PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS

ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO

PUBLICIDADE E PROPAGANDA

TRABALHO DE CONCLUSÃO

TODO MUNDO USA, FALA E AMA.
TODO MUNDO HAVAIANAS: UM ESTUDO DE CASO.

Lívia Alves da Silva

GOIÂNIA

2025

LÍVIA ALVES DA SILVA

TODO MUNDO USA, FALA E AMA.
TODO MUNDO HAVAIANAS: UM ESTUDO DE CASO.

Trabalho acadêmico submetido à Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda. Orientador: Prof. Ms. Álvaro Melo Filho

GOIÂNIA
2025

LÍVIA ALVES DA SILVA

TODO MUNDO USA, FALA E AMA.
TODO MUNDO HAVAIANAS: UM ESTUDO DE CASO.

Trabalho acadêmico submetido à Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda. Orientador: Prof. Ms. Álvaro Melo Filho

_____

Prof. Ms. Álvaro Melo Filho (Orientador)

_____

Prof.a Ms. Luciana Serenini (Avaliadora 1)

_____

Prof.a Dra. Luciana Hidemi (Avaliadora 2)

GOIÂNIA
2025

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos que fazem história com um chinelo no pé e um sonho na cabeça. A cada brasileiro que transforma o simples em símbolo, que carrega a cultura nos passos e o país no peito. Aos que se desafiaram em levar a nossa cultura para fora, representando o Brasil com autenticidade, cor e alegria, e mostrando ao mundo que o nosso jeito de ser é, por si só, uma identidade valiosa feita de presença, criatividade e calor humano. Aos estudantes que, como eu, cruzaram o oceano carregando na mala mais do que roupas: levaram sotaques, referências, o calor da nossa gente e o orgulho de representar de onde vieram. É por vocês, e por mim, que acreditamos que o Brasil deve ocupar o mundo com leveza, com coragem e com a alma de quem sabe de onde veio.

AGRADECIMENTO

A Deus, fonte de toda minha inspiração e força, por cada oração atendida, e por me conceder a paciência, a perseverança e a coragem de seguir em frente. A Ele confiei meus sonhos e meus medos, e encontrei respostas, acolhimento e direção.

Ao meu pai, Carlos Henrique, que sempre me apoiou nas minhas decisões e me ensinou que o caminho pode ser difícil, mas jamais deve ser abandonado. Com ele aprendi que o amor pelo que fazemos é o que dá sentido à jornada. Sua presença e seu amor foi essencial para que eu seguisse acreditando em mim. À minha mãe, Maria Adriana, meu exemplo de força e determinação. Foi com ela que acreditei mais em mim, me ensinando que devemos sempre terminar aquilo que começamos. Sua presença constante, seus conselhos e seu amor foram meu sustento nos momentos em que pensei em parar. Ao meu irmão, Felipe, que com amor e sensibilidade me ensinou o valor dos abraços e do acolhimento. Com ele aprendi que coragem também mora no afeto e que os gestos são grandes formas de apoio.

À minha família, que comemorou cada uma das minhas vitórias como se fossem deles. Cada palavra de incentivo, cada demonstração de orgulho, me mostrou que caminhar ao lado de quem nos ama torna tudo mais leve e possível.

Às amigas que a faculdade me deu, Anna Beatriz, Izadora e Mariana, por dividirem comigo os desafios, os trabalhos e também as risadas. Com elas aprendi que a jornada acadêmica se transforma quando temos irmandade, cumplicidade e parceria genuína.

Aos amigos que fiz do outro lado do oceano durante o intercâmbio, em especial Luna, Martina, Alice, Neil e Felipe, por compartilharem suas culturas, seus olhares sobre o mundo e me fazerem sentir acolhida mesmo longe de casa. Vocês marcaram uma fase que mudou minha vida para sempre.

Ao meu orientador, exemplo de profissionalismo, dedicação e sensibilidade. Por sua paciência e disposição, que foram fundamentais para que eu construísse este trabalho com mais segurança e entusiasmo.

Aos professores que fizeram parte dessa caminhada, por cada ensinamento, cada palavra de incentivo e por acreditarem no meu potencial mesmo quando eu duvidava. E à minha coordenadora, que com leveza e generosidade me encorajou a abraçar novos desafios. Seu exemplo de profissional apaixonada e comprometida com o que faz foi uma inspiração que levarei comigo.

EPÍGRAFE

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

"A cultura brasileira, cuja diversidade tem reconhecimento internacional, é o grande patrimônio do país."

Gilberto Gil

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a influência da bandeira brasileira nas tiras dos chinelos Havaianas e o impacto do slogan "Todo Mundo Usa" na internacionalização da marca. A Havaianas, criada em 1962, passou de um produto popular a um ícone cultural, especialmente após a sua expansão para mercados internacionais a partir dos anos 2000. O estudo aborda a trajetória da marca, destacando a importância desses elementos culturais na sua estratégia de branding e comunicação. Para uma compreensão mais aprofundada, é necessário discutir temas como branding, marketing internacional e identidade cultural. Além disso, serão apresentados marcos importantes de cada tema, criando conexões com o estudo de caso, e discutindo como essas estratégias contribuíram para a consolidação da marca nos mercados globalizados. A pesquisa utiliza como referência teórica de autores como Silva e Silveira (2014), Gil (2008), kotler (2012), Keller (2003), Aaker (1996), Cavalcanti (2017) e Porto (2020) para estudos sobre a relação entre branding e globalização, e será realizada por meio de revisão bibliográfica de autores, análise de conteúdo, examinando campanhas publicitárias e estratégias de marketing ao longo das décadas.

PALAVRAS CHAVE: publicidade e propaganda; comunicação; branding; internacionalização; havaianas.

LISTA DE FIGURAS

Imagem 1: O primeiro modelo..... 30
Imagem 2: A chinela com tiras coloridas..... 31
Imagem 3 - A Havaiana em collab com H.Stern..... 32
Imagem 4: Aplicativo de personalização das chinelas..... 38
Imagem 5: Projeto reciclável..... 39
Imagem 6: Desfile The Paradise para SPFW 2024..... 44
Imagem 7: Havaianas no Grammy Latin com Criolo..... 46
Imagem 8: Outdoor 1974..... 61
Imagem 9: Campanha com Luiz Fernando..... 63
Imagem 10: Campanhas publicitárias diversas..... 64
Imagem 11: Campanha Global..... 65
Imagem 12: Anúncio internacional..... 69
Imagem 13: Loja na Champs-Élysées (Paris)..... 70
Imagem 14: Chinelo para o Oscar..... 74
Imagem 15: Modelos para personalização (produtos)..... 76
Imagem 16: Projeto da pop-up store em Manchester..... 77
Imagem 17: Espaço Havaianas em São Paulo..... 79
Imagem 18: Havaianas Welcome to Spring NYC..... 82
Imagem 19: Linha de sandálias para Copa do Mundo 2010..... 83
Imagem 20: Campanhas em murais por Nova Iorque..... 85
Imagem 21: Ação imersiva em LA..... 86
Imagem 22: Havaianas para copa de 98..... 88
Imagem 23: Campanhas veiculadas na Europa..... 89
Imagem 24: desfile de Jean-Paul Gaultier em Paris..... 90
Imagem 25: Campanha “Always Summer”..... 92
Imagem 26: Havaianas na revista italiana..... 93
Imagem 27: Vitrine Pac Man..... 94
Imagem 28: Outdoor na Duomo em Milão..... 95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 10
2. BRANDING E INTERNACIONALIZAÇÃO..... 12
2. 1 Introdução ao branding..... 12
2.2 Posicionamento, imagem e identidade de marca..... 14
2.3 Personalidade da marca..... 17
2.4 Branding Cultural..... 18
2.5 Branding no mercado internacional..... 22
2.6 Impacto da globalização nas marcas brasileiras..... 26
3. A HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA HAVAIANAS..... 29
3.1 A história da Havaianas..... 29
3.2 Rebranding da marca..... 33
3.2.1 O produto com design autêntico..... 36
3.2.2 A transformação de produto popular para ícone de moda..... 40
3.3 Processo de internacionalização da marca..... 44
3.3.1 Estratégias de marketing..... 50
3.3.2 A distribuição da marca..... 54
4. ANÁLISE DO SLOGAN 'TODO MUNDO USA'..... 57
4.1 Origem e desenvolvimento do slogan..... 57
4.2 Integração do slogan nas principais campanhas de marketing..... 61
4.3 Impacto do slogan na construção da imagem global da marca..... 65
5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO GLOBAL..... 67
5.1 Análise da entrada e consolidação em mercados internacionais..... 67
5.2 Análise do composto de marketing..... 71
5.3 Ações de marketing e comunicação para o processo de internacionalização..... 80
5.4 Mensagens e imagem da marca..... 95
6. A INFLUÊNCIA DA BANDEIRA BRASILEIRA NO PRODUTO E SUA REPERCUSSÃO NA CULTURA, COMUNICAÇÃO E NO PROCESSO DE EXPANSÃO 97
7. CONCLUSÃO..... 98
8. REFERÊNCIAS..... 104

1. INTRODUÇÃO

Os autores Silva e Silveira (2014, p. 169) ressaltam que a delimitação do tema é essencial para tornar a pesquisa mais eficaz e eficiente. A partir de um tema amplo, o pesquisador deve fazer um recorte para definir claramente o que será investigado, considerando a viabilidade, a relevância e a disponibilidade de recursos e dados.

A marca Havaianas, criada em 1962 pela empresa São Paulo Alpargatas, teve sua origem inspirada na sandália japonesa Zori. Inicialmente popular entre as classes trabalhadoras do Brasil, a marca passou por um reposicionamento estratégico que a transformou em um ícone da moda global. A internacionalização da Havaianas ocorreu nos anos 2000, por meio de distribuidores locais e operações próprias, expandindo sua presença para mercados norte-americano e europeu. De acordo com Roseani Rocha (*apud* MEIO & MENSAGEM, *s.d*.) hoje, a marca está presente em mais de 130 países, consolidando-se como uma das grandes referências brasileiras no cenário internacional.

Diante desse contexto, esta pesquisa busca analisar a influência da bandeira brasileira nas tiras dos chinelos Havaianas e o impacto do slogan "Todo Mundo Usa" na internacionalização da marca; e compreender como esses elementos foram utilizados nas estratégias de branding e marketing internacional, servindo como ferramentas de diferenciação e conexão cultural com os consumidores ao redor do mundo.

O problema desta investigação consiste em compreender: como a presença da bandeira brasileira nas tiras do chinelo e o slogan "Todo Mundo Usa" impactaram a estratégia de internacionalização da Havaianas e contribuíram para sua consolidação nos mercados globais?

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é analisar como a influência da bandeira brasileira na tira dos chinelos e o slogan "Todo Mundo Usa" impactaram a estratégia de internacionalização da marca Havaianas e contribuíram para sua consolidação em mercados globais.

Portanto, os objetivos específicos são:

- Conceituar branding e internacionalização de marca, relacionado com o contexto da Havaianas e a identidade cultural na expansão global.
- Analisar a trajetória e evolução da Havaianas, destacando as principais mudanças e estratégias que contribuíram para seu sucesso no processo de internacionalização entre o final da década de 90 e início dos anos 2000.

- Analisar o impacto do slogan "Todo Mundo Usa" e como foi integrado nas campanhas de marketing da Havaianas na construção da imagem global da marca.
- Identificar a influência da bandeira brasileira nas tiras do produto principal da marca e como isso reflete nas campanhas da Havaianas, especialmente em como elas foram usadas nas estratégias de comunicação da marca em mercados internacionais, reforçando a identidade cultural da marca.
- Analisar como as mídias e as ativações foram utilizadas para promover a Havaianas e como essas estratégias contribuíram para o sucesso da marca no cenário global.

Com base em Silva e Silveira (2014, p. 180) que reforçam que a hipótese “nada mais são do que respostas provisórias às questões problemas que a pesquisa e as intuições do pesquisador propõem, baseadas na observação e leitura de teorias acerca dos fenômenos a serem investigados”.

As hipóteses para a pesquisa são:

- A inclusão da bandeira brasileira nas tiras das Havaianas contribuiu significativamente para a percepção da marca como um ícone cultural brasileiro no mercado internacional.
- O slogan "Todo Mundo Usa" foi eficaz na construção da imagem da Havaianas como uma marca cultural e global, facilitando sua aceitação e popularidade em diferentes mercados.
- As estratégias de marketing e branding associadas à bandeira brasileira nas tiras do chinelo e ao slogan "Todo Mundo Usa" ajudaram a criar uma narrativa de marca que promoveu a internacionalização da Havaianas, destacando-a como um exemplo de sucesso na globalização da marca.

Este estudo justifica-se pela relevância da Havaianas como uma das marcas brasileiras mais bem-sucedidas no exterior. Seu crescimento internacional evidencia a importância de estratégias de branding eficazes, aliadas ao uso de elementos culturais para consolidar sua identidade global. A análise desse caso pode oferecer insights valiosos sobre como marcas podem manter sua relevância e expandir sua presença internacional sem perder sua essência cultural.

Para a pesquisadora, o estudo da Havaianas é particularmente significativo. Desde o início de sua trajetória na área de comunicação, ela sempre se sentiu fascinada pelo marketing como impacto na vida das pessoas. E a Havaianas exemplifica esse diferencial, além de poder vivenciar de perto e em primeira mão o impacto que uma marca com uma imagem bem definida e uma forte identidade cultural pode ter em mercados internacionais.

Não é apenas uma marca que marcou sua vida, mas também um símbolo de como a publicidade e o branding podem atravessar gerações e culturas, tornando uma

marca reconhecida e relevante em todo o mundo. E também uma marca onde a publicidade desempenha um papel fundamental nesse processo.

A presente pesquisa terá uma natureza qualitativa e descritiva, com o objetivo de analisar em profundidade as estratégias de branding e marketing da Havaianas, focando em entender a influência da bandeira brasileira nos produtos, bem como analisar a importância do slogan "Todo Mundo Usa" no processo de internacionalização da marca.

A análise será documental, examinando campanhas publicitárias, ativações de marca, relatórios de marketing e publicações em mídias sociais para identificar como a bandeira brasileira e o slogan "Todo Mundo Usa" foram utilizados nas estratégias de comunicação da marca. A análise de conteúdo será o método central, possibilitando a identificação dos elementos culturais e a avaliação de seu impacto na percepção da Havaianas em mercados internacionais.

Dessa forma, esta investigação pretende contribuir para o entendimento das relações entre branding, identidade cultural e internacionalização, destacando o sucesso da Havaianas como um exemplo de adaptação e consolidação de marca no mercado global.

2. BRANDING E INTERNACIONALIZAÇÃO

2. 1 Introdução ao branding

Atualmente, o conceito de *branding* é fundamental para a criação e gestão de marcas em um mercado altamente competitivo. Ele envolve um conjunto de estratégias que visam desenvolver e manter a identidade de uma marca, abrangendo não apenas seu nome e logotipo, mas também os valores, a missão e a percepção pública.

Borges (2018)[1] faz a seguinte definição: "*Branding* é um termo do idioma inglês que vem de *brand* (marca) mais *ing* que dá sentido de continuidade, ou seja, de uma ação contínua, que de maneira literal pode ser traduzido como "marcando". Embora pudéssemos refletir sobre esta tradução, prefiro usar, no atual contexto, o termo gestão de marcas, ou, gestão das reputações".

> Pessoa *apud* Conversion (2023) entende (como algo que envolve) muito mais do que apenas criar um nome e um símbolo visual para representar a empresa ou produto. Ele abrange o propósito, o desenvolvimento de uma promessa única para o consumidor, estabelecendo uma voz singular e assegurando que todos os elementos — desde o atendimento ao cliente até a publicidade, o conteúdo e o design dos produtos — comuniquem essa identidade de maneira clara e consistente.

Em um cenário repleto de opções, uma marca sólida se destaca ao representar uma promessa e uma experiência que ressoam com seu público-alvo. As empresas devem se diferenciar não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também por meio de narrativas autênticas e cativantes que estabeleçam conexões emocionais com os consumidores.

Além disso, o trabalho de *branding* também pode ser considerado um "esforço ou programa para construir uma marca; processo de construção da marca, que envolve: marketing, comunicação e design". (MELO FILHO, 2020, pág. 12)

Como citado por Kotler, no livro Administração de Marketing

> O branding existe há séculos como meio de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro. Os sinais mais antigos de branding na

[1] BORGES, Michel. **O que é branding**. 2018. Disponível em: https://www.agenciaunidade.com/post/2018/09/03/o-que-e-branding. Acesso em: 30 set. 2024.

> Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para proteger a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje em dia, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas. (KOTLER, 2012, pág. 258)

Por isso o branding pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva e que logo associamos a uma marca; afinal, o branding traz com o conceito de que a imagem de uma empresa precisa ser planejada, estruturada, gerida e promovida através de um símbolo, seu marketing, sua comunicação e ações estratégicas.

Para Melo Filho (2020, pág. 16) “a marca é definida como a representação visual e conjunto dos símbolos visuais, de uma empresa, produto ou serviço.” Essa definição ressalta que uma marca sólida no mercado pode utilizar sua identidade visual para criar memórias duradouras na mente do público.

Assim como seu significado pode ser compreendido como um nome, termo, sinal, símbolo ou design que identifica e diferencia os produtos ou serviços de um fornecedor em relação aos de outros concorrentes, a marca não se resume a um produto. Ela possui características que a tornam especial, as quais podem ser práticas, ligadas ao desempenho, ou emocionais, relacionadas ao que a marca representa para as pessoas (AMA, 1960, p. 91).

O objetivo é ser lembrado como a solução quando a necessidade surge, conquistando um espaço no coração do cliente, que se torna um defensor e entusiasta da marca. Por isso, Melo Filho apud Aaker (2020, pág. 57) explica que: “o produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente: a marca é a única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca, bem-sucedida é eterna”

Dito isso, entendemos a marca como a lembrança e o reconhecimento do consumidor, o processo de comunicação da empresa. E para que as estratégias de branding sejam bem-sucedidas, e seu valor criado, os consumidores devem ser convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas que pertencem a uma categoria de produto.

2.2 Posicionamento, imagem e identidade de marca

O posicionamento, a imagem e a identidade de marca são conceitos fundamentais que evoluíram significativamente desde o início do século XX até os dias atuais. No contexto de um mercado em constante transformação, essas definições

trazem como as empresas se apresentam aos consumidores, e influenciam diretamente a percepção e a experiência do público em relação aos produtos e serviços.

Em um levantamento sobre o assunto, observou-se que "o posicionamento de marca é a forma como seu negócio é lembrado pelos seus clientes. É como se fosse um lugar que sua marca ocupa na mente do público. Então, quando a empresa tem um bom posicionamento, ela é vista pelas pessoas como confiável, única e positiva". (ITAÚ BLOG, 2022)[2]

Keller (2003, p. 45) define posicionamento de marca como a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores. Posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para o autor, o posicionamento normalmente requer a especificação também de valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e um “mantra” (a essência da marca ou promessa).

Por isso, o posicionamento é crucial para o crescimento das empresas, pois permite que os consumidores compreendam o que a marca oferece e a distingue de suas concorrentes. De acordo com Dearo (2019), em artigo publicado pela Revista Exame, uma pesquisa realizada pela Accenture Strategy mostrou que, no Brasil, 79% dos consumidores disseram que querem que empresas se posicionem em relação a assuntos importantes em áreas como sociedade, cultura, meio-ambiente e política.

Com o posicionamento, o consumidor constrói a imagem da marca, que representa a percepção que o público tem da empresa e de seus produtos ou serviços. Essa percepção é formada por experiências e sentimentos, englobando todas as associações que os consumidores fazem com a marca. Assim, ela reflete uma relação emocional que impacta diretamente suas decisões de compra.

Portanto, para estabelecer vantagem e assegurar um sucesso sustentável, é fundamental dedicar os esforços à construção e manutenção de uma boa imagem e reputação de marca.

---

[2] ITAÚ BLOG. **Entenda como o posicionamento de marca pode impulsionar sua empresa**. 2022. Disponível em: https://blog.itau.com.br/empresas/posicionamento-de-marca?gclid=CjwKCAjw0t63BhAUEiwA5xP54TEa8S93_aq3EGrGrpXxgTdNzZ85cKzM2Ysy7qosW4TNVDTdx7-QShoCGmUQAvD_BwE&gad_source=1. Acesso em: 30 set. 2024.

Afinal, uma imagem da marca só se torna verdadeiramente memorável quando ela é consistente. Em outras palavras, isso significa que todos os seus elementos devem apontar para a mesma direção, independentemente do canal utilizado para isso. (AMCHAM, 2023)[3]. Ou seja, a imagem da marca é como ela é vista pelas pessoas no mercado, enquanto o posicionamento é como a empresa quer que ela seja vista pelos seus consumidores alvo.

Quando fala-se sobre identidade de marca**,** observa-se que existe uma busca por uma "representação da personalidade de uma empresa, com características que compõem esse perfil, como os valores, propósitos e comportamentos." (MEIO & MENSAGEM, 2022)[4]

Portanto, ao vender uma imagem, a marca tem que garantir que tanto sua identidade como o que defende esteja alinhado com aquilo que seus clientes acreditam e colocam como necessidade, isto é, esse posicionamento não é apresentado apenas na missão e valores da marca, mas também é influenciado pelas necessidades que são impostas pelos clientes.

> Enquanto as marcas falam de modo virtual para a mente e para o coração, a identidade da marca é tangível e apela para os sentidos. A identidade é a expressão visível e verbal da marca. A identidade dá apoio, expressão, comunicação, sintetiza e visualiza a marca. Você pode vê-la, tocá-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover. Ela começa com um nome e um símbolo e evolui para se tornar uma matriz de instrumentos e de comunicação. A identidade da marca aumenta a conscientização e constrói empresas. A necessidade de uma identidade de marca que seja eficaz sobrepassa os setores públicos e privados, desde as empresas que são novas, passando pelas grandes organizações que entram em fusão, até as empresas que necessitam de reposicionamento. Os melhores sistemas de identidade de marca são memoráveis, autênticos, significativos, diferenciados, sustentáveis, flexíveis e agregam valor. Seu reconhecimento é imediato, sejam quais forem as culturas e os costumes. (WHEELER, 2000, pág. 02)

Por isso, o conjunto desses três pontos desempenham um papel fundamental na construção de relacionamentos duradouros entre empresas e consumidores. As características que definem uma marca podem influenciar a forma como ela é

---

[3] AMCHAM. **ENTENDA A IMPORTÂNCIA DA IMAGEM DA MARCA E O PAPEL DO CEO**. 2023. Disponível em: https://www.amcham.com.br/blog/imagem-da-marca. Acesso em: 06 out. 2024.

[4] MEIO & MENSAGEM. **Posicionamento de marca: o que é e como criar um consistente?** 2022. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/proxxima/pxx-noticias/posicionamento-de-marca. Acesso em: 30 set. 2024.

percebida no mercado. A estrutura proposta por Aaker, com suas cinco dimensões, oferece um guia valioso para entender e desenvolver essa identidade, como veremos no próximo tópico. Além disso, a evolução do marketing exige que as marcas estejam sempre de olho no que acontece dentro do mercado. No cenário atual, as marcas que se destacam e conquistam o público são as que possuem personalidade e oferecem valor ao seu negócio.

2.3 Personalidade da marca

Na última década, a personalidade das marcas tem recebido crescente atenção de pesquisadores e profissionais de marketing. O conceito de que produtos e marcas podem possuir personalidades próprias levantam questões importantes sobre a relação entre marcas e consumidores. Aaker (1996) afirma que a personalidade da marca reflete uma realidade mais rica e interessante do que aquela baseada apenas nos atributos do produto.

A personalidade de marca é o conjunto de características e adjetivos que a definem, tornando-a única e autêntica. Essa personalidade reflete a identidade da marca, que se torna reconhecível para o público. Ela se manifesta na maneira como a empresa se expressa e se comporta, nos valores que defende e na forma como interage com as pessoas. Esse relacionamento pode gerar identificação e conexões reais com os consumidores. Assim, a personalidade ganha vida e se humaniza, permitindo uma interação mais significativa com os clientes.

Também pode ser entendida como um conjunto de características humanas atribuídas a ela. “Assim como as pessoas têm traços de personalidade únicos que definem quem são, as marcas também podem e devem ter características que as distinguem no mercado. Esses traços podem incluir ser inovadora, confiável, divertida, sofisticada, entre outros.” (LEBBE, *s.d.*)[5]

Para compreender como as marcas são percebidas de maneira similar às pessoas e como isso influencia as emoções e comportamentos dos consumidores, é

[5] LEBBE. **A importância da personalidade de marca no cenário competitivo atual**. s.d.. Disponível em: https://lebbe.com.br/a-importancia-da-personalidade-de-marca/. Acesso em: 29 set. 2024.

fundamental considerar o conceito das dimensões da personalidade da marca proposto por Aaker (1997).

O autor identificou cinco dimensões principais: a primeira é a sinceridade, que refere-se a marcas percebidas como genuínas, honestas e confiáveis, estabelecendo uma conexão emocional forte com os consumidores. A segunda é a excitação, caracterizada por marcas que evocam sentimentos de aventura, emoção e inovação, atraindo consumidores que buscam experiências vibrantes. A terceira dimensão é a competência, relacionada a marcas percebidas como confiáveis, eficazes e inteligentes, que transmitem uma imagem de qualidade e liderança, conquistando a confiança do consumidor por meio de seu histórico de excelência. A quarta dimensão, sofisticação, abrange marcas associadas a elegância, prestígio e exclusividade, atraindo consumidores que valorizam qualidade e distinção. Por fim, a dimensão de rugosidade refere-se a marcas que transmitem robustez e resistência, frequentemente ligadas a produtos que evocam a aventura e o outdoor, atraindo consumidores que buscam autenticidade.

Essas dimensões são essenciais para o desenvolvimento de estratégias de marketing, pois permitem que as marcas se conectem emocionalmente com os consumidores e se destaquem em mercados saturados, ajudando na construção de uma identidade de marca coerente e eficaz, alinhada às expectativas e desejos do público-alvo.

Em um estudo da Sprout Social (2º trimestre de 2017), foi descoberto que 86% dos consumidores preferem uma personalidade de marca mais autêntica e honesta. Essa ideia se alinha ao conceito de "personalidade de marca" apresentado por Aaker (1996) em seu livro "Building Strong Brands". Ele argumenta que a personalidade da marca é essencial para estabelecer uma conexão emocional entre a empresa e o consumidor.

Essa transformação do marketing não se limita apenas à adaptação às mudanças do mercado, mas também envolve a antecipação das necessidades dos consumidores ao longo de sua jornada. No cenário competitivo atual, criar uma identidade de marca autêntica é crucial para se destacar. As marcas com propósito,

que incorporam valores significativos em seu modelo de negócios, são as que mais se sobressaem na era digital.

Portanto, entender e cultivar essa personalidade é fundamental, pois possibilita que as empresas estabeleçam vínculos emocionais com seu público, resultando em maior fidelidade e identificação dos consumidores com a marca.

2.4 Branding Cultural

O branding cultural é um conceito que se refere à forma como marcas utilizam elementos culturais para se conectar com seus públicos (HOLT, 2004). Essa estratégia é fundamental no contexto atual, onde a diversidade cultural e a globalização influenciam a maneira como as marcas se comunicam e se posicionam no mercado. É crucial que as marcas se envolvam ativamente com a cultura local, em vez de apenas se apropriarem dela. Esse engajamento fortalece a relação com o público e também amplia a relevância da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2012) explica que marcas que se conectam emocionalmente com seus consumidores têm maior chance de fidelização, por isso, ao incorporar narrativas e símbolos que refletem a cultura local, as marcas conseguem estabelecer uma conexão mais forte e autêntica com os consumidores. Marcas que se apropriam de elementos culturais sem um entendimento profundo correm o risco de serem vistas como superficiais ou insensíveis, o que pode prejudicar sua imagem.

