

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

RAFAELA ALMEIDA CORDEIRO

REPOSICIONAMENTO DE MARCA
ESTUDO DE CASO: HAVAIANAS

FORTALEZA

2010

RAFAELA ALMEIDA CORDEIRO

REPOSICIONAMENTO DE MARCA
ESTUDO DE CASO: HAVAIANAS

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Prof. Dr. Hugo Acosta.

FORTALEZA

2010

RAFAELA ALMEIDA CORDEIRO

REPOSICIONAMENTO DE MARCA
ESTUDO DE CASO: HAVAIANAS

Esta monografia foi submetida ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Monografia apresentada à Banca Examinadora:

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Ms. Glícia Maria Pontes Bezerra (Membro)
Universidade Federal do Ceará

Prof^a. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero (Membro)
Universidade Federal do Ceará

Fortaleza

2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Maria de Fátima Almeida da Silva e Pedro Américo Pinto Cordeiro, as duas pessoas que mais me ensinaram a viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela alegria de viver.

Aos meus pais, por tudo que fizeram para que eu crescesse bem.

À minha irmã, por me ajudar sempre.

À minha família e aos meus amigos, por sempre acreditarem em mim.

À amiga Ana Clara, por me completar.

Ao meu companheiro Tobias Coutinho, por me apresentar novas percepções de mundo e estar sempre ao meu lado.

Ao meu amigo, professor e orientador Hugo Acosta, pelas conversas construtivas e pelo incentivo a fazer bons trabalhos.

A todos meus professores, por cada ensinamento ganho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	08
LISTA DE GRÁFICOS	09
LISTA DE QUADROS	10
RESUMO.....	11
1. INTRODUÇÃO	12
2. A MARCA.....	14
2.1 Surgimento e Definições.....	14
2.2 Construção da Marca.....	18
2.3 Valor da Marca	20
3. ESTRATÉGIAS PARA MARCAS	24
3.1 Marketing e Comunicação Integrada de Marketing.....	24
3.1.1 Estratégias de Marketing.....	27
3.1.2 Estratégias de Marketing para o Varejo	28
3.2 Posicionamento.....	32
3.2.1 Origens do Posicionamento	33
3.2.2 Definições de Posicionamento.....	34
3.3 Reposicionamento	37
4. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	39
4.1 Fatores Culturais	39
4.2 Fatores Sociais	40
4.3 Fatores Pessoais.....	41
4.3 Fatores Psicológicos.....	42
5. METODOLOGIA DA PESQUISA	45
5.1 Tipo de Pesquisa	45
5.2 Método da Pesquisa.....	46
5.3 Coleta e Análise dos Dados.....	48

6. ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS	49
6.1 A História das Havaianas	49
6.2 As Havaianas no Exterior.....	52
6.3 Reposicionamento das Havaianas	53
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	60
7.1 Perfil do Entrevistado	60
7.2 Conhecimento de Marca.....	61
7.3 Posicionamento de Marca.....	65
8. CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A	81
APÊNDICE B.....	85

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mapa de posicionamento do varejo.....	31
FIGURA 2: Campanha “As Legítimas” – 1970.....	49
FIGURA 3: Havaianas Slim Fernanda Lima – 2009	51
FIGURA 4: Havaianas Original	52
FIGURA 5: Havaianas Top – USA.....	52
FIGURA 6: Havaianas Jelly – Austrália.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Perfil dos entrevistados	59
GRÁFICO 2: Usa ou já usou as marcas de chinelo	60
GRÁFICO 3: Conhecimento de marca	61
GRÁFICO 4: Possuem mais de um par das sandálias Havaianas.....	61
GRÁFICO 5: O produto da marca é um acessório	62
GRÁFICO 6: Grupos de referência.....	63
GRÁFICO 7: Aonde você prefere comprar chinelo?.....	64
GRÁFICO 8: Atributos relacionados às marcas	65
GRÁFICO 9: Utilização da marca	66
GRÁFICO 10: Propaganda das Havaianas.....	67
GRÁFICO 11: Preço relacionado à marca	69
GRÁFICO 12: Atributos relacionados às Havaianas.....	70
GRÁFICO 13: Frases relacionadas à marca.....	72

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1: Varejo com loja	29
TABELA 1: Estratificação da amostra	57
TABELA 2: Propagandas marcas de chinelo	67
TABELA 3: Percepção dos consumidores de duas faixas etárias.....	71

RESUMO

Este trabalho propõe uma análise sobre estratégias para o reposicionamento de marca, com estudo de caso das sandálias Havaianas. O estudo é dividido em três etapas: pesquisa bibliográfica, com teoria sobre marca, estratégias de marketing, comportamento do consumidor, posicionamento e reposicionamento, coletada de livros, artigos e meios eletrônicos; estudo de caso, com análise do processo de reposicionamento da marca Havaianas e sua comparação ao referencial teórico apresentado; e pesquisa de campo, com aplicação de questionário estruturado para verificação das informações obtidas no estudo de caso. Os resultados do trabalho apresentam as seguintes características: o processo de reposicionamento das Havaianas foi inovador e ratifica a teoria explorada no estudo, apresentando uma nova percepção sobre o tema. A pesquisa constatou os resultados do estudo de caso, provando que a marca conseguiu obter resultados satisfatórios ao trabalhar aspectos apresentados por autores da área. Com tais resultados, a relevância deste trabalho para o meio acadêmico torna-se evidente à medida que uma nova percepção sobre o tema é revelada.

Palavras-chave: Reposicionamento; marca; estratégia; Havaianas.

1 INTRODUÇÃO

Com intuito de conquistar *share of mind* (parcela na mente) dos consumidores, as empresas concentram esforços na imagem que sua marca reflete para os clientes. Dessa forma, criar uma marca forte, elaborar estratégias e manter o relacionamento com o cliente é fundamental para se alcançar objetivos organizacionais.

Para superar a concorrência e agregar diferencial é importante trabalhar o posicionamento, já que o valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes (SERRALVO; FURRIER, 2004, p.2). Posicionar uma marca no mercado é um trabalho difícil, mas que gera bons resultados se realizado de maneira correta.

Nem sempre o posicionamento de uma marca permanece inalterado. De acordo com as mudanças de objetivos, as organizações buscam novos mercados e novos conceitos para suas marcas. Nesse contexto, surge o processo de reposicionamento, que muitas vezes consiste em mudar o conceito de seu negócio e as características a ele relacionadas. Segundo Trout e Rivkin (1996 *apud* PINHEIRO, 2009), o reposicionamento torna-se necessário quando ocorrem mudanças nas atitudes do consumidor, nos recursos tecnológicos ou a não compreensão dos consumidores sobre o posicionamento do produto.

O estudo de caso escolhido para este trabalho deve-se ao fato de que Havaianas é uma marca referência no Brasil quando se trata de reposicionamento. Com uma história rica e programas diferenciados, a marca saiu de uma pequena empresa no interior de São Paulo às galerias mais conceituadas da Europa. Seu processo de reposicionamento tornou-se caso de estudo em universidades e outras empresas.

Este trabalho tem como tema o reposicionamento de marca, com estudo de caso das sandálias Havaianas. O objetivo estabelecido é:

- ✓ Verificar teoria e prática do reposicionamento de marca com o estudo de caso das Havaianas.

Para melhor análise do reposicionamento das Havaianas, este estudo está dividido em sete capítulos, iniciados pela introdução, com apresentação do tema e objetivos do trabalho. O segundo capítulo dá início à fundamentação teórica, com abordagem do conceito de marca, identificação de aspectos para seu diferencial e análise do seu processo de construção. O terceiro capítulo apresenta as estratégias de marketing para marcas, posicionamento e reposicionamento. O quarto capítulo é destinado aos estudos sobre comportamento do consumidor.

O capítulo cinco apresenta a metodologia da pesquisa, com especificação de cada etapa. O sexto capítulo traz o estudo de caso das Havaianas, com exposição da história da marca e análise das estratégias utilizadas em seu processo de reposicionamento em comparação à teoria exposta nos capítulos anteriores. Por fim, o capítulo sete traz a análise dos resultados da pesquisa de campo e sua comparação com o estudo de caso e o referencial teórico.

A relevância deste trabalho se dá pela necessidade de novos olhares sobre o objeto em questão. Existe um número relevante de trabalhos sobre o tema reposicionamento, porém um novo estudo faz-se necessário para evidenciar uma percepção diferenciada neste assunto, trazendo uma nova contribuição para futuros trabalhos.

2 A MARCA

2.1 Surgimento e Definições

A marca é um aspecto essencial no que se refere à relação entre consumidor e produto. Segundo Accioly (2007), a prática humana de marcar serve para identificar a fonte, o fabricante ou o proprietário de um produto, tendo sido iniciada através da fixação de sinais em gado e produtos de cerâmica.

Segundo Tavares (1998), ainda no antigo Egito, os fabricantes de tijolos colocavam símbolos em seu produto para identificá-lo. Na Europa Medieval, as associações de comércio usavam “marca” para assegurar ao consumidor uma qualidade consistente e obter proteção legal para o fabricante. Observa-se que, desde as primeiras formas de produção em série, os fabricantes já sentiam a necessidade de diferenciar seus produtos dos similares e a marca era o meio que garantia tanto essa diferenciação quanto a qualidade do produto ofertado.

O uso pioneiro da marca como elemento de diferenciação, segundo Pinho (1996) e Tavares (1998), aconteceu em 1835, na Escócia, com a linha de uísque *Old Smuggler*. A marca foi introduzida para potencializar a reputação da qualidade dos engarrafadores que utilizavam um processo especial de destilação.

De acordo com Tavares (1998), o conceito de marca evoluiu durante o século XVIII, onde nomes de gravuras de animais, lugares, origens e pessoas famosas assumiram os nomes de produtos. O objetivo era associar o nome do produto à marca para facilitar a lembrança de ambos, diferenciando-os da concorrência.

Tavares (1998) afirma que o início do século XX apresenta elementos mais objetivos para a escolha das marcas. A maioria das empresas consideradas nesse período procurava associar nomes pessoais ou toponímicos¹ aos tipos de produtos que fabricavam ou aos processos produtivos que utilizavam.

