

Autor: Raíza da Conceição dos Santos

Coautor: Gabriel Marcuzzo do Canto Cavalheiro

DE PRODUTO POPULAR A ÍCONE GLOBAL: A JORNADA DA HAVAIANAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA

RESUMO

A internacionalização de marcas tem se consolidado como estratégia central para a competitividade em mercados globais. O estudo analisa o processo de internacionalização da marca Havaianas, com ênfase no papel da propriedade intelectual como suporte estratégico. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, conduzida por meio de estudo de caso e análise documental de registros marcários nas bases do Instituto Nacional da Propriedade Industrial e da *World Intellectual Property Organization*, no período de 1942 a 2024. Os resultados indicam que a expansão internacional da marca foi acompanhada por uma intensificação dos registros de marca, evidenciando uma gestão estratégica dos ativos intangíveis. Observa-se coerência entre o posicionamento da marca e sua proteção jurídica, bem como diversificação de classes e ampla cobertura geográfica. O estudo contribui ao evidenciar a propriedade intelectual como elemento central na internacionalização de marcas, ampliando a compreensão sobre sua função estratégica para além da proteção legal.

Palavras-chave: Internacionalização de marcas. *Brand equity*. Propriedade intelectual. Havaianas.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização tem se consolidado, nas últimas décadas, como uma estratégia central para empresas que buscam ampliar sua competitividade em um ambiente econômico cada vez mais globalizado. Diante da saturação de mercados domésticos e da necessidade de expansão, organizações passaram a direcionar suas operações para o exterior, ampliando fluxos de comércio, investimentos e aprendizado organizacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Nesse contexto, a internacionalização de marcas assume papel estratégico, uma vez que marcas consolidadas funcionam como ativos capazes de reduzir o risco percebido pelos

consumidores e facilitar a entrada em novos mercados (KOTLER; KELLER, 2012). Diferentes abordagens teóricas buscam explicar esse processo, destacando-se o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que propõe uma expansão gradual baseada no acúmulo de conhecimento e na redução das incertezas associadas à atuação internacional.

Mais do que a simples expansão geográfica, a internacionalização envolve a construção e a transferência de significados simbólicos das marcas para diferentes contextos culturais. Nesse cenário, destaca-se a trajetória da Alpargatas S.A., empresa brasileira responsável pela marca Havaianas. Lançada em 1962 como um produto simples e acessível, a Havaianas passou por um processo de reposicionamento ao longo das décadas, transformando-se em um símbolo de estilo de vida associado à identidade cultural brasileira.

Esse reposicionamento foi fundamental para viabilizar sua inserção em mercados internacionais e consolidar a marca como um ativo estratégico. Paralelamente às estratégias de marketing e posicionamento, a proteção da marca tornou-se um elemento essencial nesse processo. Em um ambiente global competitivo, a gestão da propriedade intelectual assume papel central na preservação do valor dos ativos intangíveis, garantindo segurança jurídica e reduzindo riscos de imitação.

Apesar da relevância do tema e da ampla visibilidade da marca Havaianas no cenário internacional, ainda são limitados os estudos que analisam seu processo de internacionalização sob a perspectiva da propriedade intelectual, especialmente com base em evidências empíricas provenientes de registros marcários em bases institucionais. Essa lacuna revela a necessidade de investigações que articulem estratégias de branding e proteção jurídica no contexto da expansão internacional.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização da marca Havaianas, com ênfase no papel da propriedade intelectual, a partir da análise dos registros de marca nas bases do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e da World Intellectual Property Organization (WIPO).

Além desta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico sobre internacionalização de empresas, gestão de marcas e propriedade intelectual. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada na pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados da análise dos registros da marca Havaianas nas bases do INPI e da WIPO, assim como, discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A internacionalização das empresas tem sido explicada por diferentes abordagens teóricas. O Modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977), sugere que a expansão internacional ocorre de forma incremental, baseada no aprendizado organizacional e na redução gradual das incertezas associadas aos mercados externos. No campo do marketing, Kotler e Keller (2012) destacam que marcas consistentes e bem posicionadas apresentam maior potencial de internacionalização, pois funcionam como redutoras de risco percebido pelos consumidores. A marca, nesse sentido, representa um ativo estratégico que transcende fronteiras.

