em cores, tamanhos e formatos diferentes. Produzidas em 100% algodão possuíam detalhes emborrachados e em metal e a versão estampada trazia um floral composto por mini sandálias Havaianas. O charme ficava claro, por conta do chaveirinho em formato da tradicional sandália

colorida. As novas bolsas foram comercializadas inicialmente em apenas 60 pontos de venda em todo o país e num único local no exterior: a Galeries Lafayette, em Paris.



Figura 8: Expansão da linha de produtos com toalhas e bolsas.
Fonte: www.fashinsider.com (2013)

Em 2009, foi aberta a primeira loja conceito da marca no mundo, batizada por “Espaço Havaianas”, localizada no endereço mais badalado e sofisticado de compras de São Paulo, a Rua Oscar Freire, ao lado das mais prestigiadas marcas do mundo.

Com 300m² o luxuoso endereço é bem decorado, amplo e contemporâneo, é o único ponto de venda que possui todos os modelos em comercialização num só lugar – são mais de 500 modelos, inclusive, os destinados apenas à exportação – com destaques para dois: Barraca de Feira, em homenagem à origem popular da marca, expondo os modelos mais tradicionais como se fossem frutas da estação; e Customização, com as inúmeras possibilidades de combinações entre solas, tiras e pins. Existe ainda um corner com as opções infantis, expostas em um display em formato de quebra-cabeça. Além da coleção de bolsas, toalhas, chaveiros, pins e meias. O visitante pode também conhecer a história e evolução da marca em um cubo de vidro onde repousa o primeiro modelo da sandália criado em 1962, e nas paredes, onde frases e informações explicam a trajetória e o desenvolvimento da marca ao longo dos seus 50 anos de existência.



Figura 9: “Espaço Havaianas” localizado na badalada Oscar Freire em São Paulo.
 Fonte: www.porstudiojm.blogspot.com (2013)

Em 2010 a marca lançou sua primeira coleção de calçados casuais, intitulada “Soul Collection”, que conta com modelos feitos de lona e os tradicionais solados de borracha em seu interior. O relevo das tiras e dos solados são detalhes que também estão presentes. Além dos modelos de cano baixo e alto, há uma sapatilha e o bom e velho sapato de lona em uma nova versão, com borracha no lugar da palmilha de corda. A novidade foi lançada primeiramente na Europa e pouco depois, já estava nas prateleiras do Espaço Havaianas, em São Paulo.

Mantendo-se em uma contínua busca de novos públicos a Havaianas não para de desenvolver novos produtos e de reelaborar os anteriores para assim, agradar e atender todas as pessoas. A sandália deixou de ser apenas um calçado de lazer para se tornar também, um acessório de luxo.

6.4 E-commerce

A sandália Havaianas traz mais conforto, comodidade, bem estar e aquela irresistível sensação de liberdade. Desde 2010, o conforto não se dá apenas em usar as sandálias e sim por poder comprá-la sem sair de casa.

USAFADIN O lançamento do site oficial da marca (www.havaianas.com.br), com versões em português, inglês e espanhol, foi cuidadosamente desenvolvido como um portal na busca de informações sobre a história da empresa em que indica os momentos chave de sua gestão, os usuários podem conhecer a coleção detalhadamente e encontrar a loja mais próxima de sua casa estejam eles na África, na Ásia ou na América do Sul. Há um modo de navegação virtual no qual o internauta pode “passear” em todos os espaços da loja conceito, inclusive se aproximando dos produtos. É como se estivéssemos no local naquele momento.

mercadorias Na loja online, os consumidores encontrarão mais de 150 produtos disponíveis para a compra. Além dos conhecidos chinelos, estão disponíveis opções como chaveiros, meias, pingentes, toalhas, bóias e capas para eletrônicos. O site oferece o recurso de zoom automático, que torna possível ao consumidor visualizar com detalhes o que deseja. Comprando no site da Havaianas você recebe os produtos de forma rápida, segura e econômica. O frete será calculado automaticamente pelo sistema em função do peso total das mercadorias, do local de entrega e do valor total do pedido. Todos os artigos terão parcelamento em até seis vezes sem juros no cartão de crédito ou boleto bancário.

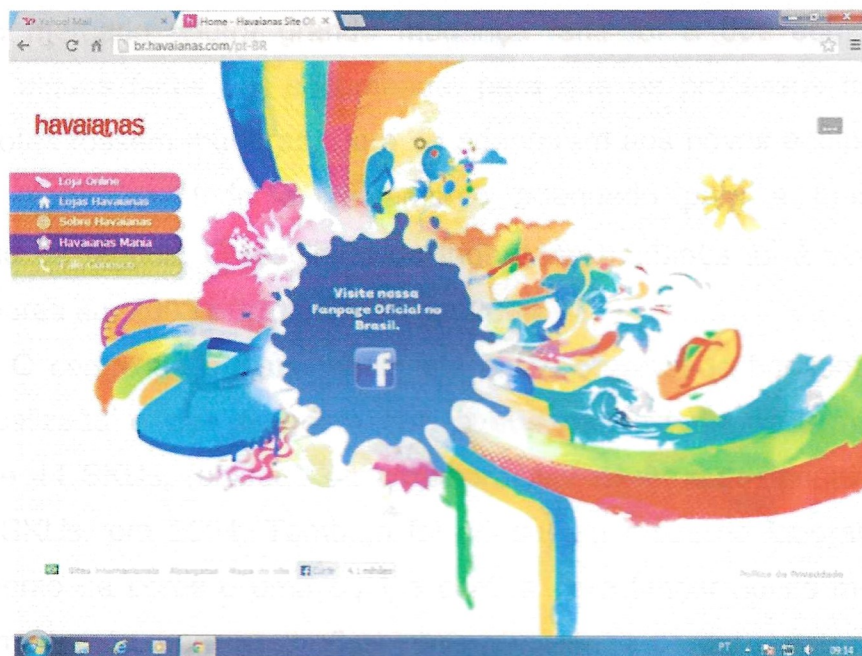


Figura 10: Site oficial da marca.

