

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE

MBA EM MARKETING

ESTUDO DE CASO HAVAIANAS - AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA
REVITALIZAR AS SANDÁLIAS QUE TODO MUNDO USA.

PRISCILA OLIVEIRA LIMA

SÃO PAULO – SP

2010

PRISCILA OLIVEIRA LIMA

ESTUDO DE CASO HAVAIANAS - AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA
REVITALIZAR AS SANDÁLIAS QUE TODO MUNDO USA.

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para
obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor
Doutor Luiz Cláudio Zenone.

SÃO PAULO – SP

2010

AVALIAÇÃO: _____
ASSINATURA: _____
ASSINATURA DO COORDENADOR: _____

Agradecimentos

Aos meus familiares, Lúcia, Paulo e Nina Cavalheiro, pelo apoio às minhas decisões, pelos conselhos e respeito a minha pessoa. O que fazem por mim é impagável.

Ao Prof. Luiz Cláudio Zenone, pelo apoio e orientação. Aos Profs. Francisco Antônio Serralvo e Elizabeth Adami pelas ricas sugestões e contribuições ao projeto, mesmo quando estes apoios vinham de mensagens de redes sociais ou por email.

Aos professores e colegas feitos ao longo do curso, pelas idéias, sugestões e incentivo no curso de MBA.

O meu muito obrigado, aos que involuntariamente, contribuíram para esse projeto. Não há maior satisfação do que saber que apesar da longa jornada, nosso dever foi cumprido e as experiências adquiridas contribuirão para um futuro rico e mais confiante.

Sumário

Introdução.....	10
Limitações do estudo de caso	11
Procedimentos Metodológicos.....	12
Problemas de pesquisa	12
Hipótese.....	12
Objetivos.....	12
Capítulo 1 – O contexto das Marcas.....	13
Conceito	13
A importância das marcas.....	15
Relação entre o Consumidor e a Marca.....	17
Ciclo de Vida do Produto e de Uma marca	18
Declínio e Estagnação das marcas	20
Brand Equity.....	23
Posicionamento.....	28
Revitalização de marca	32
Extensão de Marca	37
Extensão de Linha	37
Vantagens e desvantagens da Extensão de Marca e Extensão de Linha.....	38
Reposicionamento	40
Capítulo 2: Estudo de caso - Sandálias Havaianas	43
O mercado de calçados no Brasil	43
Alpargatas S/A - Histórico da empresa	46
Unidades de Negócios - São Paulo Alpargatas S/A.....	47
Sandálias Havaianas: do declínio ao sucesso	49
Reposicionamento – Um novo começo.....	50
Internacionalização	53
Customização e exclusividade	56
O momento atual das Havaianas	57
Motivos do sucesso da revitalização.....	59
Pesquisa: Método Qualitativo x Quantitativo.....	60
Pesquisa qualitativa:	60
Identificação das Variáveis	61
Variável Independente (X).....	61
Variável Dependente (Y).....	61
Definição Operacional das Variáveis	61
Classificação do Tipo de Pesquisa	62

Capítulo 3: Considerações Finais	64
Anexos.....	67
Anexos.....	76
Anexos.....	77
Anexos.....	78
Referências Bibliográficas	79

Resumo

O presente trabalho acadêmico tem como temática central o estudo da marca quanto ao seu posicionamento e sua revitalização no mercado após fase de estagnação.

Através de uma análise elaborada por diversos cases, revistas de negócios e livros atribuídos ao conteúdo, foi possível diagnosticar quão importante é um estudo aprofundado de ações e estratégias para revitalizar no mercado marcas que estão há muito tempo sem nenhum tipo de mudança ou alteração de perfil de consumo.

Com base no estudo de caso das sandálias Havaianas, foram analisados as seguintes ramificações do marketing: reposicionamento e revitalização da marca, extensão de linha, extensão de marca e posicionamento.

Palavras-chaves: Havaianas, Reposicionamento, Marca, Revitalização

Abstract

This academic paperwork has a central theme of brand study as to its positioning and revival in the market after stagnating.

Through an analysis of several related cases, business magazines and books it was possible to diagnose how important it is to carry out a thorough review of actions and strategies to revitalize brands on the market that have long been without any change or modification to the profile of consumption.

Based on the case study of the Havaianas sandals, we analyzed the following branches of marketing: brand repositioning and revitalization, line and brand extension and positioning.

Keywords: Havaianas, Repositioning, Revitalization, Brand, Extension (line and brand)

Lista de Figuras

Figura 1 – Vendas e lucros comparados com ciclo de vida do produto	19
Figura 2 – Estilos, modas e modismos	20
Figura 3 – Alavancar uma marca	22
Figura 4: A composição do <i>brand equity</i>	28
Figura 5 – Como revitalizar uma marca	33
Figura 6 – Relação entre variáveis de uma marca	42
Figura 7 – Presença internacional da Havaianas	56

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Principais países exportadores de calçados	45
---	----

Introdução

O processo emergente de globalização traz consigo aceleradas transformações que afetam os aspectos econômicos, políticos e culturais. Principalmente no caso de empresas, essa aproximação mundial promove um encurtamento das fronteiras geográficas que pode ser encarado como uma ameaça ou oportunidade. A ameaça ocorre devido ao aumento de concorrência, várias empresas passam a competir pelas mesmas fatias de mercado. Entretanto, a oportunidade aparece na diminuição das barreiras internacionais, que proporcionam maior facilidade de ingresso em novos nichos e locais não atendidos. Os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais acelerados, devido à grande inovação tecnológica, marca dos séculos XXI, e também à grande concorrência perante os consumidores que demandam que novos produtos sejam lançados sempre, a fim de acompanhar as tendências.

Construir uma marca forte pode significar uma alternativa para esta imprevisibilidade do mercado onde os consumidores podem optar por outros produtos e marcas quando não estão satisfeitos. Uma marca valiosa é uma alternativa às flutuações de mercado, pois aumenta a previsibilidade da demanda, as margens de lucro, já que o consumidor tende a pagar mais por uma marca forte, o que se pode traduzir em vantagem competitiva para a empresa. A marca cria um vínculo emotivo com o consumidor e gera uma previsibilidade de demanda, tornando-se uma vantagem competitiva para a empresa. Mas esta não é uma vantagem competitiva eterna, e está sujeita às mesmas oscilações de mercado. O que fazer quando uma marca está em crise? Pode-se optar por duas vertentes: construir uma marca nova, ou revitalizar a existente. A primeira opção pode ser muito onerosa para uma empresa que passa por dificuldades financeiras. Visto que essa ação demanda tempo para formar um conceito novo e disponibilizá-lo no mercado, bem como depende da aceitação dos consumidores e do público formador de opinião. Entretanto, a segunda alternativa se mostra mais viável, por meio de estratégias como o reposicionamento, extensão de linha e de marca.

Por isso, estudos direcionados a formas para reverter às tendências de quedas e estagnação no mercado são indicados para todos os profissionais da área de marketing. Estudar maneiras de aumentar o potencial competitivo de uma marca é a base para contornar o desgaste e a falta de crescimento de um produto. O

objetivo deste trabalho é demonstrar como o reposicionamento de uma marca pode acarretar em melhorias em desempenho e na imagem de produtos, contribuindo assim para sua revitalização no mercado. Ao modificar esse aspecto da estratégia, a marca pode voltar a ter rentabilidade, e também se tornar uma ferramenta para competir no mercado internacional. Este trabalho será apresentado em duas etapas. Na primeira, a fundamentação teórica que visa identificar os aspectos principais da gestão de marcas e sua importância estratégica. Já na segunda, será apresentado o caso de revitalização das Sandálias Havaianas, produto da São Paulo Alpargatas S.A. Com o intuito de demonstrar como se deu a trajetória da marca, que até a década de 90 foi considerada *commodity*, e que, mas que recuperou a rentabilidade, posição no mercado brasileiro, e se expandiu para o mercado externo.

Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas diversas pesquisas bibliográficas em revistas de negócios, estudos de casos já publicados sobre as Havaianas e livros gerais sobre marcas, marketing e posicionamento no mercado.

Limitações do estudo de caso

O objeto de estudo da monografia é compreender através dos estudos teóricos e através das práticas mercadológicas adotadas pelas Havaianas, em como as marcas devem trabalhar seu posicionamento dentro da categoria mesmo quando após longos anos no mercado, a estagnação e a falta de extensão de linha encarem efetivamente para o declínio da mesma. Sendo necessário uma reestruturação de como a marca irá reerguer novamente no mercado, com um foco novo em consumidor, comunicação e posicionamento. Importante ressaltar que o modelo analisado foi à marca Havaianas, o que implica em uma abordagem diferenciada dos demais produtos *commodities* no mercado.

Procedimentos Metodológicos

Problemas de pesquisa

Existe relação Existe relação entre a adoção da estratégia de extensão de linha de produtos e a revitalização da marca de uma empresa? Com isto, buscou-se verificar se a estratégia de extensão de linha influencia positivamente a revitalização de uma marca. Para responder a esta pergunta-problema, o estudo foi baseado nas ações da empresa São Paulo Alpargatas em relação à marca Havaianas.

Hipótese

Trabalhou-se nesta pesquisa com a hipótese de que reposicionamento e extensão de linha/marca influenciam positivamente na revitalização da marca, ou seja, empresas que adotam estratégias de extensão de linha e reposicionam a marca no mercado (incluindo a mudança de hábito de consumo) têm maior probabilidade de alcançar melhores resultados na revitalização de uma marca.

Objetivos

Objetivo Geral

Verificar se a adoção da estratégia de reposicionamento e extensão de linha de produtos influencia positivamente no processo de revitalização de marca.

Objetivos Específicos

Pesquisa qualitativa:

Identificação do objetivo da empresa ao realizar as alterações no produto a partir de 1994. Verificar a maneira que aconteceu a revitalização da marca Havaianas e as estratégias adotadas que contribuíram no processo geral.

Identificação em como o reposicionamento e a extensão de linha de produtos fez parte da estratégia de revitalização da marca Havaiana.

Capítulo 1 – O contexto das Marcas

Conceito

Ao considerarmos a origem da palavra marca, ela significa: sinal que identifica a propriedade (pesquisa marcas globais preferência). Ela pode ser um nome, símbolo, termo, sinal ou desenho, utilizada como principal meio para a identificação de um bem ou serviço, a fim de diferenciá-lo da concorrência (PINHO, 1996, p.14). No decorrer da história, as marcas tiveram diversas formas de utilização até chegar ao modo como ela é encarada hoje. Na Antigüidade as mercadorias eram distinguidas por sinetes, selos, siglas e símbolos. Na Grécia, as cargas de interesse especial eram anunciadas a viva voz por arautos. Os romanos escreviam mensagens com endereços de pontos-de-venda de calçados e vinhos, e a pintura auxiliava aos analfabetos a identificarem os comerciantes e o que eles vendiam. Na Idade Média, as corporações e ofícios de mercadores adotaram o uso de marcar como procedimento para controlar a quantidade e a qualidade do que era produzido. Com a adoção das *trademarks* (marcas de comércio) foram adotadas medidas para o ajuste da produção com a demanda do mercado. Foi apenas no século XI que as marcas adquiriram sentido comercial, pois eram adotadas obrigatoriamente, a fim de identificar o produto. No começo do século XVI, os barris de madeira, transportados pelas destilarias, traziam gravado a fogo o nome do produtor, evitando a substituição por produto mais barato (AAKER, 2000). Ela serviria como maneira de proteger o consumidor e o vendedor, pois sinalizaria a verdadeira origem do produto.

Apenas no início do século XX que as marcas passaram a se assemelhar às utilizadas hoje. Devido ao sucesso de marcas lançadas pelas indústrias e divulgadas intensamente pela publicidade comercial, cooperativas, e organismos oficiais e grupos econômicos estimularam-se a criarem e divulgarem suas marcas. A crise de 1929 deslocou a publicidade de produtos e marcas para uma forte concorrência de preços. Após a Segunda Guerra Mundial surgiu uma nova era do marketing na qual as marcas estabeleceram expressões da economia moderna por meio de uso de instrumentos da comunicação mercadológica. (PINHO, 1996)

Na atualidade, sua importância vai além da simples identificação. A marca, mais do que uma ferramenta simbólica, é uma síntese de todas as ações mercadológicas que se originam na satisfação de desejos ou necessidades

específicas do consumidor (SOUZA, 1993, p.11). A marca é uma complexa forma pela qual a empresa se comunica com o consumidor, se tornando o compacto de sua estratégia de marketing. Ela expressa as intenções da empresa, expectativas de bons serviços prestados, atributos e benefícios efetivamente entregues e as características do produto. Deste modo, a marca é capaz de formar uma imagem única na mente do consumidor.

Para o consumidor, a marca é uma síntese das experiências virtuais e reais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa ou até mesmo pessoa. Ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças, e valores que se relacionam ao seu conjunto de nome(s), símbolo(s), diretamente e em relação as demais marcas que fazem parte de seu universo mercadológico (SAMPAIO, 2002). Kottler (2000, p.462) afirma que as marcas mais bem sucedidas são capazes de exportar as pessoas uma garantia de qualidade.

Os elementos constitutivos das marcas são os seguintes: atributos físicos, representados pela identidade visual (cores, símbolos e logotipos) e características físicas (durabilidade); benefícios, o que o cliente espera que o produto faça por ele, principalmente para obter prêmios simbólicos pela posse da marca (status e prestígio); valores, o conceito de caro ou de barato que a marca representa; cultura, o conceito de cultura de marca se sobrepõe muitas vezes ao conceito de cultura do próprio consumidor; personalidade, as marcas manifestam personalidade e ela é a responsável por construir o relacionamento com quem as compra; usuário, o consumidor é caracterizado pelas marcas que usa (GRANEIRO, 2006).

A marca é mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo de sua construção. A marca é também um termo que aumenta o valor de um produto. Na definição de marca, o conceito de vantagem diferencial significa que o consumidor tem uma razão específica de preferir aquela marca e não outra de seus concorrentes e o termo sustentável significa que uma marca precisa manter-se ao longo do tempo; portanto, além de aumentar o valor de um produto, necessita ter uma vantagem diferencial sustentável.

A importância das marcas

O tempo em que os ativos de valor de uma empresa eram estoques, vendas e maquinários já acabaram. Hoje, elas possuem vários ativos intangíveis, que são tão ou até mais importantes que os citados acima. Um deles é a marca. Ela influencia diretamente a competitividade e os resultados das empresas. Dependendo do setor, isso pode ser ainda mais verdade, tem-se visto que bens de Consumo (alimentos, bebidas, higiene e cosméticos), Varejo, Serviços, Financeiro e Automobilístico dentre outros, são setores em que a marca é um dos ativos que tem maior peso e que, reúne em sua expressão, boa parte dos valores intangíveis da empresa.

Nunca foi tão importante para as empresas ter uma marca valiosa. Elas reconhecem que criar e manter produtos que se diferenciem da concorrência é muito difícil, já que eles são muito parecidos ou até idênticos em algumas situações. Por outro lado, os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto a qualidade, preço e procedência de um produto. Eles necessitam de critérios claros que os permitam escolher um produto em detrimento do outro. Em um mercado altamente competitivo, que valoriza a especialização, a lealdade de seus consumidores à marca é um fator vital para uma empresa. De acordo com Sampaio (2002), a marca se torna, então, fator importantíssimo deste processo, pois ela age como um facilitador operacional, acelerando os processos de decisão com segurança e de forma a torná-los uma expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social.

“As marcas conseguem obter identidade no mercado, que levam à possibilidade de geração de vendas e que, na sequência, cria uma situação de confiabilidade, a qual pode levar à efetivação das vendas e, seguida pela intimidade com um grupo de consumidores, pode conduzir à repetição dessas vendas, o que desenvolve uma posição de valor efetivo para esta marca. Na evolução natural desse valor, a marca obtém fidelidade dos consumidores e, já numa posição próxima ao topo da pirâmide, atinge a condição de advocacia, ou seja, de contar com muitos consumidores que “advogam” a favor da marca” (SAMPAIO, 2002, p. 57).

Em seu artigo sobre importância das marcas, Domeneghetti (2009), menciona Estudos da Stern Stewart que demonstram que empresas com marcas fortes têm seu resultado afetado de maneira muito mais suave em recessões do que as que não têm grandes marcas no portfólio de produtos. Além disso, ele menciona que ao analisar as 1000 maiores empresas do Valor, para o PIB 2007 e 2008 – Prêmios Intangíveis Brasil – pode-se notar que as empresas que melhor gerenciavam suas marcas, foram as que entregaram resultados mais consistentes aos seus acionistas no longo-prazo. Ou seja, a marca é um ativo que deve ser tomado como estratégico pelas organizações.

A construção de uma marca, na atualidade, é muito mais difícil do que há algumas décadas atrás, pois ela envolve o alto custo de propaganda e grande competitividade no mercado. Entretanto, esta não se constrói apenas com publicidade, promoção e divulgação. Há vários fatores que a influenciam e que se retro-alimentam; dentre eles seu posicionamento, a comunicação, o marketing, a propaganda, os produtos e serviços que estão ligados à ela, os talentos humanos e o relacionamento com os *stakeholders* da empresa, principalmente os clientes e consumidores. As marcas são importantes para o negócio, e por isso têm seu valor. Sua principal contribuição para o negócio reside, variando de setor para setor, de negócio para negócio, em contribuir com os dois grupos de fatores centrais do sucesso das empresas: reputação e imagem e competitividade e resultados. Marcas bem construída e com valores e princípios alinhados ao seu posicionamento e públicos contribuem para a boa reputação e imagem das empresas ao agregarem “comerciabilidade” aos produtos, serviços e à própria companhia (em função de serem mais facilmente aceitas, por serem mais facilmente reconhecidas). Igualmente, marcas bem construída trazem competitividade e resultados às empresas, pois significam a possibilidade de cobrar prêmios em seus preços, por conta dos elementos ligados à sua diferenciação e posicionamento exclusivos (DOMENEGHETTI, 2009).

A marca é importante para as empresas porque produzem e vendem valor. Este, proposto pela empresa, mas definido pelos consumidores. Para o consumidor, a marca é a síntese da experiência de valor vivenciados com ela. A próxima seção tratará de explicar o que caracteriza valor de marca, a fim de compreendermos como se dá essa troca de experiência com o consumidor.

