



## ENTREVISTA

**Betina Roxo**, a primeira  
estrategista-chefe da  
Rico Investimentos

## O "BIG BANG" DE GUEDES

Govt adia anúncio de plano para  
reaquecer a economia — e mercado  
já teme desequilíbrio fiscal

## POLO TECNOLÓGICO

A estratégia catarinense para  
ser o estado que mais atrai  
empresas com DNA inovador



# ISTO É Dinheiro



Presente em 120 países,  
a dona da Havaianas  
obtém lucro 53%  
maior com vendas de  
R\$ 681 milhões entre abril  
e junho. Ampliar o  
portfólio, fortalecer o  
e-commerce e expandir  
suas marcas para novos  
mercados são os  
próximos passos

## TUDO MUNDO DE ALPARGATAS

“Estamos em um  
processo de  
transformação  
digital que nos  
ajuda a crescer  
na crise e reagir  
de forma rápida”  
**ROBERTO FUNARI**,  
presidente da Alpargatas

TODAS

Dona das marcas Havaianas, Mizuno, Osklen e Dupé registra o melhor desempenho da história no segundo trimestre, amplia seus negócios em todo o mundo e multiplica suas vendas pelos canais digitais

AS

Victoria GHIRALDI

FACES DA  
ALPARGATAS

**DESDE O INÍCIO DE MARÇO, O EXECUTIVO PAULISTA ROBERTO FUNARI, PRESIDENTE DO GRUPO** Alpargatas, passa boa parte do dia de bermuda e Havaianas, principal marca da companhia. Esse estilo despojado durante o isolamento social não significa uma rotina tranquila de home office. Em razão da pandemia, uma operação de guerra foi montada nas dez fábricas da companhia para garantir a saúde dos 18 mil funcionários. Dos portões para fora, mais desafios. Quase 45% dos 300 mil pontos de venda no País e 100% das 450 lojas próprias das Havaianas tiveram de fechar as portas. Resultado: a receita líquida recuou 35,4% no segundo trimestre no Brasil. Nada disso, no entanto, parece ter tirado o sono de Funari. Entre abril e junho, as vendas internacionais subiram 11,7%, de R\$ 282,9 milhões para R\$ 316 milhões. Com isso, 46% do faturamento do grupo veio do mercado global. No mesmo intervalo, as vendas no e-commerce brilharam como nunca: saltaram 205% na comparação com os primei-



**ROBERTO FUNARI, CEO**

O executivo garantiu uma forte alta no lucro no segundo trimestre ao colocar em prática uma complexa estratégia de adaptação à crise

ros três meses do ano e mais de 593% no comparativo com o mesmo período de 2019. “A força das marcas, principalmente Havaianas, gerou resiliência e garantiu a nossa recuperação”, disse Funari, em entrevista à DINHEIRO. “Estamos em um processo de transformação digital e isso nos ajuda a crescer na crise e a reagir de forma rápida”, afirmou.

O resultado da Alpargatas no segundo trimestre, em plena crise causada pelo fechamento dos shoppings e do comércio considerado não essencial, revela que Funari fez a lição de casa, com louvor. O lucro líquido consolidado saltou 53,1%, de R\$ 29,1 milhões, no segundo trimestre de 2019, para R\$ 44,5 milhões, de abril a junho deste ano. Embalada por esses bons números, a companhia decidiu contratar 500 funcionários para a fábrica de Campina Grande (PB), na contramão da onda de demissões que assolou a economia desde o início da crise.