¹ Toponímico *adj* Relativo aos topônimos ou à toponímia, ou seja, nome próprio de lugar. Fonte: ROCHA, Ruth. Minidicionário. São Paulo: Ed. Scipione.

Tais situações revelam as diferentes tendências pelas quais a marca passou, caracterizando o ambiente econômico e social ao longo do tempo e do espaço. A primeira dessas tendências correspondeu à associação do nome do proprietário ao nome do estabelecimento ou da atividade econômica; a segunda correspondeu à associação de algum topônimo ao estabelecimento; a terceira envolveu o nome do produto associado aos processos produtivos ou à forma de sociedade ou de associação.

Com o passar do tempo, a atividade econômica, os topônimos e os processos produtivos deixaram de ser associados à marca, passando estas a serem baseadas em recursos mercadológicos², que, de acordo com Tavares (1998), é a quarta tendência na evolução das marcas.

Dessa maneira, a marca foi ganhando seu espaço e incorporando valores que a destacassem da concorrência, que a dessem personalidade, definissem status e transferissem ao consumidor as características atribuídas ao produto que fazem referência ao seu estilo, diferenciando-o dos demais consumidores. Randazzo (1996, p.24) assim se refere:

Os fabricantes não podem contar somente com a melhoria ou a qualidade do produto para garantir maior fatia do mercado. Não se podem dar ao luxo de se tornarem presas da ‘miopia da ratoeira’ (uma condição perigosa que pode levar a tropeços no mercado). Para competir com sucesso, o fabricante precisa aprender a olhar para a marca, que está além do produto físico.

Como os fabricantes já não garantiam a diferenciação dos seus produtos apenas por aspectos funcionais, o estudo sobre as marcas foi se expandindo. Um dos principais conceitos sobre marca é o da American Marketing Association (KOTLER, 2006), que a define como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

A definição da AMA, de acordo com Pinho (2006), é bastante restrita diante da força e significância que a marca atingiu atualmente. Esse autor apresenta uma definição mais

² O termo recursos mercadológicos é utilizado para referir nomes que buscam identidade própria como referência primária, não sendo associados a atividades econômicas, topônimos ou processos produtivos (TAVARES, 1998).

completa: “a marca deve ser entendida como a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos que nela estão presentes e foram desenvolvidos através dos tempos”.

É importante ressaltar que marca e produto são diferentes, ainda que estejam diretamente relacionados. Segundo Tavares (1998), a marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos; o produto é o que a empresa fabrica, o que o consumidor compra é a marca.

Pode-se concordar com Ellwood (2004) quando afirma que é necessário criar um DNA para a marca, uma característica única que, assim como nos humanos, a diferencie dos demais. Segundo o autor, o DNA é a essência da marca e está relacionado diretamente com seu valor e sua personalidade. Tal personalidade é revelada pelos conceitos inseridos na marca e em sua identidade visual, que é expressa através da logomarca seguindo códigos estéticos que a diferenciem do restante do mercado. Segundo Ellwood (2004), esses códigos estéticos são as imagens e significados simbólicos de uma marca derivados de todos os campos da cultura dos consumidores, isso significa que a marca deve ser traduzida numa imagem que reflita seu posicionamento e carregue atributos do seu público alvo para que estes se identifiquem nela.

Para que as marcas expressem tais valores, é necessário o trabalho de diferentes profissionais: designers, publicitários, profissionais de marketing. São muitas as áreas que trabalham a marca de uma empresa para que ela seja percebida da maneira correta pelo público alvo. Dessa forma, alguns critérios devem ser levados em consideração na escolha dos elementos de uma marca, que, de acordo com Kotler (2006), são seis: ser memorável (com que facilidade é lembrado?), significativo (até que ponto é digno de crédito?), desejável (o elemento é cativante?), transferível (pode ser utilizado para apresentar outros produtos da marca?), adaptável (o elemento é adaptável?) e protegido (pode ser copiado com facilidade?).

Além de elementos coerentes à sua identidade, a marca precisa ter equidade, que segundo Aaker (1996, p.17) “é um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes”. Essa equidade cria valor tanto para o cliente quanto para a empresa e é orientada por quatro recursos:

conscientização sobre a marca registrada, fidelidade em relação à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca (AAKER, 1996, p. 18).

O primeiro recurso está relacionado à presença da marca na mente do consumidor, que está diretamente ligado aos índices de divulgação da marca, partindo da primeira exposição, passando pela lembrança de marca e chegando ao *top of mind* (primeira marca lembrada pelo consumidor em uma categoria). O segundo recurso, a fidelidade, é referente ao valor da marca para a empresa; considerar a fidelidade um recurso estimula e justifica os programas de incentivo à lealdade que auxiliam a criação e o aperfeiçoamento da equidade da marca (AAKER, 1996, p. 32). Este recurso está diretamente ligado à ação de conservar clientes, gerar uma base sólida de consumidores fiéis.

O terceiro recurso, qualidade percebida, diz respeito ao desempenho financeiro da empresa, às suas ações estratégicas e às possíveis medidas de adequação da marca. O último recurso, associações à marca, pode incluir os atributos do produto, um garoto propaganda ou um determinado símbolo; essas associações são impulsionadas pela identidade da marca (AAKER, 1996, p. 36).

A análise dos pontos citados neste tópico faz lembrar as teorias do sociólogo francês Jean Baudrillard, que estudava os impactos da comunicação e da mídia na sociedade e na cultura contemporâneas. Para ele, a identidade da marca pode ser percebida como um signo, que agrega a ela um outro valor diferente do funcional. Entende-se esta comparação quando Baudrillard (1995) afirma que “nunca se consome o objeto em si (no seu valor de uso) - os objetos (no sentido lato) manipulam-se sempre como signos que distinguem o indivíduo”.

A afirmação de Baudrillard ao refletir que não se consome apenas o objeto em seu valor funcional, mas a marca e seu valor agregado que representa a realização de desejos, evidencia-se na citação de Kapferer (2003) ao dizer que “os produtos são mudos: é a marca que lhes dá um significado. A marca orienta nossa percepção do produto”.

Associações únicas de marca estabeleceram-se por meio de atributos de produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda. A ideia foi ir além da área de *commodities* para a de produtos com marca, com a finalidade de reduzir a primazia do preço sobre a decisão de compra e acentuar as bases de diferenciação (AAKER, 1998, p. 8). Com a

afirmação, observa-se que os aspectos referentes à marca devem estar de acordo com sua personalidade, por isso seu processo de construção deve estabelecer elementos diferenciadores.

2.2 Construção da Marca

A construção e a gestão de uma marca são considerados desafios, podendo tanto trazer os resultados esperados como um retorno completamente oposto ao que se planejou durante o processo de criação da marca. Segundo Randazzo (1996), a identidade da marca define a marca. Desenvolver uma apropriada identidade da marca é a chave para desenvolver marcas bem sucedidas.

De acordo com Aaker (1996), uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização: (1) orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca; (2) proporcionam opções de expansão da marca; (3) melhoram a memorização da marca; (4) dão significado e concentração para a organização; (5) geram uma vantagem competitiva; (6) ocupam uma posição sólida contra a concorrência; (7) dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; (8) provêm eficiências em termos de custos de execução.

Assim como as etapas de concepção da identidade e da posição da marca, a etapa de produção visual também requer um trabalho minucioso, pois, de acordo com Dondis (2007), é nessa etapa vital do processo criativo que o comunicador visual exerce o mais forte controle sobre seu trabalho e tem a maior oportunidade de expressar, em sua plenitude, o estado de espírito que a obra se destina a transmitir. Ou seja, é na etapa de composição do elemento visual que todos os atributos e valores da marca serão expressos, daí a importância em escolher os elementos adequados à personalidade da marca.

Depois que os elementos (cores, tamanho, fonte, etc.) são definidos, a marca passa a ter sua identidade visual:

Podemos chamar de Identidade Visual, o conjunto de elementos gráficos que representam uma empresa ou instituição. Um conjunto de signos, que utilizados de forma coerente e sistematicamente planejados em todas as suas manifestações visuais, formalizam a personalidade visual de um nome, idéia, produto ou serviço (FARINA; PEREZ; BASTOS, 2006, p. 128).

Entende-se que a identidade visual da marca é a expressão de sua personalidade; ambas se complementam. As cores e formas utilizadas para compor uma marca não são escolhidas aleatoriamente, pelo contrário, são estudadas detalhadamente para que os atributos e valores relacionados à marca sejam refletidos em sua identidade visual. Trata-se da personalidade visual, já citada por Strunck (2001 *apud* FARINA; PEREZ; BASTOS, 2006, p.129):

A Coca-Cola é vermelha. A Pepsi azul. A BR é verde e amarela, a Shell é vermelha e amarela, e a Ipiranga azul e amarela. Estas cores estão intrinsecamente relacionadas às empresas que representam, fazem parte de sua personalidade visual, podendo ser reconhecidas a grandes distâncias, antes mesmo que possamos ler seus símbolos e logotipos.

Outro fator determinante na construção de uma identidade para a marca são as próprias características que estarão relacionadas a ela. As ideias de Ellwood (2004) e Randazzo (1996) refletem que a personalidade da marca deve ser tratada de maneira muito parecida com uma pessoa, pois ela personaliza o produto e assim facilita o desenvolvimento de um vínculo emocional do consumidor com o produto. Essa situação deve-se ao fato de que estamos habituados a vivenciar as relações humanas e as diferentes personalidades das outras pessoas.

A todas as atribuições feitas à marca, dá-se o nome de mitologia da marca, que é tudo aquilo que a marca representa na mente do consumidor. É geralmente uma mistura de imagens, símbolos, sentimentos e valores que resultam do inventário perceptual específico da marca, e que coletivamente definem a marca na mente do consumidor (RANDAZZO, 1996, p.29).

De acordo com Aaker (1996), a identidade da marca deve ser considerada em quatro perspectivas: produto, organização, pessoa e símbolo; o objetivo é facilitar as decisões de implementações de estrategistas e o enriquecimento e diferenciação da identidade da marca.