Aaker (1998) introduz o conceito de *brand equity*, enfatizando que o valor da marca é construído por meio da lealdade do consumidor, da qualidade percebida e das associações simbólicas. Em mercados internacionais, esse valor torna-se ainda mais relevante, pois influencia diretamente a aceitação do produto. Dunning (1988), por meio do Paradigma Eclético (OLI), argumenta que a internacionalização depende de vantagens de propriedade, localização e internalização.

No caso das marcas, a vantagem de propriedade está relacionada à força do nome e à reputação construída. Kapferer (2003) complementa essa discussão ao afirmar que marcas globais bem-sucedidas são aquelas capazes de manter uma identidade clara, incorporando elementos culturais autênticos que geram diferenciação e significado para os consumidores. Além desses aspectos, a literatura destaca o papel da propriedade intelectual como elemento estratégico no processo de internacionalização de marcas.

Segundo Aaker (1998), a marca constitui um ativo intangível de elevado valor econômico, cuja proteção jurídica é fundamental para sua exploração em mercados internacionais. Nesse contexto, instituições como o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e a World Intellectual Property Organization (WIPO) assumem papel central ao viabilizar a proteção legal das marcas, reduzindo riscos de imitação, conflitos jurídicos e perda de valor simbólico.

A gestão estratégica da propriedade intelectual, portanto, não deve ser compreendida apenas como um procedimento legal, mas como parte integrante da estratégia de internacionalização e consolidação de marcas globais.

2.1 A Construção da Marca Havaianas

A trajetória da marca Havaianas está diretamente associada à evolução da Alpargatas S.A., empresa fundada em 1907, em um contexto marcado pela expansão da industrialização brasileira. Inicialmente voltada à produção de bens funcionais e acessíveis, a empresa consolidou-se no mercado nacional com produtos de caráter utilitário, atendendo às demandas de amplas camadas da população (SUZIGAN, 2000).

Esse posicionamento inicial orientado à acessibilidade constituiu a base sobre a qual a marca Havaianas foi construída. Lançada em 1962, a sandália foi concebida como um produto simples, resistente e de baixo custo, inspirado nas sandálias japonesas zori. Durante suas primeiras décadas, sua proposta de valor esteve fortemente associada à funcionalidade e ao consumo popular.

Sob a perspectiva estratégica, esse estágio inicial pode ser compreendido como uma fase de construção de escala e penetração de mercado, na qual a competitividade estava centrada no preço e na ampla distribuição. Conforme apontam Kotler e Keller (2012), produtos com forte presença no mercado doméstico tendem a consolidar sua base antes de avançar para estratégias de diferenciação.

A partir da década de 1990, observa-se um ponto de inflexão na trajetória da marca. A introdução de novos designs, cores e estratégias de comunicação marcou o início de um processo de reposicionamento, no qual a Havaianas passou a incorporar atributos simbólicos relacionados à moda, ao estilo de vida e à identidade cultural brasileira. Esse movimento está alinhado à perspectiva de Kapferer (2003), segundo a qual marcas fortes são aquelas capazes de evoluir sem perder sua identidade central.

Paralelamente, a empresa passou a investir de forma mais consistente na proteção de seus ativos intangíveis. A utilização de instrumentos de propriedade intelectual, como registros de marca e proteção de desenho industrial, tornou-se elemento estratégico para assegurar exclusividade e preservar o valor simbólico do produto em um ambiente competitivo. De acordo com Aaker (1998), a proteção da marca é fundamental para sustentar o *brand equity*, especialmente em contextos de expansão.

Além disso, a estratégia de inovação contínua, por meio do lançamento de novos modelos, edições especiais e colaborações, contribuiu para ampliar o alcance da marca e fortalecer sua conexão com diferentes públicos. Esse processo evidencia a capacidade da

Havaianas de equilibrar tradição e inovação, característica associada à construção de marcas globais.