Fonte: www.havaianas.com.br (2013)

6.5 A Fábrica

A fábrica que produz as sandálias Havaianas localiza-se na cidade de Campina Grande no estado da Paraíba, sendo a segunda cidade mais populosa do estado, com aproximadamente 385 mil habitantes, a cidade fica a 120 km da capital João Pessoa. Também é conhecida como um dos principais pólos industriais e tecnológicos da região nordestina, a cidade abriga centenas de médias, pequenas e grandes empresas que produzem com qualidade seus produtos e ampliam o seu mercado, a São Paulo Alpargatas é uma das grandes empresas que fazem parte desta rede que oferece ao mercado produtos todos padronizados e com qualidade a nível nacional e internacional.

No ano de 1997 a marca se tornou uma unidade de negócios independente, tendo 3,2 mil dos 11 mil funcionários da empresa Alpargatas. Para enfrentar a queda das vendas e as dificuldades financeiras, a empresa resolveu mudar o seu público-alvo e investir em publicidade, isso deu o alinhamento necessário para as áreas de marketing, desenvolvimento de produtos, vendas e fábrica.

A fábrica deixou de ser orientada para a produção, e passou a ser orientar pelo mercado. Outra grande mudança feita foi a dos equipamentos e maquinários, alguns feitos por encomenda, para que os processos fossem mais ágeis, e os lotes fossem menores. Para se adaptarem aos novos equipamentos os funcionários receberam todo o treinamento adequado para a mudança e a modernização da fábrica. O resultado de toda essa mudança foi à venda de 111 milhões de pares em 2003 e 130 milhões em 2004.

O centro de armazenagem até então organizado horizontalmente, se tornou verticalizado o que fez com que a sua capacidade de armazenamento crescesse de 44 SKUs, (unidade de armazenagem de produto) anuais, em 1994, para 5.236 SKUs, em 2004. Também foi criado um moderno laboratório para o desenvolvimento de cores e uma equipe criativa para lançar novos modelos mais coloridos e modernos, para assim ficar mais atraente, e perder o seu rótulo de um chinelo popular.

Além da marca ganhar distribuidores regionais exclusivos com o intuito de receber maior atenção. A distribuição dos lançamentos recebeu tratamento diferenciado, afinal as sandálias Havaianas não poderiam restringir-se aos canais de

venda mais sofisticados, pois os canais populares continuavam sendo importantes para a marca.

6.6 Demanda da produção

Alcançando o consumo de 150 toneladas/dias de matéria-prima e de 380 mil toneladas/anos a empresa São Paulo Alpargatas é a maior consumidora de borrachas naturais e sintéticas do setor calçadista.

Sua produção atual é de aproximadamente 13 milhões de pares, ou seja, são fabricados aproximadamente nove pares por segundo, 156 milhões de pares por ano, sendo que, da produção total das Havaianas 10% será exportada para 80 países destinados principalmente para a África, Europa (Portugal, Espanha, e França), Estados Unidos, Japão, Austrália, Argentina, Bolívia e Venezuela, e os outros 90% são enviados para os centros de distribuição para assim alcançar todo o território nacional, as Havaianas já atingiram a média de 3,6 bilhões de pares vendidos pelo mundo.

Os dados dos relatórios anuais da São Paulo Alpargatas, apontam que a produção das sandálias Havaianas corresponde a uma grande porcentagem da receita líquida da empresa, sendo o seu principal produto.

6.7 Processo produtivo

As sandálias Havaianas são fabricadas com EVA e borracha expandida, para a mesma ser fabricada é necessária uma forma adequada com modelagem específica.

A tira é fabricada pela injeção de composto de PVC e a sola a partir de um composto de borracha, que varia de acordo com o modelo e as características do produto, que é misturado em *bandury* (nome dado a máquina que faz a fusão das borrachas) ajustado em um misturador aberto de cilindro ou calandra, vulcanizado em prensas, aquecido e por fim, laminado e vazado.

Alguns dos equipamentos necessários para a fabricação são: balancins de corte, esteira contínua, máquina específica para furação das tiras, mesas, navalhas de corte, adesivos, embalagens individuais e de lotes que dependem muito da produção projetada.

Todo o processo começa com a prensa e a vulcanização da borracha para a sola, logo após vem o corte da mesma, aplicação da serigrafia quando houver estampa, marcação para a furação (onde irão colocar as tiras de dedo), colocação das tiras de dedo manual ou mecanicamente, aplicação de etiquetas, limpeza, revisão e acondicionamento das sandálias em embalagens, e depois arrumadas em caixas.

Este processo é realizado em esteiras de produção, que é o recomendado para grandes produções, pois além de ser mais organizado e limpo, também disciplina e orienta a empresa no sentido de ter um maior controle sobre o processo.