Relação entre o Consumidor e a Marca

Como já foi mencionado anteriormente, um dos mais importantes atributos do produto sem dúvida é a marca. O consumidor está propenso a desenvolver um conjunto de crenças de marca em que cada uma é posicionada dentro de um atributo. O conjunto de crenças mantidas sobre uma determinada marca específica é conhecida como imagem da marca. As crenças do consumidor podem variar conforme a verdade dos atributos, dependendo de sua experiência específica e do efeito de percepção, distorção e retenção seletivas.

A aplicação prática desta teoria concentra-se no ponto de que a empresa deve elaborar uma estratégia para ter a sua marca dentro dos conjuntos de percepção, de consideração e de escolha. Ela deve saber quais são as outras marcas que também estarão nestes conjuntos, de modo que, conhecendo seus concorrentes, possa planejar seus apelos (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 1995).

Esses autores pontuam que quando as marcas oferecem, essencialmente, as mesmas características e competem mais no preço, a categoria degenera para o status de produto *commodity* – nenhuma marca tem uma margem competitiva, e isso significa que a preferência da marca está caindo e o preço está tomando lugar como o fator principal de uma ampla faixa de decisões de compra.

As marcas variam quanto a seu poder e valor no mercado. Em um extremo estão marcas que não são conhecidas pela maioria dos compradores. Em seguida vêm as marcas que tem bom nível de conscientização de marca. Depois as marcas com alto grau de aceitabilidade de marca, seguida daquelas que possuem alto grau de preferência da marca. Por fim, existem as marcas que possuem um alto grau de fidelidade à marca por parte do consumidor (KOTLER, 2000).

“Um dos maiores valores que os clientes esperam de fornecedores é a alta qualidade de produtos e serviços. Os executivos de hoje vêem a tarefa de melhorar a qualidade de produtos e serviços como uma prioridade. A maioria dos clientes não aceitará nem tolerará qualidade mediana.” (KOTLER, 2000, p.78)

Kotler (2000) define qualidade como sendo a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

Os consumidores brasileiros costumam valorizar muito as marcas nas suas decisões de compra. Mesmo o apelo do preço baixo não é forte o suficiente para afastar os consumidores do seu desejo de adquirir produtos e serviços endossados por marcas de confiança. Na verdade, se o preço baixo tem algum efeito para atrair as pessoas quando seu poder de compra esta enfraquecido, isoladamente ele não consegue fazer com que os consumidores adquiram produtos ou serviços. Sentimos mesmo um certo desconforto quando trocamos temporariamente as nossas marcas preferidas por bens ou serviços que custam menos (MARTINS, 2000).

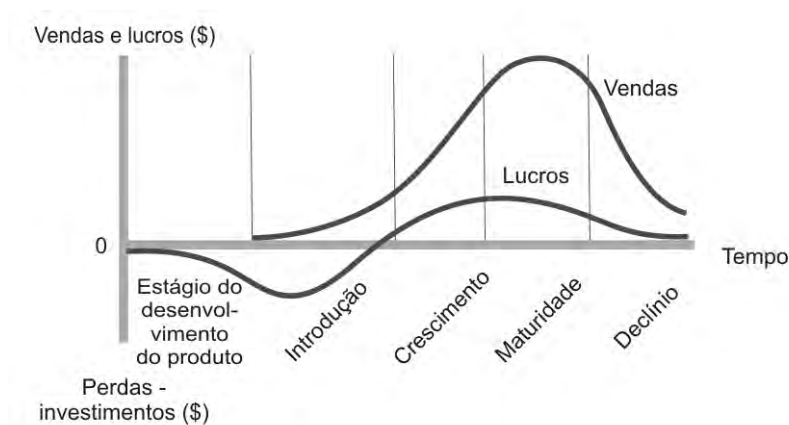
Ciclo de Vida do Produto e de Uma marca

Segundo Las Casas (1997) os produtos, assim como os seres vivos passam por diferentes fases na vida: nascem, crescem, atingem a maturidade e entram em declínio. É importante lembrar que os produtos apresentam um comportamento deste tipo, quando considerados em relação ao tempo de comercialização e resultado de vendas.

Kotler (2003) acrescenta com maiores detalhes, que o ciclo de vida do produto apresenta cinco estágios distintos. O primeiro estágio é o desenvolvimento do produto que começa quando a empresa descobre e desenvolve uma idéia para um novo produto. Neste estágio as vendas são iguais a zero e os custos de investimentos aumentam. O segundo estágio é chamado de introdução, onde existe um período de baixo crescimento de vendas, já que o produto está sendo introduzido no mercado. Neste estágio, os lucros não existem devido às despesas com lançamento. O crescimento, considerado o terceiro estágio, é um período de rápida aceitação no mercado e crescimento de lucros. Já no quarto estágio, nomeado como “maturidade do produto” a característica é redução no crescimento de vendas porque o produto já conseguiu a aceitação da maioria dos compradores potenciais. O nível de lucro se estabiliza ou declina devido aos maiores desembolsos de marketing destinados a defender o produto da concorrência.

O declínio, último período, é caracterizado pela queda nas vendas e diminuição no lucro, e conseqüentemente, menor exposição da marca.

Figura 1 – Vendas e lucros comparados com o ciclo de vida do produto

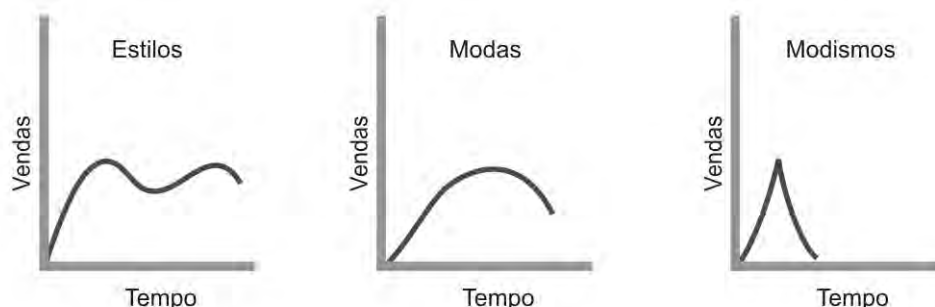


Fonte: KOTLER, 2003, p.251

“Nem todos os produtos seguem este ciclo de vida. Alguns são lançados e morrem rapidamente; outros permanecem no estágio de maturidade por um longo período de tempo. Alguns entram no estágio de crescimento e passam por uma reciclagem por meio de grandes promoções ou reposicionamento” (KOTLER, 2003, p. 251).

Kotler (2003) acrescenta que o ciclo de vida de uma marca específica pode mudar rapidamente em virtude de diferentes ataques e reações da concorrência. Como exemplo podemos citar produtos como os cremes dentais, embora tenham ciclos de vida bastante longos, os ciclos de marcas específicas tendem a ser mais curtos.

Para Kotler (2003), o conceito de ciclo de vida do produto também pode ser aplicado ao que se denomina estilo, moda, e modismo. Um estilo é um modo básico de expressão, por exemplo, roupa formal ou informal, arte abstrata ou realista, etc. Quando um estilo é inventado, pode durar várias gerações entrando e saindo de moda. O estilo demonstra diversos períodos de interesse renovado. Uma moda é o estilo altamente aceito e popular em determinada área, por exemplo, o estilo universitário. A moda tende a crescer vagarosamente, permanecer popular durante certo tempo e declinar vagarosamente. Já o modismo são modas que entram e saem rapidamente, são agrupadas com grande afã, atingem logo o pico e declinam muito rapidamente. Duram pouco e tendem a atrair um número pequeno de seguidores.

Figura 2 – Estilos, Modas e Modismos

Fonte: KOTLER, 2003, p.252

Las Casas (1997) acrescenta que a teoria do ciclo de vida é válida como um instrumento de previsão, porém, a duração de cada estágio é muito variável. Por isso é mais útil para o planejamento estratégico. Em cada um dos estágios em que o produto se encontra são recomendadas certas estratégias, como por exemplo, no estágio introdutório a empresa faz um esforço para divulgar as características principais do seu produto, pois a ênfase é dada neste aspecto e não na marca. Já no estágio de crescimento, as vendas começam a aumentar uma vez que os produtos ganham maior confiança e aceitação no mercado. Atraídos pelo crescimento, começam a surgir os concorrentes e o enfoque neste estágio é divulgar a marca da empresa.

Declínio e Estagnação das marcas

Assim como as organizações não são eternas, as marcas também não são.

“É necessário considerar todos os aspectos internos e externos relacionados à composição da Marca – *Brand Equity*, pois a estagnação da marca é a consequência de um conjunto de fatores que podem ser econômicos ou conjunturais, que foram esquecidos ou que deixaram de ser trabalhados por algum motivo, como a falta de planejamento estratégico, levando-a a uma condição de marca paralisada e sem competitividade” (AAKER, 1998, p.254).

O declínio de uma marca se dá geralmente pelo declínio de um produto.

“... As causas e efeitos do processo de envelhecimento

das empresas têm muito em comum com o processo de maturação de produtos e marcas, expresso pelo conceito do ciclo de vida do produto” (GRACIOSO, 2001, p.68).

Segundo Kotler (2000), as vendas de um produto e por consequência, uma marca, declinam por inúmeras razões. Entre elas progressos tecnológicos, mudanças nos gostos do consumidor e grande concorrência nacional e estrangeira. Ele está intimamente relacionado com o estado de declínio do produto. O declínio é detectado pela redução do volume de vendas para a categoria total. Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), as razões pelas quais um produto é levado ao estado de declínio são:

- Um produto melhor ou menos caro é desenvolvido para preencher a mesma necessidade;
- A necessidade por um produto desaparece, freqüentemente por causa do desenvolvimento de outro produto que ofereça mais benefícios ao consumidor;
- As pessoas simplesmente ficam cansadas de um produto, então ele desaparece do mercado por sua demanda sofrer brusca redução.
- Quando uma marca entra em declínio, muitas vezes ainda é possível recuperar seu valor (*Brand Equity*) antes de abandoná-la.

Existem diferentes estratégias para a recuperação do valor da marca, entre elas, a revitalização. No caso de a marca ter sido completamente abandonada, seu valor poderá ser recuperado através da estratégia de reconstrução da marca. Ambas estratégias foram discutidas neste trabalho.

Segundo Berry (1998), a estagnação de uma marca está intimamente relacionada com a percepção que o consumidor tem desta marca. E é a partir daí que se deve identificar os pontos fracos desta percepção, e estabelecer estratégias que permitam uma revitalização com resultados positivos. O primeiro passo seria olhar para sua história. Muitas vezes a história da marca e a reputação da mesma, além da reputação da empresa fabricante do produto e algumas vezes até do segmento de atuação de determinada indústria como um todo, são critérios de grande influência na percepção do consumidor. Berry (1998) cita que até mesmo a embalagem de um produto ou o local onde o consumidor pode encontrá-lo disponível para a compra – entende-se por local não só o tipo de loja, mas também a disposição do produto dentro da loja – podem afetar a percepção do consumidor quanto à marca. Outros fatores de destaque são o preço, o

peso do nome da marca, logotipo e todos os veículos através dos quais a marca será comunicada.

Berry (1998) pontua que cada um destes fatores exerce grande influência na maneira como o consumidor percebe o produto. Se uma empresa interessada em retirar uma marca do ponto de estagnação abrir mão de analisar diretamente cada um dos fatores de percepção, o resultado será muito provavelmente negativo, pois dessa maneira, a empresa estará deixando de considerar as limitações e restrições dos seus esforços para revitalizar a marca. Caso a análise seja feita corretamente, a empresa terá dados mais reais de quais fatores realmente agregariam valor à marca, se manipulados, e qual o peso dessa alteração no objetivo que a empresa pretende atingir: revitalizar a sua marca.

Ainda segundo o mesmo autor, pode-se considerar muito difícil entender as marcas sob análise dos conceitos e valores descritos no parágrafo anterior, porém, considera que essa análise é de fundamental importância, pois permite que a empresa enxergue efetivamente sua marca fraca, visualize o potencial de crescimento e descubra até se a marca não está na posição de estagnação devido a um problema de distribuição física do produto; como por exemplo, uma marca de biquínis que tenta crescer sendo comercializada em uma cidade onde não tenha praia e a temperatura média não ultrapasse 18°C.

Aaker (1996) pontua alguns fatores que são necessários para alavancar uma marca que se encontra estagnada, como mostra a Figura 3:

Figura 3 – Alavancar uma Marca



Fonte: AAKER, 1996, p. 249 (Figura adaptada pela autora)

Brand Equity

A gestão das marcas ou *branding* representa o aproveitamento de oportunidades, que podem promover a redução de custos, incremento de rentabilidade e fidelização do consumidor com o objetivo de se estabelecer a diferenciação e a garantia de resultados. O *branding* é responsável pelo desenvolvimento dos atributos e valores que constroem uma imagem atrativa para o consumidor como forma de valor agregado à marca, ou *brand equity*. Nesta parte do trabalho, será abordado o conceito desse tipo de estratégias, que permitem monetizar este bem intangível que é a marca. Além de demonstrar de quais formas o *brand equity* pode contribuir para os resultados financeiros das empresas.

Pesquisas apontam que as pessoas estão dispostas a pagar mais por marcas que elas preferem. O valor, neste caso, inclui estilo, durabilidade, qualidade e consistência. É o resultado de investimentos de longo prazo, ele é derivado da reputação adquirida ao longo do tempo. Parte do valor da marca decorre do modo como elas ajudam o consumidor a simplificar suas decisões de consumo, oferecendo um sentido de segurança e consistência, evocando referências associadas e informações (HEMZO, 2002). Para o consumidor, o nome da marca representa familiaridade e confiança.

No âmbito do marketing, valor não é apenas o preço que o consumidor espera pagar pela utilidade ou satisfação de uma necessidade. Apenas as considerações econômicas sobre o assunto, não explicam a razão que leva uma pessoa a adquirir ou usar um produto, estão incluídas também no valor, aspectos sociológicos e psicológicos dos consumidores. O marketing, por meio do estudo do comportamento do seu público alvo, busca a relação entre os valores pessoais dos mesmos e da valorização dos produtos. Para o consumidor, valor são todos os fatores, qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra. Ikeda e Oliveira (2005) em seu estudo sobre o conceito de valor para o cliente distinguiu cinco categorias de valor que podem ser fornecidas por um produto:

1. Funcional: um produto ou serviço satisfaz seu propósito físico ou funcional (por exemplo, sabões para limpeza e remédios para aliviar males físicos).
2. Social: um produto ou serviço satisfaz à necessidade social por meio de

sua associação a determinados segmentos demográficos, socioeconômicos, ou etnoculturais de uma sociedade (por exemplo, usar camisas da marca Pólo para se identificar com pessoas bem-sucedidas e de renda alta).

3. Emocional: o produto ou serviço satisfaz a essa necessidade criando emoções e sentimentos adequados, como a alegria, o amor ou o respeito que uma pessoa sente quando recebe um presente.

4. Epistêmica: o produto ou serviço satisfaz à necessidade humana de conhecer ou aprender algo novo; por exemplo, comprar e ler um jornal, assistir a um noticiário na TV, comprar uma enciclopédia ou livros de História, ciência e comércio.

5. Situacional: certos produtos ou serviços satisfazem a necessidades que são situacionais ou contingentes em determinado lugar ou tempo: por exemplo, um conserto de emergência no carro durante uma viagem fora da cidade.

Dentro dessas categorias de valor percebido pelo consumidor é que as empresas trabalham suas marcas e produtos, a fim de demonstrar maior valor que seus concorrentes. Os valores são tradicionalmente reconhecidos pelas características originais dos produtos ou serviços, os benefícios que concedem aos consumidores – emocionais ou reais, além das associações percebidas, como maior *status*, conforto, beleza, segurança, entre outros. A soma positiva de valores vincula os consumidores a determinadas marcas, levando-os a repetirem o ato de consumo.

O grau de lembrança da marca pelo público, o grau de fidelidade dos seus clientes e a força da imagem associada a marca são os elementos que compõem o *brand equity* de uma empresa. Definir enfoques que pudessem atribuir valor à uma marca, foi importante por três principais motivos: porque as marcas são compradas e vendidas; porque os investimentos na marca precisam ser justificados de modo real; e enfim, porque a avaliação fortalece o conceito de *brand equity*. O valor de uma marca é a sua contribuição de riqueza a quem a produz, distribui ou comercializa. Faz com que as empresas se capitalizem, capacitando-as a vender e investir nos valores.

O conceito de *brand equity* valor de marca começou a se fortalecer no fim da década de 80, quando foram realizadas fusões de grandes grupos multinacionais, envolvendo marcas conhecidas e alto investimento. A Nestlé, por exemplo, comprou em 1988 a Companhia *Rowntree*, envolvendo as marcas *Kit-Kat*, *Rolo*, *Quality* e

Street. Pela definição de Aaker (2000), o *brand equity*, é “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e para os consumidores dela”.

Kotler (2003) afirma que um bom trabalho em relação à marca, pode tornar um consumidor fiel. Porém, a fidelidade se apresenta em graus diferentes, dependendo da identificação deste cliente com a marca em questão. O primeiro grau apresenta baixa fidelidade, e a trocará facilmente, principalmente por razões relacionadas ao preço. Os clientes do segundo grau, se apresentam satisfeitos e sem razões para trocar de marca. O próximo grau de consumidores, o terceiro, está satisfeito e tem consciência que terá que arcar com custos extras se optar trocar de marca. E por fim, o grupo do quarto grau, é devoto à marca, um verdadeiro admirador e está disposto a pagar um pouco mais pela marca de sua preferência, pois esta marca tem maior qualidade percebida.

Uma marca com alto valor percebido pelo mercado traz benefícios para a empresa, não só pela compra dos consumidores, mas também em negociações com fornecedores, distribuidores e varejistas. Os fornecedores se mostram mais flexíveis e oferecem vantagens quando sabem que uma marca é forte no mercado. É estabelecida uma confiança, além de obter benefícios pelo fato de ter sua empresa ligada a uma marca de prestígio. Outra vantagem para as empresas que possuem marcas com grande valor é a possibilidade de estender uma marca ou linha de produtos sob o mesmo nome de marca.

O *brand equity*, então, figura como um valor definido em termos econômicos de uma marca, que se sobressai ao patrimônio físico associado a sua fábrica ou fornecedor. Aaker (2000, p.176) exemplifica quatro categorias que compõem a marca e formam seu valor: A consciência ou conhecimento de marca, associações de marca, qualidade percebida e lealdade à marca.

Em relação à valor de marca, o conceito de consciência ou conhecimento de marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou se recordar de uma marca que faz parte de uma certa categoria de produto. Os consumidores tendem a comprar uma marca que lhe é familiar, pois se sentem confortáveis com o que lhes já é conhecido. Ou porque lhe ocorre que a marca familiar é provavelmente

confiável e de qualidade. Frequentemente, uma marca conhecida é preferida diante de uma desconhecida.