Dessa forma, a trajetória da Havaianas pode ser compreendida não apenas como um processo histórico, mas como uma sequência de decisões estratégicas que envolveram reposicionamento de mercado, construção de valor simbólico e gestão de ativos intangíveis. Esses elementos foram fundamentais para viabilizar sua posterior inserção em mercados internacionais e consolidar a marca como um ativo global.

2.2 Interesse da Internacionalização

A internacionalização de empresas tem sido amplamente discutida na literatura como um processo gradual de expansão para mercados externos, motivado pela busca de crescimento, diversificação de riscos e acesso a novos recursos e consumidores. Entre os modelos teóricos mais influentes, destaca-se o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que propõe que a inserção internacional ocorre de forma incremental, à medida que as organizações acumulam conhecimento e reduzem incertezas associadas aos mercados estrangeiros.

Sob essa perspectiva, o avanço internacional não se limita à presença física em outros países, mas envolve também a adaptação de estratégias organizacionais e de marketing. Nesse contexto, as marcas assumem papel central, atuando como mecanismos de diferenciação e redução do risco percebido pelos consumidores em ambientes desconhecidos (KOTLER; KELLER, 2012).

A gestão de marcas, portanto, torna-se um elemento estratégico no processo de internacionalização. De acordo com Aaker (1998), o brand equity representa um conjunto de ativos e passivos associados à marca que agregam valor ao produto, sendo fundamental para sustentar vantagens competitivas. Em mercados internacionais, marcas fortes facilitam a entrada, ampliam a aceitação do produto e contribuem para a construção de posicionamentos consistentes.

Além disso, a internacionalização de marcas envolve a transferência e adaptação de significados simbólicos para diferentes contextos culturais. Conforme Kapferer (2003), marcas globais bem-sucedidas são aquelas capazes de manter uma identidade central coerente, ao mesmo tempo em que se adaptam às especificidades locais. Esse equilíbrio entre padronização e adaptação é um dos principais desafios das empresas em expansão internacional.

Paralelamente às estratégias de branding, a propriedade intelectual emerge como um componente essencial para a consolidação da presença internacional. O registro de marcas garante exclusividade de uso, proteção jurídica e segurança para a exploração econômica dos ativos intangíveis (AAKER, 1998). Em ambientes altamente competitivos, a ausência de proteção adequada pode comprometer a expansão internacional, expondo as empresas a riscos de imitação e perda de valor de marca.

Nesse sentido, organizações como a World Intellectual Property Organization (WIPO) desempenham papel relevante ao viabilizar sistemas de registro internacional, facilitando a proteção de marcas em múltiplos países. Esse mecanismo reduz custos e complexidade operacional, tornando-se um instrumento estratégico para empresas que buscam internacionalizar suas marcas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Dessa forma, a internacionalização, a gestão de marcas e a propriedade intelectual devem ser compreendidas de maneira integrada. A expansão para mercados internacionais não depende apenas de capacidades produtivas ou comerciais, mas também da habilidade das empresas em construir, posicionar e proteger seus ativos intangíveis (KAPFERER, 2003). Essa articulação é particularmente relevante em casos como o da Havaianas, em que a marca desempenha papel central na estratégia de inserção global.

2.3 Concorrência

A propriedade intelectual desempenha papel fundamental na economia contemporânea, especialmente em contextos nos quais os ativos intangíveis assumem centralidade nas estratégias organizacionais. Entre esses ativos, as marcas destacam-se como instrumentos de diferenciação, agregação de valor e construção de identidade, sendo essenciais para a competitividade em mercados nacionais e internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O registro de marca constitui o principal mecanismo jurídico de proteção desses ativos, garantindo ao titular o direito exclusivo de uso em determinado território e segmento de atuação (KAPFERER, 2003). De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), a proteção marcária assegura não apenas a exclusividade, mas também a possibilidade de exploração econômica do signo distintivo, fortalecendo a posição competitiva das empresas.

No contexto da internacionalização, a proteção da marca torna-se ainda mais relevante, uma vez que a expansão para novos mercados expõe as organizações a riscos relacionados à apropriação indevida, falsificação e concorrência desleal (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse

sentido, a ausência de registros adequados pode comprometer a entrada e a consolidação em mercados estrangeiros, tornando a propriedade intelectual um elemento estratégico, e não apenas jurídico.