O conceito de cultura do consumo se refere ao modo como as práticas de consumo são moldadas pelas ações de marketing das empresas. O público possui diversas preferências e utiliza filtros pessoais para perceber uma marca e decidir se se tornará um verdadeiro "lover". Para isso, as marcas precisam entender o público e se envolver com sua cultura, criando aproximação e identificação. Um dos atributos mais fortes que influenciam a decisão de compra é o posicionamento da marca e seu envolvimento com a cultura local.

Em uma pesquisa realizada pelo Twitter, em parceria com a Magna, WMcCann e IPG Media Lab, revelou-se que 65% dos jovens brasileiros (18 a 35 anos) se sentem mais empolgados com questões ligadas à cultura, enquanto entre os mais velhos esse

número cai para 40%. Essa mudança de perspectiva demonstra a crescente importância da cultura no consumo.

Parte da preocupação dos brasileiros em relação à cultura se deve à ampliação da definição do conceito. Como ressalta Guimarães *apud* Monteiro (2019)[6], “sempre escutamos os termos relevância cultural, mas antes isso era sobre se associar à música, línguas, religião, culinária, tradições ou ao futebol. A cultura se ampliou bastante. É sobre estar conectado à discussão do momento, como hoje estamos debatendo sustentabilidade, assédio e demais tópicos”. Essa ampliação traz à tona a importância do posicionamento e do envolvimento das marcas com a cultura, que se tornam atributos fundamentais para o consumidor.

“Ditar tendências, gerar impacto cultural e apoiar causas sociais nunca teve tanta importância para as marcas como agora, que ganham cada vez mais espaço na casa e no coração dos brasileiros com sua crescente relevância cultural.” (ZARIFE, 2021)[7] Nesse contexto, é fundamental que as empresas estejam próximas do consumidor e conectadas verdadeiramente com seus momentos. As marcas que conseguem estabelecer essa conexão com suas comunidades são as que realmente possuem relevância cultural, atuando como transformadores e apoiando questões sociais relevantes.

A diversidade cultural pode ser uma vantagem competitiva significativa. Ao compreender e valorizar as nuances culturais de diferentes mercados, tendo essa visão, se torna uma oportunidade desenvolver produtos e serviços que atendem às necessidades específicas de cada região, tornando-se mais relevantes e competitivas em um contexto global.

A experiência positiva que o consumidor tem com a marca é um ponto que deve ser levado em consideração para que ele a siga e se identifique. Holt (*apud* MEDIUM, 2024)[8] argumenta que uma marca tem uma certa essência, a qual contém benefícios

---

[6] MONTEIRO, Thais. **Envolvimento cultural de marcas é fator decisivo para compra**. 2019. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/envolvimento-cultural-de-marcas-e-fator-decisivo-para-compra. Acesso em: 18 out. 2024.

[7] ZARIFE, Fiamma. **O poder cultural das marcas**. 2021. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/o-poder-cultural-das-marcas. Acesso em: 16 out. 2024.

[8] MEDIUM. **Douglas Holt e o processo de encontrar o verdadeiro lugar da sua marca na cultura**. 2024. Disponível em: https://medium.com/@fearnotruth/douglas-holt-and-the-power-of-finding-your-brands-true-place-in-culture-d30141811f05. Acesso em: 15 out. 2024.

funcionais e emocionais que ela pretende construir. Por exemplo, a Nike não vende apenas tênis, mas uma mensagem de superação com o slogan “just do it”, incentivando o consumidor a se desafiar e a buscar seu potencial.

Holt ainda reforça que marcas icônicas não comercializam apenas produtos; elas criam valor cultural e abordam questões sociais urgentes, ressoando profundamente com os consumidores em níveis emocionais e ideológicos. Ele enfatiza que as marcas devem explorar a dinâmica cultural para criar uma identidade poderosa e duradoura. A criação de mitos é um aspecto central dessa abordagem. O autor afirma que marcas icônicas criam e disseminam histórias que capturam a imaginação coletiva e oferecem soluções para tensões culturais. Esses mitos vão além dos benefícios funcionais do produto e exploram necessidades emocionais e psicológicas mais profundas, permitindo que os consumidores se conectem de forma significativa (MEDIUM, 2024)[9]

Um exemplo claro de sucesso no branding cultural é a Havaianas. Ao associar sua marca à cultura brasileira, destacando elementos como música, dança e moda, a marca se tornou um ícone global de estilo e descontração. Essa estratégia não apenas atraiu a atenção internacional, mas também reforçou a identidade da marca como uma representação autêntica do Brasil. (AWARI, 2023)[10]

Contudo, o branding cultural não vem sem desafios. A apropriação cultural é um tema delicado e as marcas devem ter cuidado para não ofender ou desrespeitar as culturas que estão representando. Isso levanta questões éticas que precisam ser consideradas ao desenvolver projetos que vão para mídia.

Um dos principais desafios éticos que surgem nesse contexto é a diferença entre apropriação e apreciação cultural. A apropriação ocorre quando elementos de uma cultura são utilizados por outra de forma desrespeitosa e sem um entendimento adequado, resultando na desvalorização das tradições originais. Em contrapartida, a apreciação envolve um reconhecimento respeitoso e um entendimento profundo das

[9] MEDIUM. **Douglas Holt e o processo de encontrar o verdadeiro lugar da sua marca na cultura**. 2024. Disponível em: https://medium.com/@fearnotruth/douglas-holt-and-the-power-of-finding-your-brands-true-place-in-culture-d30141811f05. Acesso em: 15 out. 2024.

[10] AWARI. **Branding Havaianas**: o sucesso da identidade de marca da Havaianas no branding. O Sucesso da Identidade de Marca da Havaianas no Branding. 2023. Disponível em: https://awari.com.br/branding-havaianas-o-sucesso-da-identidade-de-marca-da-havaianas-no-branding/#:~:text=Uma%20das%20principais%20estrat%C3%A9gias%20do,%C3%ADcone%20de%20estilo%20e%20descontra%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 15 out. 2024.

práticas culturais. Marcas que não consideram essas distinções podem enfrentar críticas severas e danos à sua reputação. Young *apud* Santos (2013, pág. 59), refere o fato de a apropriação cultural ser um termo aplicável a atividades muito diversas. É certo que “todos os atos de apropriação envolvem o ato de retirar, mas o tipo de coisas que podem ser retiradas, mesmo que nos limitemos às artes, são muito diversas”. Tendo essa visão, relacionamos com o uso frequente sendo capaz de desconsiderar as origens históricas e os significados por trás de cada prática, o que resulta na desvalorização do povo dessa cultura.

À medida que o mundo se torna mais interconectado, a necessidade de autenticidade e respeito pelas culturas locais cresce. Marcas que adotam essa estratégia, se destacam no mercado e também contribuem para um diálogo cultural mais amplo, criando laços significativos com seus públicos.

Por isso a tecnologia desempenha um papel crucial na construção de empresas culturalmente relevantes. Plataformas de redes sociais oferecem espaços de comunicação direta e autêntica para os consumidores. Dados indicam que 56% dos consumidores se tornam compradores recorrentes após uma experiência personalizada, indicando que a personalização pode aumentar significativamente a retenção de clientes (CAMPOS, 2024)[11]. O uso de ferramentas de análise de sentimentos permite que as marcas monitorem a recepção de suas campanhas em tempo real, possibilitando ajustes rápidos e eficazes. Além disso, a inteligência artificial está sendo utilizada para criar conteúdos que refletem as preferências culturais dos usuários.

Nos próximos anos, o branding cultural deverá evoluir para se tornar ainda mais interativo às demandas dos consumidores. À medida que a sociedade se torna mais crítica em relação a questões sociais e culturais, as marcas precisarão se adaptar, adotando narrativas dinâmicas que possam evoluir ao longo do tempo. Isso significa que as histórias contadas devem refletir as mudanças sociais e culturais, permitindo que as marcas permaneçam relevantes.

[11] CAMPOS, Mariani. **Consumidor Digital:**: o guia definitivo sobre o comportamento do cliente. o guia definitivo sobre o comportamento do cliente. 2024. Disponível em: https://edrone.me/pt/blog/consumidor-digital-ecommerce. Acesso em: 17 out. 2024.

2.5 Branding no mercado internacional

A construção de uma marca global é um desafio que envolve não apenas a criação de uma identidade visual forte, mas também a capacidade de adaptar essa identidade às especificidades culturais de diferentes regiões. Melo Filho (2020, pág. 42) define uma "marca global" como "produto, serviço, sistema, instituição, organização ou empresa que compete globalmente no mercado internacional".

O conceito de global branding refere-se à estratégia de construir e gerenciar marcas que buscam conquistar mercados em diversos países (KOTLER, 2017). Essa abordagem envolve a adaptação da comunicação sobre o produto às realidades locais, com estratégias específicas para cada região. Dessa forma, o global branding não é apenas uma questão de presença, mas de como a marca deseja ser percebida e posicionada em cada mercado. Nesse caso deve-se levar em consideração que muitas marcas, mesmo as globais, podem apresentar variações visuais conforme a cultura, língua ou grafia dos países em que atuam.

Olins (2008, pág. 31) discute o dilema do branding global, ressaltando a necessidade de encontrar um equilíbrio entre ser reconhecida globalmente e se adaptar às demandas locais. Segundo o autor, o “produto é aquilo que é vendido; o meio é onde a marca é definida; a comunicação é responsável por fazer a mensagem ser transmitida às pessoas e o comportamento representa a reação das pessoas à marca”. Essa definição destaca que essa construção da marca global envolve não apenas o produto em si, mas também como ele é percebido e recebido pelo público.

O autor também argumenta que as imagens e símbolos trabalham na mente do consumidor de forma mais poderosa do que palavras. Isso sugere que a identidade visual da marca pode criar uma conexão emocional mais forte e memorável, influenciando a percepção e as escolhas dos consumidores.

Complementando essa perspectiva, Wheeler (2009, pág.14) enfatiza que o DNA da marca deve estar ligado ao seu posicionamento, o qual precisa ser adaptável a um mercado em constante mudança. Essa adaptabilidade é crucial para evitar a sobrecarga de consumidores com produtos que não atendem às suas expectativas ou necessidades locais.

A visão de Olins e Wheeler destaca a importância da sensibilidade cultural na construção de marcas que operam em diferentes contextos. Compreender e respeitar as particularidades culturais de cada mercado é fundamental para o sucesso das estratégias de branding. Marcas que conseguem equilibrar sua identidade global com uma adaptação às especificidades locais tendem a se destacar e a conquistar a lealdade dos consumidores.

À medida que a empresa se expande, a marca se torna um ativo valioso, sendo reconhecida em múltiplas localidades. No entanto, global branding não implica necessariamente em estar presente em todos os países do mundo, mas sim em identificar mercados promissores e explorar essas oportunidades.

A essência dessa estratégia reside na combinação de consistência e flexibilidade. Embora seja crucial manter uma identidade de marca coerente em todas as regiões, é igualmente importante adaptar a comunicação e a estratégia às particularidades culturais. Essa busca por equilíbrio é vital para o sucesso de uma marca global, permitindo que sua essência permaneça intacta enquanto a apresentação se ajusta às expectativas locais.

A coerência na comunicação proporciona uniformidade, tornando a marca facilmente reconhecível em diferentes partes do mundo. Além disso, uma identidade unificada permite que as empresas aproveitem a confiança e a lealdade construídas localmente, transferindo esses valores para novos mercados. A presença global também gera economias de escala na produção e distribuição, otimizando recursos e aumentando a eficiência operacional.

Vidal (2022), especialista em branding da FutureBrand São Paulo, destaca que "o desafio de internacionalizar uma marca tornou-se um dos maiores em branding, mas trabalhar com marcas significa trabalhar com verdades."[12] Para o autor, o propósito da marca deve ser o centro de todas as suas ações. Ele menciona a Ferrero como exemplo, enfatizando que, apesar de suas abordagens variarem conforme o país, seu propósito permanece: levar aos consumidores ícones de confeitaria inimitáveis e de

[12] VIDAL, Fillipo. **Country-proof Branding, a marca à prova de mundo**: a internacionalização é um dos maiores desafios das marcas em nossa época, demandando propósitos fortes e experiências coerentes. A internacionalização é um dos maiores desafios das marcas em nossa época, demandando propósitos fortes e experiências coerentes. 2022. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/a-marca-a-prova-do-tempo. Acesso em: 18 out. 2024.

alta qualidade. Sobral (*apud* Vidal, 2022)[13]complementa essa visão, afirmando que "as marcas à prova de mundo devem ser regidas pelas leis universais e pela linguagem comum do respeito, da liberdade, dos direitos humanos e do cuidado com o planeta e com a comunidade." Essa abordagem confere resiliência às marcas diante de desafios externos, e também fortalece seu papel social e ambiental.

Quando uma marca se torna conhecida globalmente, seu valor de mercado tende a aumentar. Esse crescimento não é apenas financeiro, mas também em termos de reputação e lealdade do consumidor. Portanto, para marcas que aspiram à expansão internacional, manter uma base sólida de propósito e valores, enquanto se adapta ao ambiente local, é fundamental.

As mídias sociais se tornaram plataformas essenciais para o branding internacional. Elas permitem que as marcas se conectem diretamente com os consumidores, criando interações em tempo real e promovendo um diálogo aberto. As campanhas nas redes sociais podem ser adaptadas para cada mercado, aproveitando influenciadores locais e tendências regionais para aumentar a relevância. Segundo a Hootsuite, mais de 4,5 bilhões de pessoas em todo o mundo usam redes sociais, representando uma oportunidade imensa para as marcas se comunicarem de forma eficaz. (MIGGLIANI, 2023)[14]

Marcas brasileiras como Havaianas, Brahma e Cacau Show demonstram que o branding internacional pode ser uma oportunidade valiosa para crescimento e reconhecimento. Ao explorar suas identidades culturais únicas e se conectar de forma autêntica com os consumidores, essas marcas conseguiram não apenas entrar em novos mercados, mas também se estabelecer como ícones globais. A chave para esse sucesso reside na capacidade de adaptar suas estratégias às expectativas e preferências locais, enquanto mantêm sua essência brasileira.

O branding internacional está passando por uma transformação significativa, impulsionada por mudanças nas expectativas dos consumidores e pelas dinâmicas culturais globais. Com o aumento da globalização, as marcas precisam adotar

---

[13] *IBID*

[14] MIGLIANI, Ricardo. **Digital 2023**: os mais recentes insights sobre o 'mundo do digital'. OS MAIS RECENTES INSIGHTS SOBRE O 'MUNDO DO DIGITAL'. 2023. Disponível em: https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2023-visao-geral-global-resumo-e-relatorio-completo. Acesso em: 18 out. 2024.

estratégias que não apenas promovem seus produtos, mas que também ressoam profundamente nas diversas culturas em que desejam se inserir. As principais tendências que moldam o futuro do branding internacional incluem adaptação cultural, sustentabilidade, digitalização, diversidade e autenticidade.

2.6 Impacto da globalização nas marcas brasileiras

A globalização das marcas brasileiras representa um fenômeno significativo que permite a essas empresas se integrarem ao grupo das marcas mais valiosas do mundo. Segundo Casarotto (2020)[15], "foi a globalização, a partir dos anos 1980, que permitiu às marcas cruzarem suas fronteiras. Até então, apenas as gigantes conseguiam fazer isso." A partir da década de 1990, o Brasil passou por uma intensificação desse processo, marcado pela abertura econômica e pela integração nos mercados internacionais.

Esse período marcou a adoção de um modelo econômico neoliberal, caracterizado pela intervenção mínima do Estado na economia. Como define Ianni (1998, pág. 28), “o neoliberalismo compreende a liberação crescente e generalizada das atividades econômicas, englobando produção, distribuição, troca e consumo.” Esse modelo impulsionou a privatização de empresas estatais e uma intensa abertura para o capital externo, promovendo mudanças significativas nas dinâmicas de mercado.

Vidal (2022)[16] observa que, “nas décadas de ‘80 e ‘90, muitas marcas conseguiram trazer propostas de valor e narrativas tão abrangentes que se conectaram com populações de culturas diversas.” Essas marcas, que chamamos de globais, mantêm um posicionamento, uma estratégia de comunicação e uma essência consistentes, independentemente do país em que operam. Favorecidas pela mídia global e pela ascensão da internet, elas criaram uma vantagem competitiva por meio de economias de escala e estratégias unificadas.

---

[15] CASAROTTO, Camila. **Global Branding: o que é e como fazer uma gestão de marca global com excelência**. 2020. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/global-branding/. Acesso em: 15 out. 2024.

[16] VIDAL, Fillipo. **Country-proof Branding, a marca à prova de mundo**. 2022. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/a-marca-a-prova-do-tempo. Acesso em: 18 out. 2024.

Em meio a globalização, as empresas precisam adaptar suas estratégias de branding para ressoar com as particularidades de cada mercado, o que é essencial para o sucesso a longo prazo.

> As mudanças que abalam o mundo criam insegurança. Elas exigem que o povo reavalie e mude de atitudes, de modo a administrar as novas mudanças. O povo busca orientação e informação, mas tem também uma forte necessidade de entretenimento e recreação. Para fazer face a essas diversas necessidades, uma corporação global da mídia tem responsabilidades especiais. A comunicação é um elemento básico de qualquer sociedade. A mídia torna essa comunicação possível, ajuda a sociedade a compreender as ideias políticas e culturais, e contribui para formar a opinião pública e o consenso democrático. Hoje, a sociedade usa a mídia para exercer uma forma de autocontrole. Com estas responsabilidades como pano de fundo, os executivos da mídia devem permanecer conscientes das suas obrigações, respeitando princípios éticos em suas atividades. (BERTELSMANN *apud* IANNI, 1998, pág. 30)

O autor enfatiza que, embora a globalização traga incertezas, ela também oferece uma plataforma para a evolução social e cultural. Nesse contexto, a comunicação se torna um elemento fundamental, ajudando a sociedade a compreender ideias políticas e culturais e a formar a opinião pública. A globalização é frequentemente vista como um fenômeno irreversível, onde o papel dos Estados nacionais, especialmente nas periferias menos desenvolvidas, é diminuído. Esses Estados se veem forçados a aceitar incondicionalmente o desenvolvimento das forças econômicas globais.

As empresas brasileiras foram consideradas entrantes tardias nesse processo de globalização, mas suas ações têm se destacado em diversas partes do mundo. Apesar de um longo caminho a percorrer, a crescente conscientização sobre a importância da inserção no mercado global está se consolidando. De acordo com a MDIC *apud* Feijó (2009, pág 8), a participação do Brasil no comércio mundial, que estava estagnada em cerca de 1% há praticamente cinquenta anos, revela a necessidade de uma estratégia mais eficaz para fortalecer marcas brasileiras.

A globalização não apenas facilitou a expansão de marcas brasileiras, mas também permitiu que o comércio exterior do país avançasse significativamente. O Brasil teve a maior alta de exportação e importação entre as nações do grupo G-20,

refletindo a crescente internacionalização e o sucesso de empresas estabelecidas no mercado externo (SANTANDER, *s.d)*[17]. Em um relatório da Statista (2021) mostra que as vendas de e-commerce global aumentaram de US$ 1,3 trilhões em 2014 para mais de US$ 4,2 trilhões em 2020, indicando que as marcas emergentes têm mais oportunidades de penetração em mercados internacionais.

Pesquisas indicam também que a construção de uma marca global forte é uma estratégia essencial para o crescimento sustentável em um cenário competitivo. Pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) mostra que a maioria das empresas brasileiras que atuam no exterior aumentou os investimentos no mercado externo nos últimos dois anos (BOCCHINI, 2023)[18]. Marcas como Ambev e JBS exemplificam esse movimento: conseguiram se expandir para mercados estrangeiros, aumentando sua receita e reconhecimento global. A Ambev, por exemplo, consolidou sua presença na América Latina e na Europa, evidenciando o potencial de crescimento das marcas locais em um ambiente global.

Um caso emblemático é o da Havaianas, que se tornou um ícone global enquanto preserva suas raízes brasileiras. Marcelo Serpa, CEO da Alpargatas, empresa detentora da marca, afirmou: "Acreditamos que a essência da marca Havaianas deve sempre refletir seu DNA brasileiro, mesmo enquanto buscamos crescer internacionalmente." Isso ilustra a importância de uma identidade forte e autêntica, que ressoe com os consumidores em diferentes mercados.

Contudo, é crucial que uma marca que deseja se internacionalizar tenha um propósito que faça a diferença no novo país. A marca deve estar atenta ao contexto local e ser capaz de dialogar sobre questões que transcendem as barreiras regionais. Como destacado anteriormente, o propósito não deve mudar, mas a forma como ele se expressa pode e deve ser adaptada.

A inserção no mercado global é vista como essencial para o crescimento econômico do Brasil. Um estudo da Fundação Dom Cabral indica que 70% das mais de 150 empresas entrevistadas planejam entrar em novos mercados nos próximos dois

---

[17] SANTANDER. **Sucesso pelo mundo! Conheça a história destas 5 empresas brasileiras que se deram bem no exterior**. s.d.. Disponível em: https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/internacionalizacao/sucesso-no-exterior/. Acesso em: 15 out. 2024.

[18] BOCCHINI, Bruno. **Empresas brasileiras internacionais aumentam investimentos no exterior**. 2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-09/empresas-brasileiras-internacionais-aumentam-investimentos-no-exterior. Acesso em: 15 out. 2024.

anos, e cerca de 80% das que já estão presentes pretendem expandir suas operações. Entretanto, observa-se que o comércio internacional brasileiro ainda é predominantemente baseado na venda de commodities e matérias-primas.

Em 2023, o Brasil se destaca como a maior economia da região e o maior exportador, ocupando a 26ª posição entre os 30 principais exportadores mundiais, com uma participação de 1,3% nas exportações globais. O crescimento no volume exportado do Brasil foi de 9,3% entre 2022 e 2023, em contraste com um aumento de apenas 0,6% no período anterior, de 2021 a 2022. Esse desempenho é fundamental para influenciar o crescimento das exportações na América Latina, reforçando a importância do Brasil no comércio internacional. (FGV, 2023)[19]

O impacto da globalização nessas marcas é multifacetado, oferecendo desafios e oportunidades. Para ter sucesso no cenário global, as marcas precisarão equilibrar a expansão com a preservação de sua identidade cultural. A capacidade de inovar e se adaptar a um mercado em constante mudança será crucial. Assim, o futuro das marcas brasileiras no mundo dependerá dessa habilidade de manter sua essência enquanto navegam nas complexidades do mercado global.

3. A HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA HAVAIANAS

3.1 A história da Havaianas

Um dos maiores símbolos do Brasil, uma marca que conquistou o mundo e constitui um dos produtos de maior sucesso de todos os tempos, essa é uma parte da história da Havaianas.

Dentre as marcas brasileiras, a Havaianas se destaca como uma das poucas que se mantêm relevantes no mercado até os dias atuais. Mesmo enfrentando crises econômicas e desafios de mercado, a marca soube se reinventar e adaptar-se às necessidades dos consumidores. Todo esse processo de sucesso é resultado de um

[19] FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Desacelera o crescimento do comércio mundial em 2023 e cresce o volume exportado pelo Brasil**. 2023. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/noticias/desacelera-o-crescimento-do-comercio-mundial-em-2023-e-cresce-o-volume-exportado-pelo#:~:text=Para%20a%20Am%C3%A9rica%20do%20Sul,3%25%20nas%20exporta%C3%A7%C3%B5es%20mundiais. Acesso em: 17 out. 2024.

conjunto de ações estratégicas e inovações constantes que a consolidaram como um ícone global.

O nome "Havaianas" é inspirado no Havaí, que na época era o principal destino paradisíaco dos viajantes. “Esse nome era considerado ideal, já que a sandália era adequada para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração” (VAM MAGAZINE, *s.d.*).[20]

A Alpargatas, responsável pela criação das Havaianas, foi fundada em 1907 pelo escocês Robert Fraser. Após um período na Argentina, Fraser se estabeleceu no Brasil e se uniu a um grupo inglês, formando a *“Sociedade Anonyma Fábrica Brazileira de Alpargatas”* (COSTA, ESCORSIM e LEONOR, pág 2, 2007). Inicialmente, a empresa produzia calçados para trabalhadores rurais, especialmente no cultivo de café, o que associou a marca a classes menos favorecidas.

O verdadeiro marco na história da Havaianas ocorreu em 1962, quando a marca lançou seu primeiro modelo, a Tradi, inspirado nas tradicionais sandálias japonesas Zori. Produzidas em borracha, as Havaianas rapidamente se tornaram populares no Brasil, especialmente por sua durabilidade e conforto. Ribeiro (*s.d.*)[21] destaca que "a intenção era mostrar que as chinelas Havaianas eram um calçado que não deformava, não tinha cheiro desagradável e cujas tiras não arrebentavam."

Imagem 1: O primeiro modelo

[20] VAM MAGAZINE. **História da Havainas**. s.d.. Disponível em: https://www.vammagazine.com.br/post/hist%C3%B3ria-das-havaianas. Acesso em: 18 out. 2024.

[21] RIBEIRO, Eduardo. **História da Havaianas**: superando desafios através do marketing. superando desafios através do Marketing. Disponível em: https://arconel.com.br/historia-da-havaianas/. Acesso em: 17 out. 2024.

Fonte: Site Havaianas. Disponivel em < https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html> Acesso em 09 nov. 2024.

Os anos 1960 também foram marcados por transformações sociais e econômicas no Brasil, como o crescimento da classe média e a urbanização, que ampliaram o acesso aos produtos de consumo, favorecendo o crescimento das Havaianas.

Nos anos seguintes, a marca fez história ao introduzir inovações. Em 1964, vendedores viajantes levavam Havaianas em Kombis para todo o Brasil, criando uma forte conexão local. A popularidade cresceu, e em 1966 a Alpargatas registrou a patente do modelo, consolidando seu status no mercado. Um erro na produção em 1969, resultou na criação de Havaianas com tiras verdes, que transformou-se em uma oportunidade de inovação, levando ao lançamento de novas cores.

Imagem 2: A chinela com tiras coloridas

Fonte: Site Havaianas. Disponível em < https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html> Acesso em 09 nov. 2024.

Durante a década de 1980, o produto se tornou um item básico, reconhecido por sua acessibilidade e durabilidade. O governo até tabelou o preço dos chinelos para mantê-los acessíveis. Essa época foi marcada por instabilidade econômica, mas as Havaianas mantiveram sua popularidade, enfatizando a ideia de conforto e praticidade. O slogan "Recuse imitações" surgiu, com o garoto-propaganda Chico Anysio

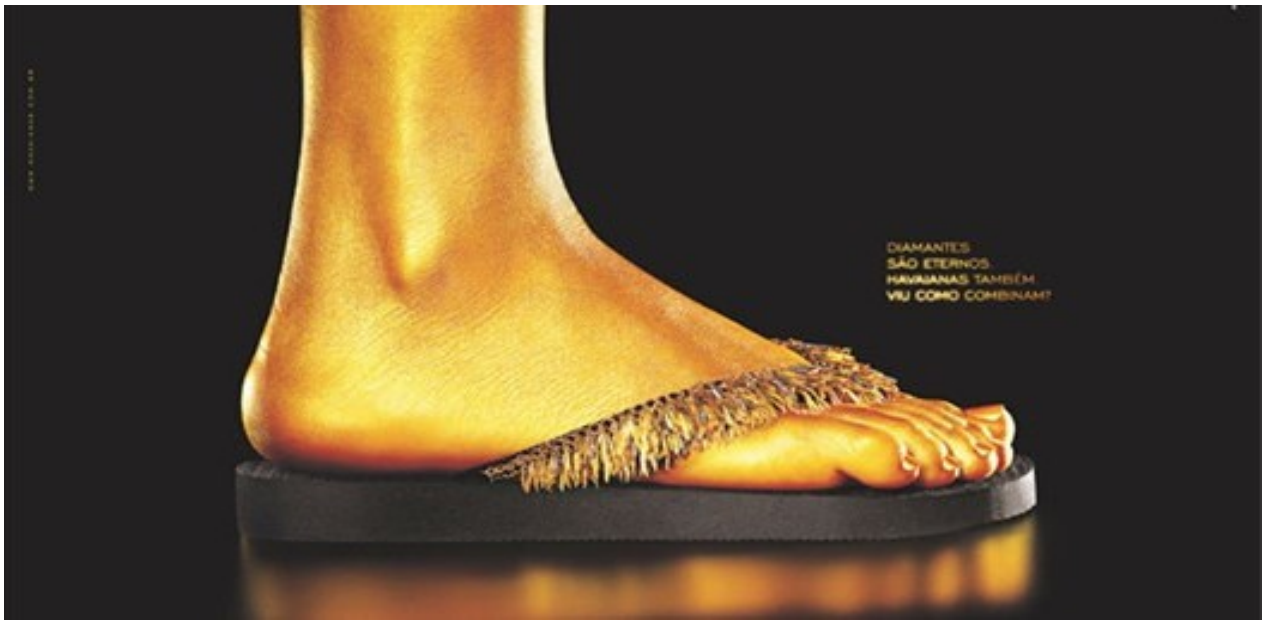
promovendo a mensagem de que "Legítimas, só Havaianas." Roscoe *apud* Ferreira e Camargo (2005, pág 34).