A primeira perspectiva de identidade da marca é a desta como produto. Segundo Aaker (1996), um vínculo sólido com uma classe de produtos significa que a marca será lembrada quando a classe de produtos for insinuada. A afirmação mostra que a marca deve remeter ao produto que ela representa para que, quando o consumidor for exposto a produtos similares, a marca seja lembrada e seu produto diferenciado.

De acordo com Aaker (1996), a perspectiva da organização concentra-se nos atributos da organização, não do produto ou serviço. Esses atributos da organização, como a inovação, a busca da qualidade e uma preocupação com o ambiente, são criados pelas pessoas, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa.

A perspectiva da pessoa está relacionada às características humanas atribuídas à marca:

Tal como uma pessoa, uma marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, jovem ou intelectual [...] assim como as personalidades humanas afetam os relacionamentos entre as pessoas, a personalidade da marca pode construir a base de relacionamento entre o cliente e ela mesma (AAKER, 1996, p. 96).

Por fim, a perspectiva da marca como símbolo está ligada à sua lembrança. Como afirma Aaker (1996), um símbolo poderoso pode proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e a recordação. A construção de um símbolo para a marca requer cuidado e aspectos como flexibilidade, resistência à fragmentação e simetria são levados em consideração durante o processo de criação do símbolo.

A mesma afirmação feita por Aaker (1996) sobre a importância da identidade na tomada de decisões estratégicas é verificada na citação de Serra e Gonzalez (1998), ao afirmarem que a identidade da marca, seja qual for o ponto de partida ou de chegada, contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz. Percebe-se, então, que o processo de criação da marca - identidade, personalidade e identidade visual – está diretamente relacionado às tomadas de decisões estratégicas da empresa.

Assim como a criação da marca e escolha de seus elementos, o valor atribuído a ela também está diretamente ligado às decisões estratégicas da empresa “porque as marcas são compradas e vendidas e porque os investimentos na marca precisam ser justificados e avaliados” (AAKER, 1998, p. 22).

2.3 Valor da Marca

A identidade da marca vem diferenciar um produto da concorrência e trazer uma vantagem competitiva a ela, fazendo com que tenha valor para seu cliente. Segundo Serralvo e Furrier (2004), o valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes. A mesma ideia pode ser percebida na afirmação de Tavares (1998, p. 120) ao dizer que:

O consumidor precisa ter a convicção de que o produto proporciona um valor superior ao dos concorrentes a um preço equivalente ou um valor equivalente a um preço inferior, a fim de conquistar uma posição única para a marca em sua memória. Esta variável influenciará diretamente a decisão de compra e a lealdade de marca.

Para ter uma posição diferenciada no mercado e fidelizar clientes, o valor da marca deve ser trabalhado com frequência a fim de estar sempre de acordo com sua personalidade. O processo de criação do valor da marca, de acordo com Kotler (2006), tem início quando a empresa investe em um programa de marketing cujo alvo são clientes reais ou potenciais. Tais programas estão relacionados à decisão de preço, comunicação, linha de produtos, entre outros.

Segundo Aaker (1996, p. 108), a proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra. Isso significa que o valor da marca é composto por todos os elementos atribuídos a ela em seu processo de criação aliados à qualidade do produto, ou seja, seus benefícios funcionais.

A primeira das propostas está relacionada à utilização do produto pelo consumidor, seu benefício funcional, que, segundo Aaker (1996), é um benefício baseado em um atributo do produto que oferece utilidade funcional ao cliente. Essa base está diretamente ligada à qualidade do produto e às suas funções, desde os padrões de fabricação ao suprimento da necessidade do cliente. Se a marca tiver benefícios funcionais sólidos e estes forem bem divulgados, ela também será uma marca sólida e destacada entre os concorrentes, como afirma Aaker (1996, p. 109):

O desafio é selecionar benefícios funcionais que provoquem associações junto aos clientes e embasem uma posição sólida em relação aos concorrentes. Esta última tarefa envolve não só a criação de um produto ou serviço, mas também a comunicação dessa capacidade aos clientes. A comunicação, é claro, nunca será uma tarefa trivial, podendo às vezes ser extremamente difícil.

Percebe-se que, mesmo um produto tendo benefícios funcionais sólidos, o trabalho da comunicação na divulgação de tais funcionalidades é de extrema importância, pois é a partir da publicidade destes que o consumidor é envolvido pela marca e levado a consumi-la, muito embora hoje a publicidade explore mais as características de personalidade da marca do que a própria funcionalidade do produto.

A segunda base, os benefícios emocionais, está relacionada ao bem-estar que a marca proporciona ao cliente. De acordo com Aaker (1996), quando a aquisição ou a utilização de uma determinada marca proporciona aos clientes uma sensação positiva, essa marca está oferecendo um benefício emocional [...] os benefícios emocionais acrescentam riqueza e profundidade à experiência de possuir e usar a marca. Na publicidade, é comum a união desses dois benefícios, funcional e emocional, pois provoca uma relação mais próxima com o consumidor, dando a ele tanto motivos racionais como emocionais para adquirir o produto.

O terceiro benefício é o da auto-expressão, quando a pessoa se afirma ao utilizar determinada marca, muitas vezes denominando essa atitude de estilo. “Assim, uma marca pode oferecer o benefício da auto-expressão, proporcionando à pessoa uma forma de comunicar sua auto-imagem [...] a aquisição e utilização de marcas é uma forma de satisfazer a essa necessidade de auto-expressão” (AAKER, 1996, p. 111). Essa base de proposta de valor da marca reflete o que foi discutido anteriormente sobre a personalidade da marca: de acordo com os atributos a ela agregados, a marca “incorpora” características humanas, tais como força, coragem, inteligência, e, ao utilizá-la, o cliente também incorpora tais características, afirmando sua imagem como pessoa forte, corajosa, inteligente, entre outras.

Assim como os benefícios citados acima, o valor da marca também está baseado no preço do produto, e, como afirma Aaker (1996, p. 115):

Um preço elevado demais em relação aos benefícios limita a proposta de valor do produto ou serviço [...] Uma marca considerada pelos clientes como de preço exagerado não será recompensada, mesmo que existam benefícios claros e significativos [...] Embora possa reduzir a proposta de valor, um preço mais elevado também pode dar a impressão de melhor qualidade.

Trata-se do equilíbrio entre benefícios oferecidos e valor do produto, devendo ambos estar de acordo com a identidade da marca.

A proposta do valor da marca deve estar claramente expressa em sua imagem, daí a importância de estudos do processo de criação de uma marca à criação de um anúncio publicitário. Para estar com imagem e valores condizentes, a marca deve estar posicionada de maneira correta. O tema posicionamento é abordado no capítulo seguinte.

3 ESTRATÉGIAS PARA MARCAS

Depois de criados, produto e marca devem entrar no mercado e atingir seu público, mas esta tarefa não é tão simples. Planos, estratégias e táticas devem ser pensadas de maneira minuciosa para que todo o trabalho anterior não seja em vão. Nesse contexto de inserção da marca no mercado é que entra o trabalho prático de áreas como Marketing e Comunicação.

3.1 Marketing e Comunicação Integrada de Marketing

Sem dúvida, o consumidor de hoje é bem mais detalhista e exigente que o consumidor dos anos 30, período caracterizado como Era das Vendas, na qual o objetivo era buscar compradores para os estoques não vendidos (LAS CASAS, 2006). Cada vez mais, as organizações buscam formas de garantir a preferência do consumidor e manter uma relação mais próxima com este, e as atividades de marketing são as mais utilizadas para o alcance desses objetivos. Tal afirmação pode ser percebida na citação de Lupetti (2000): o marketing é constituído de modo a integrar o cliente à organização, criando e mantendo uma relação mais íntima entre ambos.

Assim, observa-se que o mercado saiu da era das vendas para a era do marketing, onde o relacionamento duradouro com o cliente e a manutenção de negócios a longo prazo é bem mais importante que a venda a qualquer custo (LAS CASAS, 2006).

O marketing está presente em nosso dia a dia, seja através de propagandas, relacionamentos ou sensações. Segundo Kotler (2006, p.2):

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing [...] E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo que fazemos – das roupas que vestimos aos sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos.

A tarefa do marketing está relacionada à tomada de decisões corretas, mas “tomar as decisões corretas nem sempre é fácil” (KOTLER, 2006). Cabe aos profissionais dessa área elaborar estratégias para novos produtos, distribuição, preço, propaganda, sempre buscando a coerência entre as variáveis envolvidas.

Como o marketing envolve diferentes áreas, é difícil encontrar uma definição precisa do termo. De acordo com a American Marketing Association (2010), marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Para Las Casas (1997), marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

É possível fazer um paralelo entre as definições de Drucker (1973) e Kotler (2006) e dizer que marketing é o processo de entender o cliente, saber quais são suas necessidades e seus desejos a fim de disponibilizar produtos adequados que se vendam e satisfaçam esse cliente.

Seguindo o mesmo raciocínio, para Hooley e Saunders (1996), o marketing é composto por cinco princípios que devem orientar as ações desta área. São eles: (1) o cliente é o rei - o trabalho estará melhor orientado quando as necessidades e os desejos dos clientes são identificados e satisfeitos; (2) os clientes não compram produtos - eles estão mais interessados nos benefícios trazidos pela utilização do produto do que pela funcionalidade deste; (3) o marketing é uma coisa importante demais para ser deixada a cargo apenas do departamento de marketing - todas as áreas devem estar afinadas quanto às estratégias definidas pela empresa, pois cada uma delas interfere na satisfação do cliente; (4) os mercados são heterogêneos - o foco e a segmentação do público alvo para definição de objetivos mais específicos; e (5) os mercados e os clientes mudam constantemente - descobrir uma nova maneira de satisfazer as necessidades do consumidor, traçar um planejamento para o portfólio de produtos e o aperfeiçoamento constante destes.

Após analisar os cinco princípios orientadores das ações de marketing, pode-se observar que a tarefa do marketing é diversificada, sendo necessário um trabalho interligado para cada parte que o compõe.