Para viabilizar a proteção em múltiplos países, empresas podem recorrer a sistemas internacionais de registro, como o Sistema de Madri, administrado pela World Intellectual Property Organization (WIPO). Esse sistema permite o depósito centralizado de pedidos de marca, facilitando a gestão e reduzindo custos operacionais no processo de internacionalização (KOTLER; KELLER, 2012).

Além disso, a análise de registros de marca constitui uma importante fonte de dados para a compreensão de estratégias empresariais. Informações como distribuição geográfica, classes de registro e evolução temporal dos depósitos permitem identificar padrões de expansão, priorização de mercados e posicionamento estratégico das organizações (KAPFERER, 2003).

Dessa forma, os registros marcários deixam de ser apenas instrumentos de proteção jurídica e passam a ser compreendidos como evidências empíricas das estratégias de internacionalização. A partir dessa perspectiva, a análise dos dados provenientes de bases como o INPI e a WIPO possibilita compreender como empresas estruturam a proteção de seus ativos intangíveis ao longo do processo de expansão internacional (KOTLER; KELLER, 2012). No caso da Havaianas, essa abordagem permite investigar de que forma a gestão da propriedade intelectual acompanhou e potencialmente sustentou sua trajetória de internacionalização, contribuindo para a consolidação da marca em mercados globais.

2.4 Plano de Internacionalização da Marca

A definição do plano de internacionalização envolve escolhas estratégicas que impactam diretamente a forma de atuação da empresa nos mercados externos. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), as estratégias internacionais podem assumir diferentes configurações, destacando-se os modelos multilocal, global e transnacional. Cada um desses modelos apresenta vantagens e limitações relacionadas ao grau de centralização, padronização e adaptação às especificidades locais.

A estratégia multilocal privilegia a autonomia das unidades internacionais e a adaptação às características dos mercados locais, enquanto a estratégia global enfatiza a padronização de produtos e processos, buscando economias de escala. A estratégia

transnacional, por sua vez, procura equilibrar eficiência global e responsabilidade local, combinando centralização estratégica com flexibilidade operacional.

No caso da Alpargatas, observa-se a predominância de uma estratégia orientada à economia de escala, com forte centralização produtiva no Brasil, responsável pela maior parte do volume comercializado. Ainda assim, a empresa busca incorporar elementos da estratégia transnacional, por meio da presença de escritórios internacionais e da contratação de equipes locais, visando maior proximidade com os mercados consumidores (ALPARGATAS, 2023).

Além da definição do modelo estratégico, a literatura destaca a importância das formas de entrada em mercados estrangeiros. O Modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977), sugere que a internacionalização ocorre de maneira gradual, iniciando-se por operações de menor complexidade, como a exportação, e avançando para modalidades que demandam maior comprometimento de recursos, como subsidiárias próprias. A trajetória da Havaianas, fortemente baseada na exportação e em acordos de licenciamento, está alinhada a essa perspectiva incremental.

2.5 Propriedade Intelectual e Internacionalização das Marcas

A propriedade intelectual desempenha papel estratégico no processo de internacionalização de marcas, especialmente quando se considera a marca como um ativo intangível de elevado valor econômico. A proteção adequada da marca reduz riscos de imitação, assegura exclusividade de uso e fortalece o posicionamento competitivo em mercados internacionais (AAKER, 1998).

Nesse contexto, instituições como o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e a World Intellectual Property Organization (WIPO) são fundamentais para viabilizar a proteção jurídica das marcas. O registro da marca junto a esses órgãos permite que empresas estendam seus direitos de uso para diferentes países, garantindo maior segurança às estratégias de expansão internacional.

A Classificação Internacional de Produtos e Serviços de Nice, adotada tanto pelo INPI quanto pela WIPO, organiza os registros de marcas de acordo com classes específicas, facilitando a padronização e o reconhecimento internacional. A escolha adequada das classes de Nice torna-se, assim, uma decisão estratégica, pois assegura coerência entre o posicionamento da marca e sua proteção legal em diferentes mercados.