6.8 Teste de qualidade

Antes de sair da fábrica, as sandálias passam por um eficiente teste de qualidade. Todos os testes são realizados em um laboratório da própria empresa. Os testes são:

- ✓ Teste de resistência das tiras da sandália;
- ✓ teste de resistência do “botão” de encaixe da tira na sola;
- ✓ teste de desgastes por atritos, dureza e densidade, para ter a garantia do conforto e a resistência do solado;
- ✓ teste de deformação das solas com o uso;
- ✓ teste de qualidade de impressão das estampas;
- ✓ teste de envelhecimento, para medir a resistência da sandália sobre a ação do tempo;
- ✓ teste que analisa o tamanho e a cor das sandálias.

Todos esses testes são realizados individualmente por modelo e característica do produto, para assim ter uma atenção diferenciada e direta para cada tipo de sandália, analisando assim todas as necessidades das mesmas.

6.9 Fábrica em Montes Claros MG

Montes Claros região norte do estado de Minas Gerais, foi o local escolhido para a instalação da nova fábrica da Havaianas, onde também haverá um centro de distribuição.

A empresa investirá no local, R\$ 177 milhões nos próximos anos, as instalações ocuparão uma área de 250mil m², com 73 mil m² de área construída, sendo 57 mil m² para a área industrial e 18 mil m² para o centro de distribuição.

Gerando aproximadamente 2,2 mil empregos diretos e cerca de 3 mil indiretos, em sua capacidade total a fábrica produzirá aproximadamente 100 milhões de pares por ano, que significa um aumento de 30% na atual produção. A nova fábrica faz parte de um plano da empresa para chegar em 2014 com uma receita bruta de R\$ 5,5 bilhões.

6.10 Logística Reversa

As Havaianas ainda não implantaram em seu ciclo a logística reversa no que se diz respeito ao retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo produtivo, porém a empresa não gosta de desperdício e reaproveita aproximadamente 90% das sobras de borrachas de uma sandália para fazer uma nova.

Além do reaproveitamento das sobras de borracha da sua produção, a marca mantém parceria com dois institutos que lutam em prol das causas socioambientais: o instituto Conservação Internacional e o instituto IPÊ.

Em parceria com o Instituto Conservação Internacional, as sandálias trazem estampas contendo a fauna marinha, onde 7% das vendas são revertidas em projetos para a conservação da biodiversidade marinha brasileira com foco na região de Abrolhos.

As Havaianas IPÊ vêm com estampas de espécies típicas de aves brasileiras, 7% das vendas também são revertidas em projetos que contribuem para a conservação da Mata Atlântica, Amazônia e Pantanal.



Figura 11: Modelo das Havaianas Ipê.
Fonte: www.lojadoipe.org.br (2013)

Os objetivos dessas parcerias são:

- ✓ Divulgar espécies da fauna brasileira;
- ✓ Aumentar a visibilidade dos institutos e de suas ações;
- ✓ Arrecadar recursos que contribuam para o crescimento institucional da organização, apoiando a sustentabilidade do seu trabalho;
- ✓ Agregar valor à marca Havaianas de modo que a expressão da responsabilidade sócio-ambiental embutida na coleção de sandálias possa fidelizar e angariar novos clientes;
- ✓ Estabelecer o compromisso corporativo da Havaianas em respeito ao meio ambiente e sensibilizar os consumidores para a questão da conservação da biodiversidade.

Até hoje já foram arrecadados cerca de R\$ 2,3 milhões de reais, isso é essencial para que os institutos possam implementar seus mais de 50 projetos pelo Brasil.

6.11 Logística de Distribuição e implantação do Vendor Managed Inventory (VMI) das Havaianas

Um produto legitimamente brasileiro que, com seu número elevado de vendas toma a frente de sua produtora e se torna o foco de sua produção. Com um número de vendas de aproximadamente 150 milhões de pares ao ano, é distribuída em mais de 250 mil pontos de vendas no Brasil e no exterior, somando um total de 62 países que são atendidos por uma única fábrica localizada em Campina Grande (PB).

Trabalhando com sua capacidade máxima em seus quatro turnos de revezamento, a fábrica é capaz de produzir cerca de 480 mil pares por dia, um montante de 12 milhões de pares ao mês com o empenho de aproximadamente 4.000 colaboradores.

Da fábrica, as sandálias vão para o único Centro de Distribuição (CD) da marca, que atende a todo o país anexo à sua área de produção. Inaugurado em 2004, tem capacidade de estocagem de dez milhões de pares e de expedição diária de mais de um milhão de pares. O CD é controlado pelo ERP da SAP AG – é um sistema eficaz que integra programas da mais alta tecnologia que são capazes de solucionar os mais variados tipos de tarefas. O sistema gerencia não somente os

números mais complexos, mas também toda a variedade e modalidade de estoque, que no caso da Havaianas é o SKU, que compõe um estoque de mais de 4.800 SKUs para administrar e a cada ano uma nova coleção é lançada.

6.12 Problemática

As entregas nacionais são todas rodoviárias, com frete CIF, em inglês Cost Insurance and Freight, que significa Custo, Seguros e Frete. Neste tipo de frete, o fornecedor é responsável por todos os custos e riscos com a entrega da mercadoria, incluindo o seguro marítimo e frete. Esta responsabilidade termina quando a mercadoria chega ao destino designado pelo comprador.

A localização na Paraíba, embora excelente para a fábrica devido aos incentivos fiscais e ao menor custo de mão-de-obra, é complicada para o CD. O tempo de trânsito para cargas fechadas é de 5 dias e o de carga consolidada fica entre 9 e 11 dias, um tempo considerado elevado para produtos de alto giro. O *lead time*, que é o tempo total da data do pedido, produção, despacho e entrega nos revendedores e varejistas, é de 30 dias. Portanto os mesmos têm de trabalhar com o estoque mínimo de 28 dias, com as entregas sendo feitas em 2 dias, e com alguns que entregam em 24 horas.