Para que os profissionais de marketing trabalhem detalhadamente suas diferentes vertentes, uma das mais significativas contribuições foi a de Jerome McCarthy, que em 1960, em seu livro *Basic Marketing*, traz o conceito de mix de marketing, composto pelos 4 P's - *product, price, place/point of sale e promotion*. Os quatro elementos que formam o mix de marketing – que em português são produto, preço, praça/ponto de venda e promoção/propaganda – são peças chave para o trabalho do marketing, pois determinam as variáveis a serem gerenciadas/trabalhadas pela empresa em relação a uma marca ou linha de produtos.

Conforme citado anteriormente, é necessário manter um relacionamento mais próximo com o consumidor e o marketing trabalha esse aspecto através do P de promoção/propaganda, e, para obter melhores resultados, é importante a integração das áreas de marketing e comunicação, o que dá origem ao conceito de comunicação integrada de marketing (CORRÊA, 2004).

Segundo a American Association of Advertising Agencies, comunicação integrada de marketing é um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor adicionado de um programa que integre a variedade de disciplinas estratégicas (GOULD; LERMAN; GREIN, 1999 *apud* CORRÊA, 2004). Aqui, o P de promoção/propaganda é explorado por profissionais da comunicação dando origem ao chamado planejamento de propaganda – uma importante etapa na inserção de produtos e marcas no mercado.

De acordo com Ogden (2000) a comunicação integrada de marketing é uma expansão do elemento de promoção do mix de marketing. Ela é essencialmente o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo. Lupetti (2000) complementa: o profissional da comunicação precisa conhecer todo o processo do cliente ao efetuar uma compra, bem como todo o processo que envolve colocar um produto no mercado e como se comportam seus mercados e suas tendências.

Como afirma Corrêa (2004), é dentro desse contexto que, uma vez criado, testado e produzido, o novo produto/serviço precisará ser comunicado e vendido. O marketing, então, definirá sua estratégia para o produto/serviço ao determinar seu nível de preço, a sua forma de

distribuição e o seu posicionamento no mercado, enquanto a comunicação posicionará a marca.

Então, já que o trabalho do marketing é identificar as necessidades e desejos do consumidor, propor a melhor forma de atendê-los e comunicar de forma adequada para que o cliente entenda que aquela é a solução ideal, as diferentes estratégias tomadas por essa área devem ser evidenciadas para uma melhor compreensão do tema.

3.1.1 Estratégias de Marketing

Após as etapas de criação da marca e definição de objetivos para o composto de marketing, chega a hora de definir a estratégia, que segundo Corrêa (2004) é a forma pela qual pretende-se alcançar o objetivo, ou as ações que serão empreendidas para conseguir realizar o objetivo. As estratégias de marketing são a forma como os objetivos estabelecidos pelo marketing serão alcançados. Para produtos existem diferentes estratégias, pois cada item tem seu ciclo de vida específico.

Assim como existem estratégias específicas para produto, também existem estratégias direcionadas às marcas. Segundo Kotler (2006), existem cinco diferentes estratégias de marca: extensões de linha, extensões de marca, multimarcas, novas marcas e marcas combinadas. No título *Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas* da FVG Management (IRIGARAY *et al*, 2009), a caracterização de tais estratégias é assim definida:

- Extensão de linha: geralmente, essa estratégia é adotada quando a empresa, aproveitando o sucesso do produto original, opta por lançar novos produtos semelhantes; a vantagem é a redução dos custos de marketing, pois a marca já foi trabalhada;
- Extensão de marca: aqui, as empresas optam por lançar produtos em mercados completamente diferentes, pois já têm uma marca consolidada e assim, como na extensão de linha, reduzem os custos;
- Multimarcas: essa estratégia é utilizada para segmentar os diferentes públicos de uma organização, com estratégias de preço, promoção e distribuição também diferentes;

- Novas marcas: usualmente essa estratégia é utilizada para o lançamento de produtos em mercados completamente distintos dos que a marca está inserida – é pouco provável que a marca Airbus, sinônimo de qualidade no mercado aeronáutico, pudesse servir de respaldo para o lançamento de uma linha de congelados;
- Marcas combinadas: aqui, o objetivo central das empresas que fazem parcerias estratégicas é fortalecer o valor percebido de seus produtos pelo público e reduzir os custos de marcas, um bom exemplo é a *joint venture*.

Cabe aos profissionais de marketing decidir qual estratégia utilizar para produtos e marcas. Nessa etapa, os programas de marketing devem ser estabelecidos, sendo analisados aspectos como despesas e recursos a serem aplicados.

3.1.2 Estratégias de Marketing para o Varejo

A história da troca de mercadorias tem seu início com a auto-suficiência. Segundo Las Casas (2007), o varejo, como elemento intermediário dos sistemas produtivos, iniciou-se nos Estados Unidos e na Inglaterra, no século XIX, quando surgiram as chamadas *general stores*, ou lojas de mercadorias gerais, as quais comercializavam praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas, entre diversas outras. Em 1886, teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde transformou-se em loja de departamentos.

Já no final do século XIX, o Brasil recebe a influência européia nos usos, costumes e tipos de comercialização. A partir de 1930, há o aparecimento de métodos de comercialização influenciado por lojas de padrão americano, como as Lojas Americanas, Casa Sloper, Mappin, e de padrão europeu, como a Mesbla (COBRA, 1997).

O desenvolvimento do varejo se dá com o desenvolvimento das cidades e seu desenvolvimento econômico, pois, para existir comercialização, é necessário produto, pessoas interessadas e com dinheiro para consumir. Por tais aspectos, é que a evolução histórica tanto do varejo brasileiro quanto o de outros países está diretamente relacionada ao cenário em que se assenta a infra-estrutura das cidades (LAS CASAS, 2007, p. 22).

Segundo Kotler (2006), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

A American Marketing Association (2010) define varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores.

Sendo assim, pode-se concluir que o varejo tem como condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado (LAS CASAS, 2007). Percebe-se então, que a atividade varejista é o elo entre fornecedores/fabricantes e consumidores finais, assim, deve atender aos objetivos de ambos.

O varejo é o mais dinâmico setor da economia e por isso requer um cuidado especial e se faz necessário uma adequação de cada ponto de venda com o público onde o negócio estiver atendendo [...] O dinamismo do varejo permite que pequenos e grandes estejam competindo num mesmo mercado (SIQUEIRA, 2005).

De acordo com Kotler (2006) os consumidores podem adquirir produtos e serviços em uma ampla variedade de organizações de varejo. Essa variedade de formas de varejo é evidenciada por Las Casas (2007), que diferencia o varejo praticado com lojas e sem lojas; o primeiro tipo é o foco deste trabalho. Abaixo, a tabela referente ao varejo praticado com loja e suas definições:

QUADRO 1: Varejo com loja

Tipo	Características	Exemplo
Lojas especializadas	Formadas por varejistas do tipo independente que oferecem, aos consumidores, uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos	World Tennis, Habib's, Livraria Cultura, Kalunga
Lojas de departamento	As lojas de departamento são de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas	Fast, Extra-Eleto, C&A, Renner e Pernambucanas

Lojas em cadeia	Define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. Supermercado e lojas de departamentos podem ser citados como exemplos	Pão de Açúcar, Renner
Lojas independentes	Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes	Todas as pequenas, médias e mesmo grandes lojas sem pertencer a redes e sem imagem forte no segmento
Cooperativas	Agrupamentos de varejistas independentes, cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções	Farmacem, Coopercitrus
Supermercados	Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque	Comprebem, Futurama, Sonda-Supermercado
Hipermercado	A junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas	Extra, Carrefour, Wal-Mart
Lojas de desconto	Linha variada de produtos, exemplo: alimentício, de vestuário, brinquedo. Característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais	Sam's Club
Armazéns / Mercarias	Lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia	Pequenos pontos-de-venda em periferia sem nomes representativos
Lojas de variedades	Lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos; papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas etc	Armarinhos Fernando, Lojas Americanas
Ponta de estoque/Outlet/lojas de fábrica	Varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelos próprios fabricantes	TNG, Adidas
Lojas de conveniência	Lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores conveniência de localização e horário, geralmente instaladas em postos de combustíveis	Am-Pm, Br-Mania, Star Mart

QUADRO 1: Varejo com loja

Lojas de preço único	Varejistas que oferecem mercadorias para o lar, presentes e brinquedos, por preços baixos, comum a todos	Lojas de R\$1,99
----------------------	--	------------------

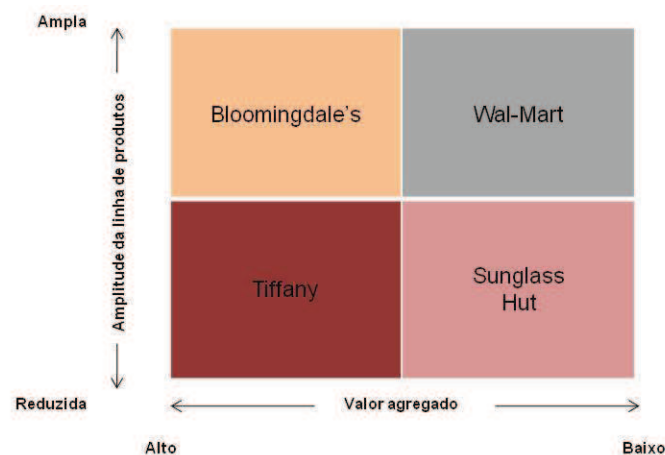
Fonte: LAS CASAS, A. L. Marketing de Varejo, 1994.

Observa-se que as lojas de varejo seguem diferentes modelos, cabendo ao fornecedor avaliar qual desses modelos reflete seu negócio. Mas não só tipo de loja diferencia o varejo; o tipo de serviço também.

Segundo Kotler (2006), os varejistas podem se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviço: (1) auto-serviço - o cliente se dispõe a procurar, comparar e selecionar os produtos; (2) seleção - os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda; (3) - serviço limitado - mais mercadorias são expostas à venda e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços, como crédito e devolução; e (4) serviço completo - os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo.

Verifica-se que tanto existe diversificação no tipo de lojas, como no tipo de serviço oferecido por elas. Assim, para cada tipo de combinação ente loja e serviço existe uma estratégia de posicionamento. Kotler (2006) discorre sobre o tema da seguinte maneira: ao combinar diferentes níveis de serviço com diferentes sortimentos, podemos distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento disponíveis aos varejistas.