O conhecimento de marca envolve um intervalo de sentimentos contínuo, desde aquele, incerto, de que a marca seja reconhecida, até a crença de que ela é a única na classe de produtos. Essa cadeia se inicia quando a marca ainda é desconhecida, passa pelo reconhecimento, pela lembrança, para por fim chegar ao topo, quando a marca ganha o título de *top of mind*. O primeiro nível em que se pode contar o conhecimento é quando a marca é reconhecida entre diversas marcas de produto, normalmente baseados em testes. Este nível é importante para os consumidores que escolhem a marca no ponto de venda. Já no próximo degrau, o comprador não necessita de estímulo para lembrar o nome da marca. A lembrança espontânea significa que a marca está em uma posição mais forte. Uma marca *top of mind* é a primeira que surge na mente do consumidor, no momento de uma pesquisa sem estímulo. É a marca que está a frente de todas as outras na lembrança da pessoa.

A lealdade ou fidelidade à marca é uma medida de ligação do consumidor com ela. Reflete a probabilidade ou não dele mudar de uma marca para outra, especialmente se a concorrência realizar mudanças, em preço ou característica do produto. A fidelidade pode ser baseada apenas no hábito, na preferência pela marca ou nos custos de mudança. Ela é encarada como uma vantagem competitiva, pois oferece uma barreira de entrada para os concorrentes, uma boa base de clientes e uma imagem bem aceita e sucedida. Visto que a manutenção de clientes satisfeitos leais à marca é menos dispendiosa do que a conquista de novos consumidores. A empresa, também, se beneficia diretamente da base de clientes satisfeitos, ela proporciona tempo para reagir aos movimentos da concorrência quando há o desenvolvimento de um produto superior ou diferenciado. Ter consumidores leais e fiéis à marca é um fator-chave para o sucesso estratégico de construção de marcas.

A qualidade percebida pode ser vista como o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido em relação às alternativas (AAKER, 2000). Ela não pode ser determinada objetivamente, pois depende do conhecimento e da necessidade de cada consumidor. Ela influencia as decisões de compra e a lealdade à marca, principalmente quando o comprador não tem competência para fazer uma análise

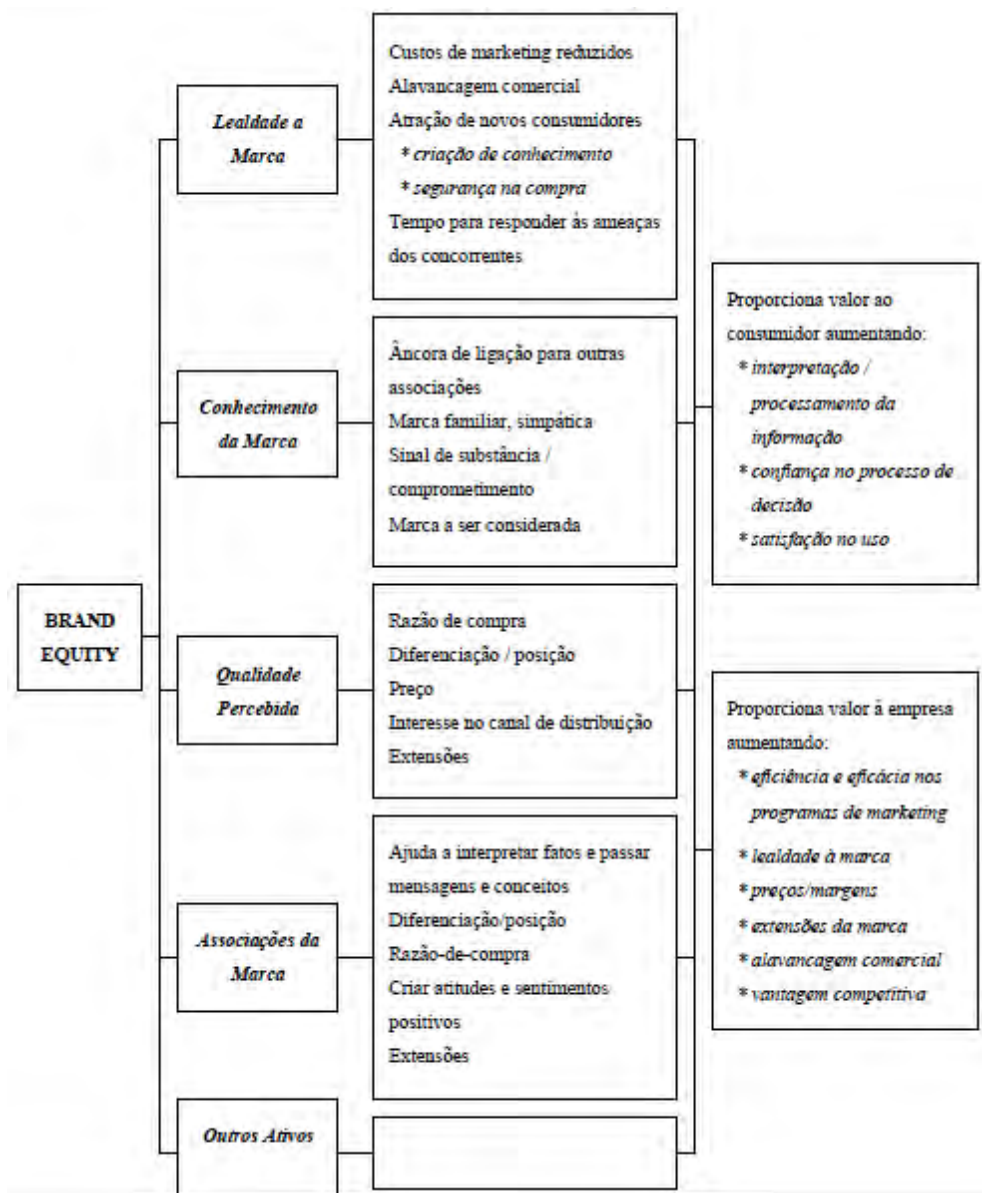
detalhada.

Uma associação de marca está diretamente ligada a alguma imagem na memória do consumidor, na qual ele associa marca e produto de maneira particular, fazendo os atributos do produto e os benefícios percebidos pelo cliente terem relevância no momento da compra. As associações entre produto e marca podem ser poderosas pois há uma tendência de todas as marcas se posicionarem nos atributos mais importantes do produto. Portanto, marcas fortes passam além dos atributos, a diferenciação a partir das seguintes associações:

- Associações organizacionais: concentram-se mais nas características da organização do que nas do produto ou serviço em si. Um exemplo é a 3M, notoriamente reconhecida como empresa inovadora;
- Associação de personalidade: refere à utilização da marca como pessoa, para ajudar a comunicar uma marca e suas relações com o cliente. O exemplo disso são os profissionais de alta qualificação da IBM;
- Associação de símbolos: eles proporcionam coesão e estrutura para uma marca, tornando-a de mais fácil reconhecimento e lembrança. O *swash* da Nike é um símbolo reconhecido mundialmente por atitude e determinação;
- Associação emocional: está ligada à habilidade de uma marca fazer o consumidor ou usuário sentir algo durante o processo de compra. Do mesmo modo como a Volvo desperta uma sensação de segurança aos seus compradores;
- Associação de auto-expressão: refere-se a habilidade de comparação e uso de uma marca como expressão pessoal do indivíduo. Um exemplo disso são usuários de um perfume da *Givenchy*, que quer demonstrar um senso de sofisticação.

A figura abaixo resume o assunto tratado nessa seção do trabalho, a composição do *brand equity* e sua importância tanto para a empresa como para os consumidores.

Figura 4 - A composição do *brand equity*.



Fonte: Aaker, p.284. 1998

Posicionamento

Como já desenvolvido anteriormente, uma identidade e uma posição de marca bem concebida e implementada, trazem várias vantagens às empresas, entre as quais vale novamente destacar:

- Orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca;
- Proporcionam opções de expansão da marca;

- Melhoram a memorização da marca;
- Dão significado e concentração para a organização;
- Geram uma vantagem competitiva;
- Ocupam uma posição sólida contra a concorrência;
- Dão propriedade sobre um símbolo de comunicação;
- Provêm eficiências em termos de custos de execução. (AAKER, 1996)

Em época de intensa concorrência, estratégias de posicionamento são extremamente necessárias, a fim de implementar ações eficazes. De acordo com Kotler (2000), posicionamento “é o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores”. Pode ser também definido como o desenvolvimento de uma proposição de valor e o estabelecimento de como a empresa se propõe a entregá-lo aos clientes de maneira diferenciada da concorrência. Determinar o posicionamento de um objeto só é possível, quando são comparados com os lugares de outros objetos. Para que haja a distinção de posicionamento, é necessário que o conceito de categoria de produtos seja relevante. O fundamento para o posicionamento de produtos é o reconhecimento da existência de estratificação social. Também as marcas têm sua estratificação social e buscam a sintonia de valores e crenças dos consumidores na tentativa de identificar-se com elas.

Serralvo e Furrier (2004) em sua revisão teórica sobre o posicionamento de marcas abordaram o conceito de vários autores sobre o tema. E para o objetivo deste trabalho vale destacar alguns deles. O posicionamento de marca, de acordo com Keller é a criação de superioridade de marca na mente do consumidor, pois envolve convencer os consumidores que um produto é mais vantajoso que o da concorrência. Além disso, ele requer a especificação de conjuntos de associações abstratas como atributos e benefícios e um mantra – que seria a essência da marca ou promessa que ela entrega. A posição de marca é uma “parcela da identidade e da proposta de valor que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo” (Apud SERRALVO e FURRIER, 2004) Por isso, o autor define a posição da marca como o direcionador da

comunicação dela. Os autores também citam a definição de posicionamento Sternthal e Tybout (2001):

“[...] envolve afiliar uma marca a alguma categoria que os consumidores possam compreender e reconhecer de imediato, além de diferenciá-la de outros produtos na mesma categoria [...]”.

Os mesmos autores geram uma definição para o termo como sendo um “processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo”.

Um posicionamento de marca exige boa compreensão das características de inserção de classe social, do mercado-alvo, associando-os aos atributos desejados para o produto. Ele é um processo analítico e criativo de decisão. Sendo que seu ponto principal é que a marca possua uma vantagem competitiva sustentável que convença o consumidor a comprá-la quando o momento de decisão estiver presente. Geralmente os produtos podem ser posicionados pelos seguintes critérios:

1. **Preço/Qualidade:** O posicionamento por preço/qualidade enfatiza o valor derivado do produto, seja em termos de sua qualidade, preço, ou ambos. As lojas Wal-Mart, por exemplo, são posicionados com base nos preços baixos todos os dias e bom valor.
2. **Atributos do produto:** As características (ou atributos) de um produto podem servir de base para posicioná-lo. Alguns cremes dentais, por exemplo, são posicionados na mente do consumidor pelos seus atributos de controle de tartáro e efeito branqueador.
3. **Usuário de produto:** O usuário típico de um produto também pode ser usado para posicioná-lo. O homem do Marlboro apela para o indivíduo rude.
4. **Utilização do produto:** Os produtos podem ser posicionados baseados nas maneiras como ele é usado tipicamente.
5. **Concorrência:** Comparar um produto com o de seu concorrente,

direta ou indiretamente, é outra forma de posicionamento do produto. Com frequência, fabricantes de cervejas comparam seus produtos sob os mais diferentes aspectos a fim de obterem um posicionamento diferente na mente dos consumidores.

6. Símbolo: Ocasionalmente, as empresas utilizam um símbolo ou um ícone para posicionar seu produto. Ao longo do tempo, o símbolo tornou-se um sinônimo da empresa ou do produto como os arcos amarelos do McDonalds.

A essência do posicionamento de marca é que esta tenha uma vantagem competitiva sustentável ou proposição única de vendas que dê ao consumidor uma razão convincente para comprá-la. (TAVARES, 1998). A sugestão de posicionamento por parte dos profissionais ligados ao *branding* da empresa pode ser feita, mas esse é um atributo criado diretamente na mente do consumidor, de acordo com suas percepções, história de vida e de convivência com a marca.

Revitalização de marca

Assim como as organizações não são eternas, as marcas também não são. As causas e efeitos do processo de envelhecimento de uma empresa A estagnação de uma marca é resultado de um conjunto de fatores, econômicos ou conjunturais, que foram esquecidos ou inacabados por algum motivo, como falta de planejamento estratégico. O que acarreta em uma marca paralisada e sem competitividade, conforme Aaker já havia afirmado (1998, p.256). O ciclo do mercado sugere que a crise de marca é algo que deve ser sempre uma preocupação das empresas, visto que há novos concorrentes, novos produtos e novas marcas que podem ocupar um maior lugar de destaque na mente do consumidor. Portanto, um programa de gerenciamento de crises é muito importante, e ele deve entrar em ação a partir do momento em que se nota algum problema. Para não correr o risco de a decisão ser tomada quando já for tarde demais. Existem diferentes estratégias para a recuperação do valor de uma marca, mas dado o assunto do presente trabalho, focaremos na revitalização.

O primeiro passo é verificar se as associações positivas com a marca estão perdendo força ou se passou a fazer associações negativas. A partir disso, é preciso fazer a reavaliação do atual posicionamento ou adotar um novo. Em alguns casos, o posicionamento está correto, mas o programa não consegue cumprir os objetivos de marketing, ou ao contrário, o posicionamento está equivocado e uma estratégia de reinvenção da marca torna-se necessária.

A próxima etapa é analisar a história e reputação da marca ou da empresa fabricante do produto, local de venda e todos os outros critérios de grande influência para a percepção do consumidor. Uma empresa interessada em retirar uma marca da estagnação, deve analisar cada um desses atributos, a fim de descobrir quais fatores realmente agregariam valor à marca se manipulados, e qual o peso da alteração no objetivo da empresa, a revitalização da marca. De acordo com Kotler (2006), existem duas formas de revitalizar uma marca:

- Melhorando o *equity* da marca, a sua lembrança e seu reconhecimento por parte do consumidor no ato da compra ou consumo;
- Melhorando as associações com a marca, formando sua imagem

através de programas direcionados a associações novas ou anteriores com a marca.

Faz-se necessário, antes de continuar dentro do tema, demonstrar a diferença dos conceitos de reconstrução e revitalização de uma marca, que muitas vezes são confundidos. A reconstrução ocorre quando uma marca ou produto é abandonado no mercado, e permanece em desuso por um período e posteriormente retorna com um novo posicionamento. Enquanto que na revitalização, a marca não chegou a ser extinta, mas perdeu seu posicionamento e participação no mercado, como ocorreram com a marca tema deste estudo, as sandálias Havaianas. A revitalização de uma marca é em geral menos onerosa e arriscada do que lançar uma marca nova. Porém, nem todas elas são candidatas à revitalização, pois muitas não possuem condições de concorrer no mercado, devido à suas deficiências ou às transformações que o mercado sofreu com o passar do tempo.

Segundo Aaker (1998) a revitalização é uma alavancagem do valor de marca (*brand equity*), que pode ser conquistado por meio de uma das estratégias da figura abaixo:

Figura 5 - Como revitalizar uma marca



Fonte: Aaker, 1998, p.254 (Adaptada pela autora)

A primeira estratégia possível para revitalizar uma marca é buscar o aumento da utilização do produto ou serviço por duas formas distintas: aumentando a

freqüência do consumo ou aumentando o nível de consumo. A maneira de aumentar a utilização do produto é incentivar o uso freqüente e regular, instigar o consumidor a usar o produto, facilitar a utilização, proporcionar incentivos ou estimular a utilização em diferentes ocasiões ou locais. Para estimular o aumento do nível de consumo, também poder ser realizadas estratégias de comunicação de recordação, incentivo similares às utilizadas para aumentar a quantidade de produto consumido.

A segunda ação possível para a revitalização é a descoberta de novos usos para os produtos, determinando o exato modo de os consumidores usarem a marca. Isso pode ser conseguido por meio de pesquisas de mercado, exame das áreas de aplicação e análise do uso dos concorrentes. No momento em que for identificada uma nova aplicação, deve-se estudar se elas possibilitariam criar vendas significativas e sua potencialidade e custos de marketing. É necessário todos esses estudos para saber se o novo modo de utilização poderá ser sustentável a longo prazo. (AAKER, 1998)

Outra estratégia possível é a entrada em novos mercados. A revitalização da marca seria uma consequência direta da expansão em direção a novos segmentos de mercado que tenham potencial de crescimento. Neste caso, um estudo apropriado das variáveis existentes, como: idade, região, gênero, entre outros; pode fornecer segmentos para os quais a marca pode ser adaptada e assim, adicionar valor.

Pode-se realizar também, o reposicionamento de marca, que ocorre quando o posicionamento inicial do produto se torna obsoleto ou desgastado, devido ao público alvo específico ou pelo fato da associação tornar-se de menor apelo. Conforme o amadurecimento do mercado, o produto torna-se uma *commodity*, pressionado pelo preço, o bem perde sua lucratividade. A saída, nesta situação é reposicionar o produto como topo de linha, para que seja percebido como um produto que atenda a todas as necessidades dos consumidores.

A quinta estratégia possível é o aumento da diferenciação do produto/serviço. A grande proliferação de produtos semelhantes faz com que o consumidor se preocupe cada vez mais com preço, mostrando-se menos dispostos a pagarem um valor extra por uma marca que apresente melhor histórico de competência e confiabilidade. Neste cenário, uma empresa pode buscar diferenciar-se das demais, fazendo algo melhor, ou proporcionando um extra. Neste quesito, o envolvimento do

consumidor é fundamental, pois ele é quem ditará qual ação é a mais acertada para que ela se torne visível a ele.

A próxima estratégia, obsoletar produtos existentes, pode ser uma saída para empresas que se encontram em lentidão ou estagnação do mercado, visto que pode acelerar o ciclo de substituição dos equipamentos. No entanto, deve-se analisar qual o impacto da busca e adoção de novas tecnologias para o negócio da empresa.

A sétima e última estratégia a ser considerada para a revitalização é a extensão de marca e de linha.