A reação da Alpargatas nos últimos meses é, segundo Funari, reflexo de dois fatores principais: vendas internacionais e fortalecimento dos canais digitais. As vendas no site havaianas.com foram multiplicadas por sete — elevando para 23% a participação do on-line



## CAPA



CHINA



LONDRES



NOVA YORK

### NA CONTRAMÃO DA QUEDA NAS VENDAS NO MERCADO BRASILEIRO, ALPARGATAS REGISTROU EXPANSÃO EM SEUS RESULTADOS INTERNACIONAIS, COM ABERTURA DE LOJA EM LONDRES EM PLENA PANDEMIA

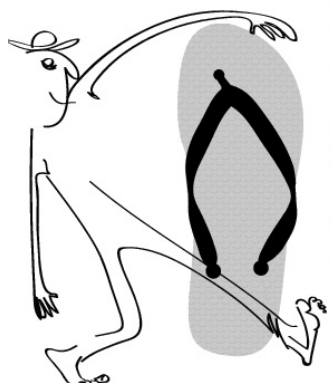
nos resultados totais da marca. Especializada em artigos esportivos, a Mizuno registrou aumento de 80% nas vendas em canais marketplace no mesmo período e alcançou a segunda maior posição no ranking de vendas do site Netshoes.

**PRODUTO RESILIENTE** Outro pilar da estratégia do grupo foi ampliar a presença em lojas classificadas como essenciais, como supermercados, mercearias e farmácias. Fernando Bresciani, analista de mercado da Mirae Asset Management, disse que “o cenário ficou positivo para a Havaianas no varejo porque se trata de produto resiliente”. Isso aparece nas ações da empresa, que tiveram alta expressiva no período. Em 30 de junho, preferenciais (ALPA4) estavam cotadas a R\$ 29,28, e as ordinárias (ALPA3) a R\$ 24,81. Os valores são, respectivamente, 26,4% e 27,5% superiores aos de 31 de março, e praticamente em linha com a valorização do Ibovespa de abril a junho, de 33,9%. O valor de mercado da Alpargatas no final do segundo trimestre era de R\$ 15,8 bilhões.

Mesmo em um cenário de incertezas na economia e no varejo de moda e vestuário, a empresa manteve seus investimentos

em marketing planejados antes do início da pandemia. Para o presidente do grupo, esse foi um grande diferencial durante o enfrentamento da crise, uma vez que muitas ações já estavam sendo implementadas e só precisaram ser aprimoradas. No total, R\$ 29 milhões foram investidos no segundo trimestre de 2020, dos quais R\$ 18 milhões (62%) somente direcionados à transformação digital e a projetos de ganho de eficiência nas fábricas e na cadeia de suprimentos. O restante, cerca de R\$ 11 milhões, foi destinado a investimentos na sustentação e manutenção das operações.

Com o fechamento temporário das lojas (450 no Brasil e outras 306 pelo mundo), novas estratégias foram criadas para manter as marcas da Alpargatas na memória do consumidor. A Havaianas foi



## OS PASSOS DA ALPARGATAS

Fontes: Alpargatas e projeções de mercado

**210 milhões**  
de pares de sandálias  
vendidos por ano  
(Havaianas)\*



**300 mil**  
pontos de venda  
no Brasil



**756 lojas**  
(entre Havaianas,  
Mizuno e Osklen)



Lojas em mais de  
**30 países**  
(Havaianas)

**18 mil**  
funcionários

Comercializada em  
**120 países**  
(Havaianas)



**538 mil**  
vendas no segundo  
trimestre de 2020  
(diretas aos consumidores)



**10 fábricas**  
instaladas no Brasil

\* estimativa



BONITO (MS)

## UM DOS TRUNFOS DA GRIFE NOS ÚLTIMOS MESES FOI APOSTAR NA DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E FORTALECER A SUA PRESENÇA NO UNIVERSO DA MODA DENTRO E FORA DO PAÍS

uma das pioneiras a entrar no TikTok Brasil e em patrocinar lives de cantores como Marília Mendonça, Thiaguinho, Manu Gavassi e Elza Soares. A marca também realizou campanhas interativas com influenciadores digitais e focou em marketing de performance nas mídias digitais e nas plataformas de marketplace dos principais mercados globais.

No mesmo período de lojas fechadas, outra marca forte do grupo, a carioca Osklen, apresentou crescimento de 148% nas vendas no site oficial. A criação de vendedores digitais e pelo WhatsApp Chat também foi ampliada, principalmente no Dia dos Namorados, a segunda melhor data de vendas da marca no ano. O resultado foi o crescimento no e-commerce de 400% em relação ao mesmo período do ano passado. Dentro dessa tática para se manter em evidência, a Mizuno realizou lives com profissionais como nutricionistas, personal trainers e psicólogos esportivos.