Nos anos 1990, a marca enfrentou desafios com uma queda nas vendas por três anos consecutivos. Um estudo de mercado revelou que pessoas anônimas e celebridades usavam o produto, o que se transformou em uma forte ideia de campanha. Em 1994, surgiu o modelo Havaianas Top, que atendeu à tendência dos consumidores que começavam a virar suas sandálias para mostrar a parte colorida da sola. Esse insight foi fundamental para revitalizar a marca. A década também foi marcada pela estabilização econômica e a abertura do Brasil ao mercado global, permitindo que a Havaianas começasse sua expansão internacional.

A partir de 1995, a empresa se reinventou ao lançar a primeira sandália estampada. Em 1998, para celebrar a Copa do Mundo na França, a marca lançou uma edição limitada com a bandeira brasileira. Essa estratégia consolidou a marca como um símbolo nacional e, a partir de 1999, a Havaianas começou sua expansão internacional, sendo distribuídas em países como Espanha, Portugal, Itália, França e Estados Unidos.

No início dos anos 2000, a Havaianas continuou a inovar. Em 2001, foi lançada a Special Collection, que levou Havaianas às vitrines das lojas mais renomadas do mundo, como Galeries Lafayette em Paris e Saks Fifth Avenue em Nova York. Em 2004, a marca estabeleceu uma parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ) para financiar estudos de conservação, destinando 7% da receita de vendas de um modelo específico para a preservação ambiental. Também nesse ano, foi lançada uma edição especial com acabamento em ouro 18K e diamantes, em parceria com a joalheria H.Stern.

Imagem 3 - A Havaiana em collab com H.Stern



Fonte: Linkedin. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/havaianas-de-ouro-giselly-krinski?originalSubdomain=pt> Acesso em 09 nov. 2024.

A Havaianas começou a expandir sua presença na moda ao participar de desfiles de grandes estilistas, como Jean Paul Gaultier, em 1999, e lançou várias colaborações com marcas renomadas. A década de 2000 foi marcada pela introdução de novas linhas de produtos, incluindo modelos como Havaianas Slim e Havaianas High, que atendiam a diferentes segmentos de consumidores.

Em 2006, a marca abriu sua subsidiária nos Estados Unidos, estabelecendo um escritório em Nova Iorque para se aproximar do mercado norte-americano. No ano seguinte, a Alpargatas inaugurou a subsidiária da Europa em Madrid, expandindo para outros países europeus e, em 2015, a marca abriu um escritório na China.

A Havaianas também começou a diversificar seus produtos, lançando a Soul Collection em 2009, que incluía tênis e alpargatas, além das tradicionais sandálias. Em 2011, a marca firmou uma parceria com a Disney para modelos exclusivos, incorporando personagens icônicos.

Bolina (2021)[22] reflete sobre essa trajetória, observando que "pessoas com um pouco mais de 30 anos vão lembrar bem: nem sempre a Havaianas foi sinônimo de tendência e moda." Hoje, a marca é sinônimo de estilo e inovação, consolidando-se como uma das marcas mais duradouras e reconhecidas do Brasil.

Essa cronologia da marca exemplifica a capacidade inegável de que é possível se reinventar e de se conectar com seus consumidores ao longo do tempo. Com um legado que abrange mais de cinco décadas, a Havaianas continua a ser uma expressão da cultura brasileira, unindo simplicidade, conforto e design icônico.

3.2 Rebranding da marca

O conceito de rebranding refere-se a uma mudança significativa na identidade de uma marca, com o objetivo de reposicionar seu valor no mercado e renovar a relação com o consumidor. Segundo Keller (2003), o rebranding deve ser uma resposta às mudanças nos comportamentos dos consumidores e nas dinâmicas do mercado. Para ele, não se trata apenas de atualizar a identidade visual, mas de redefinir a forma como a marca se comunica com seu público, mantendo seus valores essenciais enquanto se adapta a novos contextos e exigências. Esse processo foi essencial para a transformação da Havaianas, uma marca que passou por um complexo reposicionamento para recuperar seu espaço entre consumidores mais exigentes.

Quando a empresa foi criada em 1962 pela Alpargatas, ela era inicialmente percebida como um produto barato e funcional, com foco na proteção dos pés. Inspirada no calçado tradicional japonês zori, feito de palha de arroz, a sandália foi rapidamente adotada no Brasil devido ao seu baixo custo e praticidade. Durante décadas, as Havaianas foram associadas à classe trabalhadora e à simplicidade. No entanto, ao longo do tempo, o produto começou a perder seu apelo entre consumidores das classes mais altas. Em entrevista, Paulo Lalli, diretor da UEN Sandálias, afirmou que "usar as sandálias Havaianas havia se tornado um atestado de pobreza" (LOPES, 2007, pág. 37), o que refletia a percepção negativa da marca entre as classes mais abastadas.

[22] BOLINA, Laís. **Case Havaianas**: o papel de um bom conteúdo no reposicionamento de marca. o papel de um bom conteúdo no reposicionamento de marca. 2021. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/case-havaianas/. Acesso em: 18 out. 24.

Nos anos 80, as Havaianas experimentaram uma rápida expansão, mas também enfrentaram uma saturação no mercado, o que gerou a comoditização do produto. Nesse contexto, surgiram concorrentes como o chinelo Rider, da Grendene, que passou a atrair especialmente a classe média com seus designs mais modernos e preços competitivos. A comunicação da Havaianas, que até então era focada em qualidades racionais, não conseguia mais criar vínculos emocionais com o público, e a marca passou a ser associada principalmente ao consumo das classes mais baixas, devido ao seu baixo custo. Já a Rider conseguiu explorar um universo mais emocional, utilizando campanhas publicitárias com músicas famosas e celebridades, criando uma conexão mais profunda com seus consumidores (SASSO, 2007).

A Arconel (*s.d*)[23] explica que “a empresa não buscava criar designs mais arrojados e a distribuição dos seus produtos acontecia em locais que eram conhecidos por vender artigos baratos. E quem faz compras nesses lugares passa a impressão de que tem pouco dinheiro.”

Diante da crise e da queda nas vendas, a São Paulo Alpargatas, responsável pela marca, percebeu a necessidade de mudar a percepção do produto. Foi então que ela começou a se reposicionar, buscando resgatar o valor emocional e mudar a percepção do consumidor sobre o produto. A estratégia inicial foi se afastar da imagem de produto "popular" e reforçar o conceito de conforto e estilo.

Nesse contexto, o lançamento da linha Havaianas Top, em 1994, foi um marco importante. A nova linha passou a oferecer modelos mais sofisticados, com cores monocromáticas e alinhadas às tendências de moda da época. Essa inovação visava conquistar a classe média, ao associar a marca a conceitos de qualidade, conforto e estilo. O diretor responsável pela unidade de negócios desde do início, Paulo Lalli, destaca que "com as Havaianas Top, queríamos principalmente agregar a ideia do conforto emocional à mensagem de conforto físico que já era transmitida pela marca" (GOMES, 2005).[24]

---

[23] ARCONEL. **História da Havaianas:**: superando desafios através do marketing. superando desafios através do Marketing. *s.d*.. Disponível em: https://arconel.com.br/2021/10/29/historia-da-havaianas/. Acesso em: 29 out. 2024.

[24] GOMES, Adriana Salles. **Havaianas: com o mundo aos seus pés**. 2018. Disponível em: https://www.bh1.com.br/havaianas-com-o-mundo-aos-seus-pes/. Acesso em: 30 out. 2024.

Além disso, o autor destaca que a marca adotou uma estratégia de associação à cultura brasileira, destacando elementos típicos do Brasil, como a música, a dança e a moda. Ao fazer isso, a marca conseguiu se tornar um símbolo de descontração e alegria, o que ajudou a atrair a atenção de mercados internacionais. A marca foi rapidamente reconhecida como um ícone global de estilo e autenticidade, especialmente entre os jovens que buscavam expressar sua liberdade e identidade. Essa associação com o Brasil foi crucial para solidificar a imagem da Havaianas como um produto único e desejável (GOMES, 2005).[25]

A marca também passou a focar em celebridades e figuras públicas para suas campanhas publicitárias, estreitando ainda mais a relação com seu público e ampliando seu apelo a diferentes classes sociais. Investindo em campanhas com personalidades conhecidas e patrocinando eventos de grande visibilidade, como o São Paulo Fashion Week, as Havaianas conseguiram posicionar suas sandálias como acessórios de moda. Essa estratégia não visava mudar completamente o público-alvo, mas sim ampliar o alcance da marca, mostrando que as chinelas poderiam ser um produto acessível a todos, mas desejado por diferentes segmentos da sociedade.

A colaboração com a agência AlmapBBDO foi outro passo fundamental nesse reposicionamento. A parceria com uma das agências de publicidade mais renomadas do Brasil permitiu à marca criar campanhas mais sofisticadas e assertivas. O resultado foi um fortalecimento da posição da Havaianas no mercado, não apenas nacional, mas também internacional. A Arconel (*s.d*)[26] explica que a marca passou a diversificar seu portfólio, incluindo não apenas sandálias, mas também acessórios como toalhas, bolsas, sungas, biquínis, camisetas, calças e bermudas, consolidando ainda mais sua imagem como uma marca de estilo e conforto.

O reposicionamento das Havaianas é um exemplo clássico de como uma marca pode se reinventar sem perder sua essência. Ao mudar sua comunicação, investir em novos produtos e associar-se a um universo emocional e culturalmente rico, a Havaianas conseguiu recuperar sua relevância no mercado. Hoje, a marca é reconhecida mundialmente e continua sendo um ícone de estilo, autenticidade e

[25] *IBID*

[26] ARCONEL. **História da Havaianas:**: superando desafios através do marketing. superando desafios através do Marketing. s.d.. Disponível em: https://arconel.com.br/2021/10/29/historia-da-havaianas/. Acesso em: 29 out. 2024.

liberdade. O processo de rebranding das Havaianas foi essencial para consolidar a marca como um símbolo global, mantendo sua originalidade e, ao mesmo tempo, se adaptando às novas demandas e expectativas do consumidor.

3.2.1 O produto com design autêntico

O design das Havaianas é um dos seus principais elementos de sucesso, combinando simplicidade, funcionalidade e um toque de sofisticação que atende tanto às necessidades do consumidor quanto às demandas do mercado. O design minimalista das sandálias, com um solado de borracha leve e tiras ajustáveis, reflete uma proposta prática e confortável. Essa simplicidade se mantém como uma característica essencial da marca, promovendo acessibilidade e usabilidade para diferentes públicos.

Além disso, como destaca Gomes (2018)[27], “a Havaianas se tornou uma das principais marcas globais do Brasil entre 1997 e 2004, com um aumento significativo no valor das ações da São Paulo Alpargatas.” A chave para esse sucesso foi a combinação de funcionalidade com apelo estético, algo que também é notável no design clássico das Havaianas Tradicionais, com sua sola antiderrapante e tiras de borracha, que se tornaram sinônimo de conforto e durabilidade, tornando o produto um ícone de versatilidade e acessibilidade.

A Havaianas Tradicional tem um design que vai além da simples estética, refletindo a cultura vibrante e a diversidade do Brasil. Sua ampla gama de cores e estampas é uma das principais razões para sua popularidade, permitindo que os consumidores personalizem sua escolha de acordo com seu estilo pessoal. O autor também explica que a combinação de simplicidade e versatilidade também garante que o produto permaneça atemporal, resistindo à passagem do tempo sem perder seu apelo.

Para muitos consumidores, as chinelas não são apenas uma opção de calçado, mas um reflexo de uma forma de vida descontraída e alegre, algo muito presente nas

[27] GOMES, Adriana Salles. **Havaianas: com o mundo aos seus pés**. 2018. Disponível em: https://www.bh1.com.br/havaianas-com-o-mundo-aos-seus-pes/. Acesso em: 30 out. 2024.

campanhas publicitárias da marca. Como afirmou Gomes (2019), o design de um produto deve ser sempre pensado para garantir não apenas a funcionalidade, mas também a atração estética, com foco na praticidade e na experiência do consumidor.

> O Design Industrial é um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores (WDO *apud* GOMES, 2019)[28]

Uma das maiores inovações do design das chinelas foi a introdução da linha Havaianas Top, lançada em 1994. Essa nova linha foi projetada para conquistar a classe média, afastando-se das cores simples das sandálias tradicionais e trazendo modelos monocromáticos e modernos. Os representantes da Alpargatas explicaram que, o objetivo com esse novo lançamento foi não apenas agregar conforto físico, mas também transmitir um "conforto emocional", algo que se alinhava com as novas demandas dos consumidores que buscavam mais sofisticação (GOMES, 2018)[29].

Além disso, ao longo dos anos, a Havaianas continuou inovando com novos modelos e estampas, frequentemente lançando edições limitadas e colaborações com artistas renomados, mantendo-se atualizada nas tendências da moda e criando um design que agrada aos consumidores mais exigentes.

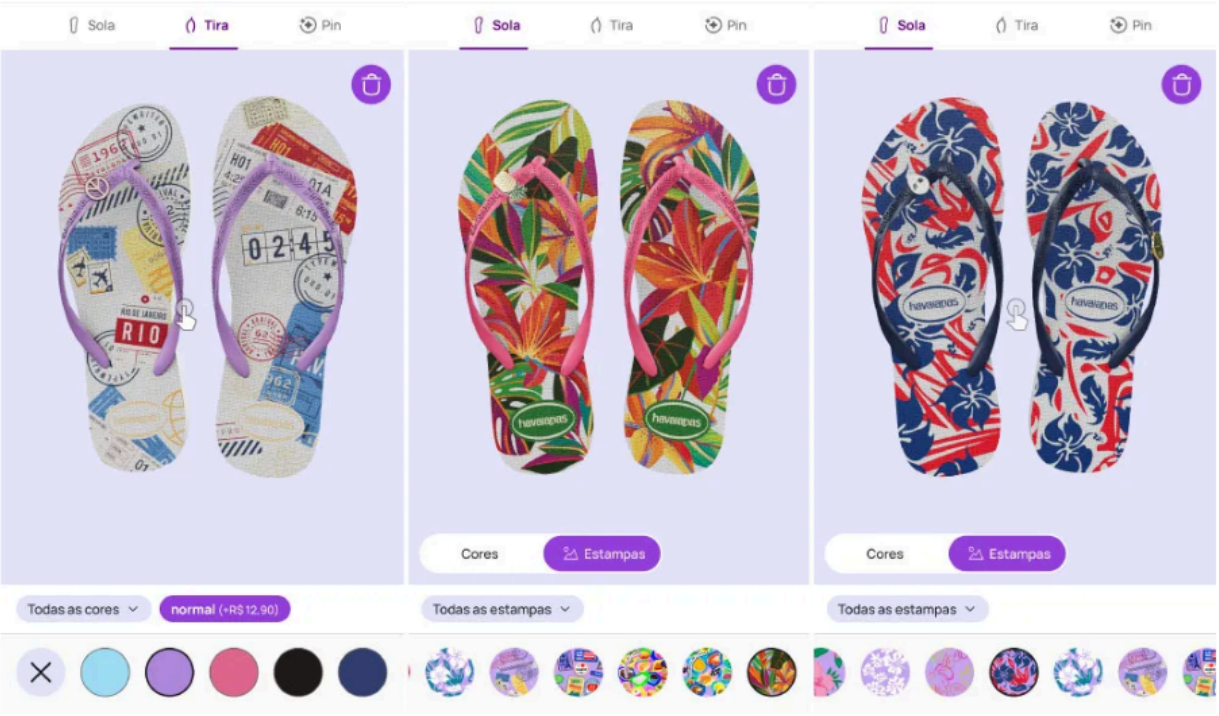
O design dos produtos também reflete a constante adaptação da marca às mudanças no comportamento do consumidor. A Play Studio (2023) destaca um exemplo recente de inovação no design da marca foi o lançamento de um aplicativo de personalização, que permite aos consumidores criar modelos exclusivos de chinelos, escolhendo entre diferentes cores, modelos e acessórios. Com essa plataforma, a marca não só respondeu às tendências digitais e de personalização, mas também criou uma nova forma de interagir com os consumidores, oferecendo uma experiência mais personalizada e inovadora.

---

[28] GOMES, Franklin. **O que é design de produto e como proteger desenhos industriais**. 2019. Disponível em: https://fgpi.com.br/o-que-e-design-de-produto/. Acesso em: 01 nov. 2024.

[29] *IBID*

Imagem 4: Aplicativo de personalização das chinelas



Fonte: Blog Play Studio. Disponível em: <https://www.playstudio.io/blog/case-inovacao-havaianas> Acesso em 12 nov. 2024.

Além das inovações de design, a Havaianas também tem se destacado em suas práticas sustentáveis. O programa Havaianas ReCiclo, lançado em 2020, tem como objetivo dar um destino adequado às sandálias descartadas, seguindo a lógica da economia circular. As sandálias usadas são recolhidas em lojas e condomínios e encaminhadas para cooperativas de reciclagem, com o processo todo sendo realizado de forma a minimizar o impacto ambiental. Segundo Omena (2021), a operação logística do programa é carbono zero, priorizando coletas de bicicleta e compensando as emissões de CO2 com créditos de carbono.

Além disso, a empresa incorporou materiais reciclados em 97% das suas sandálias produzidas, demonstrando seu compromisso com a sustentabilidade sem comprometer a autenticidade do design (HAVAIANAS, 2021). A empresa busca liderar o movimento de sustentabilidade no Brasil e globalmente, incentivando a reciclagem e o consumo consciente entre seus clientes.

Imagem 5: Projeto reciclável

Fonte: Site Havaianas. Disponível em: <https://havaianas.com.br/reciclo-sustentabilidade.html?srsltid=AfmBOoqf6iI64id7aH4bWTETSuA9beStYyKomujyJXILOFPFsxNoJRgH> Acesso em 12 nov. 2024.

O design também se reflete em sua capacidade de diversificar seu portfólio, criando modelos para diferentes públicos e ocasiões. De chinelos voltados para surfistas a sandálias com saltos altos, a marca sempre foi dinâmica e adaptativa. Entre os lançamentos mais notáveis estão as Havaianas Flash, com tiras trançadas e estampas ousadas, e as Havaianas High, voltadas para o público feminino, com saltos de seis centímetros (WIX, 2024). Esses lançamentos refletem a flexibilidade do design dos chinelos, que soube se reinventar ao longo dos anos sem perder sua identidade original de conforto e estilo.

No que diz respeito à experiência do consumidor, o design das Havaianas vai além do aspecto funcional, representando um estilo de vida e uma conexão emocional com o produto. Como destacado por Lourenção (2023), “dois terços dos brasileiros não são fiéis a uma marca, e estão dispostos a conhecer outras, o diferencial nessa jornada

é o design do produto” ou seja, o design desempenha um papel fundamental no engajamento do consumidor, criando uma experiência visual que chama atenção e fica na memória. A marca possui cores vibrantes e estampas que refletem a alegria e a diversidade da cultura brasileira, e essa conexão emocional é uma das razões pelas quais os consumidores se sentem tão fidelizados à marca, enxergando nas sandálias não apenas um calçado, mas um símbolo de autenticidade e liberdade.

Em suma, esse design é um exemplo de como a simplicidade e a inovação podem se combinar para criar um produto que transcende as barreiras do consumo comum, tornando-se um ícone cultural e uma referência global de estilo, conforto e sustentabilidade. Seja pela evolução estética, pelas inovações no portfólio de produtos ou pela responsabilidade ambiental, as Havaianas permanecem um símbolo de adaptação e inovação, sempre atentas às mudanças nas preferências do consumidor e ao contexto contemporâneo.

3.2.2 A transformação de produto popular para ícone de moda

Havaianas começaram sua trajetória como um produto simples e acessível, voltado principalmente para as classes mais baixas do Brasil, com seu design básico de borracha e preços populares. Quando as sandálias foram lançadas, nos anos 1960, eram vistas como um item para uso doméstico e para atividades informais, como ir à praia. Porém, na década de 1990, as Havaianas enfrentaram uma crise de imagem. A marca se tornou estigmatizada como um produto barato, sendo associada à ideia de "pobreza", o que levou a classe média a rejeitar o uso das sandálias em ocasiões públicas, limitando-as ao uso doméstico.

Segundo Abreu (2012), “As Havaianas entraram na década de 90 estigmatizadas como um produto barato, dirigido a pessoas pouco exigentes. Uma marca, enfim esvaziada de atributos, cujo único poder de persuasão era o baixo preço”. Essa percepção negativa afetou gravemente as vendas e deixou a marca em uma posição desconfortável no mercado.

Foi nesse momento de crise que a Alpargatas, responsável pela produção das Havaianas, decidiu investir em um reposicionamento estratégico. O objetivo era mudar

a imagem da marca, transformando-a de um produto barato e de baixo custo para um símbolo de estilo, juventude e sofisticação. A Alpargatas apostou em um reposicionamento focado em agregar valor ao produto, sem perder sua essência de conforto e acessibilidade. A chave para esse sucesso foi a criação de uma identidade visual mais sofisticada, a associação da marca à cultura brasileira e a aposta em uma série de colaborações com marcas renomadas.

Ao longo dos anos, Havaianas construiu uma forte conexão com a cultura brasileira, associando-se a elementos tropicais e ao lifestyle do país. O uso de cores vibrantes, a referência à bandeira brasileira e o apelo a momentos de lazer e descontração ajudaram a criar um vínculo emocional com os consumidores. Abreu (2012) também menciona que, essa associação à cultura brasileira não só fez com que as Havaianas se tornassem um produto querido pelos brasileiros, mas também contribuiu para a internacionalização da marca, tornando-a um símbolo cultural do país em mercados globais. A marca conseguiu, assim, manter sua autenticidade enquanto expandia sua presença internacional.

A partir dos anos 2000, a marca começou a realizar parcerias estratégicas com grandes nomes do design e da moda, como Swarovski, H.Stern, Missoni e, mais recentemente, Dolce & Gabbana. Essas colaborações, que resultaram em edições limitadas e modelos exclusivos, ajudaram a reforçar a imagem da marca como um produto de luxo acessível. Um exemplo marcante foi a colaboração com a joalheria H.Stern, que criou um modelo de Havaianas adornado com penas de ouro e diamantes, vendido por R$ 58.500,00. Outras parcerias, como com Dolce & Gabbana, levaram a marca a preços ainda mais elevados, com chinelos vendidos por até R$ 349,99, em edições limitadas, reforçando seu status de objeto de desejo. O conceito de "luxo acessível" ganhou força, e as Havaianas passaram a ser vistas como um produto desejado por todos, independentemente da classe social. Piccinini (*s.d.*)[30], afirma que "a empresa conseguiu quebrar o estigma de produto barato e agregar valor ao seu nome, graças a uma estratégia de marketing certeira."

[30] PICCININI, Luciano Franco. **Case de reposicionamento de marca | branding: Havaianas**. s.d.. Disponível em: https://www.yup.com.br/single-post/case-de-reposicionamento-de-marca-branding-havaianas. Acesso em: 3 nov. 2024.

Essas colaborações fazem parte do fenômeno do "collaboration marketing", ou "collabs", uma estratégia de marketing que une marcas de diferentes segmentos para criar produtos exclusivos que atraem públicos diversos. As parcerias com grifes de renome ajudaram a elevar a percepção das Havaianas como um produto de luxo, mas acessível, ampliando sua base de consumidores e alcançando mercados que antes estavam distantes. Como explica Lopes (2007, pág. 31), “O luxo foi um movimento de cultura, uma ação mental que se permitiu tomar por uma característica do homem: afirmar sua capacidade de transcender, negando sua animalidade”. Ao associar a simplicidade das sandálias com a sofisticação de marcas de alta moda, eles conseguiram se posicionar como um ícone de estilo, mantendo-se relevantes e desejadas por diferentes públicos ao longo dos anos.

A importância dessa transformação não se resume à evolução de um produto popular para um ícone de moda. Ela reflete uma mudança na maneira como as marcas podem se reposicionar ao longo do tempo, agregando valor através de estratégias de marketing inteligentes e colaborações estratégicas. As Havaianas, que antes eram vistas como um símbolo de "pobreza", conseguiram se reinventar como um símbolo de brasilidade, luxo acessível e conforto. Isso é um reflexo da globalização e da diversificação do mercado de luxo, onde produtos de prestígio não são mais exclusivos para as classes mais altas, mas se expandem para uma gama mais ampla de consumidores. Como observam os pesquisadores de marketing, esse fenômeno do “luxo acessível” é um reflexo da pluralização do conceito de luxo, onde produtos de prestígio se tornam cada vez mais inclusivos e adaptáveis a diferentes perfis de consumidores (LIPOVETSKY, 2005).

Além disso, essa transformação tem um forte componente cultural. Pois, além de serem um produto de consumo, passaram a representar a essência do Brasil: suas cores vibrantes, o calor do seu clima, a alegria e a descontração de sua gente. Esse vínculo com a identidade cultural brasileira não apenas consolidou a marca no mercado interno, mas também foi um fator crucial para sua popularidade global.

Hoje, a marca é reconhecida em diferentes países como um símbolo da cultura brasileira, combinando autenticidade e estilo, e estão presentes em uma variedade de mercados ao redor do mundo. Como observa o seu site de vendas, “Havaianas são a

perfeita mistura de conforto e estilo, reconhecida mundialmente como um símbolo da cultura brasileira" (HAVAIANAS, 2024)[31].

Ao longo dessa trajetória, a marca conseguiu quebrar o estigma de produto barato e se tornar um ícone de status e estilo, reforçando o orgulho nacional. As parcerias com marcas renomadas e o uso inteligente do marketing permitiram que ela não apenas sobrevivesse à crise de imagem nos anos 1990, mas emergisse como uma das marcas mais reconhecidas e desejadas no cenário global.

Essa evolução demonstra como uma marca pode se adaptar e prosperar, mantendo sua identidade enquanto conquista novos públicos e reforça seu lugar no mercado. Como ressaltam os especialistas da YUP (2024), o reposicionamento de Havaianas reflete um exemplo claro de como a marca se tornou um verdadeiro ícone de moda, acessível, mas com status de luxo.

Imagem 6: Desfile The Paradise para SPFW 2024

Fonte: Site Havaianas. Disponível em: <https://havaianas.com.br/explore/havaianas-por-ai.html?srsltid=AfmBOoqq4e4SPe_WEDvbm32unqv5BBcAEWU0Uq1-yCFsplCppvbWr1sB> Acesso em 15 nov. 2024.

[31] HAVAIANAS. **Historia da marca**. 2024. Disponível em: https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html. Acesso em: 5 nov. 2024.

Para FM2S (2024)[32], “Havaianas são tão brasileiras quanto arroz e feijão, Pelé e Ronaldo. Literalmente, todo mundo tem um par. Alguns possuem dois, cinco, até 10 pares. Em 2022, um recorde de 260 milhões de Havaianas foram vendidas mundialmente, quase 75% delas no Brasil.”

Assim, a marca não é mais apenas um simples chinelo de borracha; ela se tornou um símbolo de orgulho, cultura e status, refletindo o espírito brasileiro ao mesmo tempo em que se posicionam como um verdadeiro ícone da moda internacional.