Tendo uma curva produtiva fortemente influenciada por alguns períodos do ano como no carnaval e festas ainda assim a fábrica é constante, o que significa que qualquer diferença na demanda afeta diretamente os níveis de estoques da empresa. E ainda existe a questão das vendas serem bastante antecipadas, na média de dois e três meses. Ou seja, em novembro, a Alpargatas já está fechando os pedidos para janeiro e fevereiro, o que faz com que quaisquer mudanças de última hora sejam praticamente impossíveis.

Como a maioria das grandes empresas, a Alpargatas enfrenta vários problemas em sua cadeia produtiva, o que ocasiona uma série de gastos e perda efetiva de produtividade e competitividade. A marca também sofre com os tradicionais problemas da logística para o varejo, ou seja, falta de produtos nas lojas ou excesso de estoque nos canais de distribuição e no próprio fabricante.

Pensando em uma solução para estes problemas, a empresa iniciou em 2005, um projeto chamado VMI (Vendor Managed Inventory, ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor), utilizando uma solução da Xplan Business Solutions,

fornecedora de soluções de supply chain intelligence, em português, inteligência da cadeia de suprimentos, no qual fornecem através de relatórios personalizados, indicadores de desempenho (KPIs) e metas ajustáveis, toda informação de possíveis eventos críticos é informada em tempo real por um dispositivo móvel ou email.

6.13 O Projeto

O impulso para o projeto veio durante uma convenção de vendas, em que a Alpargatas descobriu que um dos distribuidores, hoje um dos participantes do projeto usava um programa feito em planilha Excel para tentar melhorar sua previsão de vendas. Pensando em aprimorar também o seu sistema, a empresa fez uma árdua pesquisa no mercado e dentre os fornecedores de soluções de supply chain intelligence acabou escolhendo o Xplan VMI por ser o que melhor se adaptava às suas necessidades.

A funcionalidade do sistema vem por meio de um dimensionamento desenvolvido a cada distribuidor, para que se chegue a um nível ideal de estoque na cadeia. O sistema calcula automaticamente a reposição, levando em conta parâmetros pré-definidos entre a Alpargatas e os clientes. Assim, a cada vez que os estoques atingirem os limites mínimos definidos, é disparado um pedido de compra. E, se o estoque de um determinado produto estiver acima do que foi definido, é disparado um alarme para que se faça uma análise do comportamento e o porquê de não se estar vendendo.

Sendo assim podemos considerar que dentro dos ajustes consequentes do VMI se encontra o aumento da colaboração entre a Alpargatas e o fornecedor, tirando o foco que normalmente é a negociação de valores e trazendo maior competitividade que resultará no tão almejado lucro.

6.14 Logística Internacional

O mercado internacional cada vez mais se mostra atrativo em função dos diferentes acordos comerciais fechados entre os países. Assim, as empresas encontram oportunidades de novos mercados alvos e consequentemente, ampliação de seus lucros. Conseguir conquistar o mercado internacional vai muito além de ter

um produto de qualidade. É preciso estratégia específica para a marca ganhar credibilidade em um setor altamente competitivo. Há alguns anos, produtos brasileiros ganharam destaque graças a campanhas bem sucedidas. Em comum, elas reúnem entendimento dos mercados externos, sensibilidade para fazer adaptações e até mesmo um pouco de sorte.

Grife cobiçada em todo o planeta, as sandálias Havaianas são um case de criatividade e empreendedorismo nacional. Sua estratégia de marketing é, ao lado de suas coleções, exportada para os cinco continentes. No país, é líder absoluta em seu segmento. A marca possui participação de 80% no mercado brasileiro de chinelos de borracha, comercializa cerca de 162 milhões de sandálias anualmente, dos quais 10% para mais de 80 países dos cinco continentes, além de estar em concorridas vitrines de pólos internacionais da moda como Paris, Roma e Nova York. Performance invejável para uma sandália que um dia foi popular.

O sucesso das Havaianas no mercado externo deu-se à ocupação de um espaço que, até então, apresentava-se vazio. Não existia nenhuma marca global de sandálias, a decisão de explorar o mercado internacional deu-se pelo fato de ser um produto tipicamente brasileiro, colorido e sem concorrência. E as Havaianas souberam o momento certo de ocupar esta lacuna.

Até meados dos anos 90, a companhia exportava sem marca. As vendas eram dispersas, não havia um movimento articulado em direção a esse mercado. Estrangeiros compravam no Brasil e levavam para seus países como objetos de desejo ou presentes. A marca passou a ficar mais conhecida com o modelo de sandália contendo a bandeira do Brasil na tira, lançada para a Copa do Mundo de Futebol de 1998 na França, onde o time brasileiro era um dos favoritos devido à conquista do título na Copa anterior e por ter uma equipe de astros do futebol, entre eles, Ronaldo Fenômeno – considerado o melhor jogador do mundo naquela época.