Se uma parte da estratégia foi reforçar a presença de marca, a outra foi diminuir 4,6% as despesas em praticamente todos os departamentos de vendas. No segundo trimestre, a redução de custo operacional caiu ainda mais, 10% (R\$ 30,3 milhões), passando de R\$ 303,8 milhões para R\$ 273,5 milhões. Os focos dos cortes atingiram principalmente fretes, royalties, comissões e licenças. Isso tudo aliado ao sangue frio de não descuidar do crescimento estratégico. A empresa inaugurou, em julho, um novo centro de distribuição. O investimento de R\$ 3 milhões resultou em uma infraestrutura de 13 mil m<sup>2</sup> na cidade de Extrema, em Minas Gerais.

Segundo Funari, a empresa precisa estar preparada para uma eventual forte reação do consumo nos próximos anos. “Quanto melhor você tem disponibilidade e reposição, mais cresce”, afirmou. “E isso gera um ciclo bastante positivo”.

A decisão está lastreada na necessidade de a Alpargatas investir ainda mais em serviços omnichannel no Brasil e no exterior. A partir de setembro, o site havaianas.com passará a ser global, em cinco idiomas. As funcionalidades também irão mudar. Os modelos serão oferecidos divididos por gênero, medida anunciada durante a campanha Pride, em celebração ao orgulho LGBTQIA+, em junho deste ano. A previsão é ampliar de 18 para 40 os países atendidos pelo e-commerce até o segundo semestre de 2021. Hoje, a marca tem lojas físicas em 120 países.

Dentro das estratégias de internacionalização, a China terá papel de destaque. No segundo trimestre de 2020, a alta no país asiático — o maior mercado externo em volume — foi de 69% na comparação com o trimestre anterior. Já na região que abrange Europa, Oriente Médio, África e Índia houve aumento de 593% nas vendas pelo site havaianas.com nos meses de abril, maio e junho. O crescimento na América do Norte e Caribe foi de 297% nas vendas em endereços físicos e de 189% nas vendas on-line no mesmo período. A performance de crescimento das vendas on-line também impulsionou a receita líquida da Havaianas Internacional, que teve, nos meses de maio e junho, crescimento de 61% e 57%, respectivamente, sobre os mesmos meses do ano passado.

**DIVERSIFICAÇÃO** Para não deixar que seus produtos percam o apelo fashion e, ao mesmo tempo, para manter o apetite de visitação ao site a Alpargatas aposta na diversificação. Além dos tradicionais chinelos de dedo, o e-commerce da marca passou a disponibilizar bolsas, roupas, toalhas, boias, chaveiros e até carregador de celular. É uma tentativa, segundo o presidente, de fortalecer a fidelidade com os clientes. Para isso, a Havaianas lança constantemente novas coleções, firma parcerias com grandes marcas e aposta na diversificação de produtos. “A Havaianas se expandiu no Brasil e no mundo e cresceu como uma marca de acessórios de moda. Por isso,

## CAPA

estamos explorando a categoria lifestyle em vários produtos”, disse Funari. A linha Dos Pés à Cabeça, uma “collab” (cocriação) com a New Era, maior grife de bonés do mundo, colocou no mercado sandálias, chapéus e bonés por R\$ 120.

Para o consultor de varejo Alberto Serrentino, CEO da Varese Retail, a Havaianas levou a Alpargatas para outro patamar. “São poucas as marcas que conseguem fazer isso, saindo das mídias tradicionais e usando celebridades, por exemplo”. Para ele, a marca possui um valor aspiracional. “Isso foi conseguido com um trabalho forte e em conjunto com vários setores da empresa. Um branding muito bem feito”, afirmou.