3.3 Processo de internacionalização da marca

A internacionalização de marcas brasileiras tem sido um movimento crescente nas últimas décadas, especialmente em um contexto de globalização e maior interdependência das economias mundiais, como apontam Boone e Kurtz (2001). A internacionalização de marcas pode ser impulsionada por diversos fatores, incluindo a busca por novos mercados, a redução de custos e a ampliação da competitividade. No caso das Havaianas, uma das principais marcas da empresa São Paulo Alpargatas, o processo de internacionalização foi essencial para a consolidação da marca em mercados internacionais, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. A trajetória das Havaianas é um exemplo claro de como as empresas brasileiras podem usar a estratégia de internacionalização para superar desafios, expandir suas operações e transformar produtos de consumo massivo em ícones globais.

Até o final da década de 1990, as Havaianas eram predominantemente exportadas para países da América Latina, África e Ásia, mantendo uma estratégia de vendas voltada para as camadas populares, com preços acessíveis e sem muitas adaptações no produto ou na comunicação. No entanto, a empresa percebeu uma oportunidade estratégica de reposicionar o produto em mercados de maior poder aquisitivo, como os Estados Unidos, Austrália e Europa. A partir de 2001, a São Paulo Alpargatas iniciou um processo de internacionalização focado não apenas na expansão geográfica, mas também na transformação das Havaianas em um produto associado a uma imagem de luxo e estilo. Essa mudança foi essencial para aumentar a

[32] FM2S. **Havaianas: conheça tudo sobre a história da marca brasileira**. 2024. Disponível em: https://www.fm2s.com.br/blog/havaianas/amp. Acesso em: 3 nov. 2024.

competitividade da marca em mercados exigentes, como os norte-americano e europeu, onde o produto deixou de ser visto como uma opção simples e passou a ser um símbolo de sofisticação, moda e status.

Hitt (2002) afirmam que a diversificação internacional é motivada não apenas por razões tradicionais, como a busca por novos recursos e mercados, mas também por fatores emergentes, como a construção de uma identidade de marca forte e o aumento da competitividade. As Havaianas exemplificam essa estratégia, uma vez que a marca não apenas aumentou sua presença global, mas também transformou seu produto em um item de desejo para as classes mais altas. Para alcançar esse objetivo, a empresa adotou uma estratégia focada na construção da marca, com forte ênfase na comunicação e na presença em eventos de alto prestígio, como a participação na New York Fashion Week, a distribuição em megaeventos como o Grammy e o Oscar, e a associação com celebridades e influenciadores. Esse movimento, aliado à presença da marca em pontos de venda seletos e a exclusividade no relacionamento com distribuidores, foi fundamental para a criação de uma percepção de alto valor agregado, característica das marcas de luxo.

A participação das Havaianas em eventos internacionais de grande prestígio, como a mostra sobre a América Latina realizada na Galerie Lafayette, em Paris, e sua presença em importantes prêmios de música e cinema, foi um marco na mudança da percepção global sobre a marca. A empresa investiu fortemente em adaptar sua comunicação e posicionamento, passando a associar as Havaianas a um produto de qualidade superior, distinto das versões de baixo custo que haviam sido vendidas anteriormente. Isso reflete o que Bartlett e Ghoshal (2000) ressaltam sobre a importância da adaptação da empresa às demandas locais e da capacidade de aprender com o mercado global. Para isso, a Alpargatas selecionou uma equipe de profissionais especializados em cada mercado, responsáveis por promover a marca, adaptar a comunicação e garantir a correta exposição dos produtos. Essas ações permitiram que as Havaianas se destacassem entre as marcas concorrentes e se consolidassem como um ícone global de estilo.

Imagem 7: Havaianas no Grammy Latin com Criolo

Fonte: Site Pure People. Disponível em: <https://www.purepeople.com.br/midia/no-grammy-latino-criolo-usou-terno-e-ch_m4195985> Acesso em 20 nov. 2024.

Além disso, a estratégia de internacionalização das Havaianas também envolveu a coordenação eficiente com distribuidores exclusivos em diferentes países. Esse modelo de distribuição permitiu que a marca mantivesse um controle mais rigoroso sobre a qualidade da exposição do produto e as ações de marketing local, como relações públicas, promoção no ponto de venda e campanhas publicitárias. A Alpargatas adotou uma abordagem de marketing globalmente integrada, mas com a flexibilidade necessária para ajustar as estratégias de produto, preço, praça e promoção às especificidades de cada mercado. McCarthy (1960) e Cravens (1994) destacam a importância de alinhar os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) de forma estratégica para atingir com eficiência os diferentes segmentos de consumidores em cada mercado-alvo. No caso das Havaianas, a empresa focou em um mercado de nicho, criando um desejo pela marca em mercados altamente sofisticados, como os dos Estados Unidos e Europa.

“Podemos entender que para penetrar no mercado de luxo, a marca precisava vender, além do produto, valores agregados. E, para comercializar esse produto com valor agregado, ela se utilizou de utensílios teóricos e práticos da comunicação.” (MOREIRA E FOLLIS, 2015, pág. 7)

A adaptação do produto foi uma das primeiras ações para reposicionar as Havaianas no mercado internacional. A marca passou a diversificar a oferta com novos modelos, cores e estampas, alinhando-se às tendências globais e buscando atender a públicos mais exigentes.

> A Havaianas é um dos melhores exemplos da utilização dos 4 Ps de marketing e o quão benéfica essa ferramenta pode ser para o reposicionamento de uma marca no mercado. Nem sempre a marca de sandálias possuiu a diversidade de público que tem hoje, pois na década de 80, uma de suas principais características era ser associada à população de classes mais baixas, por conta de seus preços baixos, sendo vendidas em regiões de varejo popular e da divulgação por meio de comerciais de televisão. (MARQUES, 2021, pág. 12)

Esse movimento é destacado pela autora como uma percepção de que a inovação do produto foi essencial para modificar a percepção das Havaianas, passando de um item de uso popular para um artigo de luxo, sem perder sua essência.

Em relação ao preço, a autora explica que o reposicionamento também envolveu ajustes significativos. Inicialmente, as Havaianas eram um produto de baixo custo, acessível às classes mais populares. No entanto, com a internacionalização, a marca optou por aumentar seus preços, principalmente ao atingir mercados de maior poder aquisitivo, como os Estados Unidos e a Europa. O aumento do preço estava relacionado à valorização da marca, que se distanciou de sua imagem anterior de produto barato e passou a ser vista como uma sandália de luxo acessível. McCarthy (1960) afirma que a estratégia de preço deve refletir tanto o valor percebido pelo consumidor quanto o posicionamento desejado no mercado. Esse movimento foi essencial para consolidar a marca como um símbolo de sofisticação, ao mesmo tempo em que continuava a atrair uma gama diversificada de consumidores.

A praça (ou ponto de venda) também teve papel crucial na nova estratégia de internacionalização. As Havaianas, que antes estavam restritas a pontos de venda populares, passaram a ser distribuídas em locais mais sofisticados, como lojas de departamento de alto nível e boutiques exclusivas, tanto no Brasil quanto em outros

países. Além disso, a marca passou a ter uma presença forte em mercados globais, com distribuidores exclusivos que garantiram um controle mais rigoroso sobre a exposição do produto e a consistência da mensagem de marca. Segundo Liu e Johnson (2005), a escolha dos pontos de venda deve estar alinhada à estratégia de posicionamento do produto e ao público-alvo, o que, no caso das Havaianas, foi crucial para sua transformação de produto popular para um ícone de moda.

A estratégia de promoção também foi cuidadosamente desenhada para suportar esse reposicionamento. Havaianas investiu fortemente em campanhas publicitárias que não apenas destacavam a funcionalidade e o conforto do produto, mas também sua associação com o mundo da moda, do lifestyle e da exclusividade. De acordo com Marques (2021), a promoção da marca foi decisiva para criar a percepção de que as Havaianas eram para todos, mas ao mesmo tempo exclusivas. A marca usou celebridades, influenciadores e eventos de prestígio, como a Fashion Week em São Paulo, para reforçar sua imagem de alto valor. A associação com grandes nomes da música e do cinema, como a participação em prêmios como o Grammy, também ajudou a solidificar sua imagem de um produto aspiracional. McCarthy (1960) ressalta que a promoção não se limita a uma comunicação persuasiva, mas inclui também a criação de uma experiência de marca que envolva os consumidores de maneira emocional.

O sucesso das Havaianas também reflete uma mudança significativa na percepção do produto "Made in Brazil". Antes da internacionalização, muitos consumidores associavam produtos brasileiros a itens de baixo custo e qualidade inferior, como apontam Liu e Johnson (2005). No entanto, o reposicionamento das Havaianas, ao alavancar a estratégia dos 4Ps, foi fundamental para reverter essa percepção. Ao aumentar a qualidade do produto, ajustar seu preço, escolher os canais de distribuição certos e investir em campanhas promocionais de impacto, a marca conseguiu mudar sua imagem, não só no Brasil, mas também em mercados exigentes no exterior. O reposicionamento das Havaianas como um item de luxo foi uma das maiores conquistas desse processo, permitindo que a marca conquistasse a confiança de consumidores globais. Afinal, Márcio Utsch (2011)[33], presidente da Alpargatas, acredita que a inovação foi essencial para transformar as sandálias Havaianas.

[33] EXAME. **8 lições de empresários de sucesso para os empreendedores**. 2011. Disponível em: https://exame.com/pme/8-licoes-de-empresarios-de-sucesso-para-os-empreendedores/. Acesso em: 15 nov. 2024.

“Inovação não é só inventar. É também reinventar-se”, o que reflete perfeitamente a jornada da Havaianas ao se reinventar constantemente para se manter uma marca de desejo e relevância internacional.

Em termos de desempenho, as Havaianas alcançaram resultados impressionantes com sua internacionalização. Em 2004, as vendas chegaram a 129,7 milhões de pares, um aumento de 16% em relação a 2003, com um crescimento de 85% nas exportações no mesmo período. Essa performance reflete a eficácia da estratégia de internacionalização, que fez com que a marca se tornasse uma das principais fontes de receita da São Paulo Alpargatas, representando 43% da receita da companhia. Esse sucesso reflete a maneira como a empresa soube combinar as estratégias de marketing global com uma forte adaptação local, permitindo que as Havaianas se tornassem um produto icônico em mercados de alto poder aquisitivo.

Por outro lado, a internacionalização também trouxe desafios, como a necessidade de adaptação cultural, o risco de não compreender completamente as preferências dos consumidores e as diferenças regulatórias entre os países. A importância de um planejamento estratégico adequado é destacada por Khauaja e Toledo (2012), que afirmam que a internacionalização deve ser cuidadosamente planejada para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades. A Havaianas conseguiu superar esses desafios, adaptando-se de forma eficaz aos diferentes mercados e fazendo a transição de um produto popular para um artigo de luxo globalmente desejado.

Essa internacionalização reflete um movimento mais amplo das empresas brasileiras em busca de competitividade global, especialmente em um cenário no qual a indústria brasileira enfrenta desafios como a falta de inovação tecnológica e a competição com países produtores de calçados de baixo custo, como China e Vietnã. Apesar dessas dificuldades, as Havaianas conseguiram manter sua posição como um dos principais players mundiais, ocupando a terceira posição em termos de produção de calçados, com 894 milhões de pares produzidos em 2010 (SOUSA, 2012). Esse crescimento foi resultado de um foco na qualidade, no design e no branding, pilares essenciais para garantir que a marca se destacasse globalmente, mesmo em um cenário competitivo e desafiador.

Quando falamos sobre esse processo, isso exemplifica como uma empresa brasileira pode usar a estratégia de internacionalização não apenas para expandir suas operações, mas também para transformar um produto simples em um ícone global. A empresa soube adaptar-se às necessidades dos consumidores internacionais, reposicionando sua marca de um produto popular para um símbolo de luxo, com um forte foco em qualidade, design e marketing. A estratégia de internacionalização bem-sucedida da marca reflete não apenas as oportunidades oferecidas pela globalização, mas também as lições que as empresas brasileiras podem aprender para se destacar no cenário global.

3.3.1 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing desempenham um papel crucial na construção e consolidação de marcas, para que se adaptem às transformações do mercado e do comportamento do consumidor. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing consiste em criar, comunicar e entregar valor para os consumidores, desempenhando uma função essencial na conexão emocional e funcional entre marcas e seus públicos. Aaker (2007) reforça que uma marca forte é construída com base em associações emocionais e na consistência da comunicação ao longo do tempo, aspectos que se refletem claramente no caso da Havaianas.

A partir da década de 1990, o marketing digital começou a ganhar destaque, proporcionando às empresas novas formas de comunicação com os consumidores. O marketing tradicional, centrado em mídias como televisão e rádio, começou a ceder espaço para novas estratégias digitais, à medida que as tecnologias começaram a redefinir o consumo e a interação com as marcas. No Brasil, a digitalização acelerada da sociedade e a crescente adesão das empresas às redes sociais alteraram profundamente a dinâmica de comunicação. Como destaca Almeida (2021), o marketing digital passou a ser uma ferramenta essencial para as empresas que desejam ampliar sua presença e divulgar seus produtos em um cenário cada vez mais conectado. Este fenômeno também influenciou as grandes marcas, incluindo a

Havaianas, que soube adaptar suas estratégias para se manter relevante neste novo contexto

A comunicação publicitária foi, e continua sendo, um dos pilares fundamentais na construção da marca Havaianas. Durante o período de 1962 a 1994, a marca apostou em campanhas baseadas nos aspectos tangíveis do produto, como durabilidade e funcionalidade. Um dos slogans mais marcantes dessa época foi: *"Não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro"*, promovido por meio de anúncios com o humorista Chico Anysio, que interpreta diferentes personagens (MEIO E MENSAGEM, 2016). Ele ainda explica que, a utilização do humor e a simplicidade consolidaram a marca como sinônimo de conforto e acessibilidade.

Nos anos 1990, a Havaianas passou a adotar uma estratégia mais sofisticada, utilizando celebridades como Tony Ramos e Elba Ramalho, e o slogan *"Todo mundo usa"*, protagonizado por Luis Fernando Guimarães. Essa abordagem associou a marca a um estilo de vida descontraído e democrático, reforçando seu apelo cultural. Outro marco foi o lançamento do modelo temático com a bandeira do Brasil, em 1998, durante a Copa do Mundo, que impulsionou as exportações e projetou a marca como um símbolo nacional.

> O investimento em comunicação e propaganda nesta fase cresceu de 3% a 4% das vendas em 1994 para 10% a 14% das vendas em 2003, considerando-se também que houve um crescimento considerável nas vendas. Sendo assim, optou-se por permanecer na mídia eletrônica durante os 12 meses do ano e não mais somente nas estações quentes. (GOMES *apud* REIS 2005, pág. 37)

Na moda, o mix de comunicação é uma ferramenta essencial para criar e manter a imagem de uma marca. Ele abrange um conjunto de ações como publicidade, promoções, relações públicas, marketing digital e merchandising, todas voltadas para comunicar valores e atributos aos consumidores. Essa combinação permite que a marca se conecte com diferentes públicos de forma integrada e eficaz, fortalecendo sua presença no mercado. E a publicidade não apenas dissemina novos conceitos e tendências, mas também incita o desejo de compra, agregando valor às marcas. Assim como afirma os autores:

> O papel da publicidade no mundo da moda é disseminar novos conceitos de estação a estação, agregar valor às marcas e incitar o desejo de compra. Para conquistar a ação da venda é preciso que as marcas sejam desejadas e

> valorizadas. O posicionamento das marcas se dá a partir de estratégias de marketing que selecionam o público através da segmentação de mercado e em seguida posiciona sua imagem na mente dos possíveis clientes. (MOUSINHO, BARBOSA E SALES, *s.d*, pág. 4)

A Havaianas utiliza o mix de comunicação para anunciar novas coleções, reforçar sua identidade 100% brasileira e trabalhar sua conexão emocional com os consumidores. Segundo FourSales (2023), a origem brasileira do produto é frequentemente destacada para justificar preços competitivos, enquanto reforça o senso de identidade cultural associado à marca.

A partir da década de 2000, o boom da internet transformou o marketing e o comportamento dos consumidores. Inicialmente limitado ao marketing tradicional, o ambiente digital permitiu a personalização de campanhas, maior alcance e monitoramento em tempo real. Carvalho (2018) destaca que a popularização da internet e das tecnologias digitais tornou o marketing digital uma ferramenta indispensável, revolucionando as formas de interação e compra no ambiente virtual.

"No Brasil, o marketing digital é a estratégia mais utilizada pelas empresas, com 94% delas adotando essa abordagem para expandir suas marcas" (SEBRAE, 2023)[34]. A Havaianas adaptou-se rapidamente a essa realidade, utilizando redes sociais e plataformas de e-commerce para alcançar um público global e engajar consumidores em escala.

> A análise "Tendências de Social Media 2023" mostra que os 131,5 milhões de usuários conectados no Brasil têm passado cada vez mais tempo na internet, em especial nessas plataformas. A categoria foi a mais consumida em dezembro de 2022, somando 356 bilhões de minutos, o que equivale a 46 horas de conexão por usuário no mês, e representa um aumento de 31% em relação a janeiro de 2020. Além disso, a audiência dessas plataformas superou o tempo despendido em categorias múltiplas, serviços, entretenimento, trabalho, presença corporativa, varejo, serviços financeiros, entre outras. (PACETE, 2023)[35]

---

[34] SEBRAE. **Marketing Digital: empresas apostam cada vez mais na estratégia**. 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/artigos/marketing-digital-empresas-apostam-cada-vez-mais-na-estrategia,4a85103e3b88f710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=O%20Marketing%20Digital%20est%C3%A1%20dominando,companhias%20em%20suas%20a%C3%A7%C3%B5es%20digitais. Acesso em: 17 nov. 2024.

[35] PACETE, Luiz Gustavo. **Brasil é o terceiro maior consumidor de redes sociais em todo o mundo Leia mais em: https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consome-redes-sociais-em-todo-o-mundo/**. 2023. Disponível em: https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consome-redes-sociais-em-todo-o-mundo/. Acesso em: 17 nov. 2024.

Ainda segundo o autor, o Brasil é o terceiro país que mais consome redes sociais no mundo, com 131,5 milhões de usuários conectados, o que reforça o papel estratégico dessas plataformas na comunicação da marca e a Havaianas soube tirar proveito desse comportamento, utilizando essas plataformas para fortalecer seu posicionamento no mercado, construir sua imagem e fidelizar seus consumidores.

A globalização também trouxe novos desafios e oportunidades. Netto (2021) discute que, com a transnacionalização da economia e a eliminação de barreiras comerciais, as empresas precisaram adotar o marketing global para agregar valor a produtos estrangeiros e conquistar novos mercados. No caso da Havaianas, isso se refletiu na adaptação de suas estratégias para diferentes culturas e na valorização de seu caráter nacional como diferencial competitivo.

No caso da Havaianas, a marca é um exemplo notável de como o marketing pode transformar um produto simples, como sandálias de borracha, em um ícone de estilo e identidade. Fundada há mais de seis décadas, a empresa passou por um processo de reinvenção estratégica que alterou sua percepção junto ao público. Originalmente associada às classes populares, a Havaianas utilizou o marketing para ampliar seu público e reposicionar sua marca. Nos últimos anos, a Havaianas evoluiu sua comunicação para destacar as sandálias como um símbolo de liberdade e autenticidade, conectando-se emocionalmente com os consumidores. As campanhas deixaram de focar apenas nos atributos tangíveis do produto e passaram a enfatizar o estilo de vida e os valores associados à marca. (MEIO E MENSAGEM, 2016)

Além disso, práticas de sustentabilidade foram incorporadas aos processos produtivos, alinhando-se às demandas crescentes por produtos ecológicos. A combinação de comunicação eficiente, inovação e adaptação às mudanças do mercado tornou a Havaianas uma referência global, demonstrando como o marketing pode ser uma ferramenta poderosa para construir marcas duradouras e emocionalmente relevantes.

3.3.2 A distribuição da marca

A distribuição é uma das funções essenciais no processo de comercialização de produtos e serviços. Kotler e Keller (2012) definem distribuição como o conjunto de atividades relacionadas ao planejamento, implementação e controle do fluxo de bens e serviços, desde os produtores até os consumidores finais, garantindo que o produto certo chegue ao lugar certo, no momento certo, com o custo adequado. Trata-se de um elo estratégico entre o produtor e o consumidor, capaz de influenciar diretamente a competitividade, a rentabilidade e a percepção de valor de uma marca no mercado.

Segundo Ballou (1993), a distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais de uma empresa. O seu planejamento busca garantir a disponibilidade dos produtos requeridos pelo cliente a um custo razoável. Para alcançar tal objetivo, deve-se conhecer, fundamentalmente, a natureza do produto movimentado, o padrão de sua demanda, as exigências de nível de serviço e os diversos custos que compõem a sua distribuição física.

No Brasil, a distribuição enfrenta desafios complexos devido às dimensões territoriais, infraestrutura limitada e altos custos logísticos. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021), cerca de 65% do transporte de mercadorias no país ocorre por rodovias, o que torna as operações suscetíveis a problemas de infraestrutura e variações de custo com combustíveis. No cenário global, a distribuição ganha novos contornos com a ascensão de plataformas digitais, práticas de logística integrada e a busca por sustentabilidade, elementos que se tornaram essenciais para a competitividade em mercados internacionais.

No contexto de marcas globais, como a Havaianas, a distribuição desempenha um papel crucial não apenas na logística, mas também no posicionamento da marca, influenciando o acesso, a percepção e a experiência do consumidor em diferentes regiões do mundo. Souza (2012) explica que a trajetória da Havaianas reflete como uma estratégia de distribuição eficaz pode transformar uma marca local em um ícone global. Desde os primeiros passos até os avanços mais recentes, a marca aplicou táticas inovadoras para superar desafios logísticos, explorar novos mercados e consolidar seu espaço no cenário mundial.

Segundo Piccinini (*s.d*) inicialmente, a distribuição das Havaianas era voltada ao mercado interno brasileiro, onde as vendas eram dominadas por supermercados (33,8%), redes especializadas (31,4%) e lojas de departamento (20,2%). Essa abordagem permitiu uma ampla penetração, mas limitava a possibilidade de atingir públicos com maior poder aquisitivo ou de expandir para mercados internacionais.

Na década de 1990, a marca iniciou uma transformação com a criação das Havaianas Top, linha voltada para as classes A e B. A estratégia de distribuição foi redesenhada, priorizando canais formadores de opinião antes de transferir os produtos para os canais de massa. Por exemplo, enquanto as Havaianas Top demoraram três anos para alcançar os grandes varejistas, a linha Trekking fez essa transição em apenas um ano, evidenciando o aprendizado e a eficiência crescentes da marca (MONTEIRO E QUEIROZ *apud* REIS, 2007).

> Os distribuidores passaram a ser seleccionados, não apenas pelo seu conhecimento do mercado local, mas também pela sua visão de marketing, capacidade de assessoria de imprensa, rede de conhecimentos e existência de formadores de opinião com peso local. Estes três pontos foram fundamentais para a distribuição de sandálias em eventos mundiais, presença em editoriais de moda, em revistas reconhecidas internacionalmente como a Elle francesa ou a Cosmopolitan norte-americana, e a exposição, durante quatro semanas, nas vitrinas na famosa loja parisiense, Au Printemps, fruto da sintonia entre o distribuidor francês e os objectivos da loja para marcar a chegada da Primavera. (SOUSA, 2021, pág. 13)

Nos Estados Unidos e Europa, a marca adotou um posicionamento premium, distribuindo seus produtos em butiques renomadas e grandes lojas de departamento. Essa estratégia foi complementada por ações de alto impacto, como a distribuição de sandálias em eventos como o Oscar e o Grammy, reforçando a imagem de luxo e exclusividade. Como cita o autor, o sucesso da operação pode ser medido através das palavras do diretor de comunicação e média da São Paulo Alpargatas: “Não havia uma marca global de sandálias. Agora há: Havaianas”.

Com a popularização do comércio eletrônico, a Havaianas enfrentou novos desafios de distribuição. Em marketplaces como Amazon e Zalando, múltiplos vendedores ofereciam produtos a preços variados, gerando conflitos de canal e prejudicando a imagem da marca. Para mitigar esses problemas, a empresa adotou a

plataforma Flipflow, que monitorou mais de 19.000 páginas de produtos em 448 sites em cinco países europeus. Essa ferramenta permitiu reduzir vendas não autorizadas em 50% e conflitos de canal em 25%, além de aumentar em 31% as vendas diretas ao consumidor (DTC), resultando em crescimento nas margens de lucro (GURNEY, *s.d.*).

Além disso, a Havaianas criou uma loja online robusta, permitindo que seus produtos fossem adquiridos globalmente. Essa estratégia de e-commerce não apenas expandiu a presença da marca no mercado internacional, mas também se mostrou crucial para a manutenção de sua relevância em um ambiente de consumo cada vez mais digitalizado (MARQUES, 2021).

A adoção dessa tecnologia também permitiu à Havaianas implementar uma política de distribuição seletiva, monitorando preços e identificando vendedores nos marketplaces, garantindo consistência e fortalecimento da imagem premium.

Nos últimos anos, de acordo com Havaianas (2023), a marca incorporou práticas sustentáveis à sua estratégia de distribuição. Para reduzir as emissões de gases de efeito estufa, a Havaianas ajustou a malha logística, priorizando fábricas próximas aos mercados de consumo e otimizando o uso de caminhões para evitar desperdícios. Além disso, a empresa implementou o conceito de fretes colaborativos, maximizando a ocupação de veículos e minimizando os custos e impactos ambientais.

De acordo com Naiditch (2005), a curto prazo, as estratégias de distribuição da Havaianas trouxeram maior controle sobre a precificação, redução de conflitos de canal e aumento da eficiência operacional. A adoção de tecnologias avançadas resultou em maior transparência e agilidade nas operações, enquanto o posicionamento premium ajudou a consolidar a imagem da marca no exterior. A longo prazo, as ações estratégicas garantiram à Havaianas uma presença sólida em mais de 56 países, com destaque para a América Latina (61% das receitas), Europa (12%), Estados Unidos (10%), Oceania (10%) e Ásia (7%). O compromisso com práticas sustentáveis também fortalece a resiliência da marca, posicionando-a como referência em eficiência logística e responsabilidade ambiental.

A evolução da estratégia de distribuição das Havaianas exemplifica como uma abordagem bem planejada e adaptativa pode transformar desafios logísticos em vantagens competitivas. Desde as segmentações iniciais até a integração de

tecnologias avançadas e práticas sustentáveis, a marca demonstrou uma capacidade única de inovar, expandir e consolidar sua posição no mercado global. Essa trajetória reforça a distribuição como um pilar essencial para o sucesso de marcas no cenário contemporâneo.

4. ANÁLISE DO SLOGAN ‘TODO MUNDO USA’

4.1 Origem e desenvolvimento do slogan

O termo "slogan" tem origens gaélicas, significando "grito de guerra", e sempre carregou um sentido de força e convocação. Com o passar do tempo, o conceito de slogan evoluiu, especialmente no contexto da propaganda e marketing. Segundo Reboul *apud* Cavalcanti (2017, pág. 32), "um slogan permanece sem a necessidade de imagem. Iasbeck *apud* Cavalcanti (2017, pág. 32) também ressalta que os slogans "são capazes de, por si mesmos, desencadear novas relações", conectando consumidores a ideias, sentimentos e produtos de forma direta. "Um slogan ou frase de efeito é um texto de fácil memorização que transparece as características de um produto, ideia ou serviço ou até mesmo pessoa. Ele é usado em contexto comercial, político, religioso ou como uma expressão repetitiva de uma ideia ou propósito" (CAVALCANTI, 2017, pág 10).

No campo publicitário, o slogan serve como a porta de entrada para as marcas, destacando seus valores, atributos e identidade. Como aponta Cavalcanti (2020), o slogan "é uma estratégia antiga que chama atenção de quem o percebe" e, muitas vezes, é o principal responsável por gerar o primeiro impacto de uma marca no consumidor. Essa característica torna o slogan uma ferramenta essencial no desenvolvimento da identidade de uma marca, ajudando a estabelecer conexões emocionais duradouras. E para a Havaianas, esse conceito foi fundamental para transformar a marca, inicialmente associada a um produto simples e utilitário, em um ícone de estilo e brasilidade.

