



Norte de Minas calça Havaianas

Alpargatas investe em nova fábrica em Montes Claros para produção de sandálias Havaianas e Dupé

Aos poucos, graças aos projetos dos governos federal e estadual e, também, da iniciativa privada, o norte de Minas vem ganhando expressão no cenário nacional. Várias empresas continuam chegando à região e anunciam grandes investimentos para explorar minérios, gás, fabricar produtos químicos, farmacêuticos e até calçados, como é o caso da Alpargatas, que, em outubro, anunciou a construção de uma nova fábrica em Montes Claros. A notícia foi dada pelo presidente da empresa, Márcio Utsch, para 260 pessoas que estavam presentes na sua palestra do *Encontro de Negócios Norte de Minas*, uma iniciativa do Sebrae-MG.

A Alpargatas, também responsável pelas marcas Topper, Rainha, Mizuno, Dupé, Sete Léguas, Timberland e lojas Meggashop, surpreendeu o mercado nacional e internacional de calçados em 2001, quando reposicionou as sandálias Havaianas, com foco no cliente. Para agregar valor ao produto, antes tido como *commodity*, foi preciso inovar e investir em design, estilo, conforto, relação custo x benefício e universalidade.

Hoje, as Havaianas ganharam o gosto de consumidores do Brasil e de mais 82 países. A marca

possui 104 modelos diferentes, gera um faturamento de US\$1,7 bilhão – 32% são referentes às vendas internacionais – e já vendeu 3,8 bilhões de pares desde 1962. Anualmente, o crescimento é de 7,2 milhões de pares produzidos.

Em entrevista exclusiva para a revista *Passo a Passo*, Utsch conta mais detalhes sobre a construção da nova fábrica, dá dicas para as pequenas empresas terem sucesso nos negócios e fala da sandália mais famosa do mundo. Acompanhe!

Qual é a estratégia adotada pela Alpargatas para tornar as Havaianas conhecidas nacional e internacionalmente?

Basicamente é deixar de pensar num produto para pensar no modo de vida de quem irá consumi-lo. É deixar de pensar que se vende um produto que tem um preço e pensar que se vende conforto emocional e corporal. As Havaianas são compradas por impulso, por emoção. Então, temos que criar no consumidor essa visão de conforto, alegria, bem-estar. Isso vale dinheiro. O produto tem de ter valor agregado. Isso as pessoas não percebem olhando para ele, mas pensando nele. Enfim, é uma adição de valor ao produto, transformando *uma commodity* em objeto de desejo.

O senhor usa Havaianas? Em que momentos?

Uso todos os dias. Tenho mais de 300 pares em casa. Ando para todo lado, trabalho com as Havaianas e, se não usasse, podia me internar, pois é o melhor produto do mundo.

Em que pés de gente famosa o senhor já viu as Havaianas?

Vários artistas usam. O Barack Obama foi flagrado antes da posse andando de Havaianas. Celebidades internacionais, como Jennifer Henderson, adoram. E, no Brasil, a aceitação é geral. Todo mundo usa.

O que fazer para que famosos e não famosos não comprem cópias?

A melhor forma de se proteger contra as cópias é ter um produto muito bom a um preço que o falsário ou o contrabandista não consigam vender. Hoje, você encontra no mercado produtos similares com matérias-primas piores. Fora do Brasil, temos mais falsificação, pois as sandálias são vendidas mais caras, entre US\$18 a US\$20.

À frente da gestão de uma empresa centenária, que conselhos o senhor tem para os pequenos empresários?

A primeira dica é ter um projeto. Se não tiver, não faça nada, porque, se fizer na tentativa e erro, você poderá gastar muito dinheiro e perder seu tempo. Se você tem um ano para criar um negócio, fique 11 meses no planejamento e um executando. A execução também é fundamental, pois, muitas vezes, vemos as gavetas lotadas de planos estratégicos que ninguém consegue implementar.

A segunda dica é dinheiro. Não dá para fazer nada sem ele. Se você tem um bom projeto, ainda pode conseguir financiamento nos bancos. Por isso, a importância de um excelente planejamento.