“As extensões da marca são uma estratégia natural para as empresas que procuram crescer com a exploração de seus ativos. Na verdade, os ativos mais reais e comercializáveis de uma empresa são os nomes de marcas que desenvolveram. Assim, uma opção de crescimento estratégico é a de explorar esse ativo mediante a sua utilização na penetração de novas categorias de produtos, ou licenciando-o terceiros para esse fim (AAKER, 1998 p.219)”

Independente das estratégias adotadas, uma empresa que busca a revitalização de sua marca, pode adotar as seguintes ações:

- Determinar o posicionamento de mercado: aceitar a posição da marca na mente do consumidor;
- Estratégia de desenvolvimento: uma vez identificada a atual posição, pode-se verificar a posição desejada para a marca. A migração de um ponto ao outro deve ser feita lentamente e com a preocupação constante de agregar valor, ao invés de um salto repentino que pode confundir os consumidores e o mercado;
- Pesquisa de mercado agressiva: saber o que o consumidor valoriza em um produto/marca é o que guiará os planos e ações futuras da estratégia de revitalização;
- Planos para o longo prazo: como o processo de revitalização pode ser longo, gerenciado de maneira equivocada, ele pode resultar em anos para se atingir o sucesso. O risco é o gestor se sentir desmotivado quando as

primeiras tentativas fracassarem uma vez que as demandas iniciais forem baixas;

- Continuidade: Como as circunstâncias do mercado estão em constante mutação, uma marca forte consegue se adaptar com sucesso às mudanças de ambiente enquanto readaptam seus valores a novos cenários.

Na próxima etapa deste trabalho, serão analisadas mais a fundo apenas duas das sete estratégias possíveis para a revitalização citadas anteriormente, porque estas são as que a Alpargatas utilizou para alavancar as vendas das Sandálias Havaianas e são as que serão exemplificados no estudo de caso. As estratégias são: extensão de linha, extensão de marca e reposicionamento.

Extensão de Marca e Extensão de Linha

A extensão de estratégias é adotada por grande parte das empresas devido ao alto custo de lançamento de um novo produto. Antes de abordar o tema com maior profundidade, faz-se necessário, para melhor compreensão do trabalho, um esclarecimento das diferenças entre extensão de marca e extensão de linha. Foram considerados sete níveis da hierarquia de produtos de acordo com Kotler (2000):

1. Família de necessidade: necessidade central que justifica a existência de uma família de produtos. Exemplo: segurança.
2. Família de produtos: todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia. Exemplo: poupança e renda.
3. Classe de produtos: um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, uma certa coerência funcional. Exemplo: instrumentos financeiros.
4. Linha de produtos: um grupo de produto, dentro de uma classe de produtos, que estão intimamente relacionados, porque desempenham uma função similar, sendo vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados através dos mesmos canais, ou que se incluem em determinadas faixas de preço. Exemplo: seguros de vida.

5. Tipo de produto: um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto. Exemplo: seguro de vida anual. Marca: o nome, associado a um ou mais itens da linha de produtos, que é usado para identificar a fonte de um ou mais itens. Exemplo: Unibanco.

6. Item (também chamado de unidade de estoque ou variante de produto): uma unidade destinada dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue pelo tamanho, preço, aparência, ou outro atributo qualquer. Exemplo: seguro de vida anual renovável do Unibanco.

Apesar de existirem diversas abordagens sobre este tema, a linha deste trabalho seguirá os entendimentos propostos por Aaker e Keller (1990, p.27), que distinguem dois tipos de extensão, a de marca e a de linha. Em um primeiro momento será abordado a extensão de marca e suas vantagens, para enfim entrar no assunto de extensão de linha.

Extensão de Marca

A extensão de marca, se define pela introdução de uma marca já existente em uma classe de produtos diferente daquela onde a empresa já atuava. (AAKER, 1998) O interessante é manter certa coerência funcional entre os produtos, como uma maneira de relacioná-los. Os produtos da linha Dove são exemplos de como isso pode ser alcançado. A empresa possuía apenas os sabonetes, e aos poucos foi estendendo sua marca para hidratantes, shampoos, condicionadores, mas sem perder a coerência de higiene e hidratação, contidas no produto inicial. Este tipo de estratégia é indicado a empresas que procuram crescimento por meio da exploração de ativos. Assim, se torna uma boa opção para o crescimento e alavanca para penetração em novas categorias de produto por meio de uma alavanca, ocasionada pela marca já conhecida.

Extensão de Linha

A extensão de linha determina a utilização de uma marca já existente para um produto que será lançado em um novo segmento de mercado, porém na mesma classe de produto, como exemplo: Coca Cola Diet. Ela tem como objetivo tornar uma linha de produtos a mais completa possível, acompanhando as tendências de

comportamento e hábitos de compra dos consumidores, assim como atingir o posicionamento da empresa/marca de forma dinâmica na mente do consumidor (KOTLER, 2000). Para que isso aconteça, a empresa tem que ter em seu portfólio produtos que permitam múltiplas apresentações de forma, tamanho, padrão e cor e possuir uma linha de produção que possa ser flexibilizada.

Ela é uma estratégia que pode atrair novos clientes, uma vez que a extensão pode energizar uma marca, principalmente se acrescentar produtos que atraiam os consumidores com a adição de benefícios funcionais. Assim, aumenta-se consideravelmente o *Brand Equity*, pois a torna mais interessante, relevante e visível aos olhos do mercado.

Segundo Aaker (2000), a análise de uma estratégia de extensão de linha deve levar em consideração o posicionamento daqueles clientes classificados como fiéis ao produto/marca e o impacto sobre o comportamento habitual desse segmento formado por clientes que são encarados na maioria das vezes como venda garantida. O gerenciamento da relação com esse tipo de cliente não exige esforços de desenvolvimento de identidade do produto ou da marca, mas sim esforços para garantir que o produto esteja sempre disponível no ponto de venda, para que o cliente não se depare com uma situação em que seja forçado a experimentar uma marca diferente. Manter esse cliente também pode significar investir em extensões de linha, sejam elas de sabor, tamanho, cores ou modelos, pois agindo dessa maneira a empresa estará fornecendo ao cliente a possibilidade de desfrutar de variedade sem ter que necessariamente mudar de marca.

Vantagens e desvantagens da Extensão de Marca e Extensão de Linha

Como todas as estratégias mercadológicas, os modelos de extensão aqui mencionados, de linha e de marca, apresentam cada um uma gama de vantagens e desvantagens que devem ser analisadas no momento em que se decide utilizá-las. Uma vantagem comum a ambas é a questão financeira. Já foi mencionado anteriormente, na seção referente à revitalização, o alto custo envolvido no estabelecimento de uma nova marca no mercado. Então, a introdução de novas apresentações dos produtos, na extensão de linha ou de novos produtos, no caso da extensão de marca, tem custos relativamente mais baixos, visto que não haverá necessidade de pesquisa de nomes, registro e esforço adicional de comunicação, pois a marca já é conhecida. Do mesmo modo, estas estratégias possuem duas

grandes desvantagens comuns, a extensão, seja ela de linha ou de marca, quando mal elaborada pode causar prejuízos à marca original, por abalar o *Brand Equity* perante o consumidor. A outra desvantagem é uma possível diluição do conceito original do produto.

No entanto, vale também apresentar as vantagens e desvantagens particulares de cada modelo para um estudo mais aprofundado. A extensão de marca possui as seguintes vantagens:

- Maior aceitabilidade dos produtos por parte dos varejistas, pois eles consideram que os consumidores finais reconhecerão a marca de imediato;
- Aumento dos espaços no ponto de venda destinados à marca estendida, visto que ela estará presente em diversos setores de uma loja, por estar em diferentes categorias de produtos;
- Como a marca passará a ser utilizada em diferentes formas de comunicação e publicidade, visando atender aos diferentes públicos de cada produto, haverá naturalmente um impacto maior da propaganda sobre a marca na mente do consumidor.

Desvantagens:

- A extensão de um nome já conhecido para outras classes de produtos nem sempre proporciona os melhores resultados, em virtude desse produto já ocupar uma posição na mente do consumidor e essa posição poder ser confundida ou sofrer interferências negativas do novo produto para o qual a marca foi estendida;
- Diluição do conceito individual do produto, pois uma mesma marca será usada para diferentes conceitos de produto;
- A marca pode vir a perder a sua identidade através da diluição dos efeitos da propaganda

Algumas vantagens exclusivas da extensão de linha são:

- Retenção de clientes, porque uma vez que eles tenham novas apresentações do mesmo produto, terão mais opções de escolha e a empresa,

o que por consequência aumenta as chances da empresa atender as mais diversas necessidades dos consumidores;

- Aumento da receita, lucro, participação de mercado, espaço no ponto de venda e fidelidade dos consumidores;

- Obtenção de novos clientes, que experimentarão o produto, interessados em suas novas apresentações;

- Incentivo aos colaboradores para desenvolverem novas apresentações do produto.

Desvantagens:

- Redução na percepção de valor do produto para o consumidor, ou seja, produtos que tiveram suas linhas estendidas podem falhar por deixarem de significar um só conceito na mente do consumidor, a medida que um mesmo produto passa a ter diversas apresentações, o que pode confundir o consumidor;

- Pode vir a fazer com que a marca perca sua essência e torne-se mais difícil de ser comunicada

Reposicionamento

Conforme já foi visto, o posicionamento de uma marca requer um plano de comunicação bem elaborado com as características do produto e do consumidor. Portanto, ao reposicioná-la, a empresa corre riscos, pois ela deverá mudar os referenciais existentes para a marca para outros. Para Kapferer (1992) o reposicionamento parte da distinção da oferta – procurando se por que, para quem e quando deve ser realizado o reposicionamento, tendo ainda por perspectiva contra quem (competidores) a marca deve se reposicionar. As variáveis incluídas no processo são: personalidade, cultura, auto-imagem, reflexão, relacionamento e psique da marca em relação ao mercado objetivado.

Já o autor Keller (1998), possui uma visão um pouco distinta, pois assume que o reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência, tais como “relembrar o público alvo das virtudes da marca” (p. 531) com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as novas

realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas à marca.

O modelo proposto pela McKinsey (SERRALVO E FURRIER, 2004) possui duas premissas básicas: promessas feitas ao mercado-alvo e o desempenho do produto, como um meio de construir uma ligação que leve o consumidor dos valores percebidos na marca no presente aos novos que serão despertados no futuro. A transposição de valores é realizada usando quatro variáveis que são o resultado do cruzamento dos benefícios e da identidade projetados pela marca, com as associações tangíveis e intangíveis proporcionadas pela identidade da marca. Assim, haverá como resultado: benefícios emocionais e benefícios racionais (no âmbito dos benefícios da marca); associações intangíveis e presença (no campo da identidade da marca).

Os mesmo autores acima citados mencionam que os **benefícios emocionais** são os atributos que geram as mais poderosas associações com a marca e são representados pelos *sentimentos internos* (grau de satisfação e recompensa com a marca), *sentimentos externos* (avaliação do nível do *status* social e afetivo conferido pelo uso da marca) e os *valores percebidos* (crenças e opiniões desenvolvidas sobre os atributos da marca). Os **benefícios racionais**, são representados pelas variáveis ligadas aos contatos físicos da marca realizados por meio do produto com o mercado-alvo: *funcional* (relacionado ao desempenho do produto), *processo* (meios e formas pelas quais o produto é entregue) e *relacionamento* (grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público alvo). As *associações intangíveis* são, por outro lado, reforçadores altamente positivos dos benefícios emocionais e se constituem da identificação da *origem*, *reputação*, *personalidade* e *evolução* da marca (atributos normalmente relacionados à tradição, segurança, confiabilidade, grau de desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores).

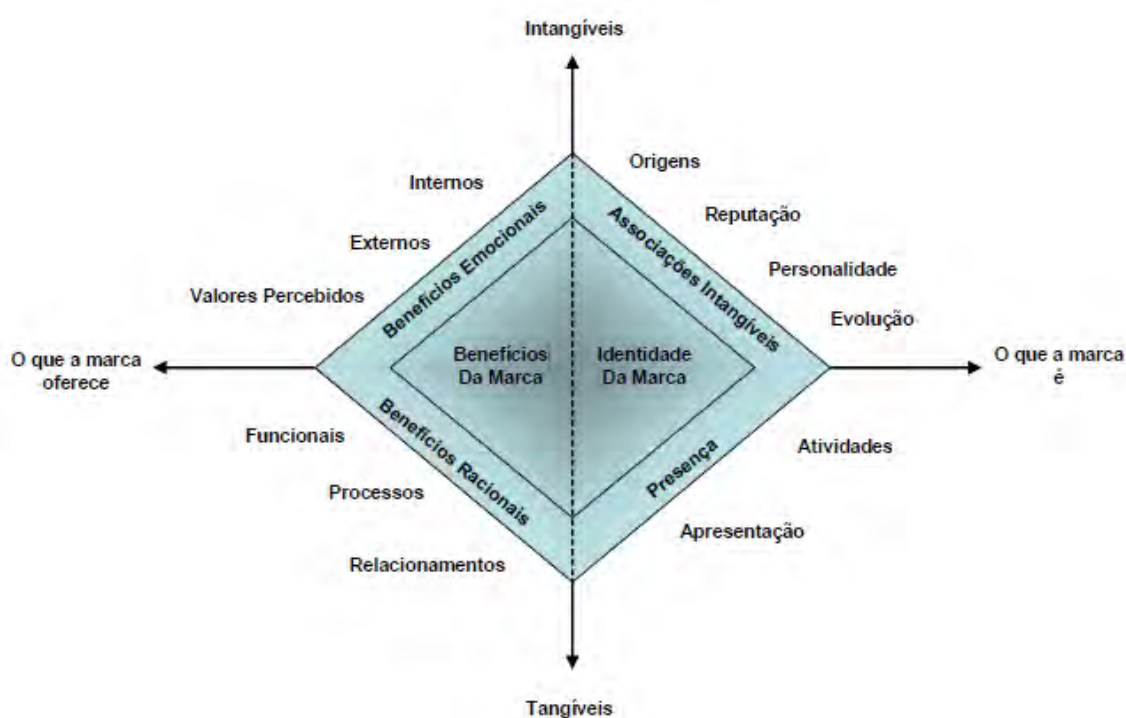
A **presença** é determinada pelas variáveis que se somam aos atributos físicos da marca, representada pelas *atividades* da marca (presença da marca nos meios de comunicação e eventos patrocinados pela marca, representando os reforçadores visíveis da imagem) e a *apresentação* da marca (conjunto de variáveis que possam distinguir a marca no mercado).

O modelo da McKinsey determina que o conjunto das variáveis do plano

intangível (benefícios emocionais e associações intangíveis) é que se torna o responsável pelo desenvolvimento das promessas da marca (valores almejados pelo novo posicionamento). De outra maneira, o conjunto das variáveis tangíveis (benefícios racionais e presença) deve ser a garantia (resultante do desempenho do produto) de que as promessas serão efetivamente realizadas. Não se pode deixar de determinar que apesar de todo o esforço das empresas em fazer essa transição, a decisão final que determinará o nível de apropriação das promessas e o grau de relacionamento com a marca é do consumidor.

A imagem abaixo é uma visualização do que foi explicado nos parágrafos acima e de como as variáveis interagem entre si, para formar neste caso, o novo posicionamento da marca.

Figura 6 - Relação entre variáveis da marca



Fonte: Serralvo e Furrier, 2004.

Capítulo 2: Estudo de caso - Sandálias Havaianas

O mercado de calçados no Brasil

A análise do mercado é importante para que o profissional de marketing possa adaptar suas estratégias aos desafios e oportunidades no mercado, por este motivo, antes de analisar a situação típica da Alpargatas, é preciso verificar o ambiente das empresas de calçados nacionais, seus competidores, desafios e oportunidades.

O desenvolvimento da produção de calçados no Brasil teve início no Rio Grande do Sul em 1824 com a chegada dos imigrantes alemães; visto que eles trouxeram também a cultura do artesanato em materiais como o couro. Inicialmente uma produção artesanal, foi criada a primeira fábrica de calçados em 1888. O pólo calçadista do Rio Grande do Sul se tornou extremamente próspero, produzindo cerca de 80 milhões de pares anualmente, durante a década de 60. A primeira exportação de calçados em larga escala aconteceu apenas em 1968 para os Estados Unidos.

A fabricação de calçados integra a chamada indústria de bens tradicionais, são operações produtivas intensivas em mão-de-obra, realizadas com tecnologias difundidas e em pequenos volumes (baixas economias de escala) e, portanto, com baixas barreiras à entrada. Todos estes fatores agregados, fazem com que o setor encontre uma grande concorrência. Duas características essenciais modelam as principais estratégias utilizadas pelas empresas calçadistas. A primeira diz respeito ao processo de produção, que é realizado em várias etapas: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento, possibilitando que as diferentes fases da produção sejam realizadas por empresas diferentes, sediadas em estados e/ou países diferentes, envolvendo diversas formas de subcontratação; e a segunda refere-se ao fato de ser um produto ligado à moda, o que exige constantes inovações em modelos, estilos e materiais, seguindo à tendência imposta pela moda. “Assim, existem calçados sociais, esportivos, casuais, de segurança; calçados para homens, mulheres e crianças; fabricados em couro, em tecidos, em materiais sintéticos, entre outros”. (COSTA, p.5, 2002).

De um modo geral, quase todas as empresas da cadeia encontram-se em um mesmo espaço geográfico, constituindo, dessa forma, aglomerações produtivas especializadas. Entretanto, em anos mais recentes vem se observando a contratação

de empresas – *ateliês* em outros países que dispõem de recursos naturais abundantes e baratos¹.

A busca continuada por formas de redução de custos, especialmente de custos do trabalho, ressalta o caráter trabalho-intensivo dessa indústria, “[...] apesar do intenso processo de reestruturação da produção de calçados, com avanços expressivos na automação de algumas tarefas que compõem o processo de manufatura “ (KLEIN; GARCIA, 2007, p. 9).

Desenvolvida e consolidada nos países industrializados, a partir dos anos 1960 essa indústria iniciou um intenso processo de internacionalização da produção. Esse movimento de deslocamento da atividade produtiva teve, e tem até hoje, como impulsionador a busca de mão-de-obra abundante e barata. A disponibilidade desses fatores permitiu que países como o Brasil e a Coreia do Sul, já no final dos 1960, passassem a fabricar calçados e rapidamente ampliassem sua participação nesse mercado.

A rápida transformação tecnológica que presenciamos no mundo hoje aprofundou as interdependências entre as nações, fazendo com que as noções de distância e isolamento se tornem cada vez menores. Como consequência, vemos que com a globalização, não só as informações têm livre circulação mundial, mas também os produtos e serviços estão cada vez mais abrangendo novos mercados e não é diferente o que ocorre no Brasil. A abertura comercial que aconteceu no país a partir da década de 90, durante o governo Collor, forçou a indústria nacional a inovar e se modernizar, devido à invasão de produtos importados. Muitas empresas deixaram de existir, pela incapacidade de competir com as vantagens competitivas das multinacionais de países considerados “*first movers*” (BARTLETT e GHOSHAL, 2000).