Além disso, como ressalta Figueiredo (2006), o slogan pode se tornar o centro das campanhas publicitárias e ser utilizado como uma forma de comunicação que

facilita a identificação do público com a marca, reforçando a sua proposta e valores de maneira concisa e memorável.

Negri (2011) define o slogan como "a assinatura verbal de uma marca", um elemento que traduz o espírito e os valores de uma empresa para o consumidor. O que seria uma extensão verbal da personalidade e identidade de uma marca, desempenhando um papel fundamental no seu posicionamento de mercado. Para a marca, o slogan "Todo mundo usa" foi um ponto de inflexão, transformando a imagem da marca e ajudando a reposicionar o produto de uma simples sandália utilitária para um ícone de estilo e acessibilidade. Ele refletiu a ideia de que não é apenas uma sandália, mas uma expressão de inclusão, de uma marca que transcende status e se conecta com todos os tipos de consumidores.

> Na década de 80, o slogan para suas campanhas era 'As legítimas'. Atualmente, foi mudado para 'Todo mundo usa', que está alinhado ao plano de expansão mundial da marca (PICCININI, *s.d*)**.**

Como explica Porto (2020), o antigo slogan "As legítimas", destacava a autenticidade e a qualidade de suas sandálias. Esse slogan tinha como objetivo reforçar o caráter tradicional e original da marca, apresentando o produto como a escolha mais genuína. Contudo, nas décadas seguintes, especialmente nos anos 1990, o modelo tradicional de Havaianas começou a ser associado a um produto utilitário e a um público restrito, com forte vínculo ao uso por parte de empregadas domésticas. Com o declínio dessa imagem e a perda de lucratividade, a marca precisou se reinventar para continuar a crescer e expandir.

Foi nesse cenário que surgiu o novo slogan "Todo mundo usa", introduzido para reposicionar as sandálias no mercado e torná-las desejáveis para um público mais amplo. Gaspar (2011, pág. 6) ressalta que "o slogan 'Todo mundo usa' constituiu-se na grande promessa e garantia que todas as pessoas realmente usariam a 'nova' Havaianas, conferindo, assim, credibilidade à mensagem". E para a Cavalcanti (2020) essa mudança foi uma resposta estratégica para tornar a Havaianas mais inclusiva e acessível, atingindo diferentes classes sociais e faixas etárias, ao mesmo tempo em que acompanhava a diversificação dos produtos, como as sandálias coloridas.

> Por mais de 30 anos, as sandálias de palmilha branca e tiras coloridas, que nos anúncios eram destacadas por ‘não soltam as tiras e não terem cheiro’, não tinham concorrentes oficiais. 'Mas, nos anos 90, quando o modelo tradicional ainda era visto como um produto de caráter utilitário, usado principalmente pelas empregadas domésticas, a empresa viu que estava perdendo lucratividade e lançou as sandálias coloridas’, diz Porto *apud* Kirihata (2012)[36]

A marca não apenas criou um slogan poderoso, mas também soube como mantê-lo relevante ao longo do tempo. Isso reflete a estratégia de inclusão e universalidade, sem perder sua essência de simplicidade e brasilidade. Ele continua sendo eficaz porque se adapta às novas tendências do marketing e do comportamento do consumidor. Como afirmou o blog *Tá Contratado* (2024), "A personalização e a autenticidade estão se tornando cada vez mais importantes, e as marcas estão buscando slogans que reflitam essas qualidades", e a Havaianas, com seu slogan, soube incorporar essas características, mantendo-se fiel ao seu público original, ao mesmo tempo em que expandia sua base de consumidores no mercado global.

A Havaianas se tornou um símbolo da brasilidade, e seu novo slogan, é uma tradução dessa brasilidade e de um desejo de inclusão, refletindo a diversidade cultural do Brasil. O autor ainda explica que, "o slogan, em sua simplicidade, é uma estratégia que chama a atenção de quem o percebe"[37], sendo a chave para o sucesso da marca no Brasil. A empresa soube explorar essa brasilidade com um apelo que transcende fronteiras, permitindo que as sandálias se tornassem populares, sem perder sua identidade original.

Como afirma Pérez (2004, pág. 38), "o slogan atua diretamente no cotidiano, participando dos hábitos e decisões do público que o consome". No caso da Havaianas, "Todo mundo usa" foi projetado para se conectar com uma ampla base de consumidores, incentivando a adesão ao produto como um símbolo de inclusão e um estilo de vida acessível.

Esse impacto é perceptível não só no comportamento de compra, mas também na maneira como os consumidores se relacionam com a marca (NEGRI, 2011). Ou seja, o slogan não vende apenas um produto, e sim uma filosofia de vida. Ao promover

---

[36] KIRIHATA, Juliana. **Havaianas completam 50 anos; relembre a história das sandálias... - Veja mais em https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/07/03/havaianas-completam-50-anos-e-apostam-em-inovacao-para-crescer-mais-veja-fatos-marcantes-da-empresa.htm?cmpid=copiaecola&cmpid=copiaecola**. 2012. Disponível em: https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/07/03/havaianas-completam-50-anos-e-apostam-em-inovacao-para-crescer-mais-veja-fatos-marcantes-da-empresa.htm?cmpid=copiaecola. Acesso em: 17 nov. 2024.

[37] Cavalcanti (2020, p.6)

a ideia de que "todo mundo usa", a marca passou a ser vista como um produto democrático, quebrando barreiras sociais e criando uma sensação de pertencimento. (PÉREZ, 2004)

Por isso, se consolidou como uma promessa duradoura de inclusão, acessibilidade e estilo, se reinventando ao longo dos anos. A sua simplicidade e universalidade são fatores que garantem sua continuidade e eficácia em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Como os slogans continuam a se adaptar às novas demandas do marketing, a Havaianas demonstra como um slogan bem escolhido e executado pode ser um diferencial poderoso para uma marca, conectando-se com os consumidores em níveis emocionais e culturais profundos, ao mesmo tempo em que se mantém fiel aos seus valores e identidade.

O que define esse slogan como um marco significativo na trajetória da marca, refletindo tanto a adaptação da empresa às transformações do mercado quanto sua estratégia de reposicionamento e internacionalização. E serve como um exemplo de que os slogans são poderosos instrumentos de comunicação que influenciam diretamente a percepção do consumidor e a identidade da marca.

4.2 Integração do slogan nas principais campanhas de marketing

O uso de slogans desempenhou um papel fundamental na construção e consolidação da identidade de marca das Havaianas ao longo das décadas. Associando simplicidade, autenticidade e brasilidade, os slogans criados nas campanhas publicitárias permitiram que a marca se conectasse emocionalmente com seus consumidores, adaptando-se às mudanças culturais e mercadológicas. (CARVALHO, 2000)

Desde os anos 1970, o slogan “As legítimas” tornou-se uma assinatura emblemática da marca. Criado em um contexto de aumento de falsificações no mercado, sua integração nas campanhas publicitárias enfatizava a originalidade e a superioridade das sandálias Havaianas em relação às concorrentes. No outdoor de 1974, por exemplo, o título “Em festa de havaianas, fajuta não entra, a turma de baixo exige havaianas - as legítimas" destacava a autenticidade do produto. Segundo Muraro

(2003), a assinatura do slogan reforçava a ideia de que as Havaianas eram insubstituíveis, enquanto elementos visuais simples e acessíveis dialogavam diretamente com o público-alvo das classes populares.

Imagem 8: Outdoor 1974

Fonte: Pdf . Disponível em: <file:///C:/Users/livia/Downloads/9681-Texto%20do%20artigo-36626-39644-10-20160805.pdf> Acesso em 28 nov. 2024.

Em 1994, o slogan *"Todo mundo usa"* marcou um reposicionamento estratégico essencial para a marca Havaianas. A campanha visava romper o estigma de que as sandálias eram exclusivas das classes populares, apresentando-as como um produto acessível e aspiracional. Para isso, foram criadas peças publicitárias que contavam com a participação de celebridades como Malu Mader, Rodrigo Santoro e Luiz Fernando Guimarães, demonstrando que as Havaianas podiam ser usadas em qualquer ocasião e por pessoas de diferentes perfis sociais. Conforme destacado por Carvalho (2000), o slogan foi fundamental para universalizar o produto e consolidá-lo como um símbolo cultural brasileiro.

Paralelamente, como explicado pelo Portal Construindo Marcas (2020), a sandália de borracha, que até então não frequentava os espaços mais refinados, já fazia parte da rotina de todas as classes sociais, incluindo artistas e atletas, que a utilizavam principalmente no ambiente doméstico. Para reforçar essa ideia, Havaianas

lançou campanhas publicitárias com seu humor característico, como as que mostravam o ator Luiz Fernando Guimarães visitando a casa de personalidades famosas e pedindo para que elas revelassem o que estavam calçando. O que comprovou que todos usavam Havaianas. Essa narrativa reafirmava ao público que as sandálias de borracha realmente eram para todos, transcendendo barreiras sociais e gerando identificação universal. Foi nesse período que a marca também diversificou suas cores e modelos, ampliando ainda mais seu apelo e acessibilidade.

A partir disso, observa-se que a escolha de *"Todo mundo usa"* representou uma mudança significativa na estratégia de comunicação da marca. Diferente do antigo slogan *"As legítimas"*, que era explicitamente verbalizado e escrito nas campanhas, o novo slogan não precisava ser dito ou escrito para cumprir seu papel. Ele atuava como um conceito que permeava todas as campanhas, criando um entendimento implícito e emocional no consumidor. O slogan deixou de ser apenas uma frase publicitária para se tornar uma ideia intrínseca, incorporada à identidade da marca.

Imagem 9: Campanha com Luiz Fernando

Fonte: Portal Construindo Marcas . Disponível em: <https://portalconstruindomarcas.com.br/storytelling-conheca-a-narrativa-de-havaianas/> Acesso em 29 nov. 2024.

Em uma das campanhas de 1998, foi utilizado o modelo com a bandeira do Brasil como protagonista, associando-o como amuleto da sorte. Com foco no orgulho nacional, especialmente durante a Copa do Mundo, essa comunicação destacou a capacidade das Havaianas de se conectar emocionalmente com os consumidores, vinculando-as ao sentimento patriótico. De acordo com Serpa (2003), essa estratégia foi essencial para posicionar a marca não apenas como um item do dia a dia, mas como um objeto de desejo, reforçando seu apelo global.

A campanha “Encomenda” consolidou o uso dos slogans como forma de reforçar a identidade de marca no exterior. Nesta peça, a narrativa reforçava que as Havaianas eram desejadas como presentes para amigos e familiares fora do Brasil, ressaltando a legitimidade e a qualidade do produto. Ao combinar humor e acessibilidade, o slogan se manteve presente, destacando a brasilidade e a exclusividade das sandálias. Como apontado por Porto (2005), a continuidade dessa assinatura foi essencial para manter a consistência da identidade da marca em mercados globais.

Na década de 2000, com campanhas voltadas para o público jovem e urbano, Havaianas adaptou seus slogans para dialogar com o universo da moda. A presença de Cleo Pires trouxe sofisticação e estilo às campanhas. O slogan continuava a reforçar a originalidade da marca, agora integrada a narrativas que destacavam as Havaianas como um acessório de moda, capaz de transitar entre ocasiões casuais e sofisticadas.

Abaixo, a representação do emblemático momento em que Chico Anysio, com seus diversos personagens, tornou-se o embaixador da marca Havaianas, marcando uma transformação significativa na comunicação da marca. Desde então, a tradição de contar com celebridades para representar a marca em suas campanhas se manteve, reforçando sua identidade e ampliando sua presença no mercado.

Imagem 10: Campanhas publicitárias diversas.

Fonte: Site Meio & Mensagem. Disponível em: <https://marcas.meioemensagem.com.br/havaianas/> Acesso em 28 nov. 2024.

A campanha internacional “Always Summer” exemplifica como Havaianas utilizou slogans para traduzir seu espírito brasileiro em mercados globais. Criada pela AlmapBBDO, a campanha disseminou o conceito de “verão eterno”, associado ao estilo de vida tropical. Nas peças veiculadas na Europa, América do Norte e Oceania, o slogan reforçava o caráter aspiracional da marca, enquanto as imagens promoviam a ideia de calor, alegria e brasilidade. Segundo Serpa (2010), essa abordagem consolidou a presença das Havaianas como um símbolo cultural e de moda nos mercados internacionais.

Imagem 11: Campanha Global

Fonte: Site Fashion Network. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-divulga-campanhas-globais,172497.html /> Acesso em 28 nov. 2024.

Os slogans, comunicam os valores de autenticidade e brasilidade ao longo dos anos. Esse processo evidencia como a comunicação estratégica, associada a uma narrativa consistente, pode transformar a percepção e o sucesso de uma marca.

4.3 Impacto do slogan na construção da imagem global da marca

O sucesso da Havaianas, tanto no Brasil quanto em mercados estrangeiros, é um reflexo direto de sua capacidade de transmitir valores aspiracionais da cultura brasileira. Como destaca a PUC Consultoria Júnior (2020)[38], “O sucesso atual da marca no Brasil e em países estrangeiros comprova sua eficácia simbólica como transmissora dos valores aspiracionais da cultura brasileira.”

O slogan "Todo Mundo Usa", foi introduzido no Brasil em 1994 e desempenhou um papel fundamental no reposicionamento da Havaianas dentro do mercado nacional. Segundo o Portal Intercom, essa estratégia transformou as sandálias em um produto democrático, acessível a todas as classes sociais. Ao fortalecer sua presença no Brasil, a Havaianas consolidou uma identidade baseada na inclusão e no pertencimento, o que mais tarde favoreceu sua expansão para mercados internacionais.

[38] MACHADO, Marcos. **Havaianas: por quê todo mundo usa?** 2020. Disponível em: https://pucconsultoriajr.com.br/havaianas-por-que-todo-mundo-usa/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 19 mar. 2025.

A internacionalização da marca exigiu uma adaptação da estratégia de comunicação. De acordo com a revista PUC-SP (2014, pág. 15), esse trabalho concentrou-se em um reposicionamento que se mostrou fundamental para a internacionalização da Havaianas, permitindo que a marca mantivesse sua identidade brasileira enquanto se adaptava a diversos mercados globais. A ampla divulgação das campanhas associadas ao slogan, muitas delas protagonizadas por celebridades, contribuiu significativamente para a consolidação da marca no segmento de moda e lifestyle.

Nas campanhas internacionais, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, a Havaianas adotou uma abordagem diferenciada. Conforme relatado pelo Meio & Mensagem (2023), a marca focou em associar suas sandálias a um estilo de vida descontraído e à cultura brasileira, sem utilizar diretamente o slogan 'Todo Mundo Usa'. Por exemplo, a Havaianas investiu em ações de marketing específicas para o verão europeu e norte-americano, adaptando suas campanhas aos mercados locais.

Portanto, embora o conceito de universalidade implícito no slogan "Todo Mundo Usa" tenha permeado a identidade da marca, ele não foi traduzido literalmente nem utilizado nas campanhas publicitárias direcionadas aos mercados dos Estados Unidos e da Europa. Em vez disso, slogans como "Feet dream too" (em português, "Pés também sonham") foram adotados para reforçar a essência brasileira da marca, transmitindo a ideia de descontração, relaxamento e ausência de formalidade, características diretamente ligadas à brasilidade. Dessa forma, a Havaianas soube equilibrar sua essência brasileira com estratégias de adaptação a diferentes culturas, tornando-se uma referência global e um símbolo da brasilidade no exterior

5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO GLOBAL

5.1 Análise da entrada e consolidação em mercados internacionais

Quando uma marca decide expandir para o exterior, surge uma série de possibilidades e desafios. Além do investimento inicial, a estabilidade e o planejamento estratégico são fundamentais para garantir um começo sólido.

A internacionalização oferece grandes perspectivas para ampliar vantagens competitivas, aumentar lucros e melhorar a resiliência diante de crises internas. Entretanto, esse processo exige compromisso, conhecimento e organização para que a empresa responda com sucesso às oportunidades no mercado externo, apesar dos riscos inerentes (REPOSITÓRIO UFU, 2020, pág. 8).

A internacionalização da Havaianas trouxe inúmeros benefícios para a marca, mas também desafios significativos. Entre os principais obstáculos enfrentados estão a adaptação às regulações de diferentes mercados, a concorrência com marcas locais consolidadas e as variações cambiais que impactam diretamente os custos de exportação. Além disso, a necessidade de construir uma identidade que mantivesse a essência brasileira sem perder a conexão com os novos consumidores exigiu estratégias específicas de branding e marketing.

Além disso, a empresa enfrentou oscilações financeiras que impactaram suas operações globais. Relatórios da Alpargatas, controladora da Havaianas, apontam que o aumento nos preços devido a fatores logísticos e tributários reduziu as margens de lucro em determinados mercados. Conforme relatório da empresa, "ajustes na estratégia de precificação e reposicionamento da marca foram essenciais para manter a competitividade e evitar retração nas vendas" (ALPARGATAS, 2022).

Para garantir sua consolidação nos mercados estrangeiros, a Havaianas investiu fortemente na comunicação visual e na narrativa de marca. O uso de elementos culturais brasileiros, como cores vibrantes, estampas tropicais e referências à natureza, foi essencial para criar uma identidade forte e autêntica, diferenciando-a de concorrentes locais e reforçando sua origem. Esse conceito foi evidenciado na campanha global "Always Summer", que buscou transmitir a ideia de que o espírito do verão está sempre presente na identidade da marca.

Fotografada em locais emblemáticos do Brasil, como as praias de Boipeba, no litoral baiano, e do Leblon, no Rio de Janeiro, além do skyline de São Paulo, a campanha explora cenários ensolarados para fortalecer a conexão emocional da Havaianas com os consumidores. As imagens, repletas de cores quentes e vibrantes, símbolos como coqueiros, óculos, o famoso pão de açúcar no fundo, remetem à energia e à descontração do país, reforçando o posicionamento da marca como um símbolo do lifestyle tropical. Veiculada dezenas de revistas e também materiais de ponto de vendas, foi se espalhando pelos países europeus como Espanha, Portugal, Itália, Inglaterra e França, a campanha consolidou a presença da Havaianas no mercado internacional, destacando sua essência brasileira de forma adaptada às preferências do público global.

Imagem 12: Anúncio internacional

Fonte: Site Pinterest. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/141863456997570514/> Acesso em: 19 mar. 2025.

Outro aspecto importante foi a distribuição estratégica. Além de estar presente em lojas multimarcas, a Havaianas apostou em flagships stores próprios em locais icônicos, como Champs-Élysées (Paris) e Times Square (Nova York). Essas lojas não só vendem os produtos, mas também oferecem experiências imersivas, reforçando a conexão emocional dos consumidores com a marca.

As aberturas de flagships stores em locais icônicos, faz parte da estratégia da marca para consolidar sua presença nos mercados internacionais. Essas lojas-conceito servem como centros de experiência, permitindo que os consumidores se conectem de forma mais profunda com a identidade e os valores da empresa. Além disso, essas iniciativas funcionam como testes para avaliar a receptividade do público local e ajustar estratégias antes de uma expansão mais ampla.

Essa abordagem estratégica permite que a empresa compreenda melhor as preferências dos consumidores em diferentes regiões, adaptando-se às especificidades culturais e comportamentais de cada mercado. Como é o caso da imagem abaixo:

Imagem 13: Loja na Champs-Élysées (Paris)

Fonte: Fashion Network. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-abre-loja-pop-up-na-avenida-champs-elysees-em-paris,1644931.html> Acesso em: 19 mar. 2025.

A loja da Havaianas que foi localizada em Paris traduz perfeitamente esse equilíbrio entre sofisticação e brasilidade. O espaço aposta em uma estética moderna, com piso e teto brancos que criam um ambiente clean e elegante, permitindo que os produtos se tornem os verdadeiros protagonistas do local. As sandálias, com suas

cores vibrantes e estampas tropicais, não apenas ocupam as prateleiras, mas também funcionam como elementos de decoração, trazendo vida e personalidade ao ambiente. Mesmo situada em um dos centros mais refinados da moda mundial, a loja não perde a essência da marca: o verão brasileiro e a atmosfera descontraída das praias tropicais, incorporando com sutileza a tropicalidade e a identidade cultural do Brasil em um espaço visualmente sofisticado e convidativo.

“Fora do Brasil, além de referência de brasilidade, Havaianas também é um statement fashion, um estilo de vida. Estamos com um plano robusto para aumentar o conhecimento da marca no exterior, oferecendo experiências que refletem o lifestyle de Havaianas e levando a exuberância do design icônico brasileiro principalmente ao verão europeu”, revela Maria Fernanda Albuquerque (2023)[39], VP global de marketing de Havaianas.

A presença em grandes varejistas, como Bloomingdale 's e Galeries Lafayette, ampliou a visibilidade da marca. Eventos de prestígio, como a New York Fashion Week, Grammy e Festival de Cannes, reforçaram o posicionamento das Havaianas como um item de moda e lifestyle desejado (PEGN, 2019).

Enquanto no Brasil, a ênfase foi na democratização do produto; já nos Estados Unidos e na Europa, o foco foi em um lifestyle tropical e descontraído. O slogan internacional "Feet Dream Too" substituiu "Todo Mundo Usa" para se alinhar com o público estrangeiro, mantendo a essência brasileira de forma adaptada. Além disso, colaborações estratégicas com marcas de luxo e designers internacionais ajudaram a elevar o status das sandálias no mercado global (REPOSITÓRIO UFU, 2020).

Com isso, observa-se que a ampliação na distribuição, o trabalho do marketing e posicionamento, mostraram que os investimentos da marca no mercado internacional trouxeram grandes benefícios, um crescimento significativo, fortalecendo ainda mais a presença da marca no mercado global.

5.2 Análise do composto de marketing

A expansão internacional da marca Havaianas foi guiada por um planejamento

[39] PROMOVIEW. **Havaianas toma conta das vitrines na Europa, Estados Unidos e Ásia**. 2023. Disponível em: https://www.promoview.com.br/experiencia-de-marca/havaianas-vitrines-europa-estados-unidos-asia/. Acesso em: 31 mar. 2025.

estratégico consistente. Entendendo o mix de marketing, mais conhecido como os 4Ps: Produto, Preço, Promoção e Praça, o que começou como um produto acessível no Brasil transformou-se em um ícone global da moda, reconhecido em diversos países e desejado por consumidores de perfis variados. Essa transição não ocorreu de forma espontânea, mas como resultado de um trabalho refinado de gestão de marca e reposicionamento no mercado internacional. Como destaca Ferreti (2018)[40], “o que era uma commodity utilizada pelos mais pobres se tornou objeto do desejo de todas as classes sociais no mundo inteiro, graças a um exemplar programa de gerenciamento de marca”.

O produto deixou de ser visto como um simples chinelo de borracha e passou a ser percebido como um acessório de moda versátil e estiloso. Essa mudança foi impulsionada pela diversificação de modelos, cores e estampas, pensadas estrategicamente para agradar aos diferentes gostos e culturas nos mercados externos. O lançamento das Havaianas Brasil, com a bandeira nacional nas tiras, foi um dos marcos dessa evolução, pois agregou valor simbólico ao produto e reforçou sua identidade cultural brasileira, elemento valorizado em mercados internacionais. Kotler e Keller (2012) destacam que “a diferenciação por meio do simbolismo cultural fortalece o vínculo emocional do consumidor com a marca”, o que fica evidente no caso das Havaianas.

Além das versões clássicas, a marca investiu em edições limitadas e customizadas que elevaram o status do produto. Um exemplo é a comercialização, no Japão, de modelos bordados com cristais Swarovski, que consolidaram a imagem das Havaianas como produto exclusivo e sofisticado. A estratégia de preços acompanhou essa reformulação: o que antes era sinônimo de baixo custo passou ao e ltália, o que exige campanhas diferenciadas para produtos mais urbanos e sofisticados. Essa necessidade reforça o cuidado com a adaptação cultural e comunicacional em cada país.

Ao longo dos anos, campanhas globais e ações criativas continuaram a impulsionar a visibilidade internacional da marca. Um exemplo recente é a parceria com o Comitê Paralímpico Brasileiro para os Jogos de Paris 2024, com o lançamento cupar

[40] FERRETTI, Everton. **Marketing & T.Havaianas: com o mundo aos seus pés**. 2018. Disponível em: https://www.bh1.com.br/havaianas-com-o-mundo-aos-seus-pes/. Acesso em: 09 abr. 2025.

também o segmento premium. No exterior, os valores foram redefinidos para refletir a nova proposta de valor da marca. Segundo Levitt (1983), o ajuste de preços em mercados globais é essencial para comunicar o posicionamento desejado, especialmente quando o objetivo é alcançar públicos de maior poder aquisitivo.

Dados da BBC Brasil revelam que, em Londres, as Havaianas podem custar até 100 libras esterlinas (aproximadamente R$ 478), especialmente quando decoradas por estilistas com pedras, cristais e miçangas. Mesmo os modelos básicos são vendidos por cerca de 20 libras, o que representa um valor dez vezes maior do que o praticado no mercado brasileiro (SALEK, 2007). Esse reposicionamento internacional elevou o status da marca, transformando-a em um símbolo de moda global. “Elas são caras, mas não param de vender. É o item de maior sucesso deste verão”, afirmou Ali Inett, gerente da loja Whistles, em Covent Garden, à BBC Brasil.

O desempenho financeiro da marca acompanhou esse crescimento. Entre 1997 e 2004, a São Paulo Alpargatas (fabricante das Havaianas) teve valorização de 325% em suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo, reflexo direto da consolidação das Havaianas como uma das principais marcas globais do Brasil (FERRETI, 2018). O sucesso foi tanto que fábricas na Argentina e na África passaram a copiar os modelos, evidenciando o potencial de mercado alcançado pelas “legítimas”.

A promoção desempenhou um papel central no processo de internacionalização das Havaianas, consolidando a marca como símbolo da brasilidade estilizada e sofisticada. Com uma estratégia focada em marketing de experiência, colaborações exclusivas e presença em ambientes de prestígio, as ações promocionais foram pensadas para não apenas divulgar o produto, mas criar valor simbólico e emocional em torno da marca.

Um dos exemplos mais emblemáticos dessa estratégia foi a participação recorrente das Havaianas no "Oscar Basket", ação promocional oficial do Oscar. Em 2007, a marca presenteou os indicados à estatueta com dois modelos exclusivos, o Slim Crystal Mesh (feminino) e o Top Metallic (masculino), ambos em tom dourado. O modelo feminino foi especialmente bordado com cristais Swarovski por artesãs paraibanas, valorizando tanto o luxo quanto o trabalho artesanal brasileiro (ZELO, 2019). Como explica Havaianomaníacos (2013) a ação aproximou a marca de nomes

como George Clooney, Cate Blanchett, Leonardo DiCaprio e Meryl Streep, promovendo uma associação direta entre Havaianas e o universo das celebridades internacionais. Em outra edição, as sandálias entregues aos indicados apresentavam detalhes como tiras cravejadas com diamantes e palmilhas com estrelas douradas, sendo avaliadas em cerca de US$ 1.500.

Ao inserir seus produtos em contextos de prestígio global, como o Oscar, a marca amplia sua visibilidade internacional, e também posiciona seu produto como item de luxo e desejo. O uso de elementos como cristais Swarovski e design exclusivo, aliado à valorização do trabalho artesanal brasileiro, comunica um equilíbrio entre sofisticação e autenticidade cultural. Como representado abaixo:

Imagem 14: Chinelo para o Oscar

Fonte: VAM Magazine. Disponível em: <https://www.vammagazine.com.br/post/hist%C3%B3ria-das-havaianas> Acesso em: 25 mar. 2025.

Mais do que um presente, o gesto simbolizava a entrada das Havaianas no hall de produtos de luxo, utilizando o glamour hollywoodiano como plataforma de valorização da marca. Essa movimentação estratégica está alinhada ao conceito de revitalização da marca iniciado em 1994, quando as Havaianas passaram a apostar em tendências de moda, novas embalagens e ações de propaganda voltadas a públicos das classes média e alta, inclusive com distribuição em lojas especializadas (ESPAÇO MODA BY ATÉLIA, 2007).