FIGURA 1: Mapa de posicionamento do varejo



Fonte: Gregor e Friars (1982 *apud* KOTLER, 2006, p. 502)

- *Bloomingdale's* (semelhante às lojas Le Lis Blanc): lojas que apresentam ampla variedade de produtos e alto valor agregado. Essas lojas dispõem bastante atenção ao próprio design, à qualidade do produto, aos serviços e à imagem. Sua margem de lucro é alta e, se tiverem a sorte de movimentar grandes volumes, elas serão muito lucrativas;
- *Tiffany* (H. Stern, por exemplo): lojas que apresentam pequena variedade de produtos e alto valor agregado. Cultivam uma imagem exclusiva e tendem a operar com alta margem e baixo volume;
- *Sunglass Hut* (semelhante à Chilli Beans): lojas que apresentam uma linha reduzida e baixo valor agregado. Projetando lojas similares e centralizando compras, exposição, propaganda e distribuição, elas conseguem manter custos e preços baixos.
- *Wal-Mart*: lojas que apresentam uma linha ampla e baixo valor agregado. Procuram manter os preços baixos para conservar a imagem de um local para boas compras. Compensam as baixas margens com altos volumes.

Pode-se observar que a forma de exposição do produto – ponto de venda – é também uma estratégia de marketing. Esse ponto reflete a variável Praça do mix de marketing, que junto com outras variáveis a serem gerenciadas definem o posicionamento de uma marca.

O estudo sobre estratégias de marketing para o varejo torna-se interessante à medida que o estudo de caso deste trabalho é a marca Havaianas, que realizou mudanças em sua estratégia de vendas, modificando sua classificação como ponto de venda.

3.2 Posicionamento

De acordo com Kotler (2006), junto com a segmentação e a definição do mercado-alvo, o posicionamento forma a estratégia de marketing.

3.2.1 Origens do Posicionamento

Depois de descobrir as necessidades dos diferentes grupos e focar o alvo que é capaz de atender com seus produtos, a empresa lança sua marca e posiciona sua imagem no mercado

com diferencial competitivo, e a chave para o sucesso está na implementação eficaz do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

O posicionamento é importante porque traz embutida a personalidade da marca, os atributos subjetivos agregados a ela que fazem toda diferença na decisão de compra e na fidelização do consumidor. Como afirma Corrêa (2004, p.106), a marca é a galinha dos ovos de ouro e

Lançar uma marca é algo que exige muito trabalho, muita análise e dedução objetiva para encontrar uma idéia que a distinga das demais e faça sentido para o público que irá comprá-la. Trata-se de uma operação a raio laser, de muita precisão, para encontrar o lugarzinho certo na mente dos consumidores.

Percebe-se que as empresas já não podem se dar ao luxo de permanecer fiéis a um planejamento focalizado num produto ou tecnologia; o consumidor deve estar na essência de toda tomada de decisão [...] os consumidores querem criar e manter a própria auto-imagem pelo consumo e uso das marcas (ELLWOOD, 2004). Mas se esse foco no cliente é recente, quais foram os motivos para o surgimento do posicionamento de marcas e produtos?

Não se sabe ao certo a época precisa da origem do posicionamento, mas segundo Serralvo e Furrier (2004) o posicionamento é um termo recente que evoluiu das discussões de segmentação de mercado, público alvo e estruturas de marketing durante os anos 60 e início da década de 70.

De acordo com Kotler (2006), o termo se tornou conhecido graças a dois executivos da área da propaganda – Al Ries e Jack Trout – que vêem o posicionamento com um exercício criativo realizado a partir de um produto preexistente. Segundo os autores, “posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa [...] mas posicionamento não é o que você faz com o produto, é o que você faz com a mente do cliente potencial” (RIES; TROUT, 1982).

Segundo Serralvo e Furrier (2004), até a década de 50, Ries e Trout colocavam a propaganda na era do produto, onde os publicitários se concentravam nas características e benefícios dos produtos e na comunicação do USP (*Unique Selling Proposition* ou Proposição

Única de Venda). O passo seguinte foi a era da imagem, quando se descobriu a importância da imagem e da reputação da empresa. Na era do posicionamento, a estratégia domina, e uma posição deve levar em consideração não somente os pontos fortes e fracos de uma companhia, mas também o cenário da concorrência.

Com tais afirmações, percebe-se que a finalidade do posicionamento é manter guardado na mente do consumidor um produto ou uma marca.

3.2.2 Definições de Posicionamento

Com intuito de conquistar um bom índice de *share of mind*³, as empresas concentram esforços na imagem que sua marca reflete para os consumidores. E como a concorrência é acirrada e as diferenças funcionais dos produtos são mínimas é importante posicionar a marca, agregar um diferencial, já que o valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes (SERRALVO; FURRIER, 2004).

Posicionamento é todo trabalho voltado para agregar diferencial à imagem de uma empresa. Segundo Kotler (2006), posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo. É um trabalho difícil, mas que gera bons resultados se realizado de maneira correta.

Alinhando as definições de Serralvo e Furrier (2004) e Kapferer (1993), o posicionamento da marca é resultado da análise das expectativas e necessidades do consumidor e dos atributos que compõem produto e marca e os diferenciam da concorrência, colocando-os em posição vantajosa na mente do consumidor.

De acordo com Arnott (1993 *apud* SERRALVO; FURRIER, 2004) posicionamento é “[...] o processo interativo, proativo e deliberado de definir, medir, modificar e monitorar as percepções de um consumidor sobre um objeto no mercado [...]”. Tal definição associa-se ao trabalho perceptual realizado entre produto/marca e consumidor na dimensão do mercado.

³ Nível de conhecimento, lembrança espontânea de determinado serviço, produto, propaganda que tem como base de cálculo o total das marcas citadas em primeiro lugar. É o percentual de participação da marca na mente do consumidor. Definição tirada do portal Política para políticos.

Disponível em http://www.politicaparapoliticos.com.br/glossario.php?id_glossario=454

Conforme exposto, o posicionamento está diretamente relacionado ao processo de conquista do cliente, do estreitamento de relações e até preferência pela marca. É que o posicionamento trabalha os aspectos mais “relevantes” para o consumidor, como pode ser observado na citação de Randazzo (1996) ao afirmar que o posicionamento da marca é o que os publicitários (e os clientes) querem que a marca represente no mercado e na mente do consumidor.

Analisando tal perspectiva, pode-se estabelecer um consenso entre as definições de Randazzo (1996), Aaker (1996) e Ellwood (2004) e afirmar que a posição da marca deve expressar e proteger a identidade do cliente, pois ela é constituída de personalidade e atributos diferenciados das demais marcas e produtos que se assemelham, de algum modo, ao estilo desse cliente.

Percebe-se, então, que o posicionamento segue duas lógicas: a do mercado e a da percepção do cliente. Segundo Di Mingo (1988 *apud* MURAT, 2005), o posicionamento pode ser visto como a confluência de dois processos: o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico.

O primeiro inicia-se com a identificação e a seleção de um mercado, ou segmento deste, que represente um potencial de negócio. Na sua essência, o processo envolve o critério determinante para o sucesso competitivo: “[...] saber o que o mercado quer e necessita, identificar forças e fraquezas da própria empresa e dos competidores e desenvolver habilidades para alcançar o que o mercado demanda, melhor do que o fazem as empresas competidoras” (DI MINGO, 1988 *apud* MURAT, 2005).

Já o posicionamento psicológico coloca os valores identificados no mercado, em linguagem e imagens visuais claras e focalizadas, o mais próximo possível da posição que o produto, marca e/ou empresa ocupam no mercado, de forma a conseguir para eles um lugar específico na mente do consumidor. Três elementos devem ficar claros na comunicação: quem é a empresa, o que é o produto e o que esperar de sua compra (DI MINGO, 1988 *apud* MURAT, 2005).

Posicionamento é, então, todo o trabalho realizado para que um produto ou uma marca seja diferenciado no mercado e conquiste a preferência do consumidor; é, portanto, a

definição de um ponto no espaço da mente do consumidor a ser ocupado pela marca (TALARICO, 1998 *apud* PINHEIRO, 2009). Como é possível perceber, esse ponto reflete diferentes aspectos embutidos no posicionamento, tais como objetivos da empresa, personalidade da marca, satisfação do consumidor, entre outros.

Quanto à formação do posicionamento, pode-se concordar com Corrêa (2004) ao afirmar que “ele é formado, inicialmente, pela promessa básica, proposição única de compra (*unique selling proposition*), argumento de venda [...] que significa oferecer um benefício ao consumidor. O autor ainda complementa:

Para torná-lo mais forte, é preciso justificá-lo, ter argumentos de apoio, explicar por que razão (*reason why*) pode ser dito o que foi escrito naquela promessa básica. Complementando o raciocínio, são adicionados os atributos que irão auxiliar a formação da imagem da marca. A resultante dessas definições será a imagem a ser construída. (CORRÊA, 2004, p. 108).

Assim como o posicionamento é uma estratégia de marketing, existem diferentes estratégias para o posicionamento, e a implementação da estratégia de posicionamento consiste, pois, em identificar as vantagens competitivas que se podem explorar para conseguir uma posição no segmento desejado, em selecionar essas vantagens e, finalmente, comunicá-las (BASTA *et al*, 2006). Tais estratégias são assim classificadas por Basta *et al* (2006):

- Posicionamento por atributos/benefícios – baseado em benefícios tangíveis ou abstratos, tais como qualidade, durabilidade, sabor, frescor, bem-estar, etc;
- Posicionamento por aplicação ou utilização – ressaltam-se as vantagens em algum uso ou aplicação específicos;
- Posicionamento por usuário – apresentar um produto como o melhor para determinado grupo de usuários (daí a importância da personalidade da marca);
- Posicionamento por concorrente – alguma vantagem explícita ou implícita em relação aos concorrentes, ou seja, o produto é de algum modo melhor que o da concorrência;
- Posicionamento por categoria de produto – posicionam-se os produtos em relação a determinadas classes de produtos;
- Posicionamento por qualidade/preço – o produto que oferece o melhor valor, a melhor relação custo X benefício.