No caso da Havaianas, a utilização consistente dos sistemas de registro do INPI e da WIPO evidencia a compreensão da propriedade intelectual como parte integrante da estratégia de internacionalização. Ao alinhar posicionamento mercadológico, expansão internacional e proteção jurídica, a marca fortalece seu *brand equity* e sustenta sua competitividade no longo prazo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, conforme a classificação de Gil (2008). A abordagem exploratória justifica-se pela busca de maior compreensão sobre o processo de internacionalização de marcas, especialmente no que se refere à articulação entre estratégias de branding e gestão da propriedade intelectual. O caráter descritivo, por sua vez, está relacionado à análise sistemática dos registros marcários, com o objetivo de identificar padrões, tendências e características do fenômeno investigado.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso único, centrado na marca Havaianas, selecionada por sua relevância no contexto da internacionalização de marcas brasileiras. A pesquisa fundamenta-se em análise documental, utilizando fontes secundárias provenientes de bases institucionais e documentos oficiais, os quais permitem acesso a dados estruturados e confiáveis sobre registros de marca.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de consulta sistemática às bases oficiais do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e da World Intellectual Property Organization (WIPO), que disponibilizam informações públicas sobre registros de marcas em âmbito nacional e internacional. Essas bases permitiram o levantamento e a organização dos registros da marca Havaianas, tanto no Brasil quanto em outros países.

Foram coletados dados referentes aos registros da marca Havaianas no período de 1942 a 2024, recorte temporal que se justifica por abranger desde o início da atuação da empresa até o período mais recente de sua estratégia de internacionalização. No âmbito do INPI, foram identificados 35 processos de registro de marca. Já na base de dados da WIPO, foram encontrados 211 registros.

Durante a coleta, consideraram-se variáveis como: período de depósito, situação jurídica da marca (em vigor, expirada, arquivada ou pendente), países de registro, classes da

Classificação Internacional de Produtos e Serviços de Nice e agentes responsáveis pelos depósitos. Os dados obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas, possibilitando sua consolidação e sistematização.

3.2 Análise de dados

A análise dos dados ocorreu por meio de análise documental e análise descritiva, conforme orientações metodológicas de Gil (2008). Os registros foram agrupados em categorias analíticas definidas a partir dos objetivos da pesquisa, permitindo a identificação de tendências temporais, concentração geográfica, distribuição por classes e situação jurídica das marcas. A utilização de gráficos e tabelas auxiliou na visualização dos dados e na interpretação dos resultados.

Para a realização do estudo, foram coletados dados referentes aos registros da marca Havaianas no período de 1942 a 2024, recorte temporal que se justifica por abranger desde o início da atuação da empresa até o período mais recente de sua estratégia de internacionalização.

As etapas metodológicas da pesquisa foram organizadas da seguinte forma: Na primeira etapa, realizaram-se consultas sistemáticas às bases de dados do INPI e da WIPO com o objetivo de identificar os registros de marcas associados à Havaianas. Foram utilizados como filtros os nomes oficiais da marca, coletando-se informações relativas à situação dos registros (em vigor, arquivados ou extintos) e às respectivas classes da Classificação de Nice.

Na segunda etapa, foi conduzida uma análise complementar voltada à identificação das classes de Nice mais recorrentes nos registros da marca. Esse procedimento possibilitou compreender como a empresa distribui sua estratégia de proteção da marca entre diferentes categorias de produtos e serviços, além de facilitar a identificação de padrões e tendências ao longo do tempo. Na terceira etapa, foram realizadas análises de natureza quantitativa e descritiva, com o objetivo de examinar a evolução dos registros de marca e sua relação com a estratégia de internacionalização da Havaianas.