Figura 12: Sandália Havaianas lançada na Copa do Mundo de futebol de 1998.
Fonte: www.brasilnabagagem.com.br (2013)

Com isso, as atenções estavam todas voltadas a esse time, e muitas pessoas de outras nacionalidades compraram camisetas do Brasil e passaram também a adquirir a sandália. A Copa aconteceu no verão europeu e foi o momento ideal para lançar a sandália no exterior. Esse modelo tornou-se “objeto de desejo” para os estrangeiros e motivo de orgulho para os brasileiros, o que levou a maior valorização da marca. Como no Brasil, a marca já estava consolidada há um bom tempo no mercado e ocupava o primeiro lugar em relação aos seus concorrentes superando todos os seus recordes em vendas, a companhia resolveu iniciar um plano estratégico almejando expandir pelo mundo e tornar a marca conhecida no mercado externo. Em 2000 criou o departamento de comércio exterior para o lançamento não do produto, mas da marca Havaianas e contratou profissionais qualificados para trabalhar na área de comércio exterior da empresa.

Ângela Tamiko Hirata, profissional experiente no mercado devido a sua trajetória na empresa de calçados Azaléia, foi contratada no final do ano 2000 para assumir a diretoria de comércio exterior da São Paulo Alpargatas, tendo que escolher um produto da companhia para exportar, ela não teve dúvidas. “Era um produto muito massificado. Questionavam: “Qual a garantia que você dá de que a Havaianas vai ser um produto de sucesso no mercado internacional?” Eu disse que minha estratégia seria colocada em prática a partir de 1 de janeiro de 2001, e que até o final do ano eu e minha equipe iríamos dar o resultado em azul. Eles não acreditavam que valeria a pena investir em um produto tão simples. Mas tive carta branca para agir. Tinha um grande objetivo com um prazo muito apertado.”

Nesta etapa, a Companhia tinha duas opções: seguir com o foco em consumidores de baixa renda ou desenvolver estratégias para introdução em países desenvolvidos com enfoque, principalmente, nas classes de alto poder aquisitivo. As duas opções eram bem distintas e necessitavam de adoções estratégicas bem diferentes. O primeiro passo dado pela equipe para conquistar o objetivo foi a reorganização da rede de distribuidores no mundo e buscar um faturamento para sustentar a nova estratégia procurando conhecer os países com perfil de consumo parecido com o do Brasil; e saíram vendendo massivamente as sandálias para a Colômbia, Venezuela, Costa Rica, Equador, México, República Dominicana, Porto Rico, enfim, a América Latina de um modo geral. A opção de se atingir as classes com maior poder aquisitivo permitiria uma rápida penetração de mercado com volumes bem expressivos. Porém, esta estratégia estava sujeita à riscos, uma vez

que, a inserção em mercados de países desenvolvidos, poderia facilitar a cópia por parte de concorrentes de baixo custo, tais como os chineses. Após análise das duas possibilidades, a São Paulo Alpargatas optou por posicionar a marca no mercado externo focada nas classes A e B, em função do sucesso obtido no Brasil com o reposicionamento das Havaianas em classes de poder aquisitivo mais elevado, e foram trabalhando o mercado em que realmente queriam posicionar a marca como França, Itália e Inglaterra.

O foco em mercados específicos para atingir o público-alvo escolhido e entender o mercado externo em que se quer atuar foi o ponto inicial da estratégia. Em seguida, fez-se necessário verificar as adaptações, levando em conta as particularidades como comportamento do consumidor, legislação local, malha de distribuição e logística. Na ocasião, a companhia tentou mostrar o posicionamento no mercado interno levando comerciais estrelados pelo Raí (jogador de muito prestígio em Paris). O objetivo era fortalecer a marca. Portanto, investiram em mercados formadores de opinião de moda para mostrar que se vendiam Havaianas e não sandálias de borracha.

Em maio de 2001, conseguiram uma entrevista com a Galeria Lafayette (prédio onde estão diversas lojas repletas de produtos sofisticados em Paris) conquistando, depois de um intenso trabalho de persuasão, um espaço no sexto andar da galeria para expor seu produto. “Queríamos que eles vissem um produto diferente além da borracha expandida, algo feito com as cores brasileiras, e muitos outros argumentos para mostrar que nosso produto era diferente e que falava sobre a brasilidade.” explica Hirata.

Felizmente estava chegando a primavera, época muito celebrada na Europa. Mas expor por expor não agregaria nada já que ninguém conhecia as Havaianas. Foi criado então, um evento para inteirar o consumidor por meio da customização de tiras, e isso ajudou muito a marca. Na época a galeria queria dar um par de sandálias como brinde para os consumidores da galeria, mas a idéia não seria favorável à marca, pois brinde não tem valor. “Brinde você ganha, usa, ou dá para alguém, ou esquece. Agora se você está pagando, você se interessa mais sobre o que se trata, de onde vem e do que é feito o produto” comenta Hirata.

No primeiro dia da inauguração estava frio e nevando muito. E todos ficaram receosos de que o negócio não fosse engrenar. Mas, como dizem, no inverno as pessoas ficam deprimidas e têm tendência a comprar mais. E o espaço

da Havaianas começou a fazer fila, vendendo 80 pares no primeiro dia e até o final do Festival de Primavera a média de vendas foi de 150 pares por dia. Daí por diante, foram conquistando novos espaços em outras exposições importantes, porém, ainda não conseguindo entrar em nenhuma das lojas de renome, mas triplicando o faturamento em exportações e já conseguindo penetrar nos melhores pontos de venda dentro dos países formadores de opinião ainda no ano de 2001.