Ainda no âmbito da estratégia, Cobra (1997) cita quatro alternativas estratégicas que o posicionamento permite estabelecer: (1) movimentar um produto de sua posição atual para uma posição ideal; (2) desenvolver novos segmentos que possibilitariam um melhor posicionamento do produto no mercado; (3) introduzir novos produtos dentro do ponto ideal de segmento em adição ao produto atual; (4) vislumbrar nichos de mercado.

3.3 Reposicionamento

Assim como os produtos, as marcas também podem ser reposicionadas para que se aproveitem novos nichos de mercado ou se enfrente a concorrência (IRIGARAY *et al*, 2009). De acordo com Lovelock e Wright (2002 *apud* DEBOÇÃ, 2006), o reposicionamento pode envolver, dentre outros fatores, a adição de novos produtos, o abandono de produtos já ofertados ou afastamento de determinados mercados e pode ser motivado principalmente por mudanças na atividade competitiva, mudanças tecnológicas ou mudanças internas.

Como se sabe, mercados e consumidores estão em constante processo de mudanças. Segundo Ries e Trout (1991) e Trout e Rivkin (1996) (*apud* DEBOÇÃ, 2006), atentam para a velocidade e intensidade com que as mudanças contemporâneas ocorrem, sugerindo a necessidade de compreensão dessa realidade onde se torna cada vez mais difícil ser criativo no sentido de trazer algo que ainda não exista na mente do consumidor. “A partir da constatação da dinâmica ambiental salientada por Trout e Rivkin (1996), contextualiza-se o conceito de reposicionamento. Trata-se de mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a produtos concorrentes” (DEBOÇÃ, 2006).

Percebe-se, então que o reposicionamento trata não só da mudança no foco mercadológico da organização, mas também no consumidor. O comentário é evidenciado na afirmação de Manduca (2007 *apud* PINHEIRO, 2009): mudar as estratégias de marketing não quer dizer reposicionar-se, até porque nenhuma estratégia irá durar para sempre, enquanto um bom posicionamento tem mais chances.

Abaixo, um trecho retirado do título *Fundamentos de marketing*, das publicações FGV Management (BASTA *et al*, 2006, p.131) com o exemplo de reposicionamento da marca Havaianas:

As legítimas Havaianas completaram 40 anos em junho de 2002. Não faltaram motivos para sua fabricante – a São Paulo Alpargatas – comemorar a data. As Havaianas deixaram de lado o estigma de calçados das classes de baixa renda, sem glamour, e se tornaram fashion. Com isso, o volume de vendas disparou, passando de 70 milhões de pares ao ano, em 1994, para 119 milhões em 2001 – um crescimento de 70%. Hoje existem vários modelos no mercado, em diversas cores, desde o tradicional azul e branco até a sandália com cristal Swarovsky, com preços para todos os bolsos. Elas estão em 43 países, entre eles EUA e França, onde são vendidas nas Galerias Lafayette, em Paris. A disparada das vendas, a diversificação de produtos e as exportações são fruto da reviravolta da marca Havaianas, que começou em 1994.

O trecho retrata o processo de reposicionamento da marca, que deixou de ser um chinelo simples para classes baixas para ser um acessório usado por pessoas de diferentes classes. Segundo Ries e Trout (1991 *apud* DEBOÇÃ, 2006) o ponto culminante de um programa de reposicionamento é acabar com os conceitos, os produtos ou as pessoas que existiam antes.

Na análise feita a seguir, é traçado um paralelo entre as teorias abordadas nos capítulos 1 a 5 e o processo de reposicionamento da marca Havaianas.

4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Como é possível perceber no decorrer deste trabalho, o consumidor tornou-se o foco de todas as estratégias de uma organização. De acordo com Giglio (2002, p. 37), dos primórdios do marketing, orientado para a produção e vendas, até os modelos atuais, orientados para o mercado, percebe-se uma valorização crescente da importância do consumidor.

De acordo com Kotler (2006), o campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing. Portanto, como afirma Basta *et al* (2006), o estudo do comportamento do consumidor permite entendê-lo nas suas ações de compra e conhecer o papel do consumo em sua vida.

Observa-se a importância de estudos sobre o comportamento do consumidor com intuito de satisfazê-lo e entender suas necessidades a partir dos fatores que influenciam seu processo de compra. Segundo Kotler (2006), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

4.1 Fatores Culturais

Os fatores culturais refletem as crenças, ideias, costumes e valores, que integrados moldam o comportamento do consumidor. Esses fatores são expressos por cultura, subcultura e classe social. De acordo com Kotler (2006) e Cobra (1997), a cultura é o principal determinante do comportamento de uma pessoa, sendo toda cultura funcional, social, aprendida, arbitrária e cumulativa e, sobretudo, adaptativa.

Segundo Karsaklian (2000), a cultura é o pano de fundo da vida em sociedade, estando necessariamente presente nos diversos aspectos do comportamento do consumidor, bem como nos objetos que são consumidos. Por isso ela atrai a atenção dos profissionais de marketing.

Cada cultura compõe-se de subculturas que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Entre elas estão as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas. Quando essas subculturas crescem e se tornam influentes o bastante, as empresas geralmente elaboram programas de marketing especiais para atendê-las (KOTLER, 2006).

Além de subculturas, as sociedades dividem-se em classes sociais, que segundo Kotler (2006) são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são hierarquicamente ordenadas e cujos integrantes possuem valores, interesses e comportamento similares.

Dessa forma, percebe-se que as diferentes variáveis fazem diferença na determinação de estratégias para os diferentes públicos da organização.

4.2 Fatores Sociais

O homem vive, constantemente, em grupos e tais grupos podem moldar o comportamento de consumo dos indivíduos que os compõem. Segundo Basta *et al* (2006), um grupo pode ser definido como duas ou mais pessoas que interagem para atingir objetivos particulares ou comuns. Para Kotler (2006), no âmbito social, o comportamento é influenciado por grupos de referência, família, papéis sociais e status.

Os grupos de referência influenciam direta ou indiretamente as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. Os que exercem influência direta são chamados grupos de afinidade, como família, amigos (primários) e grupos religiosos ou associações de classe (secundários) (KOTLER, 2006).

Ainda segundo Kotler (2006), os indivíduos têm atitudes e estilos de vida também influenciados por grupos dos quais não fazem parte: grupos de aspiração – aqueles aos quais se espera pertencer – e grupos de dissociação – cujos valores ou comportamentos são rejeitados.

Observa-se, então, que o comportamento das pessoas é moldado por vários aspectos sociais e segundo Schiffman e Kanut (2000 *apud* BASTA *et al*, 2006), as pessoas avaliam

suas atitudes, gerais ou específicas, e seu comportamento associando-os a diferentes grupos de referência.

Ainda há influência no comportamento do indivíduo pela família. Assim discorre Kotler (2006): A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade, e seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente; é dividida em dois grupos: família de orientação (pais e irmãos), que orienta sobre escolha de religião, política e economia; e família de procriação (cônjuge e filhos).

Os papéis e status também são fatores sociais que influenciam o comportamento do consumidor. Segundo Kotler (2006), um papel consiste nas atividades esperadas que uma pessoa deve desempenhar. Cada papel carrega um status. As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade.

4.3 Fatores Pessoais

Assim como renda e localização geográfica, os fatores pessoais como idade, personalidade e estilo de vida também influenciam a decisão de compra do consumidor. Segundo Kotler (2006), as pessoas compram diferentes artigos e serviços durante a vida, e os gostos por roupa ou os padrões de consumo são moldados por diferentes características, inclusive idade e estágio no ciclo de vida.

Para o autor, a ocupação e as circunstâncias econômicas também são fatores influenciadores nas escolhas do consumidor:

Um operário comprará roupas de trabalho, sapatos de trabalho e marmitas. Um presidente de empresa comprará ternos caros, passagens de avião, títulos de clubes exclusivos. [...] A escolha de um produto é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas. Se os indicadores econômicos apontam uma recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços de seus produtos (KOTLER, 2006, p. 180).

Ainda que idade, renda e profissão influenciem os hábitos de consumo, cada um de nós tem características de personalidade que influenciam nosso comportamento de compra. Para Kotler (2006), a personalidade pode ser uma variável útil para analisar as escolhas de marca do consumidor e a ideia que as marcas também tenham personalidade e que os

consumidores tendem a escolhê-las de maneira que combinem com as suas características pessoais.

Assim como a personalidade, o estilo de vida e os valores da pessoa moldam a decisão de compra. “O estilo de vida representa a pessoa por inteiro, interagindo com seu ambiente. As empresas procuram estabelecer ligações entre seus produtos e os grupos de estilo de vida” (KOTLER, 2006).

Dessa forma, observa-se que além das influências da sociedade, família e cultura, as situações cotidianas vivenciadas pelo indivíduo também influenciam sua decisão de compra.

4.4 Fatores Psicológicos

Assim como as características adquiridas em sociedade, os fatores psicológicos, tais como motivação (a), percepção (b), aprendizagem (c) e memória (d) também moldam o comportamento de compra do consumidor (BASTA *et al*, 2006).

a) A motivação diz respeito a um objetivo a ser alcançado pelo indivíduo. Segundo Kotler (2006), um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir. Para esse aspecto do comportamento, as teorias de três autores são referência: Freud, Maslow e Herzberg.

Parafraseando Basta *et al* (2006) e Kotler (2006), pode-se dizer que a teoria psicanalítica de Freud sustenta que o comportamento humano é determinado por motivações inconscientes e por impulsos instintos. Tal teoria afirma que o consumidor não escolhe um produto ou uma marca apenas por suas funcionalidades, mas também por aspectos como peso, cor, embalagem; por isso, a utilização desse estudo por profissionais de marketing é considerável.

Sobre essa teoria, Giglio (2002, p.61) assim se refere:

São abundantes os exemplos de produtos anunciados como propiciadores de satisfação de desejos não objetivamente relacionados ao funcionamento ou utilidade lógica do produto. Se um carro tem como propósito transportar o sujeito de maneira mais rápida, não é esse o argumento de venda. Mostrar um homem com um carro

apresentado como bonito, conseguindo uma bela companhia é transmitir a mensagem de que o carro torna o sujeito mais atraente.