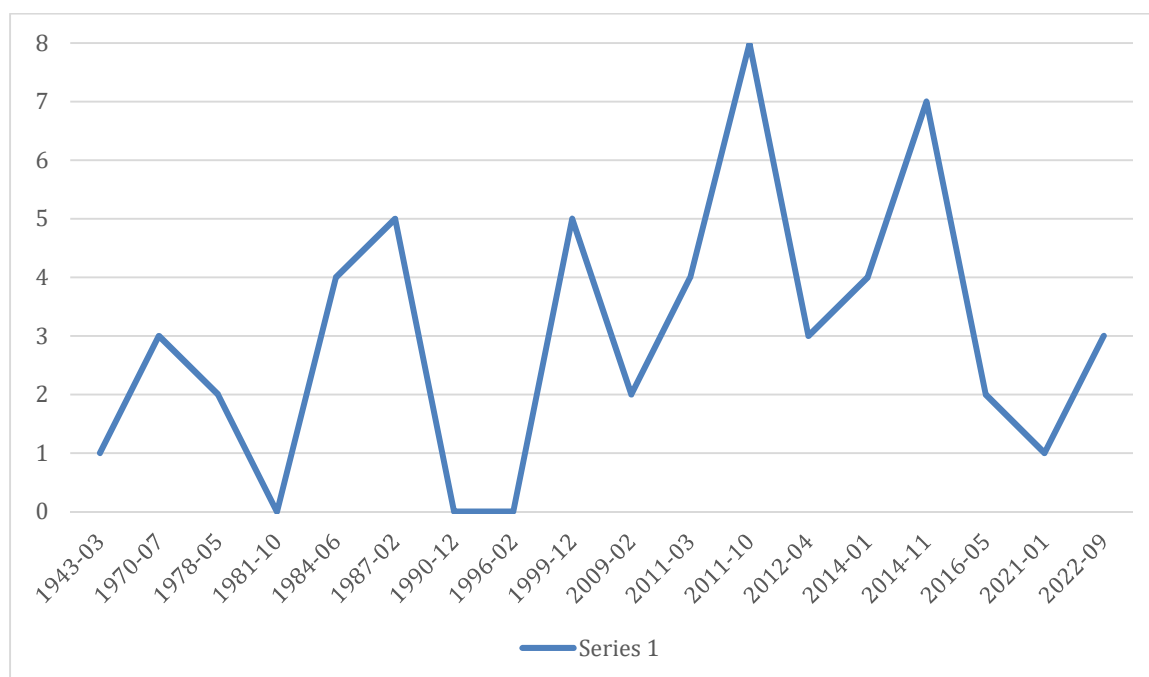
Por fim, os resultados obtidos foram analisados à luz do referencial teórico adotado, especialmente das teorias de internacionalização e de gestão de marcas, buscando estabelecer relações entre os dados empíricos e os conceitos discutidos na literatura. Esse procedimento possibilitou uma compreensão mais aprofundada do papel da proteção marcária no processo de internacionalização, contribuindo para a análise crítica do fenômeno estudado.

Do ponto de vista do marketing, a proteção marcária reforça a consistência da identidade da marca nos mercados internacionais, reduzindo ambiguidades perceptivas e fortalecendo associações simbólicas junto aos consumidores. A partir dessas análises, os resultados obtidos são apresentados e discutidos na seção seguinte, buscando compreender as relações entre o registro de marcas, a gestão estratégica da propriedade intelectual e o processo de internacionalização da Havaianas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados provenientes das bases do INPI e da WIPO permitiu evidenciar que o processo de internacionalização da marca Havaianas ocorreu de maneira estruturada, progressiva e alinhada às principais abordagens teóricas da literatura, especialmente ao Modelo de Uppsala. Observa-se no gráfico 1 que a expansão internacional da marca foi acompanhada por um movimento consistente de intensificação dos registros marcários, sobretudo a partir da década de 2010, indicando uma maior maturidade estratégica na gestão da propriedade intelectual em contextos globais.