Rapidamente as Havaianas viraram assunto nas páginas das grandes revistas e jornais do mundo, e conquistaram algumas das vitrines mais concorridas do planeta. Na verdade, souberam ocupar um espaço que estava vazio no mercado mundial. Essa “ocupação” se baseia em quatro pilares: pessoas, promoção de eventos, assessoria de imprensa e projetos especiais com as lojas. Leia-se “pessoas” de dois modos: refere-se tanto à equipe interna, que sabe mostrar o alto valor agregado das sandálias no exterior, como aos distribuidores em cada país. Teve de haver muito aprendizado no que se refere aos distribuidores. Em um primeiro momento, os distribuidores eram selecionados por um conhecimento do varejo local – não funcionou tão bem quanto ao esperado. A estratégia de distribuição da empresa foi a de trabalhar com distribuidores exclusivos para cada região ou país, garantindo que os distribuidores percebessem que a marca apresentava alto valor agregado. Então eles passaram a ser escolhidos por uma visão de marketing, sua capacidade de assessoria de imprensa e seu relacionamento com os formadores de opinião locais.

O resultado não poderia ser melhor. Em 2003, a marca presenteou cada um dos indicados ao Oscar com sandálias exclusivas contendo cinco estrelas em ouro branco, diamantes e palmilha diferenciada: ao invés da textura original, textura de estrelas. O presente estava estimado em US\$1500,00.



Figura 13: Modelo entregue as estrelas de Hollywood no Oscar de 2007.
Fonte: www.espacodamoda.com (2013)

A distribuição de Havaianas nos principais prêmios mundiais do cinema e da música como o Oscar e o Grammy, só foi possível porque o revendedor norte americano das sandálias tinha acesso aos produtores dos eventos. Do mesmo modo, os editoriais de moda da Havaianas na revista francesa *Elle* e na norte americana *Cosmopolitan* foram fruto do esforço da assessoria de imprensa dos distribuidores daqueles países.

No ano de 2004 foi lançada uma edição especial de sandálias assinada pela joalheria H. Stern, com acabamentos em ouro 18K e diamantes, apenas 15 peças foram produzidas com preços variando entre 8 e 50 mil reais, e todas foram vendidas no primeiro mês.



Figura 14: Modelo de Havaianas lançado pela grife H.Stern com ouro 18k.
Fonte: www.acesa.com (2013)

Voltada a um público não tão endinheirado, a marca também lançou a linha “HavaianasSpecialCollection”, sandálias que utilizam desde cristais Swarovski até a rústica palha de buriti bordadas em suas tiras. Um par dessa coleção de luxo tem o valor entre R\$59,00 e R\$ 380,00 em média. Os cristais e os pingentes são todos bordados à mão por artesãs da Paraíba. O processo é tão cheio de requinte e sofisticação que cada artesã consegue produzir apenas quatro pares por dia.



Figura 15: Linha Special Collection.
 Fonte: www.mundodeluxo.com.br (2013)

Ainda nesse ano, registrou um recorde de vendas de 129,7 milhões de pares de Havaianas comercializados e um crescimento de 85% nas exportações. A unidade de negócio passou a representar 43% da receita total da São Paulo Alpargatas. De acordo com o relatório da empresa, o bom desempenho deve-se a extensão de linha com alto valor agregado, criação de novas situações de uso, tal qual um item de cunho *fashion*, qualidade da comunicação, promoções e eventos.

Até setembro de 2005, o volume de vendas alcançou 112,4 milhões de pares comercializados. A exportação para mais de 80 países foi responsável pela consolidação da marca no exterior e um aumento da receita em 49%. Com a inovação das sandálias, extensão da linha de produtos e investimento em comunicação com os consumidores, as Havaianas tornou-se ícone no Brasil e no exterior. Ainda em 2005, foram lançados 39 modelos para o mercado brasileiro e 30 para o mercado externo. No exterior, as Havaianas são comercializadas em locais exclusivos, custando cerca de US\$20 a US\$30.

Desde 2007, possui escritório em Nova York e Madri e uma equipe com diversas nacionalidades que concentram as operações e a distribuição dos produtos pelos continentes. Assim vem crescendo e solidificando cada vez mais a sua marca, fazendo com que seja um produto de desejo entre todas as pessoas.

Em 2009, 13% dos 190 milhões de pares que deixaram a fábrica em Campina Grande na Paraíba, tiveram como destino o mercado externo. Os chinelos de borracha estão presentes em mais de 80 países. Para manter essa expansão, a marca tem dois trunfos. O primeiro é vender as linhas que produz para o mercado brasileiro também ao exterior, pois é vista como exótica, originária dos trópicos. Algumas linhas de sandália fortalecem esse laço da sandália com praia, calor e descontração. Segundo a descrição de um jornalista da revista *The Independent*

Review, de Londres, andar com essas sandálias nos pés na cidade te faz sonhar com a praia, “você desliza num par de Havaianas e, de algum modo indefinível, torna-se um brasileiro honorário”. O segundo trunfo foi o de se adequar às culturas locais. Na Copa de 2010, a marca colocou no mercado sandálias com diversas bandeiras dos times participantes da competição.



Figura 16: Sandálias com as cores dos países participantes da Copa do Mundo de 2010.
Fonte: www.proxima.com.br (2013)

O Brasil vive um momento de destaque no cenário mundial, é conhecido internacionalmente por ser um país tropical, de mulheres bonitas, homens apaixonados por futebol e que abriga uma fauna ímpar. A moda incorpora a cultura brasileira. A apropriação da indústria cultural e mercadológica fez com que a marca conseguisse globalizar seu nome no mundo e transformar os aspectos culturais brasileiros em produtos do mundo fashion.