A teoria das necessidades de Maslow explica que as necessidades humanas obedecem a uma hierarquia, que em ordem de importância é assim definida: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidade de afeto, necessidade de status e estima, e necessidade de auto-realização (GIGLIO, 2002).

De acordo com Maslow (*apud* Kotler, 2006), as pessoas tentam satisfazer as necessidades mais importantes em primeiro lugar. Quando conseguem satisfazer uma necessidade importante, tentam satisfazer a próxima necessidade mais importante. Por exemplo, um homem passando fome (nível 1) não tem interesse pelos últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade 5), nem quer saber como é visto pelos outros (necessidade 3 ou 4) [...] Mas, quando ele dispõe de comida suficiente, a próxima necessidade mais importante se torna relevante. Por isso, segundo Kotler (2006), essa teoria ajuda os profissionais de marketing a entender como vários produtos se encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.

A terceira teoria é a de Herzberg, que segundo Basta *et al* (2006) estabelece dois fatores: os que causam insatisfação (insatisfatores) e os que causam satisfação (satisfatores). “A ausência de insatisfatores não basta; os satisfatores devem estar claramente presentes para motivar uma compra” (KOTLER, 2006).

Como afirma Kotler (2006), essa teoria tem duas implicações: os vendedores devem fazer o possível para evitar os insatisfatores e o fabricante deve identificar os satisfatores ou motivadores principais de compra no mercado e agregá-los a seu produto. Os satisfatores fazem a diferença no que diz respeito às marcas que o consumidor comprará.

b) Depois de motivado, o indivíduo está disposto a agir. Mas, a maneira como uma pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção (seleção, organização e interpretação de informações recebidas) que ela tem da situação (KOTLER, 2006). Segundo Kotler (2006), no marketing as percepções são mais importantes que a realidade, pois é a percepção que influencia a decisão de compra do consumidor.

c) O fator psicológico aprendizagem diz respeito às experiências do consumidor. Segundo Basta *et al* (2006), na linguagem do marketing, aprendizagem é o processo pelo qual os indivíduos adquirem o conhecimento e a experiência de compra e consumo. Para Kotler (2006), essa teoria ensina aos profissionais de marketing que eles podem criar demanda para um produto associando-o a fortes impulsos, usando sinais motivadores e fornecendo reforço positivo.

d) Por último, a memória trata-se do armazenamento de todas as informações adquiridas anteriormente pelo indivíduo. Aqui, pesquisadores realizam estudos sobre a lembrança de marca e afirmam que as associações de marca consistem em todos os pensamentos, imagens, percepções [...] ligados à marca. Portanto, o trabalho do marketing pode ser visto como o processo que garante aos consumidores ter a experiência de produto e serviço apropriada, para que as estruturas de marca certas sejam criadas e mantidas em sua memória (KOTLER, 2006).

Percebe-se que, de acordo com os diferentes fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor, o trabalho do marketing requer pesquisas qualitativas, pois características pessoais são importantes para a elaboração de produtos e divulgação de suas funcionalidades e seus benefícios. Evidencia-se, então, que o posicionamento de uma marca está diretamente relacionado aos diferentes aspectos que moldam os hábitos de consumo do seu público-alvo.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo descreve a metodologia utilizada neste trabalho para a realização da pesquisa e a análise dos resultados.

5.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho propõe-se evidenciar as diferentes percepções dos consumidores das Havaianas, abordando características do seu processo de reposicionamento. A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, quanto aos fins, e bibliográfica, de campo e estudo de caso, quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, o tipo mais adequado de estudo quando o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e/ou hipóteses específicas e quando se pretende esclarecer um problema, pois permite a investigação do caso e a obtenção de resultados já conhecidos e outros ainda não identificados (MATTAR, 2007). Este tipo de pesquisa formou o referencial teórico para fundamentar os resultados obtidos na análise.

O segundo tipo de pesquisa, descritiva, deve-se ao fato de que se tem como objetivo a verificação dos resultados do reposicionamento das Havaianas após as ações de marketing realizadas. Mattar (2007) afirma que a maioria das pesquisas de marketing realizadas são descritivas, sendo bem estruturadas e adequadas para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Quanto aos meios, o estudo é caracterizado pela pesquisa bibliográfica, com referencial teórico-metodológico fundamentado por livros, artigos científicos e meios eletrônicos. Segundo Mattar (2007), uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos realizados por outros, via levantamentos bibliográficos. Vergara (2000) complementa: a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

A pesquisa constitui ainda um estudo de caso por apoiar-se num caso real de reposicionamento de marca. De acordo com Mattar (2007), o estudo de caso é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa [...] O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação.

5.2 Método da Pesquisa

Este trabalho está dividido em três momentos: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo.

No primeiro momento, os dados vieram da pesquisa bibliográfica, realizada em livros e artigos sobre marca, estratégias de marketing, comportamento do consumidor, posicionamento e reposicionamento de marcas, com alguns trabalhos específicos sobre as Havaianas. Dessa forma, o referencial teórico do estudo foi construído e os assuntos abordados foram selecionados para análise no estudo de caso.

A segunda etapa foi composta pelo estudo de caso, que mostrou a aplicação das teorias encontradas na pesquisa bibliográfica no caso prático de reposicionamento das Havaianas. Neste momento, há a verificação de conformidade ou não-conformidade com a teoria exposta na fundamentação teórica e a possível relação entre variáveis apresentadas.

A terceira fase constituiu a pesquisa de campo, com aplicação de questionário estruturado via autopreenchimento, formulado com base no levantamento bibliográfico. Neste momento, aconteceu a coleta de informações sobre os consumidores e a relação destes com a marca Havaianas. O instrumento de coleta é dividido em três blocos: perfil do entrevistado, com variáveis como renda, idade e escolaridade; conhecimento de marca, com informações sobre hábitos de compra; e posicionamento de marca, com informações sobre a imagem que os consumidores têm da marca.

O universo da pesquisa de campo foram os consumidores das sandálias Havaianas. A amostra da pesquisa foi do tipo não probabilística, intencional e por cotas. Segundo Mattar (2007), uma das razões para o uso de amostragens não probabilísticas é a de não existir outra

alternativa viável; a população toda não está disponível para ser sorteada. Como não se tem acesso a toda a população que usa Havaianas, esse tipo de amostragem é recomendado.

Quanto à definição da amostragem não probabilística, foram adequados para esse trabalho os tipos intencional e por cotas. É intencional porque pretendeu-se chegar, através de julgamento, às pessoas que atendessem ao perfil definido para o público-alvo, isto é, serem usuários de chinelo, já que a “suposição básica da amostra intencional é de que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos, e assim chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa” (MATTAR, 2007).

A amostra foi estratificada buscando obter maior representatividade do mercado, por isso foi definido o total de cem questionários a serem aplicados de acordo com a seguinte distribuição:

Tabela 1: Estratificação da amostra

Quantidade de questionários	Característica de entrevistado
10	Homens entre 16 e 20 anos
10	Mulheres entre 16 e 20 anos
10	Homens entre 21 e 25 anos
10	Mulheres entre 21 e 25 anos
10	Homens entre 26 e 30 anos
10	Mulheres entre 26 e 30 anos
10	Homens entre 31 e 40 anos
10	Mulheres entre 31 e 40 anos
10	Homens com 41 anos ou mais
10	Mulheres com 41 anos ou mais
Total = 100	

Fonte: Elaborada pela autora

5.3 Coleta e Análise dos Dados

Os dados coletados na revisão bibliográfica foram comparados com os dados obtidos no estudo de caso. Após esta análise, o questionário pôde ser elaborado para uma maior profundidade no conhecimento sobre a imagem da marca na mente do consumidor.

Para iniciar a pesquisa de campo, realizou-se a fase de pré-teste, com aplicação de 10 questionários para validar a estrutura e o conteúdo do instrumento. Depois de validado, o questionário foi aplicado por cinco pesquisadores, orientados a buscar pessoas que usassem as sandálias Havaianas e que estivessem nos intervalos de faixa etária apresentados. Após aplicarem o maior número possível de questionários, o material era entregue pelos pesquisadores para validação do autor deste trabalho.

Os questionários foram aplicados entre os dias 24 e 30 de maio de 2010 e apresentavam três diferentes marcas de chinelo – Dupé, Ipanema e Havaianas. As marcas foram escolhidas para compor o questionário com o objetivo de não deixar apenas perguntas diretas sobre Havaianas, minimizando as respostas influenciadas, além de serem as mais comuns entre os chinelos de borracha. As perguntas eram objetivas e abordavam conhecimento e posicionamento de marca, além do perfil do entrevistado.

Por ser de autopreenchimento, alguns questionários foram aplicados via e-mail. Os pesquisadores selecionaram uma lista de contatos e enviaram o questionário, explicando como deveria ser preenchido. Em seguida, o entrevistado disponível para responder, enviava a resposta ao pesquisador. Os demais questionários foram entregues em mãos: o pesquisador aguardava o preenchimento e já coletava o material.

A análise dos dados coletados foi feita no programa Sphinx Plus 4.5, com cruzamento do maior número de variáveis, como idade e preferência por marca, ou renda e atributos percebidos no produto.

6 ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS

Criada em 1962, a marca de sandálias Havaianas passou por mudanças profundas em seu conceito. No início, seu produto era visto como um chinelo simples usado por pessoas de classes baixas. No entanto, essa imagem não estava de acordo com os objetivos da organização, o que fez com que as Havaianas, em 1994, mudassem seu conceito e se tornassem sandálias básicas que “todo mundo usa”, inclusive artistas e famosos.

Nesse contexto, apresenta-se o caso das Havaianas, com a análise das estratégias utilizadas em seu processo de reposicionamento através de estudo de caso e pesquisa de campo.

6.1 A História das Havaianas

Há mais de cem anos no Brasil, a São Paulo Alpargatas S/A é conhecida mundialmente pelo sucesso das marcas que lhe compõem como Havaianas, Mizuno, Rainha e Topper, dentre outras de diferentes ramos.