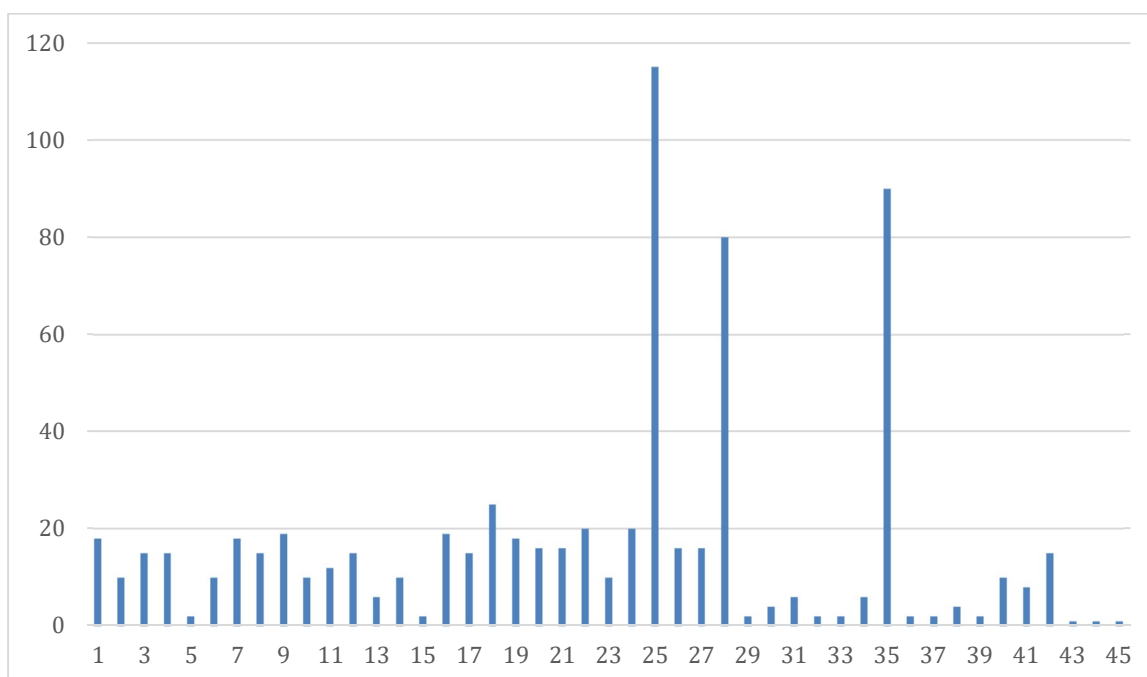
Gráfico 1: Data de registro



Fonte: Elaborador pela autora

Os resultados demonstram uma predominância significativa da Classe 25 da Classificação de Nice, relacionada a calçados e vestuário, o que reafirma a coerência entre a identidade central da marca e sua proteção jurídica. Entretanto, a presença relevante de registros em outras classes, como as classes 35 e 28, evidencia uma estratégia deliberada de diversificação e ampliação do escopo de atuação da marca, permitindo sua exploração em diferentes segmentos e fortalecendo seu valor simbólico e econômico, conforme mostra gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2: Nice



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à distribuição geográfica, os registros revelam uma ampla cobertura internacional, com presença em mercados considerados estratégicos, como América do Norte, Europa, América Latina e Ásia. Esse padrão indica não apenas a expansão comercial da marca, mas também uma atuação planejada na proteção de seus ativos intangíveis em múltiplas jurisdições, reduzindo riscos associados à imitação e ao uso indevido.

A análise temporal dos registros evidencia que a dinâmica de depósitos não ocorreu de forma linear, sendo marcada por picos de intensificação, especialmente entre 2011 e 2012. Esses movimentos sugerem decisões estratégicas pontuais, possivelmente relacionadas à expansão internacional, reorganização do portfólio de marcas ou fortalecimento defensivo da marca em mercados específicos. Da mesma forma, o comportamento das expirações indica

uma gestão ativa do portfólio, na qual a empresa opta por não renovar registros que perderam relevância estratégica, evidenciando uma postura racional e orientada à eficiência.

No âmbito da discussão, os achados reforçam a compreensão de que a propriedade intelectual desempenha um papel central no processo de internacionalização de marcas, extrapolando sua função tradicional de proteção jurídica. Nesse sentido, a gestão marcária configura-se como um instrumento estratégico fundamental para a consolidação do brand equity, contribuindo para a construção de confiança, diferenciação e reconhecimento em mercados internacionais.

Adicionalmente, os resultados evidenciam que a internacionalização da Havaianas não se sustenta exclusivamente em fatores econômicos ou produtivos, mas também na capacidade da marca de incorporar e comunicar elementos simbólicos associados à identidade cultural brasileira. Esse aspecto reforça as contribuições teóricas de autores como Aaker e Kapferer, ao destacar a marca como um ativo intangível complexo, dotado de significados culturais que influenciam sua aceitação global.