A presença da marca no Oscar reforça uma combinação bem-sucedida entre segmentação, posicionamento e valor simbólico agregado, aspectos fundamentais na construção de branding internacional. Segundo Kotler e Keller (2012), ações promocionais eficazes devem criar experiências memoráveis para os consumidores e fortalecer a imagem da marca no imaginário coletivo, exatamente o que as Havaianas realizaram ao se integrarem a um dos eventos mais assistidos do mundo. Assim, ao investir em exclusividade, sofisticação e visibilidade global, a marca expandiu sua presença internacional, e redesenhou a percepção do seu valor. Como destaca Churchill e Peter (2016), o sucesso de uma marca global está diretamente ligado à sua capacidade de adaptar estratégias promocionais às expectativas de cada mercado. A ação no Oscar exemplifica esse princípio com excelência, servindo como uma vitrine estratégica que consolidou as Havaianas como um ícone global de moda e estilo com raízes brasileiras.

Outras ações que geraram esse impacto foi as participações em desfiles de estilistas como Jean-Paul Gaultier, que ganharam destaque em vitrines de lojas de departamento renomadas, como Galeries Lafayette e Printemps, reforçando sua legitimidade no universo da moda. Além disso, campanhas publicitárias em veículos prestigiados, como The Wall Street Journal e The New York Times, ampliaram o alcance e prestígio da marca. O *New York Times*, por exemplo, descreveu as Havaianas como “a última palavra da moda para os pés”, enquanto o jornal francês *Le Monde* destacou que “o calçado das favelas conquistou as vítimas da moda”. Já o *Financial Times*, da Grã-Bretanha, definiu as sandálias como “a sandália de quem tem muito dinheiro e nada para provar”, evidenciando o contraste entre o produto de origem popular e sua apropriação pelo mercado de luxo.

Outro case expressivo de promoção foi o evento “Make Your Own Havaianas”, realizado na loja de departamentos Selfridges, em Manchester. Barlow (2018) explica que a ação consistia em uma pop-up store com ambientação inspirada na praia de Ipanema, onde os consumidores podiam montar seu próprio par de Havaianas, escolhendo solas, tiras, broches e até cristais Swarovski exclusivos. A iniciativa teve grande adesão, com filas que ultrapassavam uma hora e meia, segundo relato no Case

Havaianas Wordpress. A personalização permitiu que os clientes se conectassem emocionalmente com o produto, reforçando a exclusividade da experiência.

Imagem 15: Modelos para personalização (produtos)

Fonte: Hotels and Havaianas. Disponível em: <https://hotelsandhavaianas.blogspot.com/2013/09/make-your-own-havaianas.html /> Acesso em: 25 mar. 2025.

Além de trazer uma ambientação cuidadosamente pensada para transportar o público ao universo tropical brasileiro. O espaço físico recriava o clima descontraído das praias do Rio de Janeiro, com um fundo de praia e elementos decorativos como coqueiros cenográficos, pranchas de surfe posicionadas estrategicamente e um chão preto e branco que remete às famosas calçadas de Copacabana. Os modelos de sandálias ficaram espalhados em estações de personalização, convidando os visitantes a escolherem entre diferentes combinações de tiras, solas, broches e até cristais, promovendo um contato sensorial direto com a marca. Dessa forma, a experiência imersiva e afetiva, reafirmava a brasilidade com sofisticação e leveza, assim como é mostrado abaixo:

Imagem 16: Projeto da pop-up store em Manchester

Fonte: About Manchester. Disponível em: <https://aboutmanchester.co.uk/make-your-own-havaianas-pop-up-exclusive-to-selfridges-manchester/> Acesso em: 25 mar. 2025.

A assessoria de imprensa também foi uma aliada fundamental na construção da imagem da marca. A Havaianas passou a figurar com frequência nos editoriais de moda e estilo de vida dos principais jornais e revistas internacionais. Como aponta o Case Havaianas Wordpress *(s.d)*, muitas dessas publicações procuravam a marca espontaneamente, atraídas pela qualidade de seu material visual e pelas ações diferenciadas que promovia ao redor do mundo.

Na Austrália, por exemplo, a marca obteve enorme sucesso, sendo responsável por transformar as sandálias de dedo em sinônimo de estilo local. Lá, as Havaianas são chamadas informalmente de “Havies” e, segundo os dados divulgados, 8 em cada 10 consumidores que usam esse tipo de calçado optam por Havaianas, o que evidencia o alto grau de identificação com a marca.

Dessa forma, a estratégia promocional das Havaianas mostrou-se multifacetada e altamente eficaz. Ao investir em experiências únicas, eventos de prestígio,

colaborações de impacto e uma forte atuação em mídia espontânea, a marca conseguiu ampliar sua presença internacional e, ao mesmo tempo, redefinir sua imagem perante o público global.

A estratégia de distribuição (ou praça, no composto de marketing) exerceu papel central na internacionalização da marca Havaianas. A expansão para mercados estrangeiros foi cuidadosamente planejada com base na escolha de locais estratégicos, priorizando centros de moda e países com alto potencial de consumo. Segundo Churchill e Peter (2016), a marca ingressou em mercados-chave como França, Itália, Estados Unidos, Austrália e Japão, utilizando canais de venda premium e posicionando-se em ambientes que reforçassem sua identidade aspiracional.

Um marco importante para essa expansão foi a inauguração da primeira loja-conceito da marca, o Espaço Havaianas, localizada na Rua Oscar Freire, em São Paulo, em 23 de janeiro de 2009. Projetada pelo arquiteto Isay Weinfeld, a loja representava mais do que um ponto de venda, tratava-se de uma experiência sensorial que comunicava os valores da marca. Com 300m², o espaço reunia a linha completa de produtos, itens exclusivos para o mercado internacional e uma área de customização, tudo ambientado com um projeto que remetia às origens brasileiras da marca: o piso em pedra Goiás, bancos de madeira pequiá, claraboias que criavam mosaicos de luz e um paisagismo tropical com palmeiras e pitangueiras, além de elementos como uma barraca de feira, que evocava a simplicidade e o cotidiano do consumidor brasileiro (VEJA SÃO PAULO, 2009). Essa loja serviu como referência para o desenvolvimento de futuras unidades internacionais, especialmente no que tange à valorização da experiência de marca.

Imagem 17: Espaço Havaianas em São Paulo

Fonte: Veja SP. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/havaianas-inaugura-loja-de-10-milhoes-de-reais-na-oscar-freire/> Acesso em: 25 mar. 2025.

Com base nesse modelo, a Havaianas expandiu sua presença global por meio de franquias, lojas próprias e pontos de venda em grandes lojas de departamento e boutiques multimarcas. Na França, por exemplo, a marca está presente em milhares de pontos de venda, incluindo 38 lojas monomarca distribuídas pelo país, tendo destaque para a unidade na rue de Rennes, em Paris, recentemente reformada para atender aos padrões de experiência da marca. Durante as Olimpíadas de Paris, a Havaianas anunciou ainda a abertura de uma loja-conceito de 100m² na Champs-Élysées, aproveitando a visibilidade internacional do evento e o grande fluxo de turistas na cidade. A escolha da localização não apenas amplia a exposição da marca, como reforça sua presença em um dos cenários mais simbólicos da moda e do consumo global.

Essa expansão estratégica demonstra um esforço claro de posicionamento em espaços de prestígio, que contribuem para a valorização simbólica do produto. Como observa Kotler e Keller (2012), a escolha de canais de distribuição deve estar alinhada à proposta de valor da marca e ao perfil do público-alvo e, no caso das Havaianas, isso

significou sair das prateleiras populares para ocupar espaços refinados e culturalmente significativos nos países em que atua.

Ao adotar uma estratégia multicanal, a marca consegue atingir diferentes perfis de consumidores, mantendo-se relevante em contextos variados. Desde lojas-conceito que oferecem experiências sensoriais sofisticadas, até a presença em pontos de venda tradicionais, a flexibilidade e a coerência na escolha dos canais de distribuição são elementos que sustentam o sucesso das Havaianas fora do Brasil.

A aplicação bem-sucedida dos 4Ps (produto, preço, promoção e praça) foi determinante para a consolidação das Havaianas no mercado internacional. A combinação entre portfólio diversificado, precificação adaptada, estratégias promocionais inovadoras e distribuição eficiente permitiu que a marca se posicionasse como um dos maiores ícones brasileiros no universo global da moda.

5.3 Ações de marketing e comunicação para o processo de internacionalização

O processo de internacionalização das Havaianas foi marcado por uma série de ações estratégicas de marketing e comunicação que posicionaram a marca globalmente, e também redefiniram sua percepção de valor. Diferente do posicionamento popular que a marca ocupa no Brasil, fora do país, a estratégia foi voltada à associação com estilo, design e lifestyle aspiracional, transformando o produto em um símbolo da moda tropical brasileira. Após atrair a atenção do consumidor estrangeiro, por volta de 1999, deu-se início efetivamente ao processo de internalização, quando os produtos começaram a ser exportados

Nos Estados Unidos, um marco inicial foi a campanha “Feet dream too” (Pés também sonham), lançada em 2008 nos Estados Unidos. Segundo a reportagem da Exame (2008), os comerciais veiculados no YouTube buscavam reforçar a ideia de conforto e desejo, utilizando uma linguagem visual descontraída com grande apelo emocional. Essa ação é um exemplo de campanha viral que antecipa o uso da web como plataforma-chave de expansão, com o objetivo claro de construir familiaridade com o público americano por meio do storytelling leve e divertido.

O canal oficial da Havaianas US no YouTube, criado em 2009, foi uma das ferramentas utilizadas. Nos primeiros anos, o canal compartilhava campanhas originalmente brasileiras, com vídeos em português legendados em inglês, o que reforçava a autenticidade e as origens da marca, ao mesmo tempo que tornava o conteúdo acessível ao público norte-americano. A opção por não produzir imediatamente conteúdos em inglês pode indicar uma fase de testes e sondagens iniciais, avaliando como o público-alvo reagiria à estética e ao tom das campanhas brasileiras antes de definir um posicionamento local mais direcionado.

Com o tempo, o canal passou a incluir vídeos próprios das ações realizadas nos Estados Unidos, transformando-se em um acervo valioso de marketing experiencial e ativação urbana. Um exemplo é a campanha “Havaianas Welcome to Spring NYC”, publicada em 2011. Para celebrar a chegada da primavera, a marca espalhou pelas ruas de Nova York pequenos vasos decorativos com flores feitas de mini chinelos coloridos. A ação gerou surpresa, encantamento e alto potencial de compartilhamento, reforçando a ideia de leveza, alegria e brasilidade em um contexto urbano e sofisticado. Cada pote trazia frases como “Welcome Spring” e “I Love Havaianas”, conectando a marca à estação mais alegre do ano, uma associação perfeita para um produto de verão.

Imagem 18: Havaianas Welcome to Spring NYC

Fonte: Havaianas US. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Qd6X8HdPuXw> Acesso em: 25 mar. 2025.

Outro destaque do canal foi a série de vídeos “90 Minutes in 90 Seconds”, lançada durante a Copa do Mundo de 2010. Os vídeos acompanhavam eventos e torcidas pelas ruas de cidades como Nova York e Los Angeles, registrando momentos de comemoração, cultura e integração entre os povos, enquanto divulgavam a coleção de sandálias personalizadas com as cores e bandeiras dos países participantes. Essa abordagem mais informal e documental, no estilo “vlog”, contribuiu para aumentar significativamente as visualizações do canal, aproximando a marca de uma linguagem mais espontânea e emocional. Um dos episódios, por exemplo, mostra a celebração de um jogo entre Brasil e Portugal no bar Miss Favela, no Brooklyn, com participação de artistas e influenciadores locais.

Imagem 19: Linha de sandálias para Copa do Mundo 2010

Fonte: Glamurama. Disponível em: <https://glamurama.com.br/notas/futebol-arte-43195/ > Acesso em: 12 abr. 2025.

A escolha do YouTube como plataforma de divulgação dessas ações reforçava o compromisso da marca com uma comunicação digital e acessível. Os vídeos, além de documentar as ativações, serviam para construir uma narrativa global da Havaianas como uma marca que promove experiências e não apenas vende produtos. A produção de conteúdo próprio nos EUA também ajudava a criar familiaridade cultural com o público americano, reforçando o lifestyle que a marca queria transmitir.

A abertura do escritório da Havaianas nos EUA, liderado por Elaine Sugimura, executiva com passagens por marcas de luxo como Gucci e Fendi, foi outro passo estratégico. Como ela mesma afirma, o desafio era "fazer com que os americanos queiram comprar não mais uma flip-flop, mas queiram comprar uma Havaianas" (EXAME, 2008)[41]. Essa fala sintetiza a mudança de paradigma proposta: não se tratava apenas de vender chinelos, mas de vender uma experiência de marca.

Dentro dessa lógica, as campanhas buscaram engajamento direto com o estilo de vida local. Em 2010, foi inaugurada a primeira loja física da marca nos EUA, localizada em Huntington Beach, Califórnia, uma cidade símbolo do lifestyle praiano californiano. Como destaca Sugiyama para FFW (2010)[42], presidente da marca, “Huntington Beach é o lugar perfeito para nosso primeiro posto Havaianas”, conectando de forma simbólica o DNA da marca com o contexto cultural local. A loja, com mais de 150 modelos e possibilidade de customização, posicionou-se como ambiente de experiência sensorial e tropicalidade refinada, reforçando o branding premium.

A escolha da Califórnia, em especial de uma cidade icônica como Huntington Beach, evoca uma atmosfera muito semelhante à das praias brasileiras, tanto no estilo de vida leve e despojado quanto na presença de uma cultura ligada ao surf, ao sol e à liberdade. Ao se posicionar nesse território, a marca pode estabelecer o espelho emocional e visual entre o Brasil e os Estados Unidos, sem necessariamente trazer um elemento que seja só brasileiro e sim global, como esse lifestyle. Essa associação traz o produto como algo natural naquele ambiente, não como um item exótico ou estrangeiro, mas como uma extensão de um estilo de vida já existente, apostando na afinidade cultural e climática entre os dois países.

---

[41] EXAME. **Havaianas tenta conquistar EUA com slogan "Pés também sonham"**. 2008. Disponível em: https://exame.com/marketing/havaianas-tenta-conquistar-eua-com-slogan-pes-tambem-sonham-m0132405/?utm_source=copiaecola&utm_medium=compartilhamento. Acesso em: 15 abr. 2025.

[42] FFW. **“As Legítimas” com sotaque: Havaianas inauguram primeira loja nos EUA**. 2010. Disponível em: https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/as-legitimas-com-sotaque-havaianas-inauguram-primeira-loja-nos-eua/#:~:text=%22As%20Leg%C3%ADtimas%22%20com%20sotaque:,primeira%20loja%20nos%20EUA%20%2D%20FFW&text=N%C3%A3o%20%C3%A9%20de%20hoje%20que,%2C%20Afonso%20Sugiyama%2C%20ao%20WGSN.. Acesso em: 15 abr. 2025.

Outro exemplo relevante foi a série de ações urbanas que incluíam murais de grafite de grandes proporções instalados em Nova York, com chinelos 3D de borracha integrados às artes. Segundo a CommArts *(s.d.)*, essa abordagem trouxe visibilidade imediata à marca e abriu espaço para coleções limitadas inspiradas na arte urbana dos murais. O uso da estética vibrante e tropical ajudou a consolidar a identidade brasileira de forma autêntica e atraente, permitindo que a marca fosse percebida como exótica, cool e alinhada à cultura cosmopolita da cidade.

Imagem 20: Campanhas em murais por Nova Iorque

Fonte: Danda Org . Disponível em: <https://www.dandad.org/awards/professional/2008/poster-advertising/16546/the-havaianas-campaign/ > Acesso em: 12 abr. 2025.

Com a evolução da tecnologia, a Havaianas apostou também em ativações inovadoras como a instalação de um mural interativo em Venice Beach, na Califórnia, que utilizava o Google Vision AI para transformar o grafite em experiência de compra mobile (CAMPAIGN LIVE, 2019). Essa iniciativa levou o conceito de OOH (*out-of-home*) para um novo nível de imersão, demonstrando como a marca soube incorporar tendências tecnológicas para enriquecer o engajamento com o consumidor. Em um local com forte fluxo turístico, como Venice Beach, a ação foi estratégica para ampliar o

alcance de forma orgânica e divertida.

Além disso, a campanha "*Step into Summer*", uma extensão da "*Let's Summer*", aliou arte urbana e pop com um forte apelo visual por meio do artista Buff Monster. Ele criou murais inspirados em sorvetes e nos padrões vibrantes da Havaianas, promovendo a marca como símbolo do verão (MARKETING DIVE, 2019). O uso de influenciadores visuais e experiências sensoriais fortaleceu a conexão emocional com o público americano, especialmente entre os consumidores jovens, urbanos e conectados à cultura criativa.

Imagem 21: Ação imersiva em LA

Fonte: Danda Org . Disponível em: <https://www.campaignlive.com/article/havaianas-la-activation-kinds-immersive/1589938 > Acesso em: 12 abr. 2025.

É possível perceber que essas ações conjuntas, do reposicionamento como produto premium à imersão em experiências culturais locais e adoção de tecnologias de ponta, fazem parte de uma estratégia de longo prazo cuidadosamente pensada. Como analisa Niraj Khalpada (2012), a entrada das Havaianas nos EUA e na França foi direcionada ao segmento de maior valor, com preços que iam de US$ 16 a US$ 200, incluindo edições com cristais Swarovski. Esse leque foi fundamental para capturar diferentes perfis de consumidores, desde os que buscavam apenas estilo e conforto até os que associam moda a status e exclusividade.

Em síntese, o sucesso da internacionalização das Havaianas nos Estados

Unidos se deve a um marketing culturalmente adaptado, aliado ao reposicionamento do produto, uso criativo de mídia e branding emocional. As estratégias de marketing e comunicação adotadas pela empresa, no mercado americano, buscaram ressignificar o valor simbólico e a imagem das sandálias da marca, conectando autenticidade local com linguagem global, sem deixar sua essência brasileira, que é representada pela multiculturalidade.

A expansão da Havaianas na Europa começou com foco inicial na Espanha, França e Itália, sendo os dois últimos os principais centros de moda do mundo, referências para o público europeu. Posteriormente alcançou também o Reino Unido e Portugal. A estratégia adotada pela marca foi, primeiramente, atuar com distribuidores locais, para conhecer as particularidades culturais e comportamentais de cada mercado, e só depois entram com lojas próprias e ativações mais diretas. "Trabalhamos com distribuidores e quando o mercado está maduro e há um bom reconhecimento da marca instalamos uma filial. Isso nos permite ter uma boa reatividade e capacidade de adaptação maior na abordagem 'Go to market'", explica Guillaume Prou (2017)[43], diretor geral EMEA da Havaianas. Essa estratégia está baseada na compreensão dos principais pontos relacionados ao público-alvo, sendo assim, a trajetória teve início no final dos anos 1990, com o lançamento das sandálias “Copa”, estampadas com a bandeira do Brasil, em comemoração à Copa do Mundo de 1998 na França. Apesar da derrota da seleção brasileira, o modelo “Brasil” tornou-se um sucesso de vendas, impulsionando a visibilidade internacional da marca (IBND, 2024; LINKEDIN, 2021). Conforme apontado por Martins (2024), a transformação de um produto básico em um símbolo de identidade nacional evidencia o poder do branding emocional e da conexão com o consumidor.

[43] GUYOT, Olivier. **Havaianas continua crescendo na Europa**. 2017. Disponível em: https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-continua-crescendo-na-europa,847724.html. Acesso em: 10 maio 2025.

Imagem 22: Havaianas para copa de 98

Fonte: Facebook Havaianas. Disponível em: <https://www.facebook.com/HavaianasBrasil/photos/para-a-copa-do-mundo-de-98-%C3%A9-lan%C3%A7ada-a-havaianas-copa-com-uma-pequena-bandeira-d/287979387963924/?locale=pt_BR> Acesso em: 12 abr. 2025.

A Seleção Brasileira perdeu o campeonato. Só que para Havaianas o jogo virou. O sucesso mundial das bandeirinhas fez a série ser rebatizada Havaianas Brasil, hoje uma das mais vendidas no mundo. O diretor gerência de perto a expansão geográfica da Havaianas, mas também a extensão da oferta de novas categorias, sempre voltadas para o verão. A marca desenvolve produtos além de seu chinelo icônico: ela oferece também espadrilles e sandálias, acaba de lançar uma linha de óculos, e testa pela primeira vez a oferta de produtos têxteis na Europa. O lançamento de edições especiais favoreceu o seu reposicionamento. Esta estratégia foi um dos pontos fundamentais para o crescimento e expansão da marca, não só no Brasil, como em outros países, ajudando a acompanhar tendências e na renovação do seu público. “Respeito ao consumidor, desde o princípio, fez com que o produto chegasse ao

estágio atual de longevidade e excelente índice de aceitação em vários segmentos", afirma Ruy Porto, consultor de comunicação e mídia da Alpargatas, fabricante da Havaianas para ABRAS (2010)[44]

Imagem 23: Campanhas veiculadas na Europa

Figura 10
Sandálias *Havaianas* são divulgadas na Europa (2009 e 2004). Na legenda lê-se: "The Equator, now closer to Europe. *Havaianas*" ("O Equador agora próximo da Europa. *Havaianas*") e "Agora eu entendo o Cousteau".

Fonte: Anúncio veiculado em diversos países europeus, obtido junto ao sítio oficial da marca na *web*: www.havaianas.com.

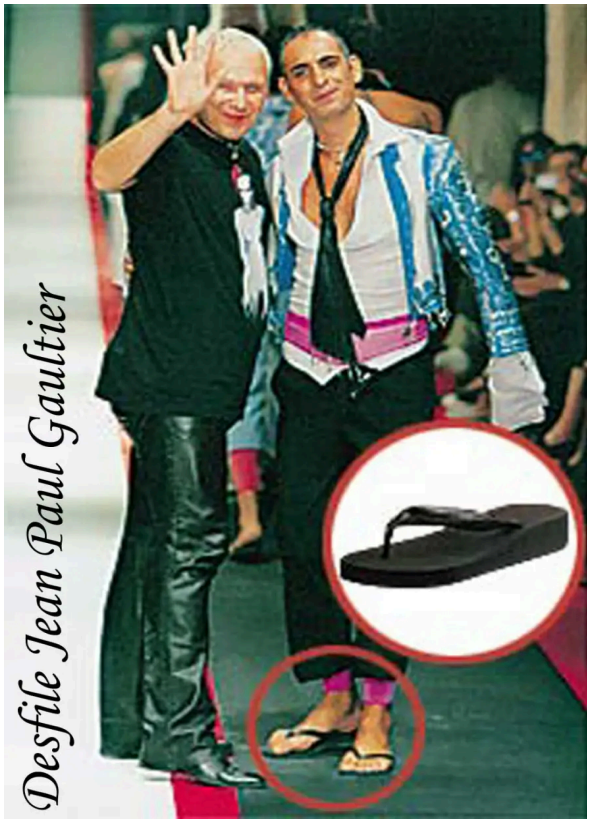
Fonte: Researchgate. Disponível em <https://www.researchgate.net/figure/Figura-9-Sandalias-Havaianas-utilizam-a-bandeira-do-Brasil-1998-Na-legenda-le-se_fig3_262746720> Acesso em: 12 abr. 2025.

Observa-se que a marca sempre teve um cuidado ao planejar sua expansão em outros mercados, ao verificar que adotou centros globais de moda para testar a aceitação do seu produto, como a França e a Itália (FECOMERCIO-SP, 2018). Ao longo dos anos 2000, a marca expandiu sua presença para Reino Unido e Portugal, consolidando um grupo de cinco grandes mercados europeus. A estratégia envolveu parcerias com distribuidores locais, ações de relações públicas e eventos voltados à construção de imagem, como a participação na Galeries Lafayette (2002) - que desempenha um papel significativo na moda internacional - e no desfile de Jean-Paul Gaultier, em Paris (2003), um dos estilistas mais influentes e irreverentes da moda

[44] ABRAS. **Havaianas participarão da Copa do Mundo**. 2010. Disponível em: https://www.abras.com.br/clipping/geral/11581/havaianas-participarao-da-copa-do-mundo?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 15 maio 2025.

internacional e que causou impacto ao incluir Havaianas em sua apresentação de alta-costura, consolidando a percepção da marca como item fashion.

Imagem 24: desfile de Jean-Paul Gaultier em Paris



Fonte: Glam Paetê. Disponível em <https://glampaete.wordpress.com/2012/02/29/nesse-calor-chinelo-de-dedo/> Acesso em: 12 abr. 2025.

A entrada das Havaianas na Itália fez parte de uma estratégia global iniciada nos anos 2000, voltada para mercados exigentes como o europeu e o norte-americano. Segundo Enrique Garcia (2021), a marca precisava se diferenciar de uma grande oferta de chinelos baratos já existente nesses locais, optando por um posicionamento premium. Para isso, a empresa associou o produto à energia, às cores e ao estilo de vida alegre tipicamente brasileiro, adaptando também aspectos como o design, a campanha publicitária, os preços e o portfólio. Essa diferenciação permitiu que Havaianas se destacasse mesmo em um mercado de fácil entrada, ao se apoiar em um conceito simbólico difícil de replicar por outras marcas internacionais: a “brasilidade” como valor de marca.

Na publicidade voltada ao mercado europeu, com foco em países como França, Espanha, Reino Unido e especialmente a Itália, a marca adotou uma abordagem mais emotiva, como observa Ruy Porto (MEIO E MENSAGEM, 2011)[45], consultor de mídia da Alpargatas: “Campanhas para a Europa podem ser mais emotivas, porque ser brasileiro agrega muito em países como França, Itália, Espanha e Reino Unido”. Já nos Estados Unidos precisamos ser mais racionais. Isso significa que as campanhas buscaram transmitir sensações, valores e estilos de vida ligados ao Brasil, ou seja, convidar o público europeu a “sentir” o Brasil, experimentar suas cores, climas e cultura por meio do produto que é carregado de identidade. Em contraste, nos Estados Unidos a marca precisou ser mais racional. Lá, o consumidor costuma valorizar dados objetivos, diferenciais claros e argumentos funcionais, como durabilidade, preço, conforto e inovação, características que demandam campanhas com apelo racional, que comuniquem vantagens concretas.

Um exemplo disso foi a campanha “Always Summer”, criada por Marcos Kotlhar, que misturava paisagens brasileiras, como o Leblon e Boipera, com elementos gráficos em 3D, evocando o clima tropical e descontraído do Brasil. A marca convidava o consumidor global a experimentar e se apaixonar pelas sandálias brasileiras, bem como seu clima e cultura. A campanha traz frases no sentido imperativo que provocam as pessoas para que elas experimentem a marca. Algumas delas são “Wear It, Love It” (“Use-a, ame-a”) e “Once On, Never Off” (Uma vez que você usa, nunca tira”).

---

[45] MENSAGEM, Meio &. **Havaianas esquenta verão do hemisfério norte**: marca brasileira quer ampliar presenças na europa e estados unidos e chegar a novos mercados, como a índia. Marca brasileira quer ampliar presenças na Europa e Estados Unidos e chegar a novos mercados, como a Índia. 2011. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/havaianas-esquenta-ver-o-do-hemisferio-norte?. Acesso em: 15 maio 2025.

Imagem 25: Campanha “Always Summer”

Fonte: Cargocollective. Disponível em <https://cargocollective.com/marcosk/Havaianas-Always-summer> Acesso em: 12 maio 2025.

A estratégia foi transformar seis das praias mais populares do Brasil com instalações gigantes e coloridas, posicionadas diretamente na areia, que reforçaram a presença da Havaianas naquele espaço, ou seja, esculturas visuais marcantes que comunicassem que, para os brasileiros, verão é sinônimo de Havaianas. O slogan da campanha “Havaianas Always Summer” foi intencionalmente apresentado em inglês, o que facilitou a divulgação internacional. As imagens das instalações rapidamente ultrapassaram as praias e ganharam espaço nas redes sociais como Twitter, blogs e YouTube, para incentivar o compartilhamento por turistas e internautas ao redor do mundo.