Porter (1998) nos argumenta que a localização das empresas é fundamental para a competição, afirmando que fatores existentes em uma determinada região, como abundância de capital intelectual, a existência de um porto natural, ou um baixo custo de mão de obra representam uma grande fonte de vantagem competitiva. E foi exatamente isso que ocorreu nos setores de calçados. A partir dos anos 1990, houve

¹ Em alguns países predominam nesse setor, empresas de pequeno porte, como se observa na Itália, Espanha e Taiwan; em outros, como é o caso da China e do Brasil, convivem empresas de pequeno, médio e grande porte.

um grande deslocamento de fábricas de calçados para a China, em busca de menores custos de produção, com o objetivo de atender aos requisitos de competitividade do segmento. Nos anos 2000 já era possível notar os diferentes paradigmas: calçados de menor valor agregado eram produzidos em países asiáticos, enquanto que produtos com design sofisticados e marcas tradicionais, ainda eram produzidas em países tradicionais (CAMPOS E CALANDRO). No entanto, os fabricantes chineses, estão cada vez mais, melhorando a qualidade de seus calçados e obtendo nichos de preço cada vez mais elevado. A fim de acompanhar as mudanças no ambiente competitivo, estes fabricantes tradicionais, como é o caso das empresas italianas, adotaram estratégias de redução de custos que envolvem a contratação de empresas e de mão-de-obra em países asiáticos e também do leste europeu.

A produção calçadista brasileira ocupa uma posição intermediária no mercado, pois os calçados não são baratos como os fabricados pelos asiáticos, nem possuem o valor agregado (sofisticação, *design* e marca) dos calçados italianos que vem sofrendo cada vez mais com esse novo posicionamento chinês, e a indústria vem sendo forçada a se mover para segmentos de preço mais elevado. Apesar da grande concentração ainda no sul do país, foram se desenvolvendo outros polos de produção, com destaque ao interior de São Paulo, Ceará e Bahia. O parque industrial do setor possui hoje cerca de 9 mil empresas que produzem aproximadamente 796 milhões de sapatos por ano (Resenha, 2007).

Tabela 1 – Principais países exportadores de calçados – 2000 - 2005

Países	(em milhões de pares)					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
China	3.867,0	3.961,0	4.300,0	5.026,0	5.885,0	6.914,0
Hong Kong	1.023,0	1.667,0	771,7	743,3	744,6	741,0
Vietnã	277,0	353,7	333,0	393,0	420,2	472,7
Itália	362,0	291,8	322,2	297,6	311,0	249,0
Brasil	163,0	171,2	164,0	189,0	212,0	217,0
Indonésia	208,0	192,9	176,0	181,0	165,0	165,0
Outros	1.434,0	1.294,6	1.266,4	1.467,8	1.481,9	1.450,8
Total geral	7.334,0	7.932,2	7.333,3	8.297,7	9.219,7	10.209,5

Fonte: Satra; extraído de Abicalçados

Conforme pode ser visto na tabela acima, a China lidera isoladamente as exportações mundiais de calçados, ela é responsável por mais da metade das

exportações do mundo: 53%, em 2000, e em 2005 o percentual eleva-se para 68%, como resultado de uma política de exportação agressiva. Na segunda posição aparece Hong Kong, que não fabrica calçado, apenas comercializa a produção de outros países, com participação decrescente do montante de calçados transacionados no mercado internacional. Em terceiro lugar, aparece o Vietnã, cujas exportações dobraram de volume no período analisado e substituiu a Itália ao longo dos anos.

Diante de todo esse cenário, a indústria calçadista brasileira passou por diferentes fases de expansão e contração da produção e exportação. A desvalorização cambial de 1999 permitiu a retomada da produção e das exportações de calçados que sofreram quedas acentuadas, em quantidade e em valores, em razão da sobrevalorização do real que se seguiu ao plano de estabilização monetária. Esse período próspero da indústria calçadista foi interrompido pela crise argentina e desaceleração da economia dos Estados Unidos. No entanto, as exportações do Brasil vêm ganhando novos mercados, como México, Venezuela, Chile e países árabes, mas em função de ações promocionais desenvolvidas pelos fabricantes, que antes eram muito concentrados apenas no mercado norte-americano.

Todos estes valores são referentes ao setor calçadista em geral, mas um dado importante para se analisar é mais especificamente em relação ao segmento de mercado da Alpargatas, o mercado de tênis, o Brasil produz 80 milhões de pares por ano. O setor de tênis e chinelo gera por ano um faturamento de 5 milhões (Alpargatas, 2004 *apud* Cruz, 2006). A fim de averiguar os motivos que causaram o declínio da marca Havaianas na década de 80, e que tiveram como consequência a formulação de uma estratégia de revitalização, esta seção do trabalho abordará: histórico da empresa, ambiente competitivo, as ações que causaram a revitalização de uma marca que já era considerada uma *commodity*, apenas para consumidores de baixa renda e se tornou objeto de consumo das mais variadas classes, devolvendo rentabilidade à empresa, e aumentando o *Brand Equity* das sandálias Havaianas.

Alpargatas S/A - Histórico da empresa

A São Paulo Alpargatas S/A foi fundada em 1907 por um grupo de origem britânica, na cidade de São Paulo. Dentre os produtos vendidos pela empresa, estava a Alpargatas que era um trançado de juta com solado de lona, também conhecido como 'sapato espanhol', além de lonas e coberturas, produtos estes destinados a

crescente população industrial paulistana. A empresa ofertou suas ações a partir de 1913 na Bolsa de Valores. Visando diversificar os produtos, a empresa passou a produzir diversos produtos na área de calçados, como sapatos de couro, sandálias e tênis, a partir da década de 30.

A década de 90 foi marcada por uma reestruturação, onde a Alpargatas decidiu abandonar negócios não-rentáveis, como as atividades de confecções e a parceria com a Nike para produção de calçados no Brasil. Mudou também o foco da companhia, antes voltado para a produção, para uma cultura de foco no mercado. Ao mesmo tempo, a companhia passou a licenciar a Mizuno e a *Timberland* com o intuito de frisar seu nome no mercado internacional e adotar novas tecnologias de produção. No ano de 2003, a empresa assumiu o compromisso de transparência e passou a ter um padrão mais elevado de divulgação de informações. A estrutura acionária também apresentou uma forte mudança quando o Grupo Camargo Corrêa assumiu o controle total da empresa. Esta fase foi determinante para a Companhia uma vez que o Grupo Camargo Corrêa somente se estabelece em um negócio se estiver posicionado como um dos três maiores do mercado.

A Alpargatas estabeleceu-se no mercado como sendo uma Companhia detentora de marcas, dentre elas: Rainha, Topper, Havaianas, Locomotiva e Sete Léguas. Possui oito fabricas no Brasil, nos estados de SP, RN, PB, RS, AM e MG empregando cerca de 10 mil pessoas. Atua diretamente no varejo por meio das Lojas Meggashop e *Timberland*.

Unidades de Negócios - São Paulo Alpargatas S/A

Para melhor administrar as marcas da empresa, a Alpargatas passou a se dividir por unidade de negócios, que possuíam certa independência de gestão. De acordo com Cruz (2006), elas são:

- **Artigos Esportivos:** Responsável pelo gerenciamento de calçados, artigos e vestuário esportivos das marcas Topper, Rainha e Mizuno. A Alpargatas lidera o segmento de calçados esportivos somando 11% de *market share*, parcela de mercado conquistada pelos três produtos. Cada uma das três marcas relacionada a artigos esportivos está ligada a uma modalidade específica: Topper vinculada ao futebol, Rainha ao vôlei e Mizuno à corrida (*running*). Com relação à marca Mizuno, a Alpargatas é a única empresa que

detém o direito de fabricação, comercialização e importação da linha nos países do Mercosul.

- **Têxteis Industriais:** Composto por marcas de lona e coberturas: Lonaleve, Locomotiva e *Night&Day*. Divide-se entre lonas de algodão e as lonas sintéticas com os clientes concentrados nos setores de agropecuária/agricultura e transporte rodoviário. A participação no mercado datada de 2004 foi de 41% no setor de laminados e tecidos para decoração com a *Night&Day*, 30% no setor agropecuário com a Lonaleve, e de 51% no setor de transporte rodoviário com a Locomotiva.

- **Desenvolvimento de Negócios:** Responsável pela operação nas lojas Meggashop, gerenciamento da marca *Timberland* e pela fabricação e comercialização das botas profissionais Sete Léguas e calçados como Conga e Bamba. As 27 lojas Meggashop estão presentes em 8 estados brasileiros, comercializando um *mix* de produtos tais como calçados, roupas e marcas da Alpargatas. Funciona como uma estratégia da Alpargatas em vender produtos com uma maior rentabilidade e como fonte de testes para produtos. Além disso, a Alpargatas detém o direito de produção e comercialização de artigos da marca *Timberland*.

- **Sandálias:** Responsável pelas marcas Havaianas e Samoa. A marca Havaianas é o principal produto do negócio Sandálias que corresponde a 80% do segmento de Sandálias e de 42% do nicho de chinelos. Até setembro de 2005, o volume de vendas alcançou 112,4 milhões de pares comercializados. A exportação para mais de 80 países foi responsável pela consolidação da marca no exterior e um aumento da receita em 49%. Com a inovação das sandálias, extensão da linha de produtos e investimento em comunicação com os consumidores, as Havaianas tornou-se ícone no Brasil e no exterior. Em 2005, foram lançados 39 modelos para o mercado brasileiro e 30 para o mercado externo. No exterior as Havaianas são comercializadas em locais exclusivos, custando cerca de US\$ 20 a US\$ 30. Os modelos customizados chegam a custar US\$ 160.

Sandálias Havaianas: do declínio ao sucesso

As sandálias Havaianas foram lançadas em 14 de junho de 1962. Era a primeira sandália de borracha 100% natural com um *design* inspirado no modelo de uma sandália japonesa, conhecida como *Zori*, em que era composta por um fino solado de palha e tiras de tecido. Para adaptação do modelo japonês ao mercado brasileiro, foi essencial o design de borracha, pois garantiram calçados duráveis e confortáveis. Embora o design das sandálias Havaianas fosse de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde celebridades norte-americanas na década de 60 passavam suas férias.

O nome também foi considerado ideal, pois o calçado era adequado para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração. Em relação à denominação do produto, as Havaianas foram comercializadas como uma marca de sandália e não um chinelo. Isto porque, segundo o Dicionário de Língua Portuguesa, os significados atribuídos a estas palavras são: “Sandália - Calçado feito de uma sola com tiras que a prendem ao pé. Chinelo – sapato velho. Calçado macio e confortável, com ou sem salto, destinado a ser usado em casa (HOUAISS, 2005)”.

A palavra chinelo possuía um significado que depreciava o produto e restringia seu uso, estava muito distante do posicionamento desejado pela marca. Como já foi mencionado que a decisão final sobre o posicionamento é do consumidor, apesar da preocupação em divulgar as Havaianas como sandálias, a maioria das pessoas ainda as identificam como um chinelo de dedos.

O lançamento das sandálias foi um sucesso imediato, visto que elas eram simples, inovadoras para a época e tinham como público-alvo o foco na classe média. O sucesso do produto e a facilidade de produção fizeram com que os concorrentes copiassem as sandálias. Com o intuito de tentar neutralizar a ação da concorrência, a Alpargatas resolveu entrar em ação e criar slogans “As únicas que não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras” e “Legítimas, só Havaianas”. Isso não foi suficiente para deter o avanço da concorrência, o que fez com que a empresa tivesse uma acentuada queda nas vendas em 1988, de 88 milhões de pares, para 65 milhões. Além disso, por causa da guerra de preços, a margem de lucro da

Alpargatas era cada vez menor. O foco em redução de custos para aumento da rentabilidade fez com que o preço do produto fosse seu único diferencial no mercado, tendo como fim, seu uso restrito às classes de menor poder aquisitivo.

O produto ficou o mesmo por 32 anos, sem qualquer mudança ou inovação, enquanto que o mercado era abastecido por modelos diferentes de sandálias e chinelos, como os da empresa Grendene, que será mencionada com maior profundidade mais adiante, na parte de ambiente competitivo. E pesquisas sobre a imagem da marca, relataram que embora considerado um produto bom, as sandálias Havaianas estavam associadas à pobreza, às classes mais baixas, e sem apelo de charme e glamour.

Neste momento, o reposicionamento de marca, foi visto como uma ação necessária, descontinuar o ciclo de depreciação da marca. Conforme já mencionado anteriormente, ele ocorre quando o posicionamento inicial do produto se torna obsoleto ou desgastado, devido ao público alvo específico ou pelo fato da associação tornar-se de menor apelo. Conforme o amadurecimento do mercado, o produto torna-se uma commodity, pressionado pela competitividade e pelas guerras de preço, a sandália perdeu aos poucos sua lucratividade. As sandálias havaianas estavam em um estágio de declínio, vistas como produtos da camada mais pobre da sociedade. A alternativa, nesta situação foi mudar o paradigma, agregar valor e reposicionar o produto como topo de linha, para que fosse percebido como um produto que atendesse as necessidades de vários consumidores. E é este trajeto, a partir de 1994, que será abordado a seguir.

Reposicionamento – Um novo começo

A realização do Plano Real em 1994 foi um acontecimento que favoreceu a mudança de posição das havaianas com relação à seus produtos. Como aumentou o padrão de vida e poder aquisitivo dos brasileiros, todos podiam gastar mais em bens de consumo. A primeira marca a aproveitar esta oportunidade foi a Grendene, que passou a liderar o mercado apesar de ter o preço mais elevado que as sandálias Havaianas, porém oferecendo calçados mais coloridos e confortáveis.

Entretanto, a Alpargatas elaborou uma estratégia baseada em três pilares: expansão da linha de produtos, suporte de mídia eletrônica e imprensa com forte suporte de campanha publicitária e foco de distribuição logística das Havaianas Top

no canal de varejo. A extensão de linha foi feita com o lançamento das Havaianas Top, coloridas e monocromáticas, incluiu cores da tendência da moda. Berry (1998) afirma que a embalagem ou o local onde o produto é encontrado, como a disposição ou o tipo de loja podem afetar a percepção do consumidor quanto à marca. Essa foi uma das estratégias usadas pela empresa, que mudou os locais de venda das havaianas. Além da mudança no produto, foi necessário alterar seu modo de distribuição e embalagem.

As tradicionais eram vendidas soltas. As Havaianas Top vinham em caixas e possuíam displays. Além de a marca ganhar distribuidores regionais quase exclusivos, que lhe dispensam maior atenção, a distribuição dos lançamentos mereceu tratamento diferenciado. Esta forte reestruturação focada nos pontos-de-venda surgiu uma vez que a companhia constatou que 90% das compras de Havaianas eram feitas por impulso, tornando-se, dessa forma, imprescindível que os pontos-de-venda estivessem prontos para chamar a atenção dos consumidores das classes A e B.

As Havaianas Top foram responsáveis pela criação de um novo segmento de mercado. De acordo com Queiroz et al. (2006), isso impulsionou a Alpargatas em construir uma nova unidade de negócios para as Sandálias Havaianas, constituída de equipes exclusivas para elaborar estratégias para a marca. 3,2 mil dos 11 mil foram realocados para esta divisão, de uma maneira que as áreas de vendas, desenvolvimento de produtos, *marketing* e produção em sintonia proporcionou velocidade às iniciativas direcionadas às Havaianas. Outras linhas de produtos focadas em outros segmentos foram criadas para crianças, surfistas, mulheres, dentre outras.

Apesar da segmentação, as Havaianas não deveriam restringir-se aos canais de venda mais sofisticados, os canais mais populares continuavam tendo importância para a empresa. Escolheram a estratégia de lançar novos modelos nos canais formadores de opinião e, quando eles estivessem bem conhecidos, os produtos eram disponibilizados também nos atacadistas. O intervalo de colocação entre os canais encurtou à medida que o ciclo das sandálias se tornou mais rápido. Por exemplo, enquanto as Havaianas Top levaram três anos para passar do canal sofisticado ao de massa, as Havaianas *Trekking* fizeram a transição em apenas um ano.

A publicidade das sandálias também sofreu alterações. As peças que eram focadas no produto, em seu conforto e usabilidade, passaram a centralizar o indivíduo. A pessoa que usa as havaianas passou a ser o foco principal, tendo Malu Mader – umas das atrizes consideradas mais elegante - como protagonista da peça institucional. Os resultados do primeiro passo da revitalização por meio da extensão da linha de produtos se mostraram positivos. A queda das vendas das Havaianas tradicionais havia cessado, e a linha Top já estava com uma boa receita.

O imprescindível para Alpargatas era consolidar as imagens que os consumidores já associavam às Havaianas por meio de duas frentes: produto e comunicação. A empresa que passou 32 anos com apenas um produto, a partir de 1997 possuía 25 linhas direcionadas a segmentos do mercado diferentes de renda mais alta. Sua gama de cores ficou ainda mais diversificada, surgiram estampas e novos formatos. Isso só foi possível com a mudança de atitude da Alpargatas, que deixou de ser uma empresa de produtos, para ser uma empresa de marcas, cada qual com sua unidade de negócios independente, que fornecia agilidade para lidar com os assuntos de mercado.

O esforço de comunicação também aumentou significativamente. De um investimento de 3% a 4% das vendas, passou a 10% a 12% nos anos seguintes. Além disso, as campanhas passaram a estar presentes nos 12 meses do ano, ao invés de focar apenas as temporadas de verão. A campanha institucional na mídia eletrônica seguiu o tema “Todo mundo usa Havaianas”. Nela, o ator cômico Luiz Fernando Guimarães flagrava celebridades como Vera Fischer e Maurício Mattar calçando as sandálias em lugares públicos, e não mais apenas em casa.

Apesar da publicidade na televisão ser importante, a Alpargatas não negligenciou o papel da assessoria de imprensa, relações públicas e promoção de eventos. Em paralelo, as áreas de assessoria de imprensa, promoção de eventos e RP garantiam que todo mundo realmente usasse Havaianas, conferindo credibilidade à mensagem. Limitando-se a poucos exemplos, entre 2002 e 2003, a assessoria de imprensa das Havaianas inspirou um editorial de moda inteiro com as sandálias na revista *Capricho* – a principal publicação *teen* do Brasil–, a promoção de eventos distribuía Havaianas tanto em camarotes VIP dos carnavais de Salvador e do Rio de Janeiro como no principal desfile de moda do país, a São Paulo *Fashion Week*, e o pessoal de Relações Públicas enviava Havaianas de presente a um *mailing* de

celebridades.