Hoje possui 59 modelos diferentes em 60 cores que são comercializados em mais de 60 países. Ainda em 2010, a empresa decidiu lançar na Europa uma nova linha batizada de “Havaianas Soul Collection”, apresentando calçados fechados para homens e mulheres que transmite o mesmo conceito irreverente, alegre e livre que as sandálias já possuem, sendo eles tênis de cano alto e baixo e alpargatas, que mantêm na sola e na palmilha a mesma borracha da sandália.



Figura 17: Linha Soul Collection.
Fonte: www.muitochique.com (2013)

Segundo a Havaianas, a idéia era oferecer uma alternativa aos mercados que consomem as sandálias durante apenas 4 meses do ano devido às condições climáticas, como o mercado europeu. Logo em seguida, a nova linha também pôde ser encontrada nas lojas da marca aqui no Brasil, que além dos chinelos de borracha, vendem também toalhas e meias.

Em fevereiro de 2011, a Havaianas firmou parceria com a badalada marca italiana *Missoni*, grife que está “democratizando” o luxo levando linhas de produtos acessíveis assinados pela marca à classe média mundial.



Figura 18: Modelo lançado em parceria com Missoni.
Fonte: www.gloss.abril.com.br (2013)

O lançamento aconteceu na Europa e foi divulgado pela assessoria de imprensa à mídia, que tratou de gerar a notícia, inculcando o desejo em ter tal

produto, criando filas de espera e o comportamento de “ter antes de qualquer um”. Diante de tamanho sucesso, a marca decidiu trazer essa novidade para os brasileiros também.

Em abril de 2011, lançou uma linha de galochas na loja *Selfridge*, em Londres, por ser um produto destinado ao clima chuvoso da região. A coleção foi batizada de “Havaianas Wellies”, em homenagem ao primeiro Duque de Wellington, o responsável pela popularização das galochas no século XIX.



Figura 19: Galochas batizadas de Havaianas Wellies.
Fonte: www.mariavitrine.com.br (2013)

No ano de 2012 a marca desenvolveu na Austrália, uma *vending machines* onde por U\$20 dólares você compra sua Havaianas de maneira rápida e prática. A primeira máquina foi colocada em um shopping do país. No caso de dúvida em relação com o tamanho das sandálias, você mede os pés em um tapetinho adesivado em frente à máquina com o contorno dos tamanhos. Segundo a empresa, a idéia da máquina é a praticidade e um modo novo e divertido de contato com as famosas sandálias.

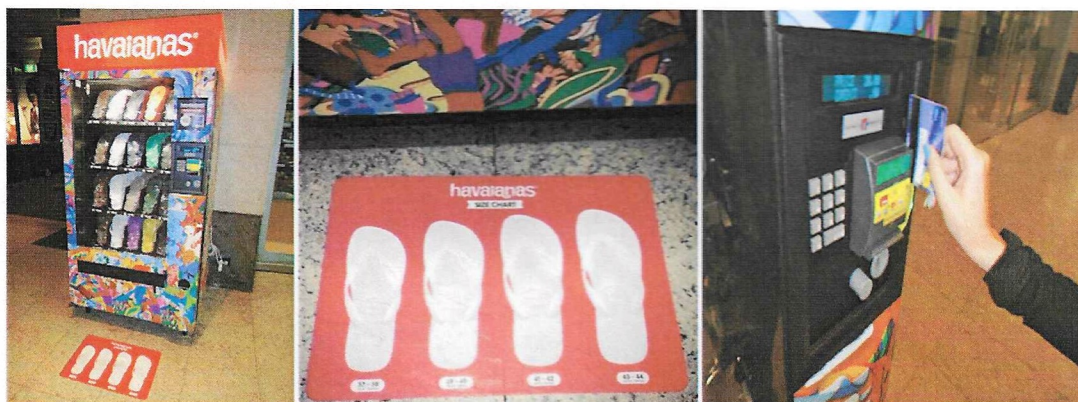


Figura 20: Máquina de Havaianas lançada na Austrália.
Fonte: www.todaela.uol.com.br (2013)

As Havaianas são um caso raro de produto nacional que ostenta a sua própria marca no exterior. Conseguiram fazer do "Made in Brazil" um sinônimo de qualidade, pois todos os itens são produzidos no Brasil – não vendem apenas a matéria-prima ou o artigo que receberá a etiqueta de outra marca. E este, é um dos pilares de sustentação do discurso da marca no exterior. Sendo desejada no exterior, a marca também gera maior valor simbólico dentro do Brasil. Para o povo brasileiro, o que vem de fora do país é muito valorizado. A opinião de estrangeiros sobre a marca Havaianas também é outro trunfo na comunicação da marca, porque pode divulgar esta opinião, internamente, valorizando-a ainda mais.

Atualmente, as sandálias estão muito bem distribuídas nas vitrines mais badaladas do exterior e adornam os pés de socialites, artistas, modelos e até do presidente da República. Resumindo, ela calça do mais rico ao mais pobre.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a principal proposta do trabalho como sendo o desenvolvimento profissional e contribuição científica no âmbito logístico, podemos considerar que a empresa em questão, munida de ferramentas mercadológicas apresentou-se adaptável a um cenário consideravelmente volátil no qual se destacou em tópicos como: marketing, logística e planejamento estratégico.

Criando de forma eficaz o fluxo reverso de seus produtos o que a torna mais competitiva em relação aos seus concorrentes, a empresa adotou a aplicação da logística como fator chave para a redução de custos, que no tocante vem a ser seu verdadeiro princípio.

O grupo conclui que o papel da logística dentro do cenário apresentado, foi fator fundamental para o desenvolvimento da marca, pois sem a estruturação de teor logístico, a empresa não alcançaria o que hoje chamamos de (Top of Mind).