Essas campanhas evidenciam como a Havaianas soube adaptar sua

comunicação aos diferentes contextos culturais, sem perder a essência da marca, o que foi decisivo para conquistar o mercado italiano, que valoriza produtos com identidade forte, apelo emocional e design autêntico. Já que em “Ilustrações”, mais voltada para o mercado norte-americano, as frases se destacam, enquanto em “Always Summer” o ponto forte fica pelo trabalho de design em cima de paisagens brasileiras.

Na Itália, as Havaianas alcançaram status de ícone fashion, sendo mencionadas em revistas de prestígio como a Glamour italiana, que na edição de junho de 2013 que destacou os chinelos como uma “obsessão” do verão europeu, associando a marca diretamente à palavra “Brasile” e ao estilo das celebridades internacionais (BUENO, 2013). A popularização do produto no país é visível nas praias, piscinas e vitrines de lojas de moda praia, um sinal do seu sucesso comercial.

Imagem 26: Havaianas na revista italiana

Fonte: Brasil na Italia. Disponível em <https://www.brasilnaitalia.net/2013/06/a-moda-brasileira-na-italia-e-no-mundo.html?> Acesso em: 12 maio 2025.

Além disso, ações de visibilidade como a vitrine temática da coleção Pac-Man que é um dos jogos de arcade mais emblemáticos da história. E que na Itália, assim como em outros países europeus, o jogo tornou-se um ícone da cultura pop dos anos 1980, evocando nostalgia e uma forte conexão emocional com a juventude da época (DELGADO, 2020). A vitrine foi montada na La Rinascente, em Milão, um dos mais renomados e históricos magazines italianos, localizado na *Piazza del Duomo*, em frente à icônica catedral de Milão. Houve também a instalação de máquinas automáticas de

venda em cidades como Bolonha, que ajudaram a reforçar a presença urbana e jovem da marca (RETAIL DESIGN BLOG, 2013; HAVAIANAS, 2012). Essa combinação de reconhecimento midiático, presença em locais estratégicos e vínculo simbólico com a cultura brasileira fortalece a imagem das Havaianas como um produto de lifestyle global, que soube conquistar o consumidor italiano ao unir conforto, design e uma narrativa autêntica de origem.

Imagem 27: Vitrine Pac Man

Fonte: Retail Design. Disponível em <https://retaildesignblog.net/2013/11/14/havaianas-pac-man-windows-at-la-rinascente-milan-italy/> Acesso em: 12 maio 2025.

A Havaianas realizou uma campanha de impacto em Milão, utilizando outdoors em locais estratégicos, como ruas de alto fluxo próximas à *Piazza del Duomo* - uma ação que visa reforçar a presença da marca no cenário da moda italiana. Diferente de campanhas convencionais, essa estratégia urbana buscou visibilidade ampla, em um investimento assertivo voltado tanto ao consumidor local quanto aos turistas. Essa abordagem está alinhada ao que Jan-Benedict Steenkamp (2013) defende em *Brand Breakout*, ao afirmar que, para que uma marca global tenha sucesso, ela deve equilibrar a consistência internacional com a adaptação local, o

que a marca fez ao combinar sua identidade brasileira com uma ação visualmente marcante da capital da moda europeia.

Imagem 28: Outdoor na Duomo em Milão

Fonte: Latcom OOH. Disponível em <https://latcom.com/latcom/> Acesso em: 17 de maio 2025.

A Havaianas vem ampliando sua atuação para outros mercados estratégicos como Croácia, Suíça, Eslovênia e Escandinávia, além de explorar regiões como Israel, Dubai e Emirados Árabes Unidos. O crescimento médio anual de 16,7% entre 2011 e 2016 evidencia o sucesso da estratégia (FASHION NETWORK, 2017). Assim, o seu crescimento no exterior não se deu apenas pela qualidade do produto, mas por uma combinação entre autenticidade cultural, estratégias de reposicionamento e comunicação ajustada a cada contexto. Esse é um modelo claro de como uma marca brasileira foi capaz de construir, “passo-a-passo”, uma trajetória sólida e admirada internacionalmente.

5.4 Mensagens e imagem da marca

A consolidação internacional das Havaianas está profundamente ligada à sua capacidade de projetar uma imagem de marca fundamentada na cultura brasileira. A empresa soube explorar elementos identitários do Brasil como a informalidade, o verão,

a alegria e o estilo de vida descontraído para transformar um item simples do cotidiano em um símbolo de brasilidade reconhecido globalmente. Campanhas como *"Made of Brazilian Summer"* e *"The Legitimate Ones"* exemplificam esse posicionamento ao reforçarem uma atmosfera vibrante, tropical e acolhedora. Nessas ações, a marca se apoia em elementos visuais e narrativos que evocam o calor humano e a energia do país, criando um vínculo afetivo com consumidores estrangeiros que buscam essa experiência simbólica ao adquirir o produto.

Parte fundamental do sucesso da marca fora do Brasil foi a adaptação da mensagem publicitária para diferentes contextos culturais. Na Europa, especialmente na Itália, a comunicação destaca fortemente a autenticidade e o charme exótico da cultura brasileira. Um exemplo marcante foi a aparição das sandálias em editoriais de revistas como a Glamour Itália, que enalteceram o estilo leve e colorido dos produtos (BRASIL NA ITÁLIA, 2013). Já nos Estados Unidos, a Havaianas se posiciona como um produto premium, por meio de colaborações com estilistas renomados, como Dolce & Gabbana, e o lançamento de coleções limitadas, que aliam sofisticação ao visual descontraído das sandálias (PAGE SIX, 2020). Na região da Ásia-Pacífico, a marca adotou uma estratégia voltada ao ambiente digital, promovendo parcerias com influenciadores locais e campanhas direcionadas em redes sociais, como forma de se integrar ao consumo jovem e conectado da região (MARKETING INTERACTIVE, 2022).

O uso de storytelling, que é definido por Robert McKee (1997) como a forma mais poderosa de dar sentido à experiência humana, é outro recurso essencial que fortalece a conexão entre a marca e o público global. Em vez de simplesmente vender um calçado, as Havaianas contam histórias que envolvem inclusão, diversidade e liberdade. A campanha "Beyond Bias"[46], por exemplo, promove valores universais ao mesmo tempo em que mantém o DNA da marca: leve, positivo e vibrante. Essa abordagem permite que as campanhas ressoem emocionalmente com diversos públicos, independentemente da nacionalidade (WAVEMAKER GLOBAL, 2023).

Toda essa construção foi possível graças a uma estratégia de mensagem e imagem eficaz, que associa a marca não apenas a um produto, mas a uma ideia: a de

[46] KOWALSKA, Kasia. **Campanha 'Beyond Bias' da Havaianas é arrasadora**. 2021. Disponível em: https://wavemakerglobal.com/platform-watch/havaianas-beyond-bias-campaign-reels-supreme. Acesso em: 23 maio 2025.

que usar Havaianas é uma forma de se conectar com o Brasil e com uma visão de mundo mais leve, divertida e inclusiva. O uso de cores vivas, estampas tropicais e mensagens otimistas cria um apelo emocional que transcende a função utilitária do chinelo e o posiciona como um acessório do lifestyle brasileir

6. A INFLUÊNCIA DA BANDEIRA BRASILEIRA NO PRODUTO E SUA REPERCUSSÃO NA CULTURA, COMUNICAÇÃO E NO PROCESSO DE EXPANSÃO

A introdução da bandeira do Brasil na tira das Havaianas, em 1998, inicialmente teve como objetivo homenagear a Seleção Brasileira durante a Copa do Mundo da França. Contudo, a ideia que poderia ser considerada apenas promocional revelou-se uma virada estratégica para a marca em nível internacional. O modelo, chamado Havaianas Brasil, logo ganhou grande adesão do público e passou a representar mais do que um acessório de moda: tornou-se um símbolo da brasilidade globalmente reconhecido.

Segundo Michel Marcelo de França (2021), a inserção da bandeira transformou o produto em um ícone de identidade nacional exportável: A sandália passou a ser associada à alegria, ao estilo de vida leve e ao espírito descontraído do brasileiro, ganhando espaço não apenas como produto, mas como representação de um país. A presença da bandeira facilitou a identificação do consumidor estrangeiro com uma ideia fantasiosa, porém desejável, do Brasil um país do verão eterno, das praias, da festa e da liberdade.

No processo de internacionalização da marca, o uso da bandeira foi fundamental para agregar valor simbólico ao produto, reforçando o conceito de "produto original do Brasil". Como observa Enrique García (UNIVERSIDAD DE VALLADOLID, 2022), as Havaianas precisavam se posicionar como marca premium em mercados já saturados de chinelos baratos, como Europa e EUA, e o vínculo com a identidade brasileira foi essencial para construir essa diferenciação. A bandeira, nesse sentido, não apenas remete à origem, mas carrega consigo atributos emocionais positivos ligados ao país de origem como energia, cor e autenticidade que dificilmente poderiam ser replicados por outras marcas internacionais.

A funcionalidade da bandeira também atua como um identificador visual imediato. Em entrevista ao Estadão (2014), executivos da Alpargatas relataram que o modelo com a bandeira é constantemente requisitado por consumidores estrangeiros, principalmente na Europa, por ser percebido como um "selo de autenticidade brasileira", mesmo diante da presença de produtos falsificados. Essa estratégia contribuiu para que a sandália deixasse de ser vista apenas como item popular ou utilitário como era no Brasil até os anos 1990 e passasse a integrar o universo da moda global, sendo utilizada por celebridades, estilistas e consumidores exigentes.

Apesar do sucesso do modelo com bandeira, sua aplicação não foi padronizada em todas as coleções ou mercados. Isso se deve à estratégia de segmentação adotada pela marca. Em países como os Estados Unidos, onde a comunicação tende a ser mais racional, o apelo cultural da bandeira pode não gerar o mesmo impacto emocional que na Europa, onde a imagem do Brasil tem mais força simbólica. Por isso, a bandeira foi utilizada de maneira seletiva, especialmente em campanhas voltadas ao verão europeu ou durante eventos internacionais como Copas do Mundo e Olimpíadas.

A estratégia da Havaianas de incorporar a bandeira nacional em um elemento tão visível do produto mostra como o design pode operar como ferramenta de branding e storytelling. Ao longo dos anos, a marca conseguiu transformar um detalhe visual em uma narrativa potente, aquela de um Brasil alegre, colorido e autêntico, exportando não apenas calçados, mas uma forma de vida. Como conclui Eric Ordoñez, da University of Illinois (2021)[47], “a bandeira na tira tornou-se icônica e posicionou a marca como uma embaixadora do estilo de vida brasileiro.”

7. CONCLUSÃO

Na presente pesquisa, foi proposto como problema a seguinte questão: “Como a influência da bandeira brasileira nas tiras dos chinelos e o slogan Todo Mundo Usa impactaram a estratégia de internacionalização da marca Havaianas e contribuíram para sua consolidação em mercados globais?” A partir dessa questão, foram definidos objetivos que buscaram analisar a estratégia publicitária da marca e o impacto de sua

[47] ORDOÑEZ, Eric. **Case Study: Havaianas and the Internationalization of a Brazilian Brand.** University of Illinois, 2021.

internacionalização, a fim de compreender como a Havaianas se adaptou e se consolidou como um ícone global, utilizando a cultura brasileira como ferramenta de branding.

Analisando a pesquisa realizada, com base na revisão bibliográfica sobre conceitos essenciais de branding, incluindo posicionamento, identidade de marca, branding cultural e sua importância na internacionalização das marcas brasileiras, concluiu-se que a Havaianas apresentou uma trajetória de crescimento marcante ao longo dos anos. Essa trajetória consolidou sua estrutura e absorção cultural, contribuindo para sua permanência no mercado. Esse crescimento foi alcançado por meio de estratégias publicitárias, cujo objetivo principal era fixar a marca na mente dos consumidores. A Havaianas deixou de ser apenas um chinelo associado ao conforto e à praticidade para se tornar um acessório indispensável para o dia a dia e para diversas ocasiões.

O slogan “Todo Mundo Usa” surgiu em um momento crucial de reposicionamento. Diferentemente do antigo, “As legítimas”, que se estruturava de forma mais explícita nas peças publicitárias, “Todo Mundo Usa” foi incorporado de modo implícito: não era preciso repetir a frase em todos os anúncios, pois bastava criar cenários e narrativas que sugerissem inclusão e versatilidade. Isso gerou a percepção de universalidade, reforçando a ideia de que as Havaianas poderiam ser usadas por pessoas de todas as classes, idades e estilos de vida. Essa mudança de tom demonstrou, desde o início, que a marca desejava ser vista como democrática e contemporânea. Quando a Havaianas se internacionalizou, foi utilizado hashtags virais, vídeos de “vlogs” na Copa do Mundo ou colaborações com designers internacionais.

Em paralelo, a inclusão da bandeira brasileira nas tiras a partir de 1998, durante a Copa, mostrou um passo audacioso e decisivo. Naquele momento, a ideia era celebrar o time nacional em uma data de grande visibilidade global. Porém, rapidamente ficou claro que a bandeira funcionava também como um elo emocional para consumidores estrangeiros: ela importava o imaginário de um Brasil exótico, alegre e ensolarado, justamente o oposto das bacias de neve e dos outonos cinzentos na Europa. Ou seja, a marca entendeu que associar-se a um evento de escala global

era uma estratégia certeira para ganhar visibilidade instantânea e construir narrativas que seriam revisitadas anos depois em outras campanhas internacionais.

A bandeira brasileira não foi utilizada em todas as coleções, mas tornou-se o “selo” mais reconhecido da marca em campanhas de verão, ações de guerrilha nos EUA (como murais interativos em Venice Beach) e colaborações como no Oscar distribuindo pares especiais com cristais Swarovski à indicados ao prêmio, o que funcionou como vitrine para a percepção de luxo tropical. Ao longo da pesquisa, observa-se que essa estratégia trouxe dois tipos de resultados: confirmou que a Havaianas se torna “embaixadora” de um estilo de vida brasileiro e, ao mesmo tempo, permitiu à marca se diferenciar em mercados de massa, justamente por oferecer algo que nenhuma concorrente poderia imitar com a mesma produtividade: o sentimento de brasilidade.

Analisando as hipóteses iniciais, a inclusão da bandeira brasileira nas tiras contribuiu para a percepção da marca como ícone cultural brasileiro no exterior. De fato, nas entrevistas com distribuidores da Europa e nos relatórios de vendas, o modelo “Brasil” foi identificado como carro-chefe em países como França, Itália e Espanha, reforçando que consumidores associam o calçado a um pedaço do Brasil, um verão eterno, mas é válido reforçar que o modelo foi a abertura e não uma regra que a marca teve em seu processo de expansão. Em relação ao slogan “Todo Mundo Usa”, a hipótese foi parcialmente confirmada, a utilização do slogan na construção da imagem da Havaianas como marca cultural e global, foi uma estratégia implícita que conseguiu atingir as pessoas pela diferenciação de conteúdo, mas adicionou na sua estratégia novas frases para o mercado exterior como “Always Summer”, em peças e ações. Já as estratégias de marketing e branding, amparadas pela bandeira e pelo slogan, criaram uma narrativa de marca que impulsionou a internacionalização. A análise dos dados de vendas e penetração de mercado confirma que, após o lançamento do modelo “Brasil” e das primeiras campanhas globais, houve uma aceleração no reconhecimento da marca em novos territórios, validando o uso de elementos culturais como ferramenta de branding, abrindo portas em um novo mercado para a marca.

No decorrer da investigação, ficou claro que a Havaianas fez algo diferente do tradicional: ao invés de ignorar sua origem, a marca a abraçou como pilar central de

sua estratégia global. A marca construiu pontes emocionais que vão além da simples venda de um produto. Essa ousadia se refletiu na migração de mídia impressa em revistas de moda de nicho (Itália, França) para campanhas digitais nos EUA e no Brasil, com vídeos em português legendados em inglês, ativações de rua que uniam arte e tecnologia (murais em 3D ativados por IA) e colaborações premium que esgotaram em horas, sejam edições limitadas de luxo tropical com Dolce & Gabbana ou parcerias com figuras globais como Gigi Hadid em 2025.

Isso indica que a marca, ao longo dos anos, percebeu que cada mercado exigia uma abordagem específica. Na Europa, a comunicação foi mais emotiva e cultural, usando paisagens brasileiras, cores vivas e storytelling que ancorava o consumidor estrangeiro em uma “experiência de verão eterno”. Nos Estados Unidos, foi preciso demonstrar qualidade e exclusividade, pois o público americano associa “flip-flop” a produto barato. Assim, collabs de luxo, ativações nas ruas das maiores cidades e campanhas no YouTube criaram uma aura premium em torno das Havaianas. Já recentemente na Ásia-Pacífico, o foco recaiu sobre o digital, com influenciadores locais divulgando a marca em vídeos curtos que exaltavam durabilidade, estilo e brasilidade, adaptando cores e mensagens aos gostos regionais.

Em 2025, acompanhando as ações da marca, observa-se que a influência das mídias sociais se tornou o principal canal de comunicação, algo impensável no início da internacionalização. Antes, dependia-se de revistas impressas e TV local; agora, uma collab anunciada no Instagram atinge milhões de pessoas em dias. A parceria com a modelo internacional Gigi Hadid e sua nomeação como embaixadora, representatividade de um ícone contemporâneo de estilo com alcance global, personalidade descontraída, autêntica e fashion, que reflete perfeitamente os valores da Havaianas, e exemplifica essa evolução: escolher uma figura com alcance global e grande engajamento em plataformas digitais aliada à premissa de “Todo Mundo Usa”, pois reforça a mensagem de universalidade, mas agora com o alcance e a velocidade que apenas as redes sociais permitem.

Outro exemplo recente de como a Havaianas “pensa sempre um passo à frente” foi a super *collab* com Dolce & Gabbana em 2025, que esgotou tanto no site quanto nas lojas em poucas horas. A proposta de “luxo tropical” com estampas selvagens e

silhueta em plataforma, demonstra que a marca entendeu que consumir Havaianas vai além do chinelo casual: tornou-se um ato de estilo, uma posição de moda que une conforto, qualidade e ousadia, refletindo a transversalidade do design bem-feito.

Com base nas análises realizadas e acompanhando os movimentos atuais da marca, acredito que a Havaianas continuará investindo fortemente em tendências globais e colaborações estratégicas. Se no início da sua internacionalização foram utilizadas estampas de personagens da Disney como forma de aproximação com o público, hoje a marca já aposta em collabs com grandes nomes como Gigi Hadid e marcas de luxo como Dolce & Gabbana. E tudo indica que o futuro seguirá por esse caminho. A tendência é que a Havaianas desenvolva parcerias com personagens históricos, filmes de destaque, influenciadores globais e estilistas renomados, aproximando cada vez mais de nichos específicos e reforçando sua versão premium.

Além disso, vejo que a presença digital será ainda mais central. A marca valoriza o contato direto com o consumidor, e eventos patrocinados ou criados pela própria Havaianas devem se intensificar, proporcionando experiências imersivas que transmitem o estilo de vida brasileiro mundo afora. Outro movimento que acredito ser forte é a exploração de novos mercados, como o asiático, com destaque para a China, ao mesmo tempo em que consolida e fortalece sua presença em regiões como América do Norte e Europa, que ainda representam um desafio em termos de penetração e percepção da marca. Se no Brasil a Havaianas já é parte do cotidiano, fora dele ainda há espaço para crescimento e tudo indica que a marca está pronta para continuar sendo não apenas um produto, mas um símbolo cultural de alcance global.

Por fim, esta pesquisa reforça a ideia de que branding cultural, quando bem executado, pode transformar um produto funcional em um símbolo universal. A marca Havaianas, ao aliar sua identidade brasileira a estratégias publicitárias inovadoras, mostrou que é possível expandir internacionalmente sem perder a essência. Para futuros estudos, é indispensável aprofundar a análise de como a marca e suas ações reverberam em novas gerações e em mercados futuros, oferecendo ainda mais subsídios para entender o fenômeno de seu sucesso no mundo contemporâneo.

8. REFERÊNCIAS

AHSSEN, Sarah. **Havaianas abre loja pop-up na avenida Champs-Elysées, em Paris**. 2024. Disponível em: https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-abre-loja-pop-up-na-avenida-champs-elysees-em-paris,1644931.html. Acesso em: 18 mar. 2025.

AISEC. **Internacionalização de empresas brasileiras: 5 exemplos de sucesso. (s.e.)**. 2019. Disponível em: https://aiesec.org.br/internacionalizacao-de-empresas-brasileiras-5-exemplos-de-sucesso/. Acesso em: 19 out. 2024.

ALABY. **Quanto vale a marca brasileira no exterior?.** (s.d.). 2020. Disponível em: https://alabyconsultores.com.br/quanto-vale-marca-brasileira-exterior/. Acesso em: 22 out. 2024.

ATLANTICHUB. **Global Branding: O que é e como construir uma marca internacional?.** (s.e.) 2024. Disponível em: https://www.atlantichub.com/blog/global-branding-o-que-e-e-como-construir-uma-marca-internacional/. Acesso em: 29 nov. 2024.

AWARI. **Branding Havaianas: O Sucesso da Identidade de Marca da Havaianas no Branding.** (s.e.). 2023. Disponível em: https://awari.com.br/branding-havaianas-o-sucesso-da-identidade-de-marca-da-havaianas-no-branding/#:~:text=Uma%20das%20principais%20estrat%C3%A9gias%20do,%C3%ADcone%20de%20estilo%20e%20descontra%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 29 nov. 2024.

BALOW, Nigel. **Make Your Own' Havaianas Pop-Up Exclusive to Selfridges Manchester.** 2018. Disponível em: https://aboutmanchester.co.uk/make-your-own-havaianas-pop-up-exclusive-to-selfridges-manchester/. Acesso em: 5 maio 2025.

BATISTA JUNIOR, João. **Havaianas inaugura loja de 10 milhões de reais na Oscar Freire.** 2009. Disponível em: https://vejasp.abril.com.br/cidades/havaianas-inaugura-loja-de-10-milhoes-de-reais-na-oscar-freire/. Acesso em: 10 maio 2025.

BH1. **Havaianas: com o mundo aos seus pés. (s.e.). (s.d.).** Disponível em: https://www.bh1.com.br/administracao-de-marketing/havaianas-com-o-mundo-aos-seus-pes/. Acesso em: 7 jun. 2024.

BIANCHI, Giulia. **Havaianas Global Campaign** 2019. 2019. Disponível em: https://www.behance.net/gallery/78671545/Havaianas-Global-Campaign-2019. Acesso em: 20 nov. 2024.

BLOG, Retail Design. **Havaianas Pac Man windows at La Rinascente**, Milan – Italy. 2013. Disponível em: https://retaildesignblog.net/2013/11/14/havaianas-pac-man-windows-at-la-rinascente-milan-italy/. Acesso em: 20 maio 2025.

BLOGSPOT. **Hotels and Havaianas.** s.d. Disponível em: https://hotelsandhavaianas.blogspot.com/. Acesso em: 6 maio 2025.

BOIANOVSKY, Nine. **Nova aliança entre Havaianas e Disney.** 2015. Disponível em: https://dojeitoquebrasileirogosta.com.br/nova-alianca-entre-havaianas-e-disney/?doing_wp_cron=1462158009.6477069854736328125000. Acesso em: 17 maio 2025.

BOLINA, Laís. **Case Havaianas: o papel de um bom conteúdo no reposicionamento de marca.** 2018. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/case-havaianas/. Acesso em: 20 maio 2025.

BONAFONT, Alba. **Havaianas: monitoramento de vendas e distribuição.** (s.d.). Disponível em: https://www.flipflow.io/pt-br/blog-pt-br/case-study-como-havaianas-melhorou-vendas-monitoramento-distribuidores/. Acesso em: 19 nov. 2024.

BOTELHO, Gabriela. **A Construção Simbólica na Gestão da Marca Havaianas.** 2018. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/5140/514056552029/html/. Acesso em: 18 maio 2025.

BRANDÃO, Raquel. **NA SUA CESTA: Os passos da dona da Havaianas para voltar a crescer: alpargatas traça novos caminhos para recuperar seu crescimento em 2025, com foco em 15 mercados internacionais e a força da marca no brasil, conta liel miranda em entrevista. Alpargatas traça novos caminhos para recuperar seu crescimento em 2025, com foco em 15 mercados internacionais e a força da**

marca no Brasil, conta Liel Miranda em entrevista. 2025. Disponível em: https://exame.com/insight/na-sua-cesta-os-passos-da-dona-da-havaianas-para-voltar-a-crescer/p. Acesso em: 20 maio 2025.

BUENO, Barbara. **A moda brasileira na itália e no mundo.** s.d. Disponível em: https://www.brasilnaitalia.net/2013/06/a-moda-brasileira-na-italia-e-no-mundo. Acesso em: 20 maio 2025.

CAMPOS, Bruna Fernandes de Oliveira. **Processo de internacionalização da Alpargatas: Expansão e Estratégias Competitivas no mercado mundial.** (s.d.). Disponível em: https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/35691/3/ProcessoInternacionalizacaoAlpargatas.pdf. Acesso em: 22 out. 2024.

CAMPOS, Mariani. **Consumidor Digital: o guia definitivo sobre o comportamento do cliente.** 2024. Disponível em: https://edrone.me/pt/blog/consumidor-digital-ecommerce. Acesso em: 17 out. 2024.

CARVALHO, Matheus. **Origem e evolução do marketing.** 2018. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/origem-e-evolucao-do-marketing/. Acesso em: 16 nov. 2024.

CASAROTTO, Camila. **Global Branding: o que é e como fazer uma gestão de marca global com excelência.** (s.d.). Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/global-branding/. Acesso em: 29 set. 2024.

CASTELLI, Annelise. **Os 6 pontos essenciais que fazem da Havaianas um formidável case de Design Estratégico.** 2021. Disponível em: https://www.hbrbr.com.br/artigos/2021/08/os-6-pontos-essenciais-que-fazem-da-havaianas-um-formidavel-case-de-design-estrategico/. Acesso em: 28 set. 2024.

CAVALCANTI, Gabriela Serejo Macedo Dantas. **A influência dos slogans no comportamento do consumidor.** 2020. Disponível em:

https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/34443/1/SloganElemento_Cavalcanti_2020.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

CAVALCANTI, Gabriela Serejo Macedo Dantas. **O universo persuasivo da comunicação publicitária.** 2017. Disponível em: http://tede.upf.br/jspui/bitstream/tede/1199/2/2017TailorMalossi.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

CHEN, Bing Hao. **Havaianas Taichung Mitsui Outlet Park Shop Design**. s.d. Disponível em: https://www.behance.net/gallery/76729517/HavaianasTaichung-Mitsui-Outlet-ParkShop-Design?tracking_source=search_projects|havaianas+shop&l=9. Acesso em: 15 maio 2025.

CHINELO E TAL. **Estilo e Tradição: Por Que as Havaianas Tradicional Continuam Sendo um Símbolo da Identidade Brasileira.** (s.e.). (s.d.). Disponível em: https://chinelosetal.com.br/estilo-e-tradicao-havaianas-tradicionais/. Acesso em: 7 jun. 2024.

COELHO, Luana Abreu. **O marketing da Havaianas: as sandálias de borracha que conquistaram o mundo.** 2015. Disponível em: https://scielo.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a02.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

COMMARTS. **Havaianas outdoor/print campaign. s.d.** Disponível em: https://www.commarts.com/exhibit/havaianas-outdoor-print-campaign. Acesso em: 18 maio 2025.

CONSULTORIA, Puc. **Havaianas: por quê todo mundo usa?** 2020. Disponível em: https://pucconsultoriajr.com.br/havaianas-por-que-todo-mundo-usa/?. Acesso em: 01 maio 2025.

CONTADO, Valeria. **Como a Havaianas quer aproveitar Olimpíada para crescer no mercado global?: além de ser patrocinadora do cob e das transmissões nos canais globo, marca promove ativações em diferentes pontos de paris. Além de**

ser patrocinadora do COB e das transmissões nos canais Globo, marca promove ativações em diferentes pontos de Paris. 2024. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/olimpiadas/como-a-havaianas-quer-aproveitar-olimpiada-para-crescer-no-mercado-global. Acesso em: 20 maio 2025.