O ano de 2004 não poderia ter trazido melhores resultados para a Alpargatas. Com um recorde de vendas de 129,7 milhões de pares de Havaianas comercializados e um crescimento nas exportações de 85%, a unidade de negócios passou a representar 43% da receita total da São Paulo Alpargatas S.A. De acordo com o relatório de 2004 da empresa, o bom desempenho no mesmo ano das Havaianas deve-se a extensão de linha com alto valor agregado, criação de novas situações de uso, tal qual um item de cunho *fashion*, e qualidade da comunicação, promoções e eventos.

Foi do sucesso obtido com o reposicionamento e a segmentação do mercado que surgiu a intenção de adoção de estratégia similar no mercado externo, com o lançamento internacional das Sandálias Havaianas.

Internacionalização

A exportação das Sandálias Havaianas iniciou-se em 1994 para alguns países da América Latina. No ano de 1999 o produto já era exportado para mais de 40 países da África, Ásia e principalmente da América Latina. Porém as mesmas estratégias eram utilizadas, sem nenhuma alteração, e tinha-se como alvo as camadas mais pobres da população. A exportação decolou a partir de 2001, como conta a diretora de exportação Ângela Hirata, com a abordagem de exportar a marca.

Países como Estados Unidos, Europa e Austrália representavam um mercado em potencial para expansão das exportações das Havaianas, principalmente pelo elevado poder aquisitivo representado por eles, mas eles representavam o contrário da estratégia internacional da empresa naquele momento. Então, criou-se um dilema, a Alpargatas poderia: seguir com o foco em consumidores de baixa renda; ou desenvolver estratégias para introdução em países desenvolvidos com enfoque principalmente nas classes de alto poder aquisitivo. Por serem duas estratégias distintas, elas necessitavam de ações totalmente diferentes, uma anularia a outra.

A opção de se atingir as classes com maior poder aquisitivo permitiria uma rápida penetração de mercado com volumes bem expressivos. Porém, esta estratégia estava sujeita a riscos uma vez que, a inserção em mercados de países desenvolvidos, poderia facilitar a cópia por parte de concorrentes de baixo custo, tais

como os chineses. O sucesso do reposicionamento no Brasil foi um grande incentivador da mudança de postura também no mercado internacional, portanto, a Alpargatas optou por posicionar a marca no exterior focada nas classes A e B. A grande alavanca internacional para o produto foi a França, país formador de opinião na área de moda, em uma mostra sobre a América Latina nas Galeries Lafayette, em Paris, às vésperas do verão europeu.

Na verdade, as Havaianas souberam ocupar um espaço que estava vazio no mercado mundial. Como declarou Rui Porto, diretor de comunicação e mídia da São Paulo Alpargatas, ao *Wall Street Journal*: “Não havia uma marca global de sandálias. Agora há: Havaianas”. Essa “ocupação” se baseia em quatro pilares, segundo Paulo Lalli: pessoas, promoção de eventos, assessoria de imprensa e projetos especiais com as lojas. Leia-se “pessoas” de dois modos: refere-se tanto à equipe interna, que sabe mostrar o alto valor agregado das sandálias no exterior, como aos distribuidores em cada país.

A percepção do mercado internacional nessa época era de que o sapato brasileiro não tinha muita qualidade, mas sob o comando de Hirata, a equipe de comércio exterior reorganizou, a antiga rede de distribuidores que repassavam os produtos da marca para 15 países. O volume de vendas era o único foco dos antigos revendedores, que não pensavam na marca do produto. A única solução cabível neste caso era afastá-los do negócio e procurar parceiros mais comprometidos com o novo posicionamento da marca.

A estratégia de distribuição da empresa foi a de trabalhar com distribuidores exclusivos para cada região ou país. Segundo Correa (2003), até o ano de 2001, a Alpargatas apenas trabalhava com um tipo de distribuidor para todos os países da Europa que se localizava em Portugal. Os produtos eram enviados para este distribuidor e ele se encarregava de repassá-los para a França e Itália. O posicionamento estratégico de distribuição exclusivo em cada país garantia que os distribuidores percebessem que a marca apresentava alto valor agregado.

Ocorreram muitos aprendizados no que se refere aos distribuidores. Em um primeiro momento, os distribuidores eram selecionados por seu conhecimento do varejo local – não funcionou tão bem. Então, eles passaram a ser escolhidos por sua visão de marketing, sua capacidade de assessoria de imprensa e seu relacionamento

com os formadores de opinião locais. O resultado não poderia ser melhor. Por exemplo, em 2003, a distribuição de Havaianas nos principais prêmios mundiais do cinema e da música, o Oscar e o *Grammy*, só foi possível porque o revendedor norte-americano das sandálias tinha acesso aos produtores dos eventos. Do mesmo modo, os editoriais de moda das Havaianas na revista *Elle* francesa e na *Cosmopolitan* norte-americana foram fruto do esforço da assessoria de imprensa dos distribuidores daqueles países.

E as vitrines de Havaianas que ocuparam por quatro semanas a loja *Au Printemps*, de Paris, não foram um aluguel pago pela Alpargatas, mas um projeto especial em parceria arquitetado pelo distribuidor francês, que sabia que a famosa loja procurava uma forma diferente de sinalizar a chegada da primavera.

O posicionamento de vender uma marca, e não um produto caracteriza a estratégia de atuação da Alpargatas no mercado externo. Atualmente, as sandálias estão muito bem distribuídas em lojas e butiques sofisticadas do exterior – onde não são encontradas em supermercados. Seu preço médio gira entre 25 e 30 euros na Europa e entre US\$ 10 e US\$ 15 nos EUA, valor significativamente superior ao dos mesmos modelos vendidos no Brasil. A América Latina ainda representa o maior mercado para as exportações das Havaianas, representando 61%. A Europa coloca-se em segundo lugar com 12%, seguida dos Estados Unidos com 10%, Oceania com 10% e Ásia com 7%. Mas como pode ser visto na imagem abaixo, as Havaianas são exportadas para 81 países e estão presentes em todos os continentes.

Figura 7 – Presença internacional das Havaianas

Um dado apresentado por Cruz (2006) demonstra que as sandálias Havaianas representam 7% do faturamento total da Alpargatas, o que indica um grande potencial de crescimento das exportações em anos futuros. A meta da empresa é atingir os 15% como receita proveniente de exportação, e por isso o mercado internacional está tão presente nas estratégias da Alpargatas.

Customização e exclusividade

O preço das Havaianas customizadas chega a atingir entre US\$ 100 e US\$ 160. Isso mostra que o caminho promissor é o de customização em massa, oferecendo exclusividade e maior valor agregado. Hoje, a Alpargatas fabrica sandálias com design exclusivo para boutiques como a Daslu em São Paulo sendo, também, produzidas sob encomenda para casamentos.

Também produziu sandálias sob medida para o Morumbi Shopping, de São Paulo, como promoção de Natal para quem acumulasse mais de R\$ 200 em compras; saíram mais de 200 mil pares. E a Alpargatas fabrica pares sob medida para casamentos, a partir de 300 pares; os noivos presenteiam os convidados com as sandálias para que estes possam dançar à vontade.

A questão é como a empresa fará a customização de modo mais rotineiro,

massivo e com menores custos. Um ensaio nesse campo foi o evento “Monte suas Havaianas” em 2003, que durou um mês: foram instalados quiosques em lojas de centros comerciais do Recife e Rio de Janeiro onde as consumidoras podiam criar as sandálias da maneira que queriam. O desafio para customizar em massa, já acontece em empresas de calçados no exterior, como a Nike com seu projeto NikeiD, onde os consumidores podem customizar seus tênis, e a Nike os fabrica. Mas seria um paradigma inédito em terras brasileiras.

O momento atual das Havaianas

Até o momento a Alpargatas tem trabalhado fortemente na construção da marca Havaianas, tendo obtido bons resultados em termos de imagem, rentabilidade e prestígio. Esta estratégia tem se mostrado coerente, pois a marca é um ativo intangível de difícil imitação pela concorrência, conforme já foi mencionado neste trabalho. O processo de revitalização e consolidação do novo posicionamento do produto trouxe como consequência uma grande aceitação das sandálias por parte de diversas faixas de consumo e nas exportações. Como resultado, a Alpargatas montou uma subsidiária em Nova Iorque que concentra a comercialização, distribuição, importação e comunicação nos Estados Unidos e região.

Como parte de sua consolidação nacional, a Alpargatas recentemente adquiriu a Companhia Brasileira de Sandálias – Dupé, outra tradicional marca de sandálias de borracha comercializadas no Brasil, com maior presença no norte e nordeste do país. O ano de 2007 apresentou um aumento no número de vendas da empresa, totalizando 173 milhões de pares, 6% a mais que em 2006. Por consequência, o faturamento cresceu 17,7%

Há vários concorrentes no mercado de sandálias de borracha. No Brasil e no mundo, as Havaianas disputam mercado com as marcas: *Crocs*, *Cobian*, *Kustom*, *Rainbow*, Ipanema, entre outras. A Grendene é a grande concorrente da Alpargatas neste setor. Ela foi fundada em 1971 e é uma das maiores produtoras mundiais de calçados sintéticos e líder de vários segmentos de mercado, inclusive no Brasil. As marcas desta empresa são: Melissa, Grendha, Rider, Ipanema, Grendene Kids. Ela vende seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e por subsidiárias no exterior. As Havaianas possuem 80% do mercado brasileiro de chinelos de borracha, enquanto que a Grendene possui participação de 19,1%. No entanto, sua principal concorrente, exporta ao redor de

15% de sua produção, tendo atingido o pico de 25% no ano de 2003.

A notoriedade da marca e a sua associação com o Brasil ofereceram a oportunidades de extensão da marca para outros produtos, como toalhas, camisetas, biquínis e artigos de praia, mais associados com um estilo de vida do que com a indústria de calçados. A empresa já iniciou este processo de extensão de marca com as meias Havaianas Socks, toalhas de praia, e por último as bolsas. Esta extensão teve como objetivo entrar em mercados ainda não explorados pela empresa. Outro motivo é que o chinelo de dedo é um item de consumo apenas nos períodos de verão e primavera do Hemisfério Norte, o que ocasiona forte sazonalidade do produto nestes países. O lançamento de outros produtos associados à marca poderia ampliar a presença nos pontos-de-venda em outras épocas do ano.

O novo programa de gerenciamento da marca Havaianas gerou grande valor para os acionistas da São Paulo Alpargatas. Fez com que as ações da empresa registrassem uma valorização nominal de 553% na Bolsa de Valores de São Paulo entre 30 de setembro de 1997 e 30 de setembro de 2004 – e de 325% se descontada a inflação. Provavelmente também representou um empurrão a mais para que o poderoso grupo Camargo Corrêa adquirisse o controle da companhia.

O fato é que, algum tempo atrás, ninguém diria que as mulheres combinariam a cor das unhas com as Havaianas que estivessem calçando no dia. Tampouco sonharia que todas as modelos de um desfile do estilista Jean-Paul Gaultier em Paris teriam Havaianas nos pés. Em apenas dez anos, essas sandálias de dedo viraram um ícone *cult* da cultura pop mundial devido a revitalização de marca bem planejada e executada.

Hoje a Havaianas possui lojas *online* (neste você pode escolher a cor da tinta que sua Havaianas terá), próprias (iniciadas em 2009) e franqueadas (sendo uma associada da ABF – Associação Brasileira de Franchising). Um espaço único pode ser conferido na Rua Oscar Freire (*point* dos descolados e endinheiradas da capital paulistana), lá é possível encontrar todos os modelos das sandálias, inclusive os modelos que são vendidos fora do país. As lojas exclusivas das Havaianas, pode ser encontradas nos seguintes estados: Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo.

Motivos do sucesso da revitalização

Entre as escolhas feitas pela Alpargatas, no que tange a revitalização das marcas Havaianas, pode-se observar que os motivos que levaram a empresa a ser bem sucedida foram:

- Reposicionamento: A Alpargatas percebeu que a queda de vendas das Havaianas era decorrência de seu posicionamento popular. Então, reposicionou-as, de forma a transformar o popular em democrático e informal.
- Extensão de Linha: Permitiu com que a empresa pudesse desassociar sua imagem de produto único da camada pobre da sociedade. Como apresentou produtos que supriam os desejos valorizados por outros públicos, como cores, modelos e estampas diferentes. Além de permitir a criação de uma cadeia de valor, que será explicado no próximo tópico.
- Extensão de marca: Por ser um produto sazonal, as extensões permitem que a marca esteja presente mesmo em épocas que as sandálias não são tão comercializadas.
- Cadeia de valor diferenciada – A Alpargatas alterou a cadeia de valor das sandálias e passou a distribuí-las em lojas varejistas especializadas inclusive no exterior, onde a empresa recusou a possibilidade de vender grandes volumes a redes de hipermercados para manter um posicionamento *premium*.
- Mudança na Comunicação: Além da publicidade já feita, a Alpargatas investiu bastante em ações com a assessoria de imprensa e relações públicas, o que foram fundamentais para associar a marca a eventos e pessoas de glamour.
- Estratégia duradoura: A marca Havaianas segue hoje a mesma estratégia traçada em 1994, claro que com algumas correções de rumo. Mas os planos de longo prazo foram fundamentais para construir a marca desejada pela empresa ao longo do tempo.

Como foi abordado na seção de revitalização de marcas, a Alpargatas seguiram os passos para uma revitalização bem sucedida. A empresa:

Determinar o posicionamento no mercado; elaborou uma estratégia de desenvolvimento; realizou pesquisas de mercado extensivas para determinar o que o consumidor pretendido da marca valoriza; e por fim, manteve os planos para o longo prazo.

Pesquisa: Método Qualitativo x Quantitativo

Método de pesquisa corresponde aos procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de fenômenos. O método científico é um tipo específico de método de pesquisa que consiste na delimitação de um problema, realização de observações e interpretação dos dados com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes (RICHARDSON, 1999).

Richardson (1999) propõe dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, seja na coleta de dados, seja no tratamento desses através de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir a precisão dos resultados.

O método qualitativo não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise, pois não se propõe a realizar medidas. O método qualitativo propõe-se a entender a natureza de um dado fenômeno (RICHARDSON, 1999).

Utilizou-se o método qualitativo na entrevista realizada com os executivos da empresa para a identificação das estratégias adotadas no processo de revitalização da marca Havaianas e para o entendimento do processo de extensão de linha do produto. A pesquisa foi realizada com a finalidade de levantar informações qualitativas de mercado que respondam a pergunta problema proposta neste estudo.

Pesquisa qualitativa:

- População: Empresas que utilizaram a extensão de linha como forma de revitalizar uma marca.
- Amostra: empresa São Paulo Alpargatas e sua agência de publicidade e comunicação, Almap BBDO.
- Elemento amostral: executivos da empresa ligados à operacionalização das estratégias de extensão de linha e revitalização da marca Havaianas da empresa São Paulo Alpargatas e gerente da conta da São Paulo Alpargatas – linha Havaianas – na Almap BBDO.

A escolha deste tipo de amostragem justifica as limitações de tempo, de recursos

financeiros, de materiais e de “pessoas”; necessários à realização da pesquisa com este tipo de amostra.

Identificação das Variáveis

Variável Independente (X)

“É uma variável que se supõe influenciar outra variável, chamada dependente” (KERLINGER, 1980: 24).

“É aquela que é fator determinante para que ocorra um determinado resultado. É condição ou a causa para um determinado efeito ou consequência. É o estímulo que condiciona uma resposta” (KÖCHE, 1997: 113).

A variável independente identificada neste estudo é a estratégia de extensão de linha, pois foi estudado se a extensão de linha influencia o processo de revitalização de marca.

Variável Dependente (Y)

“É aquele fator ou propriedade que é efeito, resultado, consequência ou resposta de algo que foi estimulado” (KÖCHE, 1997: 113).

A variável dependente identificada neste estudo é a estratégia de revitalização de marca, pois foi estudado se a revitalização de marca sofre influências positivas da adoção de uma estratégia de extensão de linha de produtos.

De acordo com a hipótese levantada neste trabalho, acredita-se existir uma relação de causa e efeito entre as duas variáveis onde a variável independente (adoção de estratégia de extensão de linha de produto) influencia positivamente a variável dependente (revitalização da marca Havaianas).

Definição Operacional das Variáveis

A extensão de linha, variável independente, consiste em lançar itens adicionais ou múltiplas apresentações de um produto em uma mesma categoria de produtos e sob o mesmo nome de marca. Esta estratégia visa tornar uma linha de produtos a mais completa possível, acompanhando as tendências de comportamento e hábitos de compra dos consumidores, assim como, atingir o posicionamento da empresa/marca, de forma dinâmica na mente do consumidor.

Revitalizar uma marca (variável dependente) consiste em alavancar uma marca que esteja estagnada, paralisada e em posição pouco competitiva no mercado, este fenômeno pode ser medido através do *Brand Equity* que, por sua vez, é medido pela lembrança da marca, nível de lealdade à marca, associações positivas e qualidade percebida.

Classificação do Tipo de Pesquisa

Segundo Sekaran (1992), a natureza do estudo depende do estágio em que se encontra o conhecimento a respeito da área a ser pesquisada. Existem três tipos básicos de estudo:

- 1) Segundo Lakatos e Marconi (1991) os estudos de natureza exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com três finalidades: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.
- 2) Segundo Lakatos e Marconi (1991), os estudos de natureza descritiva consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Esse tipo de estudo subdivide-se em estudos de verificação de hipótese (são aqueles que possuem hipótese explícita, derivadas de teoria e, por isso, podem consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas), estudos de avaliação de programas (dizem respeito à procura dos efeitos e resultados de todo um programa ou método específico), e estudo de descrição da população (possuem, como função primordial, a exata descrição de certas características quantitativas de populações como um todo);
- 3) O estudo experimental consiste em investigação de pesquisa empírica cujo objetivo principal é o teste de hipóteses que dizem respeito a relações do tipo causa e efeito (LAKATOS E MARCONI, 1991). Normalmente envolvem grupos de controle, amostragem por técnicas probabilísticas e manipulação das variáveis independentes.