Porém o mercado nacional, mesmo em ascensão padece em tecnologia se comparado ao mercado internacional, o que potencialmente pode se tornar um empecilho mediante ao fato de a logística estar fortemente atrelada a este universo. Criando dependência e fazendo com que as empresas se tornem engessadas durante sua ausência.

Por fim conclui-se que de forma adaptável, a Alpargatas vem se mostrando líder de vendas frente aos demais concorrentes, fruto de trabalho árduo e colaboração, no qual motivou o grupo a realizar o estudo aqui apresentado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LOGÍSTICA REVERSA: **Vantagem competitiva e econômica**. Disponível em: (http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/edEspecialMaio2012/vol2_noespecial_artigo_21.pdf). Acesso em 09 mar. 2013.

LOGÍSTICA REVERSA: **Processo logístico**. Disponível em: (<http://www.ogerente.com.br/log/log-dt-logrev.htm>). Acesso em: 16 mar. 2013.

LOGÍSTICA REVERSA: **O que é logística reversa**. Disponível em: (<http://2020sustentavellogisticareversa.blogspot.com.br/2011/12/o-que-e-logistica-reversa.html>). Acesso em: 23 mar. 2013.

LOGÍSTICA REVERSA: **Conceito**. Disponível em: (<http://patriciaguarnieri.blogspot.com.br/2012/01/o-que-e-logistica-reversa-saiba-mais.html>). Acesso em: 29 mar. 2013.

SUSTENTABILIDADE: **Conceito**. Disponível em: (<http://2020sustentavellogisticareversa.blogspot.com.br/2011/12/o-que-e-logistica-reversa.html#!/2011/12/o-que-e-logistica-reversa.html> - 16h01 16/04/2013). Acesso em 06 abr. 2013.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: **Conceito**. Disponível em: (http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_social). Acesso em 06 abr. 2013.

HAVAIANAS IPÊ: **Produto Sustentável**. Disponível em: (www.havaianasmania.com/fatosecuriosidades/br/#/home/fazemos_sandalias_com_sandalias). Acesso em 13 abr. 2013.

HAVAIANAS: **História da Havaianas**. Disponível em: (<http://mundodivertidodealine.blogspot.com.br/2011/12/havaianas.html>). Acesso em 14 abr. 2013.

HAVAIANAS: **Como “as legítimas tomaram o mundo”**. Disponível em: (<http://leiapublicidade.com/blog/?p=105>). Acesso em 16 abr. 2013.

MARKETING: **Sucesso da utilização do marketing público e privado**. Disponível em: (<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/havaianas-sucesso-da-utilizacao-do-marketing-publico-e-privado/47505/>). Acesso em 16 abr. 2013.

LOGÍSTICA INTERNACIONAL: **consolidar como grife internacional**. Disponível em: (<http://veja.abril.com.br/240310/chinelos-foram-comeco-p-102.shtml>). Acesso em 20 abr. 2013.

LOGÍSTICA INTERNACIONAL: **A revolução da marca**. Disponível em: (<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/havaianas-as-legtimas.html>). Acesso em 21 abr. 2013.

HAVAIANAS: **História da Havaianas**. Disponível em: (<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/07/03/havaianas->

.completam-50-anos-e-apostam-em-inovacao-para-crescer-mais-veja-fatos-marcantes-da-empresa.jhtm). Acesso em 22 abr. 2013.

INTERNACIONAL: **Logística internacional da Havaianas**. Disponível em: (<http://www.iemi.com.br/2012/06/12/noticias-alpargatas-estuda-distribuir-diretamente-a-havaianas-na-asia/>). Acesso em 24 abr. 2013.

ALPARGATAS: **Fabrica de sandálias**. Disponível em: (<http://pablodemelo.blogspot.com.br/2011/07/fabrica-de-sandalias-havaianas-em.html>). Acesso em 25 abr. 2013.

ALPARGATAS: **Fabrica de sandálias**. Disponível em: (http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201107071853_TRR_79814425). Acesso em 25 abr. 2013.

ALPARGATAS: **Nova fabrica de sandálias**. Disponível em: (http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2011/07/07/internas_economia,238397/alpargatas-vai-anunciar-nova-fabrica-das-havaianas-em-montes-claros.shtml). Acesso em: 26 abr. 2013.

CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO: **Havaianas aposta em gestão de estoque**. Disponível em: (http://www.intelog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=948063&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=528364&Titulo=Havaianas%20aposta%20em%20gest%20de%20estoque). Acesso em: 27 abr. 2013.

LOGÍSTICA INTERNACIONAL: **Havaianas no exterior**. Disponível em: (<http://logisticatotal.com.br/noticia/com-9-pares-por-segundo-havaianas-mira-no-exterior/4558dbb6f6f8bb2e16d03b85bde76e2c>). Acesso em: 28 abr. 2013.

MARKETING: **Estratégia de marketing**. Disponível em: (<http://estrategiasdemkt.blogspot.com.br/2008/08/havaianas-todo-mundo-usa.html>). Acesso em: 30 abr. 2013.

MARKETING: **Estratégia de marketing**. Disponível em: (<http://www.revistabrasileiros.com.br/2012/07/30/com-os-pes-no-mundo/>). Acesso em: 04 mai. 2013.

LOGÍSTICA INTERNACIONAL: **Exportando**. Disponível em: (<http://www.cinpb.org.br/noticias/integra.jsp?idNoticia=10>). Acesso em: 11 mai. 2013.