Por fim, a análise também permite compreender que marcas com elevado capital simbólico estão mais suscetíveis a processos de ressignificação social e a disputas interpretativas, especialmente em contextos contemporâneos marcados por polarização e intensa interação nas redes digitais. Assim, a gestão de marcas globais exige não apenas competências estratégicas e jurídicas, mas também sensibilidade para lidar com riscos reputacionais e dinâmicas socioculturais que podem impactar diretamente seu valor e posicionamento.

5 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida neste estudo evidenciou que a internacionalização da marca Havaianas não resulta de um movimento isolado, mas de um processo estratégico construído ao longo do tempo, sustentado pelo fortalecimento do brand equity, pelo reposicionamento simbólico da marca e pela valorização da identidade cultural brasileira. A trajetória da empresa demonstra como um produto originalmente popular pode ser ressignificado e transformado em um ativo globalmente reconhecido.

Do ponto de vista teórico, os achados dialogam com os principais modelos de internacionalização, especialmente o Modelo de Uppsala, ao evidenciar uma expansão gradual baseada no acúmulo de conhecimento e na redução de incertezas. Esse processo foi

acompanhado por decisões estratégicas consistentes, que permitiram à marca consolidar sua presença em mercados internacionais de forma progressiva e sustentável.

Os resultados também reforçam o papel central da marca como ativo estratégico nesse processo. O reposicionamento da Havaianas, associado a atributos de moda, estilo de vida e autenticidade cultural, contribuiu para reduzir o risco percebido pelos consumidores e ampliar sua aceitação em diferentes contextos internacionais, corroborando as contribuições teóricas sobre brand equity.

No que se refere à propriedade intelectual, a análise dos dados provenientes do INPI e da WIPO demonstrou que a proteção marcária foi incorporada de forma estruturada à estratégia de internacionalização. A distribuição dos registros ao longo do tempo, a diversidade de classes e a abrangência geográfica evidenciam uma gestão ativa e planejada dos ativos intangíveis. Além disso, os ciclos de depósito, renovação e expiração indicam decisões estratégicas relacionadas à expansão, reorganização e otimização do portfólio de marcas.

Como principal contribuição, este estudo evidencia que a propriedade intelectual deve ser compreendida não apenas como um mecanismo jurídico de proteção, mas como um elemento estratégico fundamental para a internacionalização de marcas. Ao utilizar registros marcários como fonte de evidência empírica, a pesquisa amplia a compreensão sobre a relação entre proteção legal e expansão internacional, oferecendo uma perspectiva ainda pouco explorada na literatura.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados indicam que a internacionalização bem-sucedida exige a integração entre estratégias de marketing, posicionamento e proteção jurídica desde as fases iniciais do processo. Empresas que buscam expandir suas marcas para mercados internacionais devem considerar a gestão da propriedade intelectual como parte central de sua estratégia competitiva.

Por fim, apesar das contribuições apresentadas, o estudo apresenta limitações, especialmente em função do uso predominante de dados secundários. Pesquisas futuras podem aprofundar a análise por meio de abordagens qualitativas, estudos comparativos com outras marcas brasileiras ou investigações que explorem a relação entre proteção marcária e desempenho organizacional. Ainda assim, o caso da Havaianas se configura como um exemplo relevante de como marcas oriundas de economias emergentes podem alcançar projeção global por meio de estratégias integradas de internacionalização e gestão de ativos intangíveis.

7 REFERÊNCIAS

ALPARGATAS. (2023). *Relatório anual*. Recuperado de site institucional da Alpargatas.

ALPARGATAS. (2024). *História da marca Havaianas*. Recuperado de site institucional.

BARBOSA, D. B. (2010). *Uma introdução à propriedade intelectual*. Rio de Janeiro, RJ: Lumen Juris.

CHANDLER, A. D. (1990). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

DUNNING, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (9th ed.). Mason, OH: South-Western.

JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

KAPFERER, J. N. (2003). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). New Jersey, NJ: Pearson.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. (2025). *Global brand database*. Disponível em: <https://www.wipo.int/portal/en/>. Acesso em: 15 Dez. 2025.