A parte do trabalho de pesquisa foi elaborado conforme as abordagens de natureza exploratória. A abordagem exploratória foi utilizada na busca de um maior

conhecimento e entendimento dos pesquisadores acerca da estratégia de revitalização da marca e de extensão de linha adotada pela empresa São Paulo Alpargatas em relação à sua marca Havaianas, visando o entendimento no processo de revitalização e reposicionamento da marca Havaianas. A entrevista concede uma visão da necessidade que a empresa tinha em tornar a Havaianas um produto essencial de consumo. Com a reestruturação em seu processo de revitalização e principalmente em seu reposicionamento, é notável verificarmos que todo um conjunto de ações foram desenvolvidas para que a Havaianas não fosse apenas um chinelo de dedo mas que remetesse a um bem ao qual os seus consumidores desejassem mais do que bens essenciais de consumo. O produto tornou-se ícone notório para mulheres (que muitas vezes durante o Verão, chegavam a consumir 3 ou 4 pares de Havaianas, para que cada uma delas combinassem com suas vestimentas) e também para crianças. Este ponto em questão nos mostra que com o novo posicionamento da marca e sua revitalização, os hábitos de consumo foi alterado.

Capítulo 3: Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo demonstrar como as estratégias de revitalização de marca foram utilizadas pela São Paulo Alpargatas S.A. para trazer a rentabilidade novamente às sandálias Havaianas, e para garantir uma forma de expansão internacional do produto, antes mais restrito ao mercado brasileiro (principalmente pelas classes C).

A falta de possibilidades de crescimento, a baixa rentabilidade e o aumento da concorrência que levaram à estagnação do produto no mercado foram os fatores que levou a Alpargatas a buscar a revitalização da marca Havaianas para aumentar seu potencial competitivo.

As ações implementadas pela Alpargatas, basearam-se nos três pilares discutidos na revisão bibliográfica do trabalho: reposicionamento, extensão de linha e, extensão de marca . O modelo de reposicionamento de McKinsey, apresentado por Serralvo e Furrier, e exemplificado neste trabalho permitiu concluir que sob determinadas condições, o reposicionamento pode contribuir profundamente para a revitalização da marca, desde que sejam bem feitas as transições do posicionamento atual para o que se deseja encontrar, por meio de uma ponte entre os dois pontos lineares.

A estratégia de extensão de linha influenciou positivamente o processo de revitalização por agregar novas características e novos atributos a produtos pertencentes à mesma família, pratica essa adotada pela empresa Alpargatas.

Vale ressaltar também que a Alpargatas decidiu estender sua linha de produtos, não só para reposicionar a marca, mas também para alavancar as vendas. Fazendo com que a marca fosse estendida a produtos não só relacionados a chinelos de dedo. Somente depois da identificação da necessidade de uma maior variedade de cores e modelos é que foram traçadas novas estratégias para tirar a sandália mais conhecida da estagnação, dentre elas, a reestruturação da empresa (unidades de negócios), extensão da linha de produto, valorização da marca (foco na exposição em mídia de massa e relações públicas – fator importantíssimo para que a marca pudesse ser associada a um novo patamar dentro do mercado de sandálias de dedo), novo posicionamento e até mesmo abertura de mercado (a expansão internacional foi uma ponte para a descoberta de um mercado novo e inexplorado).

Com tudo, pode-se concluir que a ação pioneira das Havaianas em revitalizar a marca de uma sandália de borracha foi um sucesso e inegavelmente, um modelo de exemplo a ser seguido. A aplicação da correta estratégia de revitalização de uma forma eficiente e com um vasto campo de estudo, pode retardar a fase de declínio do produto e reestruturar todo o ambiente competitivo do setor. Restabelecendo uma nova visão de sustentação da marca e explorando alternativas aos novos nichos de mercado que se fizeram com a expansão da marca.

Apesar de ter mudado o direcionamento/foco do negócio e de manter-se líder no segmento, será necessário que a Alpargatas estabeleça constantemente novas estratégias de mercado para lidar com um problema que pode atrapalhar o fluxo do negócio: a cópia de seus produtos (principalmente pelo novo bloco de países do BRIC – em especial China e Índia), limitando a introdução desses novos produtos no mercado.

A marca representa no contexto internacional um produto símbolo da moda brasileira, criando uma identidade social que permite nos destacarmos. Porém, é importante o cuidado na orientação organizacional, que esta voltada na definição do lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo em que atua.

O fenômeno Havaianas foi além das fronteiras do Brasil, fazendo com que a marca se tornasse um ícone fashion e apontasse o país como um produtor de marcas e produtos mundialmente desejável.

A Alpargatas precisa continuar focando em diferenciação de seus produtos; gerenciando a marca para que isso possa se traduzir em inovação dos produtos e vantagem competitiva dentro de seu setor. Apesar de ser uma marca madura no mercado, a Alpargatas deve experimentar novos caminhos e não deixar-se rotular por um “produto de verão”.

Por fim, é possível afirmar que o reposicionamento e suas vertentes (extensão de linha e extensão de marca) contribuem efetivamente para a revitalização de uma marca em estagnação. As premissas de que as mudanças em seus produtos e sua comunicação são os fatores chaves para consolidar o processo de reposicionamento de uma marca também devem ser incluídas. A importância em delinear um plano de estratégias bem elaboradas e estruturadas é a ponte para a mudança desejada. No ambiente de negócios, toda e qualquer ação deve ser

planejada, estruturada e testada antes mesmo de ser lançada no mercado e suas reações devem ser levadas em consideração, por menor que seja. O novo formato da comunicação dentro do plano de revitalização também determina os hábitos de consumo, tornando o produto desejado pelos consumidores e não apenas como um item básico.

Para futuros estudos, recomenda-se que a estratégia de comunicação seja reavaliada constantemente, devido aos nichos de mercados que serão penetrados e o principal público alvo dentro do mesmo. Por se tratar de um estudo restringido a marca Havaianas, é necessário aprofundar pesquisas e estudos dentro do segmento de mercado a receber um novo posicionamento e demais estratégias para consolidar o produto em questão.

As conclusões obtidas indicando a validade das teorias estudadas, bem como o sucesso da adoção de reposicionamento, extensão de linha e extensão de marca como três das estratégias para se revitalizar uma marca aplicam-se apenas para a situação considerada. No entanto seria conveniente que o meio acadêmico e empresarial realizassem outras pesquisas, considerando outros segmentos de mercado, para confirmação definitiva da validade do que foi determinado.

Anexos

Entrevista com empresa – roteiro cedido pela empresário Paulo Lalli (ex-diretor de Unidade de Negócios da Alpargatas e atual Diretor de Logística da Natura Cosméticos)

Data da realização: 23 de novembro de 2004

Entrevistado: Eduardo Bissoli (Gerente de Exportação das Havaianas)

Entrevistador: Quais as principais razões que levaram a Alpargatas a lançar o modelo Havaianas Top em 1994?

Eduardo: Bom a Havaianas tradicional que tinha só 5 cores e variedades de tamanho é aquela tradicional que tinha a parte branca em cima, ela vendia 70 - 75 milhões de pares por ano e começou a cair, começou a cair às vendas porque outros concorrentes começaram a fazer produtos parecidos e Havaianas sempre foi aquela Havaianas tradicional, sempre foi aquela Havaianas que vendia mais para camada mais pobre da população brasileira, então esta em marketing, esta em todos os ensinamentos da vida de produtos que você tem que começar a criar coisas novas, então a Top surgiu pra poder dar um pouco mais de produto que poderia ser oferecido pra essa camada da população e também pra poder brigar com a concorrência e fazer voltar os números, voltarem a crescer, porque a verdadeira intenção do lançamento da Top, oferecer um produto que seja mais bonito com uma variedade de cores maior, que não tenha aquela palmilha branca em cima que o pessoal não gostava muito, quando você começava a fazer pesquisa com uma população com uma renda maior eles reclamavam desta característica do produto tradicional que é aquela palmilha branca. Mais um detalhezinho, o pessoal virava bastante a Havaianas do lado contrário ao tradicional e agente percebeu que realmente o pessoal gostava da cor que era o produto, e não o branco de cima. Essa é uma outra razão também que ajudou a gente a pensar que precisava ter uma Havaianas monocolor, de uma cor só, que é a Havaianas Top.

Entrevistador: Quais eram os principais objetivos da empresa nessa época?

Eduardo: A gente queria vender Havaianas, era o volume, agente queria vender para todo mundo e começou a se investir em publicidade e o objetivo também era passar da camada pobre para uma camada mais..., é com uma renda melhor da população, que ia agregar valor a sua marca e ia fazer você vender ainda mais nas outras camadas.

Entrevistador: Quais foram as técnicas de *Marketing* utilizadas pela empresa para atingirem esses objetivos?

Eduardo : Primeira coisa a gente começou a melhorar a visualidade do produto no ponto de venda então a gente colocou..., tirou o produto que estava vendido em caixa de papelão no chão da loja e começamos a fazer *display* onde o produto era vendido em forma de... como se diz ... pendurado em *display* todo bonitinho por cores, por tamanho pra ficar fácil da população, pro público ir lá e pegar o tamanho dele, a cor que ele quer, em vez de ficar tudo dentro de caixa, de saco plástico dentro da caixa no canto da loja. Então a primeira coisa foi mudar o visual de como o produto era apresentado ao consumidor. Depois um grande investimento em publicidade, e as promoções que fazíamos com as Havaianas, a *Miss Havaianas*, levar os clientes a ter um contato maior com o produto, essas foram às ferramentas que a gente mais usou.

Simone: -Teve alguma pesquisa direto com o consumidor?

Eduardo: Sim, sempre há pesquisas com o consumidor, sempre há pesquisas.

Entrevistador: Você poderia descrever esse processo ou algo particular que tenha lhe chamado atenção? Quais foram às principais áreas envolvidas no processo?

Eduardo: Bom, mídia está envolvida, *Marketing*, vendas e P&D que é pesquisa e desenvolvimento, são as áreas que estão envolvidas.

Entrevistador: Teve alguma coisa particular que te chamou a atenção?

Eduardo: Com certeza foi o volume de vendas que começou a crescer novamente, a curva que estava para baixo começou a ir para cima.

Entrevistador: Você tem números?

Eduardo: É... Não, não tenho, mas eu posso dizer que de 70 milhões passou para 80, e de 80 para 85, depois para 90 e assim foi...

Entrevistador: Foi gradativo?

Eduardo: Foi

Entrevistador: Houve alguma mudança nos objetivos da empresa de 1994 até os dias de hoje?

Eduardo: É... Os objetivos como meta principal não, mas a gente percebia que precisava cada vez mais atingir aquela camada mais alta da pirâmide cada vez mais a gente precisava fazer isso, então cada vez mais a gente precisa criar novos produtos pra poder deixar aquela população mais exigente satisfeita com o produto e ao mesmo tempo atingir toda a pirâmide. Então esse é o grande case da Havaianas como um produto simples consegue estar no pé dês do cara da construção até o presidente dos país. Então é criando sempre novos produtos fazendo sempre promoções, agregando valor à marca.

Entrevistador: O que a empresa entende por extensão de linha de produtos? A empresa considera que adotou a estratégia de extensão de linha com as Havaianas?

Eduardo: Dois caminhos. Você tem que criar novas sandálias parecidas, mas diferentes, ou seja, que tem uma diferença na tira, uma diferença no solado, um solado mais grosso, um *shape* diferente no solado, ou fazer outros produtos com a mesma marca. Então existem duas extensões de linha. Por exemplo, criar uma toalha com a marca Havaianas seria uma extensão da marca que a gente chama de extensão de linha, ou você ter a Havaianas *Style* que tem uma tira branca, a sola de uma cor cítrica, um *shape* mais grosso, um *shape* mais quadrado, então você também está fazendo uma extensão da sua linha. A Havaianas com certeza estendeu a linha.

Entrevistador: Como que a empresa lida com o paradoxo de querer tornar a marca distintiva, porém mantendo ou alavancando volume de vendas?

Eduardo: A gente sabe que a tradição da Havaianas é servir a toda população, ser um calçado da maioria das pessoas do Brasil, então a Havaianas é o calçado da maioria das pessoas do Brasil. E ao mesmo tempo pra você continuar crescendo você precisa inventar, você precisa criar e atingir outras pessoas então internacionalizar a marca é uma grande sacada da Havaianas, porque você tá lá fora em Paris, está lá fora em Nova Iorque, você agrega valor, as pessoas olham para isso. Essas informações de lá chegam até aqui e impressionam as pessoas, então esse é o grande segredo, você conseguir equilibrar o grande volume de vendas que é o objetivo, que é vender para todo mundo aqui no Brasil, você quer ser aquela sandália que todo mundo usa e agora com essa nova sacada, ao invés de ser “todo mundo usa” é “o mundo todo usa”, pra falar que no mundo inteiro as pessoas estão usando Havaianas. O grande objetivo é vender volume, mas internacionalmente a gente vende marca, a gente vende a marca Havaianas, porque no futuro isso vai reverter em volume. No exterior você não pode começar por baixo, você tem que começar por cima e ir baixando gradativamente. Aqui no Brasil foi ao contrário, a gente começou por baixo e foi subindo, mas pra isso a gente teve que colocar muito dinheiro.

Entrevistador: Atualmente, onde a empresa pretende posicionar o produto na mente do consumidor?

Eduardo: Aqui no Brasil eu acredito que o posicionamento é de ser uma marca legal, uma marca alegre, jovem, que quer estar nos pés de todo mundo, e quer estar nos pés daquelas pessoas que formam a opinião dos brasileiros. Se você sai na rua você encontra a Daniela Cicarelli no *shopping* ela está usando Havaianas, se você passa em uma construção o cara tá usando Havaianas, então esse é o posicionamento da marca. O objetivo é ser a marca que todo mundo usa e quando você vai à praia você compra duas ou três porque você quer que combine com cada cor de biquíni que você tem. Então

esse é o grande objetivo, é ser um acessório essencial para todo mundo.

Entrevistador: E no exterior qual é o objetivo?

Eduardo: É ser uma marca famosa de um produto simples de valor agregado que vende caro e que todo mundo precisa ter uns dez pares. E é o que está acontecendo.

Entrevistador: Quais indicadores de desempenho a empresa tem por base que comprovem o sucesso do plano de revitalização da marca / produto (evolução de vendas, participação de mercado, etc)?

Eduardo: Primeiro as vendas, você vê cada item o quanto esta crescendo nas vendas , você vê que cliente que está comprando cada tipo de produto, então você vê se está atingindo aquilo que você quer atingir, pra você ver se você não está substituindo alguns produtos, se a população não está substituindo a tradicional pela Top, você tem que saber que canal você tá vendendo cada produto. Esses são os indicadores. E, realmente quando você abre uma Quem, quando você abre uma Caras, abre uma Veja, você vê as pessoas que formam opinião usando Havaianas. Não tem indicador melhor do que você ver que as celebridades, as pessoas famosas, que formam opinião estão usando Havaianas sem você ter dado nada para essas pessoas. Isso é uma propaganda gratuita, e elas gostam do produto.

Entrevistador: Qual a posição no mercado hoje?

Eduardo: Dados que eu tenho hoje, no mercado de sandálias de borracha, a Havaianas tem 90% do mercado e no mercado total de sandálias a gente é líder, não sei te dizer exatamente se com 75, 60 ou 50%, mas a gente é líder.

Entrevistador: Qual o público-alvo das Havaianas hoje e ontem?

Eduardo: Ontem a população mais pobre, ser o calçado da população mais pobre, quem não pode comprar sapato, você pode comprar Havaianas, como calçado, ele vai desde trabalhar até a uma festa no sertão. Hoje é todo mundo, todos são pessoas em potencial consumidores de Havaianas.

Entrevistador: Qual a previsão de lançamento de novos modelos?

Eduardo: Todo ano em julho nós lançamos novos modelos, mas o grande pico no Brasil começa no verão, mas no exterior nós precisamos lançar em julho porque é quando eles começam a comprar para o ano posterior.

Entrevistador: Posicione o produto na curva de ciclo de vida: no Brasil antes de 1994 e atualmente e em outros países.

Eduardo: Acho que ela está no topo da curva, na maturidade, e com a extensão de linhas do nosso produto, você começa a criar novas curvas em cima daquele topo. Você lança novos produtos e faz um rejuvenescimento da marca, então você vai agregando novos

consumidores, você cria novas curvas em cima daquela curva e não deixa ela cair, porque quando ela começa a cair o investimento é muito alto e você perde o controle.

Entrevistador: E antes de 94 qual era a posição das Havaianas, qual era a foto da empresa?

Eduardo: Você não tinha muitos concorrentes então àquela época o primeiro cara que aparecia com um produto diferente começava a tirar uma fatia do mercado. Ela estava em bastante declínio, você não criava nada, não fazia nada diferente, você só perdia mercado.

Entrevista com agência – roteiro cedido pelo empresário Paulo Lalli (ex-diretor de Unidade de Negócios da Alpargatas e atual Diretor de Logística da Natura Cosméticos)

Data da realização: 25 de novembro de 2004

Entrevistado: Cristina Chacon (Gerente de conta da Havaianas)

Entrevistador: Quais as principais razões que levaram a Alpargatas a lançar o modelo Havaianas Top em 1994?

Cristina: Na verdade o que estava acontecendo à gente vendia só a Havaianas Tradicional e as vendas das Havaianas tradicionais estavam caindo a cada ano e eles fizeram uma projeção e mostraram que se eles continuassem só com aquele produto e com o produto da forma que era feito eles iam acabar com um volume zero em pouco tempo tipo em seis anos. Então eles resolveram reestruturar o produto. O que acontece com o produto? Primeiro ele é um produto muito barato então estava tendo um ciclo de comotização grande. O que acontece, era um produto barato, vendia para as pessoas que procuravam um produto barato, então você não podia aumentar o custo, e você tinha uma busca insana de redução de custo para conseguir um lucro maior para a empresa só que cada vez que você reduzia esse custo você não tinha uma melhora do produto, não tinha um investimento nem em propaganda nem em ponto de venda em nada e com isso as vendas iam cada vez mais diminuindo. Então eles resolveram lançar um produto novo que foi a Havaianas Top e essa Havaianas veio com uma estratégia totalmente diferente para alavancar venda.

Entrevistador: Quais eram os principais objetivos da empresa nessa época?