Essa dimensão aspiracional é comprovada por alguns dos hits da grife. Entre os lançamentos internacionais, um hit é a primeira parceria com a grife francesa Yves Saint Laurent. Nascida no ano passado, foi um sucesso tão grande, segundo a empresa, que as marcas decidiram repetir a dose e colocar no mercado um novo modelo. Ele é comercializado apenas na loja da marca francesa, em Paris, ou no e-commerce da marca por 45 euros. Apesar do preço (cerca de R\$ 300), os produtos estão quase esgotados no site.

**RECLAMAÇÕES** Mas como todo portfólio que se preza, há risco embutido e nem tudo é sucesso garantido. A linha Tradi Zori é um exemplo. Ela relembra o modelo de sandália no estilo japonês — um chinelo retangular que inspirou a criação do produto brasileiro, em 1962 — e apesar de ser considerada pelo CEO como “um sucesso de vendas” (cada par custa R\$ 240) tem rendido reclamações por parte dos usuários nas redes sociais, principalmente em relação à qualidade dos produtos. Faz parte. “A Havaianas tem relevância na vida das pessoas, causa uma memória afetiva com lembrança de férias, de praia e traz a sensação de liberdade e alegria”, afirmou Funari. Com a certeza de que cada brasileiro, ao olhar para os pés, tem seu produto na cabeça. 

## ENTREVISTA

**ROBERTO FUNARI,**  
PRESIDENTE DA  
ALPARGATAS

### “VAMOS INVESTIR CADA VEZ MAIS EM NOVOS PRODUTOS DE LIFESYLE”

#### **O que explica o forte aumento de vendas on-line na pandemia?**

Fizemos um investimento de marketing para ajudar as pessoas a descobrir a marca, colocando-a em destaque em diversas atividades de marketplace tanto na China quanto na Europa e nos EUA. Isso trouxe uma ativação muito forte. O segundo ponto importante foi a disponibilidade de produto. Para crescer no digital, é preciso ter reposição muito eficiente. Como nós protegemos nossa cadeia de suprimentos, mantivemos os níveis de produção.

#### **Qual o impacto do dólar em seus custos de produção?**

O aumento do dólar é compensado pela redução do custo da borracha em virtude da queda do preço do petróleo. Implementamos, desde o ano passado, um projeto de multisourcing de fornecedores de borracha, e com isso temos ganhos nos nossos custos.

#### **E a concorrência com produtos importados?**

A solidez da marca é a nossa força. No Brasil não temos concorrência da Havaianas com produtos importados. A Osklen também não tem concorrência internacional. Em nosso portfólio, a marca que sofre mais com produtos internacionais é a Mizuno.

#### **Como as tecnologias ajudaram a alavancar os resultados do grupo?**

Estamos em um processo de transformação digital e isso nos ajudou a crescer



na crise e a reagir de forma rápida. Foi só uma questão de nos ajustar nesse período. Quando conseguimos gerar maiores vendas com os menores índices de investimentos, podemos reinvestir naquelas iniciativas que estão com um retorno mais alto.

#### **Há planos de investir em novas tecnologias?**

Estamos criando um hub digital, que envolve essas áreas de experiência do usuário, geração de conteúdo, de mídia de performance, em diferentes partes do mundo. Continuamos investindo em ferramentas analíticas de Inteligência Artificial. Também apostamos em novas soluções digitais para apoiar a expansão da empresa no omnichannel.

#### **E em endereços físicos?**

Durante a pandemia, inauguramos a nossa store lab na Carnaby Street, em Londres, e implementamos uma loja piloto para ser omnichannel, em Madri.

#### **A volta do turismo deve puxar a demanda por Havaianas?**

O turismo, sem dúvida, é o setor mais afetado pela pandemia. A expectativa é que a receita continue sendo afetada até que se encontre soluções de imunização. Mas a importância dos países turísticos para as vendas de Havaianas é pequena. Eles têm um papel mais importante do ponto de vista exposição da marca. A Havaianas foi recompensada com crescimento da marca por ser calçado de ficar em casa.

#### **A Havaianas lançou meias e bonés. É importante diversificar?**

A marca cresceu como uma grife de acessórios de moda. Por isso, vamos investir cada vez mais em novos produtos de lifestyle. Isso a gente está explorando em vários produtos.