A terceira sugestão é ter gente. Se você não tiver gente muito boa, não faça nada. Se não for muito bom no que faz, não se arrisque. Gente é fundamental. Não adianta ter um bom projeto com muito dinheiro no banco se tem gente ruim trabalhando. E o desafio é colocar a pessoa boa no lugar certo. E lembre-se de cuidar bem desses profissionais.

O Barack Obama foi flagrado antes da posse andando de Havaianas. A Jennifer Henderson adora. E, no Brasil, todo mundo usa.

Quando serão iniciadas as obras da fábrica em Montes Claros e qual é a previsão para que ela entre em operação?

As obras serão iniciadas tão logo consigamos as licenças necessárias. A última delas será a licença ambiental. Com as obras iniciadas, a previsão é que a produção da fábrica inicie entre 10 a 11 meses. Supondo que as licenças ambientais saiam em novembro deste ano, podemos prever que, em setembro de 2012, a fábrica de Montes Claros já comece a produzir. Nela iremos investir R\$ 200 milhões.

Por que Montes Claros? A localização da cidade é estratégica para quê? Exportar, atender o mercado interno?

Queríamos uma cidade situada na região da Sudene, que fosse mais ao sul possível. Dentro desse perfil, Montes Claros foi a melhor, dentro do nível de educação da população, pela presença de faculdades, logística, boa recepção da comunidade, infraestrutura necessária e apoio de entidades, como o Sebrae e os órgãos públicos.

A indústria vai produzir apenas as sandálias Havaianas? Quantas fábricas no Brasil produzem somente essas sandálias?

Hoje, produzimos 104 modelos diferentes de Havaianas. Vamos fazer um estudo para saber a vocação da fábrica, levando em consideração a logística e a questão fiscal. Nossa conta não é por produto ou por modelo que será produzido em uma fábrica ou em outra, mas será pelo modelo matemático de otimização dos nossos custos. Não existe uma definição se aqui faz esse ou aquele modelo. Na verdade, a definição é que aqui se faz esse tipo de tecnologia. Hoje, duas fábricas fazem a tecnologia de expansão de borracha no país, em Pernambuco e Paraíba. Teremos uma terceira que será em Montes Claros.



A primeira dica é ter um projeto. Se não tiver, não faça nada, porque, se fizer na tentativa e erro, você poderá gastar muito dinheiro e perder seu tempo.

Qual será a capacidade de produção dessa fábrica e em quanto ela vai aumentar a produção anual de calçados da marca?

Serão produzidos de 105 a 110 milhões de pares de sandália ao ano. A previsão é que aumente entre 35% a 40% a produção da empresa. Atualmente, são produzidos 240 milhões de pares/ano de Havaianas.

Quantos empregos diretos e indiretos serão gerados?

Serão gerados três tipos de emprego: o direto, o indireto exclusivo da Alpargatas e o indireto não exclusivo. Os diretos são os que serão funcionários da Alpargatas, cuja previsão é de cerca de 2.200 pessoas. Os indiretos exclusivos são aqueles que não serão empregados da Alpargatas, mas trabalharão exclusivamente para nós, como, por exemplo, o pessoal de segurança, guardas, restaurantes da planta, auxiliares de serviços gerais. Já em relação aos indiretos não exclusivos, existe um estudo que mostra que uma indústria com a nossa característica gera em torno de 0,7 emprego indireto para cada emprego direto criado.

Que oportunidades esse investimento abre para as micro e pequenas empresas? E para os fornecedores da região?

Provavelmente, não há nenhum fornecedor de produtos químicos na região. De matérias-primas de alta complexidade também não há praticamente nenhum. Continuaremos a comprar de São Paulo e Rio de Janeiro, onde temos esses grandes fornecedores. No entanto, a mão de obra de serviços será toda da cidade; não vamos trazer ninguém de fora. Ou seja, os profissionais das áreas de recursos humanos, divulgação, mecânica e eletricidade serão buscados no mercado local.

Inicialmente, iremos fabricar, em Montes Claros, sandálias das linhas Havaianas e Dupé. Nesse caso, as matérias-primas são produtos químicos que Minas Gerais não produz, como borracha, PVC e enxofre. Esses materiais são produzidos em São Paulo, nos polos petroquímicos de Triunfo (RS), Camaçari (BA) e também na Grande Recife (PE). Mas 90% do total são comprados de São Paulo.