Cristina: O objetivo era trazer a marca de volta para as vendas que estavam caindo, era

reverter essa condição de queda de vendas. E na verdade tinha um outro objetivo porque a gente era uma sandália muito operacional era uma marca que estava no pé do pedreiro, estava no pé da doméstica, ela estava no pé do pintor, porque é o produto mais barato depois de estar descalço, e não tinha *glamour* nenhum, não tinha prestígio nenhum, não tinha desejo nenhum, ou seja, aquele produto não tinha nenhum valor a não ser o custo benefício dele, então na verdade o objetivo era levantar esta marca, trazer valores pra esta marca e aumentar o volume e depois aumentar lucro.

Entrevistador: Quais foram às técnicas de *Marketing* utilizadas pela empresa para atingirem esses objetivos?

Cristina: A Alpargatas mexeram em todas as áreas, é uma reestruturação geral, desde de fábrica, porque era um produto totalmente novo que sai mais borracha, é monocolor, então era um sistema novo, fizeram alteração na fábrica, dentro do departamento de *Marketing*, dentro do departamento de vendas, foi uma mudança geral dentro da Alpargatas e na propaganda do produto que daí veio pra Almap pra gente criar uma estratégia e um posicionamento novo.

Entrevistador: Você poderia descrever esse processo ou algo particular que tenha lhe chamado atenção? Quais foram as principais áreas envolvidas no processo?

Cristina: Hoje, a gente olhando pra traz vemos que a Alpargatas nunca imaginava que as Havaianas ia chegar no que está hoje, eles imaginavam reverter isso, trazer o produto pra uma vida mais longa, mas não que ela seria o que é hoje, que é um produto de moda, é uma coisa que é *fashion*, que tá no mundo inteiro, então a estratégia era realmente você mudar volume, a estratégia que foi desenhada na época era, agente tava na classe C, e poucas pessoas da classe A usavam também, então o quê que agente precisava: atingir a classe B e massificar o produto pra todo mundo. Esse cara da classe C que usava tinha vergonha de usar Havaianas, a Havaianas era um atestado de pobreza, então o quê que a gente fez, virar legal usar Havaianas, então mostrava que as pessoas legais usavam Havaianas. Então quem são as pessoas legais? São as celebridades, a Malu Mader usar, Mauricio Matar usar, o Bebeto usar, o Chico Anísio usar, todas as pessoas usam e é legal, então a classe C começou a perder esse negócio de que é uma coisa de atestado de pobreza, a classe B começou a usar e hoje está distribuído exatamente como é a população brasileira.

Entrevistador: Hoje o custo mudou muito?

Cristina: O custo não, hoje você tem a Havaianas tradicional, a primeira, que tem o aumento normal dos insumos mas nada além disso, e que hoje continua sendo a coisa mais barata pra colocar no pé, fora ficar descalço. Você tem, lógico, Havaianas Top é

um pouco mais cara, você tem a Havaianas tradicional, deve estar de 5 a 7 reais no ponto de venda e você tem a Havaianas que custa de 15 a 20 reais que a gente está agregando aí valor pro produto.

Entrevistador: Houve alguma mudança nos objetivos da empresa de 1994 até os dias de hoje?

Cristina: O objetivo se manteve o mesmo reverter e mudar as vendas e agregar valor ao produto, e até hoje não mudou, o “Havaianas todo mundo usa” ainda é o mesmo. Antes de 94, na época do Chico Anísio, antes de vir pra Almap, o foco de toda comunicação era no produto, então tinha não tem cheiro, não solta tira, isso era um foco da comunicação no produto. Quando a gente desenhou a estratégia a gente tirou o foco do produto, então a gente não fala que o produto é macio, o produto é bom, a gente fala quem usa, por que quem usa o produto está dando o aval pros consumidores usarem. A estratégia é sempre essa, ao longo dos anos o quê mudou foi ampliar os locais de uso, então a comunicação de Havaianas é considerada pelo consumidor uma coisa muito verdadeira, o consumidor se encher muito no filme, então o que a gente fez, ao longo dos anos ela começou dentro de casa com a Malu Mader, o Mauricio Matar, depois ela foi pra praia, piscina, depois ela foi pro calçadão da praia e a última fase que a gente tá agora ela tá saindo, então ela foi pro restaurante com o Rodrigo Santoro, foi pra um desfile com a Naomi Campbell, foi pra uma livraria com a Maria Fernanda Cândido, então aos poucos e com muito cuidado a gente vai aumentando a utilização das sandálias, os locais de uso, e isso é importante pra dar aval.

Entrevistador: O que a empresa entende por extensão de linha de produtos? A empresa considera que adotou a estratégia de extensão de linha com as Havaianas?

Cristina: A Alpargatas quando ela começou essa história de extensão de linha foi com a Havaianas Copa porque eles decidiram em 98 fazer uma Havaianas Copa, porque era o ano da Copa, porque era um tema e eles fizeram e vendeu muito. Passou a copa e eles continuaram a vender a Havaianas Copa e ela hoje é a Havaianas Brasil, e nessa época eles perceberam que eles podiam desenvolver uma linha só tomando cuidado com o custo benefício. Não adianta eles fazerem uma Havaianas que custa muito caro que não tenha nada que agregue aquilo, então se a Havaianas Top custa uns R\$ 7,00 por ela ter uma bandeirinha ela não pode custar vinte ou trinta, se ela tem uma tira a mais se ela tem um salto alto você diferencia, se não ele não entende, esse é o princípio pra se começar as linhas novas, e hoje eles tem muitas linhas. A extensão de linhas aconteceu e a família Havaianas é muito grande.

Entrevistador: Você acha que quando eles colocaram a Top no mercado isso não foi uma

extensão de linha?

Cristina: Não é um novo produto.

Entrevistador: Mesmo tendo alterado só a cor?

Cristina: Na verdade ele não alterou só a cor, ele alterou o formato, ele mudou a borracha.

Entrevistador: E isso não é considerado uma extensão de linha?

Cristina: A Top é um outro produto, se você pensar é Havaianas... é difícil você separar o que é uma extensão de linha, a não ser que você falasse agora a Havaianas vai fazer um novo produto, vai fazer toalhas, biquíni, daí sim você esta estendendo a marca .

Entrevistador: O nosso trabalho, consiste em identificar se a extensão de linha do produto auxiliou na revitalização da marca.

Cristina: Aí você tem que considerar as Havaianas Top como uma extensão da linha da Havaianas tradicional.

Entrevistador: Como que a empresa lida com o paradoxo de querer tornar a marca distintiva, porém mantendo ou alavancando volume de vendas?

Cristina: A gente faz toda a comunicação de massa, a gente não faz a comunicação só pra uma classe. A comunicação das Havaianas está dentro do pacote de futebol da Globo, que é o pacote de maior massa da televisão brasileira. A gente fazia até pouco tempo atrás os filmes com as Havaianas Tradicionais, depois mudamos pra Havaianas Top. A gente fez uma parceria com a H. Stern, jamais nós podemos fazer um filme com a Havaianas da H. Stern. O produto é totalmente popular, a Havaianas é o produto mais democrático, tá na casa de todo mundo, classe A, classe B, classe C. Ele é tratado como um produto democrático em todos os setores, desde a embalagem, no ponto de venda, na comunicação em todo trabalho.

Entrevistador: Atualmente, onde a empresa pretende posicionar o produto na mente do consumidor?

Cristina: Principalmente no Brasil a havaianas esta muito fixada na mente do consumidor, quando você faz pesquisas de Havaianas, quando você fala... O que te lembra? Férias? Lembra sol, lembra mar, lembre praia e lembra Havaianas. O que te remete Havaianas? Remete liberdade, uma coisa brasileira, férias, tranquilidade, praia. Não tem um brasileiro que não goste de Havaianas. Já lá fora ela tem um espaço de moda, *fashion*, transada.

Entrevistador: Quais indicadores de desempenho a empresa tem por base que comprovem o sucesso do plano de revitalização da marca / produto (evolução de vendas, participação de mercado, etc)?

Cristina: Primeiro o volume de vendas que quase triplicou, *Market Share*, a participação de mercado que a Havaianas tem hoje.

Entrevistador: Aumentou muito o *market share* de 94 até hoje?

Cristina: Não, as Havaianas têm a mesma participação, mas isso é muito bom se levarmos em consideração que entraram muitos concorrentes neste mercado. Mas acho que mais que tudo isso, que são os números, o que mostra o sucesso da Havaianas hoje é onde ela está, tudo o que ela faz, ela esteve no show da Madona, esteve no Oscar, esta na Caras, está entrando em vários países, e mesmo aqui no Brasil, mesmo que você já tenha cinco pares, se lança uma cor nova que você não tem você quer ter a Havaianas.

Entrevistador: Qual o público-alvo das Havaianas hoje e ontem?

Cristina: Antigamente a classe C e hoje todas as classes.

Entrevistador: Qual a previsão de lançamento de novos modelos?

Cristina: Os lançamentos já aconteceram este ano. Eles são apresentados aos clientes no meio do ano e aí começam a chegar gradativamente no mercado até o verão.

Entrevistador: Posicione o produto na curva de ciclo de vida: no Brasil antes de 1994 e atualmente e em outros países.

Cristina: Eu acho que é um produto maduro.

Entrevistador: E como você acha que estava antes da Almap?

Cristina: Estava em declínio. Mas na verdade essa virada das Havaianas foi um trabalho em conjunto entre as Havaianas e a Almap, e não só da Almap

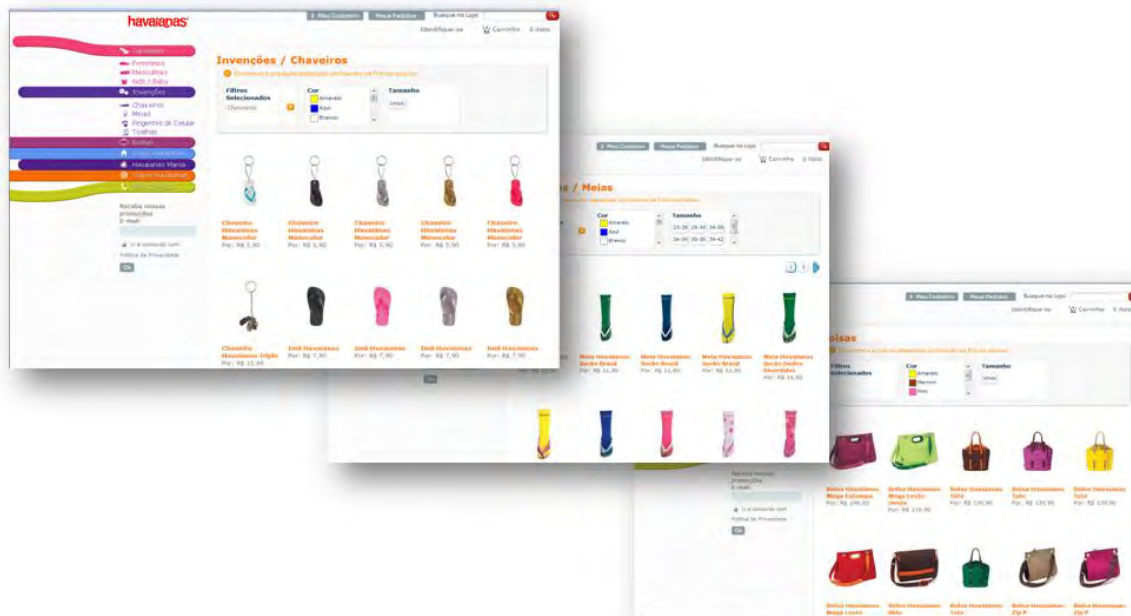
Anexos

Página Oficial – site



Vide: www.havaianas.com.br

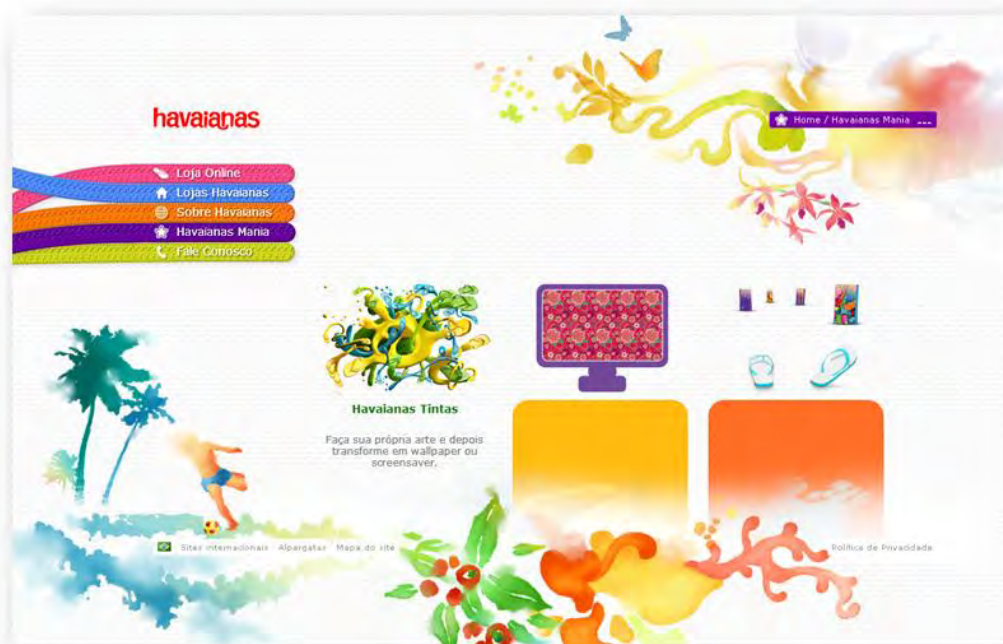
Extensão de Linha



Vide: www.havaianas.com.br

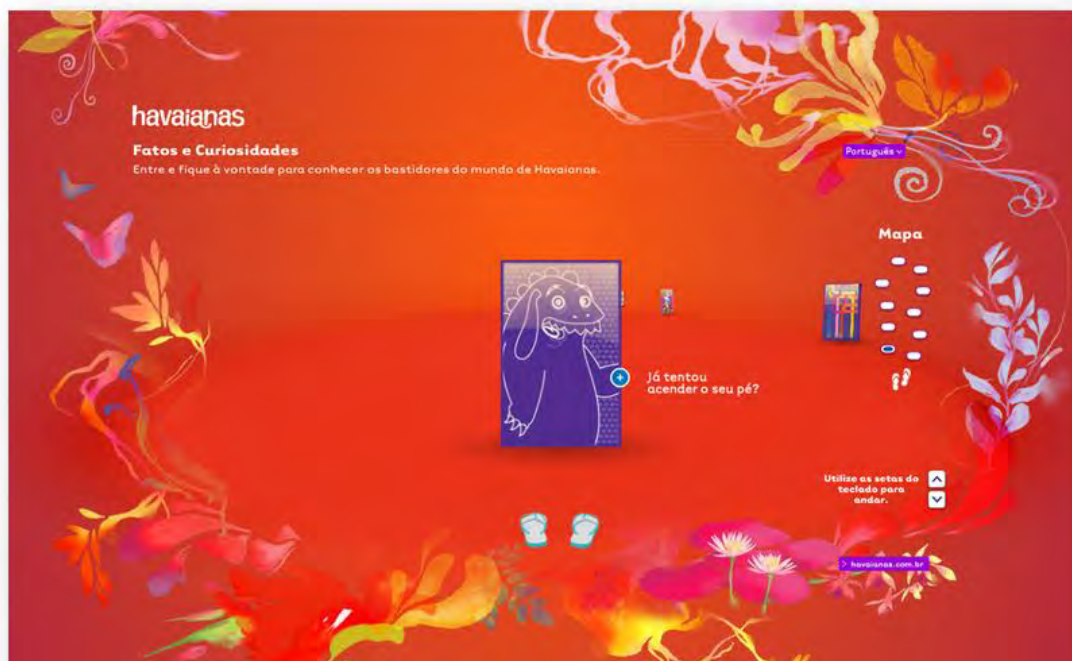
Anexos

Fazendo sua própria Havaiana



Vide: www.havaianas.com.br

Fatos e Curiosidades – site interativo onde é possível “andar” com as sandálias e parar em curiosidades que marcaram a história da Havaianas



Vide: www.havaianamania.com.br

Anexos

Havaiana
A legítima



Havaianas TOP
(1994)



Havaianas Slim

Havaianas Mania



Referências Bibliográficas

AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. - Marcas: *brand equity* gerenciando o valor da marca / São Paulo : Negócio, 1998.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. Como construir marcas líderes. São Paulo: Futura, 2000.

ABICALÇADOS. Balanço da indústria calçadista em 2007. Valor Econômico. São Paulo, 10 dez. 2007.

CAMPOS, Silvia Horst; CALANDRO, Maria Lucrécia. Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. *Ensaio FEE, Porto Alegre*, v. 30, Número Especial, p. 517-546, out. 2009. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/view/2320/2679>> Acesso em: 13 de mai. 2010.

CRUZ, P. T. (São Paulo). *Valores em Bolsas, Análises de Empresas, Alpargatas PN*. Disponível em:

<www.coinvalores.com.br/layouts/coin/pdfs/produtos_e_servicos/analises_empresa.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2010.

COSTA, Achyles Barcelos da. Mercados e padrões de competição na indústria de calçados. In: TIGRE, Paulo Bastos; PIO, Marcello José (Orgs.) Setor de calçados: competitividade, mudança tecnológica e organizacional. Brasília: SENAI/DN, 2007, p. 15-38.

COSTA, Luciana. O valor das marcas para consumidores de surfwear. Dissertação de mestrado, em programa de pós graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

GOMES, A. D., *Havaianas: com o mundo a seus pés*. Revista HSM Management, São Paulo, SP, Brasil, n.48, 2005.

Domeneghetti, Daniel A real importância das marcas. HSM Online,

07/07/2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53308-a-real-importancia-da-marca>> Acessado em 17/04/2010.

IKEDA, Ana Akemi. O conceito de valor para o cliente: Definições e implicações gerenciais em marketing. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA. Universidade de São Paulo – USP.

PINHO, J. B. - O poder das marcas. São Paulo : Summus, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, mar./abr. 2000.

REIS, Fernanda Oliveira Alves dos. O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS – SANDÁLIAS HAVAIANAS – UM ESTUDO DE CASO. Universidade Federal de Juiz de Fora. Junho/2007

SAMPAIO, Rafael. Marcas de A a Z: como construir e manter marcas de sucesso : um guia para fazer da sua marca a principal força do seu negócio. Cidade: editora, 2002.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Márcio Tadeu. Fundamentos do Posicionamento de Marcas – Uma Revisão Teórica. V I I S E M E A D. 2004 – Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF>. Acessado em 18/04/2010.