COSTA, Verlaine Lia; ESCORSIM, Sérgio; COSTA, Deneive Leonor. **Sandálias Havaianas: um case de sucesso brasileiro.** 2007. Disponível em: https://ri.uepg.br/riuepg/bitstream/handle/123456789/769/EVENTO_Sand%C3%A1lias%20Havaianas%20um%20case%20de%20sucesso%20brasileiro.pdf?sequence=1. Acesso em: 29 nov. 2024.

DAMBROS, Caroline. **Estratégia de co-branding: análise da collab entre as marcas Farm e Havaianas.** 2023. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/26679/1/2023_2_CAROLINE_DAMBROS_TCC.pdf. Acesso em: 19 nov. 2024.

ELIAS, Marcelo. **Estudo de caso: o que a Havaianas fez para a mudança.** 2024. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/estudo-de-caso-o-que-havaianas-fez-para-mudan%C3%A7a-marcelo-de-elias-a7y2f/. Acesso em: 7 jun. 2024.

ESPAÇO DA MODA. **Havaianas de "brinde" no Oscar 2007**. 2007. Disponível em: https://espacodamoda.blogspot.com/2007/03/havaianas-de-brinde-no-oscar-2007.html. Acesso em: 17 maio 2025.

ESTADÃO. **Entrevista com executivos da Alpargatas sobre internacionalização das Havaianas**. Estadão, 2014.

EXAME. **Havaianas tenta conquistar EUA com slogan "Pés também sonham": a alpargatas, fabricante das sandálias, abre escrit. A alpargatas, fabricante das sandálias, abre escrit.** 2008. Disponível em: https://exame.com/marketing/havaianas-tenta-conquistar-eua-com-slogan-pes-tambem-sonham-m0132405/. Acesso em: 15 maio 2025.

FASHION NETWORK. **Havaianas divulga campanhas globais. (s.e.)**. 2011. Disponível em: https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-divulga-campanhas-globais,172497.html. Acesso em: 20 nov. 2024.

FASHION NETWORK. **Havaianas pelo Mundo. (s.e.).** 2012. Disponível em: https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-pelo-mundo,245781.html. Acesso em: 29 nov. 2024.

FFW. **“As Legítimas” com sotaque: Havaianas inauguram primeira loja nos EUA. s.d.** Disponível em: https://ffw.com.br/noticias/moda/as-legitimas-com-sotaque-havaianas-inauguram-primeira-loja-nos-eua/#:~:text=%22As%20Leg%C3%ADtimas%22%20com%20sotaque:,primeira%20loja%20nos%20EUA%20%2D%20FFW&text=N%C3%A3o%20%C3%A9%20de%20hoje%20que,%2C%20Afonso%20Sugiyama%2C%20ao%20WGSN. Acesso em: 17 maio 2025.

FGV. **Desacelera o crescimento do comércio mundial em 2023 e cresce o volume exportado pelo Brasil.** (s.e.). 2023. Disponível em: https://portalibre.fgv.br/noticias/desacelera-o-crescimento-do-comercio-mundial-em-2023-e-cresce-o-volume-exportado-pelo#:~:text=Para%20a%20Am%C3%A9rica%20do%20Sul,3%25%20nas%20exporta%C3%A7%C3%B5es%20mundiais). Acesso em: 18 out. 2024.

FIGUEIREDO PEREIRA, Sílvia Raquel. **O poder do branding: Processo evolutivo da empresa TROFAL e criação da marca LEGÍTIMO SHOES.** 2016. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6998/1/5153_10675.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

FIGUEIREDO, Celso. **A evolução do slogan: das primeiras gerações às mais recentes.** 2006. Disponível em: https://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/134454803606827119690921879358647133128.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

FMS2. **Havaianas: conheça tudo sobre a história da marca brasileira**. (s.e.). 2024. Disponível em: https://www.fm2s.com.br/blog/havaianas/amp. Acesso em: 19 out. 2024.

FRANÇA, Michel Marcelo. **A internacionalização das Havaianas.** 2021. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-das-havaianas-michel-marcelo-de-fran%C3%A7a/. Acesso em: 18 maio 2025.

GALINDO, Alice Luz. **O produto made in Brazil: A empresa brasileira no mercado internacional sob o ponto de vista do marketing: estudo de caso da marca Havaianas.** 2012. Disponível em: https://core.ac.uk/download/pdf/196870968.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

GARCÍA, Enrique. **Havaianas: una marca brasileña internacionalizada**. Universidad de Valladolid, 2022.

GASPAR, Paulo Fernando. **O impacto da inovação no mercado de calçados.** 2011. Disponível em: https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0811180098.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

GIL, Marisa Adán. **Os segredos da internacionalização das Havaianas**. 2019. Disponível em: https://revistapegn.globo.com/Melhores-franquias/noticia/2019/06/os-segredos-da-internacionalizacao-das-havaianas.html. Acesso em: 19 out. 2024.

GLAM PAETÊ. **Nesse calor: chinelo de dedo.** s.d. Disponível em: https://glampaete.wordpress.com/2012/02/29/nesse-calor-chinelo-de-dedo/. Acesso em: 18 maio 2025.

GOMES, Franklin. **O que é design de produto e como proteger desenhos industriais.** 2019. Disponível em: https://fgpi.com.br/o-que-e-design-de-produto/. Acesso em: 7 jun. 2024.

GRANDES NOMES DA PROPAGANDA. **O Havaianas Reciclo no meio do caminho.** (s.e.). 2024. Disponível em:

https://grandesnomesdapropaganda.com.br/anunciantes/o-havaianas-reciclo-no-meio-do-caminho/. Acesso em: 7 jun. 2024.

GYOUT, Olivier. **Havaianas continua crescendo na Europa.** 2017. Disponível em: https://br.fashionnetwork.com/news/Havaianas-continua-crescendo-na-europa,847724.html. Acesso em: 18 maio 2025.

HAVAIANAS MANIACOS. **Chico Anysio nos comerciais das Havaianas.** (s.e.). (s.d.). Disponível em: https://www.havaianomaniacos.com.br/2012/03/chico-anysio-nos-comerciais-das.html. Acesso em: 20 nov. 2024.

HAVAIANAS. **Havaianas Reciclo: sustentabilidade.** (s.e.). 2024. Disponível em: https://havaianas.com.br/reciclo-sustentabilidade.html. Acesso em: 7 jun. 2024.

HAVAIANAS. **Processo produtivo e sustentabilidade.** (s.e.). 2023. Disponível em: https://havaianas.com.br/processo-produtivo-sustentabilidade.html?srsltid=AfmBOoq17cnGT1iYREqBo4YypheprvUKkqxO9hVJXss1jKr4i5A5-SHf. Acesso em: 20 nov. 2024.

HAVAIANOMANÍACOS. **As Havaianas entra no clima da Copa e uniformiza os pés das torcidas.** (s.e.). (s.d.). Disponível em: https://www.havaianomaniacos.com.br/2014/05/as-havaianas-entra-no-clima-da-copa-e.html#google_vignette. Acesso em: 29 nov. 2024.

HAVAIANOMANÍACOS. **De Havaianas para o Oscar.** 2013. Disponível em: https://www.havaianomaniacos.com.br/2013/02/de-havaianas-para-o-oscar.html. Acesso em: 6 maio 2025.

HOLT, Douglas. **Douglas Holt e o processo de encontrar o verdadeiro lugar da sua marca na cultura.** 2024. Disponível em: https://medium.com/@fearnotruth/douglas-holt-and-the-power-of-finding-your-brands-true-place-in-culture-d30141811f05. Acesso em: 29 set. 2024.

IBND. **Fique por dentro da história das Havaianas.** 2024. Disponível em: https://www.ibnd.com.br/blog/fique-por-dentro-da-historia-das-havaianas. Acesso em: 18 maio 2025.

INVENTE. **Marketig Institucional nas Olimpíadas, Havaianas e estratégia de expansão global.** 2024. Disponível em: https://www.invente.com/marketing-institucional-nas-olimpiadas-havaianas-e-estrategia-de-expansao-global/. Acesso em: 20 maio 2025.

JUCÁ DE QUEIROZ, Mauricio; YAMASHITA NAKAGAWA, Sandra Sayuri; HEMZO, Miguel Angelo. **Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização.** (s.d.). Disponível em: https://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/218.pdf. Acesso em: 16 nov. 2024.

KHALPADA, Niraj. **The story of remarkable transformation of Havaianas into a premium brand.** 2012. Disponível em: https://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/story/havaianas-case-study-33451-2012-08-23. Acesso em: 18 maio 2025.

KHUAJA, Daniela. **O processo de internacionalização**. (s.d.). Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25022010-102112/publico/Tese_Daniela_Khauaja_Texto.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. 2012. Disponível em: https://arquivojonas.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/admmkt-kotler-e-keller-14ed-2012.pdf. Acesso em: 28 set. 2024.

LOPES, Raquel Coimbra. **A borracha de luxo: as Havaianas no atual contexto do consumo.** 2007. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1827/2/20366137.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

LOURENÇÃO, Jade. **Quanto o design influencia a experiência do consumidor?** 2023. Disponível em: https://consumidormoderno.com.br/design-experiencia-consumidor/. Acesso em: 7 jun. 2024.

MACHADO, Marcos. **Havaianas: por quê todo mundo usa?** 2020. Disponível em: https://pucconsultoriajr.com.br/havaianas-por-que-todo-mundo-usa/?.com. Acesso em: 19 mar. 2025.

MAGAZINE, Vam. **HISTÓRIA DAS HAVAIANAS.** 2020. Disponível em: https://www.vammagazine.com.br/post/hist%C3%B3ria-das-havaianas. Acesso em: 6 maio 2025.

MAISONRMI. **Statement from the market: what we can learn from Havaianas.** 2022. Disponível em: https://maisonrmi.com/statement-from-the-market-what-we-can-learn-from-havaianas/. Acesso em: 17 maio 2025.

MALDONADO MOUSTHINO, Maura Carneiro; BARBOSA, Uyara de Sousa Travassos; SALES, Gabriela Maroja Jales de. **A moda da cabeça aos pés: o poder de persuasão da publicidade da marca Havaianas.** (s.d.). Disponível em: https://coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-5-MARKETING_COMUNICACAO-ORAL/A-moda-da-cabeca-aos-pes-o-poder-de-persuasao-da-publicidade-da-marca-Havaianas.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

MARCAS MAIS. **Havaianas explora a conexão das cores e a brasilidade em campanha.** (s.e.). 2020. Disponível em: https://marcasmais.com.br/minforma/noticias/comunicacao/havaianas-explora-a-conexao-das-cores-e-a-brasilidade-em-campanha/. Acesso em: 7 jun. 2024.

MARKETING X. **Relevância cultural da marca representa 25% da decisão de compra, diz estudo.** (s.e.). (s.d.). Disponível em:

https://marketing.x.com/pt/insights/relevancia-cultural-da-marca-representa-25-por-cento-da-decisao-de-compra-diz-estudo. Acesso em: 15 out. 2024.

MARQUES, Vinícius. **Globalização no Brasil.** (s.d.). Disponível em: https://www.todamateria.com.br/globalizacao/#:~:text=Globaliza%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil,-Ao%20longo%20de&text=A%20globaliza%C3%A7%C3%A3o%20teve%20um%20impacto,e%20integra%C3%A7%C3%A3o%20aos%20mercados%20internacionais. Acesso em: 29 nov. 2024.

MATTOS, Frederico. **Havaianas - Linha do Tempo Ilustrada. 2015.** Disponível em: https://www.behance.net/gallery/23144067/Havaianas-Linha-do-Tempo-Ilustrada. Acesso em: 20 nov. 2024.

MAXWELL. Estudo de caso: **Havaianas, por que todo mundo usa?** 2011. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21727/21727_6.PDF. Acesso em: 29 nov. 2024.

MAZZETTI ARMESTO, Gabriel et al. **A adoção de uma causa como estratégia: a relação entre o posicionamento de marca e o comportamento do consumidor.** 2022. Disponível em: https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2023/1_A_Ado%C3%A7%C3%A3o_de_uma_Causa_como_Estrat%C3%A9gia.pdf. Acesso em: 28 set. 2024.

MCATEER, Oliver. **Havaianas' LA activation is all kinds of immersive: tbd collaborate with buff monster and google vision ai to transform venice beach boardwalk into a shoppable ai experience. TBD Collaborate with Buff Monster and Google Vision AI to transform Venice Beach Boardwalk into a shoppable AI experience.** 2019. Disponível em: https://www.campaignlive.com/article/havaianas-la-activation-kinds-immersive/1589938. Acesso em: 17 maio 2025.

MEIO & MENSAGEM. **Havaianas: as pegadas que todos querem seguir.** (s.e.). (s.d.). Disponível em: https://marcas.meioemensagem.com.br/havaianas/. Acesso em: 20 nov. 2024.

MEIO E MENSAGEM. **Confira 12 comerciais históricos da Havaianas.** (s.e.). 2013. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/confira-12-comerciais-historicos-da-havaianas. Acesso em: 29 nov. 2024.

MONTEIRO, Thaís. **Envolvimento cultural de marcas é fator decisivo para compra.** 2019. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/envolvimento-cultural-de-marcas-e-fator-decisivo-para-compra. Acesso em: 15 out. 2024.

MONTEIRO, Thaís. **Envolvimento cultural de marcas é fator decisivo para compra.** 2019. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/envolvimento-cultural-de-marcas-e-fator-decisivo-para-compra. Acesso em: 18 out. 2024.

MORAIS, Fabrício. **A bandeira como elemento de diferenciação simbólica nas Havaianas. Revista Brasileira de Marketing, 2016.**

MORAIS, Felipe. **Branding cultural.** 2021. Disponível em: https://felipemorais.com/branding-cultural/. Acesso em: 29 set. 2024.

MOREIRA, Lucas Vinícius de Melo; FOLLIS, Rodrigo. **As 3 gerações do slogan.** 2015. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/sudeste2015/resumos/R48-1973-1.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

MOREIRA, Lucas Vinicius de Melo. **“Todo Mundo Usa”: O Discurso na Construção da Marca Havaianas.** 2015. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/sudeste2015/resumos/R48-1973-1.pdf?utm_source. Acesso em: 6 maio 2025.

MOURAD, Aimãn Ibrahim. **REPOSICIONAMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: o caso das sandálias Havaianas. 2014.** Disponível em:

file:///C:/Users/livia/Downloads/22515-Texto%20do%20artigo-58261-1-10-20150409%20(5).pdf. Acesso em: 5 maio 2025.

MOUSELLO, Mariana Rhormens. **Marketing de influência e o case Havaianas.** s.d. Disponível em: https://revistahsm.com.br/marketing-de-influencia-e-o-case-havaianas/. Acesso em: 16 nov. 2024.

MUNDO EDUCAÇÃO. **Globalização no Brasil. (**s.e.). (s.d.). Disponível em: https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/globalizacao-no-brasil.htm. Acesso em: 29 nov. 2024.

MURARO, Marlon Luiz Clasen. **O ethos no discurso publicitário das sandálias Havaianas.** 2003. Disponível em: file:///C:/Users/livia/Downloads/9681-Texto%20do%20artigo-36626-39644-10-20160805.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

OCTAVINO, Livro. **Globalização e Neoliberalismo.** (s.d.). Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v12n02/v12n02_03.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

OMENA, Mateus. **Havaianas anuncia programa global para dar destino sustentável às sandálias descartadas.** 2021. Disponível em: https://forbes.com.br/forbesesg/2021/06/havaianas-anuncia-programa-global-para-dar-destino-sustentavel-as-sandalias-descartadas/. Acesso em: 7 jun. 2024.

ORDOÑEZ, Eric. **Case Study: Havaianas and the Internationalization of a Brazilian Brand.** University of Illinois, 2021.

ORG, Dandad. **The Havaianas Campaign.** 2008. Disponível em: https://www.dandad.org/awards/professional/2008/poster-advertising/16546/the-havaianas-campaign/. Acesso em: 18 maio 2025.

PACETE, Luiz Gustavo. **Brasil é o terceiro país que mais consome redes sociais em todo o mundo.** 2023. Disponível em:

https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consome-redes-sociais-em-todo-o-mundo/. Acesso em: 15 nov. 2024.

PESSOA, Mariana. **O que é branding e como ele pode impulsionar o sucesso da sua empresa.** 2023. Disponível em: https://www.conversion.com.br/blog/branding/#:~:text=Branding%20%C3%A9%20o%20processo%20de,representar%20a%20empresa%20ou%20produto. Acesso em: 29 set. 2024.

PICCININI, Luciano Franco. **Case de reposicionamento de marca: branding Havaianas.** (s.d.). Disponível em: https://www.yup.com.br/single-post/case-de-reposicionamento-de-marca-branding-havaianas. Acesso em: 19 nov. 2024.

PICININI, Luciano Franco. **Case de reposicionamento de marca: Branding Havaianas.** s.d. Disponível em: https://www.yup.com.br/single-post/case-de-reposicionamento-de-marca-branding-havaianas. Acesso em: 29 nov. 2024.

PLAY STUDIO. **Play Studio e Alpargatas: o case de inovação do novo app da Havaianas.** 2023. Disponível em: https://www.playstudio.io/blog/case-inovacao-havaianas. Acesso em: 7 jun. 2024.

PRADO, Luiz Carlos Delorme. **Globalização: Notas sobre um conceito controverso.** (s.d.). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5508853/mod_folder/content/0/Complementares/Globalizacao-LuisCarlosDelormePrado.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

PROMOVIEW. **Havaianas toma conta das vitrines na Europa, Estados Unidos e Ásia.** 2023. Disponível em: https://www.promoview.com.br/experiencia-de-marca/havaianas-vitrines-europa-estados-unidos-asia/. Acesso em: 29 nov. 2024.

PROMOVIEW. **Havaianas toma conta das vitrines na Europa, Estados Unidos e Ásia.** 2023. Disponível em: https://www.promoview.com.br/experiencia-de-marca/havaianas-vitrines-europa-estados-unidos-asia/. Acesso em: 31 mar. 2025.

QUEIROZ, Maurício Jucá. **Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização.** (s.d.). Disponível em: https://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/218.pdf. Acesso em: 22 out. 2024.

RAMOS, Bruno Agusto. **Havaianas european stores.** s.d. Disponível em: https://www.behance.net/gallery/5497833/havaianas-european-stores?tracking_source=search_projects|havaianas+shop&l=15#. Acesso em: 10 maio 2025.

REDAÇÃO. **O que as marcas brasileiras mais valiosas nos ensinam: parte 02.** 2024. Disponível em: https://nossomeio.com.br/o-que-as-marcas-brasileiras-mais-valiosas-nos-ensinam-parte-02/. Acesso em: 29 nov. 2024.

REIS, Fernanda Oliveira Alves. **Sandálias Havaianas: a internacionalização da marca.** 2007. Disponível em: https://www.fca.unesp.br/Home/Instituicao/Departamentos/Gestaoetecnologia/tcc-sandalisahavaiansa-ciclovida.pdf. Acesso em: 19 nov. 2024.

REUTERS. **Havaianas vão calçar indicados ao Oscar.** (s.e.). 2003. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/folha/reuters/ult112u29715.shtml. Acesso em: 29 nov. 2024.

Revista PB. **Do Brasil popular a ícone internacional.** 2024. Disponível em: https://revistapb.com.br/brasileirismos/do-brasil-popular-a-icone-internacional. Acesso em: 20 maio 2025.

ROCHA, Roseani. **O que o mercado internacional representa para a Havaianas: as vendas fora do brasil responderam por 17% do faturamento da marca no primeiro**

semestre. As vendas fora do Brasil responderam por 17% do faturamento da marca no primeiro semestre. 2023. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/o-que-o-mercado-internacional-representa-para-a-havaianas?utm_source. Acesso em: 1 jun. 2025.

ROCHA, Roseani. **O que o mercado internacional representa para a Havaianas: as vendas fora do brasil responderam por 17% do faturamento da marca no primeiro semestre. As vendas fora do Brasil responderam por 17% do faturamento da marca no primeiro semestre. 2023.** Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/o-que-o-mercado-internacional-representa-para-a-havaianas?utm_source. Acesso em: 15 mar. 2025.

ROTESKI, Renata; ARAUJO, Sandro de; CARMO, Alex. **A influência da comunicação no comportamento do consumidor. 2013.** Disponível em: http://adverbio2.fag.edu.br/index.php/adv/article/view/74/74. Acesso em: 29 nov. 2024.

SALEK, Silvia. **Havaianas são vendidas por quase R$ 500 em Londres**. s.d.. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/cultura/story/2003/06/printable/030614_0havaianasss. Acesso em: 6 maio 2025.

SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS. **Sucesso pelo mundo! Conheça a história destas 5 empresas brasileiras que se deram bem no exterior.** (s.e.). (s.d.). Disponível em: https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/internacionalizacao/sucesso-no-exterior/. Acesso em: 29 nov. 2024.

SANTOS, Inês M. **A apropriação cultural como ferramenta de criação artística: um estudo sobre a utilização do sampling no contexto do hip hop nacional.** 2013. Disponível em: https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/68688/2/26174.pdf. Acesso em: 29 nov. 2024.

SEBRAE. **Invista em global branding e conquiste o mercado internacional.** (s.e.). 2023. Disponível em:

https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/invista-em-global-branding-e-conquiste-o-mercado-internacional,7bae6f91bd3e5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Saiba%20por%20que%20%C3%A9%20importante,quantidade%20de%20bens%20ou%20servi%C3%A7os. Acesso em: 29 nov. 2024.

SENDPULSE. **9 tipos de branding e como entendê-los.** (s.e.). 2024. Disponível em: https://sendpulse.com/br/blog/9-tipos-de-branding-e-como-entende-los. Acesso em: 15 out. 2024.

SERRALVO, Aimãn Ibrahim Mourad e Francisco Antonio. **REPOSICIONAMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: o caso das sandálias havaianas. o caso das sandálias Havaianas.** 2014. Disponível em: file:///C:/Users/livia/Downloads/22515-Texto%20do%20artigo-58261-1-10-20150409%20(3).pdf. Acesso em: 16 mar. 2025.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. **Fundamentos do posicionamento de marcas – uma revisão teórica.** (s.d.). Disponível em: https://www.ebc.com.br/sites/_institucional/files/atoms/files/01-guia-de_identidade_da_marca_ebc.pdf. Acesso em: 29 out. 2024.

SIMPLES. **Cultura e Branding. Daltro Coutinho.** (s.e.). 2023. Disponível em: https://salcio.com.br/a-diversidade-cultural-a-favor-da-marca/. Acesso em: 18 out. 2024.

SOMOS SIMPLES. **A influência cultural na marca. (s.e.).** 2020. Disponível em: https://www.somossimples.com.br/a-influencia-cultural-na-marca/. Acesso em: 15 out. 2024.

SOUSA, Miguel Dias Rego Melo. **Sandálias Havaianas: Decisão Estratégica de Internacionalização.** 2012. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4910/1/Miguel%20Sousa%20-%20ISCTE%20Mestrado%202012.pdf. Acesso em: 16 nov. 2024.

TÁ CONTRATADO. **Slogan: importância e criação de slogans eficazes.** (s.e.). 2024. Disponível em:

https://tacontratado.com.br/glossario/slogan-importancia-e-criacao-de-slogans-eficazes/. Acesso em: 29 nov. 2024.

TELLES, Marcel. **Relevância Cultural: porque é importante para a minha marca?** s.d. Disponível em: https://zeeng.com.br/relevancia-cultural-porque-e-importante-para-a-minha-marca/#:~:text=Impacto%20Positivo%20na%20Percep%C3%A7%C3%A3o%20da,aumentar%20a%20fidelidade%20do%20cliente. Acesso em: 29 nov. 2024.

TORTELLI, Laís Beria; OLIVEIRA, Natalie Pacheco. **HAVAIANAS: HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA MARCA.** 2017. Disponível em: https://eventos.ifrs.edu.br/index.php/JEPEXErechim/JEPEXErechim2017/paper/viewFile/2992/851. Acesso em: 29 nov. 2024.

TURLÃO, Felipe. **Comunicação Havaianas esquenta verão do hemisfério norte: marca brasileira quer ampliar presenças na europa e estados unidos e chegar a novos mercados, como a índia. Marca brasileira quer ampliar presenças na Europa e Estados Unidos e chegar a novos mercados, como a Índia.** 2011. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/havaianas-esquenta-ver-o-do-hemisferio-norte?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 20 maio 2025.

VASCONCELOS, Eduardo. **Sucesso internacional da Havaianas envolve parcerias com distribuidores locais.** 2018. Disponível em: https://www.fecomercio.com.br/noticia/sucesso-internacional-da-havaianas-envolve-parcerias-com-distribuidores-locais. Acesso em: 18 maio 2025

VIDAL, Filipo. **Country-proof Branding, a marca à prova de mundo: a internacionalização é um dos maiores desafios das marcas em nossa época, demandando propósitos fortes e experiências coerentes.** 2022. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/a-marca-a-prova-do-tempo. Acesso em: 18 out. 2024.

VIDAL, Filipo. **Country-proof Branding, a marca à prova de mundo.** 2022. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/a-marca-a-prova-do-tempo. Acesso em: 29 nov. 2024.

WILLIAMS, Robert. **Havaianas' boardwalk mural activates mobile shopping experience.** 2019. Disponível em: https://www.marketingdive.com/news/havaianas-boardwalk-mural-activates-mobile-shopping-experience/558334/. Acesso em: 17 maio 2025.

WORDPRESS. **Entrevista feita com Ângela Hirata ao Global 21.** s.d. Disponível em: https://casehavaianas.wordpress.com/curiosidades/entrevista/. Acesso em: 6 maio 2025.

WORDPRESS. **Mix marketing: havaianas um case de sucesso. havaianas um case de sucesso.** s.d.. Disponível em: https://casehavaianas.wordpress.com/mix-marketing/. Acesso em: 5 maio 2025.

WORDPRESS. **Tudo sobre Havaianas.** 2019. Disponível em: https://tudosobrehavaianas.wordpress.com/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 18 maio 2025.

YUP. **Case de reposicionamento de marca: branding Havaianas.** (s.e.). (s.d.). Disponível em: https://www.yup.com.br/single-post/case-de-reposicionamento-de-marca-branding-havaianas. Acesso em: 7 jun. 2024.

ZARIFE, Fiamma. **O poder cultural das marcas.** 2024. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/opiniao/o-poder-cultural-das-marcas. Acesso em: 18 out. 2024.

ZELO. **E as Havaianas vão para...os indicados do Oscar: modelo desenvolvido especialmente para a ocasião será oferecido aos principais concorrentes à estatueta. Modelo desenvolvido especialmente para a ocasião será oferecido aos principais concorrentes à estatueta.** 2016. Disponível em:

https://revistazelo.com.br/e-as-havaianas-vao-para-os-indicados-ao-oscar/. Acesso em: 17 maio 2025.

ZIMMERMANN, Juliana; SCHVEITZER, Vanessa; BEHLING, Hans Peder. **Análise Semiótica de Havaianas.** (s.d.). Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-0633-1.pdf. Acesso em: 20 nov. 2024.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 1069 l Setor Universitário
Caixa Postal 86 l CEP 74605-010
Goiânia l Goiás l Brasil
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089 l Fax: (62) 3946.3080
www.pucgoias.edu.br l

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Lívia Alves da Silva do Curso de Publicidade e Propaganda, matrícula 20211006600295, telefone: 62 994740483, e-mail liviaalvesms@hotmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado TODO MUNDO USA, FALA E AMA. TODO MUNDO HAVAIANAS: UM ESTUDO DE CASO, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 19 de Junho de 2025 .

Assinatura do(s) autor(es): _____

Nome completo do autor: Lívia Alves da Silva

gov.br Documento assinado digitalmente
ALVARO DE MELO FILHO
Data: 19/06/2025 19:16:07-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Assinatura do professor-orientador: _ _____

Nome completo do professor-orientador: Álvaro Melo Filho

gov.br Documento assinado digitalmente
LIVIA ALVES DA SILVA
Data: 19/06/2025 19:05:59-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br