A empresa foi fundada no dia 3 de abril de 1907 por um grupo de empresários escoceses e ingleses, representados por Jonh F. Shalders e Robert Fraser. Tinha como objetivo fabricar alpargata, também conhecida como “sapato espanhol” feito de lona e solado de corda, e artigos populares para a crescente população industrial paulistana (Arquivo Alpargatas S.A., 2004 *apud* NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

Em 1962, são lançadas as sandálias de dedo com inspiração japonesa, trazendo como maior diferencial a borracha, um produto natural, confortável, duradouro e de preço acessível. Em 1965, as sandálias de borracha são nomeadas Havaianas – nome inspirado no Havaí o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que o calçado era adequado para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração (Arquivo Alpargatas S.A., 2004 *apud* NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

O modelo era único, com apenas os cabrestos nas cores preto, azul e amarelo. O chinelo era comercializado em lojas de bairro e pequenos estabelecimentos, chegando a alcançar 1000 pares vendidos por dia. Com o sucesso de vendas, surgem produtos similares às sandálias Havaianas, o que fez com que nos anos 70 a Alpargatas lançasse a campanha “Havaianas - As Legítimas”, protagonizada pelo humorista Chico Anysio.

Com uma forte concorrência, as vendas foram caindo e as Havaianas precisavam se reformular para ter um diferencial sobre as demais sandálias de dedo que havia no mercado. Em 1994, a Alpargatas faz um grande investimento no trabalho integrado de marketing na tentativa de reposicionar seu produto: as Havaianas deixam de ser sandálias simples e passam a ser sandálias básicas, que “todo mundo usa”.

“Todo mundo usa Havaianas” era o tema da campanha, que foi ao ar em 1994 com o ator Luis Fernando Guimarães. Ele flagrava personalidades como Vera Fisher, Malu Mader, Bebeto e Maurício Mattar usando as sandálias. Na TV, a popularidade de Carolina Ferraz caiu ao tirar suas Havaianas. Cristiana Oliveira ia tirando as peças de sua indumentária para descobrir o responsável pelos miligramas a mais que a balança, quebrada, não acusava. Em outro filme uma fã quase descobre Fábio Assunção disfarçado na praia através de suas sandálias. Pouco depois, um garoto beijava as sandálias de Rodrigo Santoro pensando serem de Luana Piovani, outro pedia as Havaianas da Deborah Secco para fazer traves de gol. Marcos Palmeira, Raí, Popó, Luma de Oliveira e Reinaldo Gianechini também apareceram nas telinhas em divertidas situações relacionadas às Havaianas (Arquivo Alpargatas S.A., 2004 *apud* NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

Aproveitando a reinvenção dos consumidores que viravam a parte branca das Havaianas tradicionais para baixo para ter sandálias de uma só cor, as Havaianas lançam uma nova linha de produtos, Havaianas Top, com sandálias monocromáticas que ganharam os pés das mais altas classes, como artistas e famosos:

O lançamento do novo produto teve tamanha aceitação pelos consumidores, que a empresa não economizou esforços para criar novas linhas diferenciadas para agradar a outras preferências. Mesmo aqueles que já possuíam suas sandálias adquiriram os novos modelos da marca, que foram lançados para utilizá-los em todas as ocasiões ou combinando com suas roupas. Muitos usuários fanáticos chegaram até a colecionar as cores e modelos do produto, que graças a estas estratégias, conseguiu reconquistar, novamente, a credibilidade de todas as classes sociais do Brasil (NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

As ações de reposicionamento continuam com anúncios nas grandes revistas brasileiras e as Havaianas são consagradas e conseguem a imagem de uma sandália básica. O aumento na família começa com lançamentos anuais, sempre com estampas diferenciadas e divertidas; a apresentação do produto também passou por transformações – as sandálias não estavam mais misturadas num único cesto, pelo contrário, foi criado um display para valorizá-las. As Havaianas deixaram de ser comercializadas por atacadistas e passaram a ser distribuídas em lojas especializadas em calçados e lojas de varejo.

A estratégia de reposicionamento da marca exigiu um investimento em novos produtos, embalagem, distribuição, comunicação e preço. De acordo com o diretor de comunicação e mídia das Havaianas, Rui Porto, “foi fundamental que todas essas mudanças ocorressem simultaneamente. A Alpargatas não alterou o produto e depois a embalagem, e meses depois criou uma nova estratégia de comunicação. Tudo aconteceu ao mesmo tempo” (*apud* SERRALVO *et al*, 2006). Rui ainda afirma que o ponto de venda foi uma importante ação de reposicionamento: Sabíamos que a questão do PDV era muito importante. Era querer demais que o consumidor mergulhasse dentro de uma cesta para achar o produto⁴, ao falar que as sandálias eram expostas no chão das lojas de atacado.

Nos anos 2000 e 2001, as Havaianas chegam ao auge e alcançam o máximo de seu público potencial: pessoas do mundo artístico usam as sandálias e as exportações aumentam em grande número. A partir de 2004, as sandálias Havaianas aumentam seu leque de opções - são sandálias amarradas, só de um lado, altas, baixas, inspiradas em *cartoon*, com cores metalizadas, com diamantes - passando a lançar diferentes modelos num pequeno intervalo de tempo.

Em 2006, as Havaianas desenvolveram o sistema de franquias, com o Quiosque Havaianas, e inauguraram sua primeira loja conceito em São Paulo.

A imagem das Havaianas é a de uma empresa moderna, dinâmica e inovadora, que oferece produtos confortáveis, duradouros e com preços acessíveis, justificando-se pelos seus

⁴ Declaração feita em entrevista ao Mundo do Marketing, para o artigo **Havaianas: o chinelo que virou artigo de moda**. Disponível em <http://www.mundodomarketing.com.br/1,330,havaianas-o-chinelo-que-virou-artigo-de-moda.htm>

equipamentos de alta tecnologia. Além dos atributos básicos, as Havaianas surpreendem com suas cores e modelos, que vão desde as sandálias mais básicas às fabricadas com pedras de cristais expostas nas vitrines francesas, atendendo às variações de idade e gosto.

Em 2007, as Havaianas estabelecem a bandeira brasileira nos Estados Unidos – Nova Iorque – marcando o segundo momento de expansão internacional da marca. No ano seguinte, a empresa abre seu escritório na Europa, com sede em Madri. Para consolidar ainda mais a marca, as Havaianas inauguram o Espaço Havaianas em 2009, na cidade de São Paulo, com sandálias variadas, exclusivas e customizadas. Atualmente, os modelos são diversos e o público desta marca só cresce, estando presente em mais de 80 países, com venda de mais de 180 milhões de pares da sandália por ano.

Até 2010, as Havaianas já venderam três bilhões de pares de sandálias e, de acordo com o site oficial, a cada 100 brasileiros 94 têm ou já tiveram um par das sandálias.

6.2 As Havaianas no Exterior

A partir de 1994, o Brasil passa a ter uma economia mais aberta – o mesmo ano em que as Havaianas iniciam o processo de reposicionamento. Para tornar a marca mais conhecida e aumentar as vendas, a Alpargatas contratou uma nova funcionária para cuidar da comercialização da marca no exterior, Angela Hirata.

A nova diretora de comércio exterior preocupou-se em posicionar a marca para o público de classe alta, diferentemente do que aconteceu no Brasil no lançamento das Havaianas. Segundo Hirata, “a percepção do mercado internacional nessa época era de que o sapato brasileiro não tinha muita qualidade. Foi aí que aprendi o valor que uma marca pode ter” (CORREA, 2003 apud NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

Sob o seu comando, 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 (CORREA, 2003 apud NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO,

2005). Assim, Hirata nomeou a americana Kerry Sengstaken como nova representante das Havaianas:

Kerry Sengstaken era ninguém menos que a dona da Stylewest, empresa de Relações Públicas da Califórnia especializada em moda surfe e praia. Assim que Kerry recebeu a missão das Havaianas, lançou mão de suas especialidades em Relações Públicas. Para promover o novo produto da Stylewest, começou a enviar amostras das sandálias brasileiras, a cada três ou quatro semanas, para jornalistas especializados em moda (NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

As sandálias Havaianas ganharam espaço em revistas americanas, como *Cosmopolitam* e *Vogue*, com matérias sobre a simplicidade e beleza das sandálias brasileiras em seus editoriais de moda (NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005). E para aumentar o número de vendas, Kelly elaborou um novo plano de marketing, de onde nasceu a ideia de premiar os indicados ao Oscar 2003 com as sandálias. Kelly preocupou-se com todos os detalhes dessa ação e:

Solicitou a Alpargatas que desenvolvesse um modelo sofisticado, enaltecido e decorado com cristais austríacos Swarovski especialmente colocado em uma caixa que continha um desenho, lembrando a calçada da fama. Durante o processo de implementação da estratégia, Kerry não esqueceu dos detalhes. Entrou em contato com os agentes das 61 celebridades indicadas ao prêmio para saber suas numerações exatas. O feito rendeu publicidade por todo o mundo (CORREA, 2003 *apud* NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

De acordo com Correa (2003 *apud* NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005) hoje: “Elas estão nas prateleiras de lojas de departamentos chiques como *Saks Fifth Avenue* e *Bergdorf Goodman*, em Nova York, e *Galleries Lafayette*, em Paris”. Dividem a cena das famosas e concorridas vitrines da *Via Spiga*, em Milão com as marcas Dior e Prada. Já foi escolhida por estilistas franceses para calçar seus modelos em desfiles de verão. Sendo facilmente encontrada nos pés de atrizes como: Júlia Roberts, Sandra Bullock, Nicole Kidman e Renée Zellweger, além das modelos, mundialmente famosas, Naomi Campbell, Kate Moss e a brasileira Gisele Bündchen.

6.3 Reposicionamento das Havaianas

Conforme exposto nos tópicos acima, durante 32 anos as Havaianas não fizeram nenhuma alteração em seu produto, o que a fez perder valor, sendo vista apenas como uma marca de chinelo de borracha para ser usado em casa por pessoas de classe baixa.

As primeiras campanhas das Havaianas davam ênfase na qualidade do produto, sem nenhum atributo emocional. Com o slogan “Havaianas - As Legítimas” que não deforma, não tem cheiro e não solta as tiras, as sandálias eram apresentadas pelo protagonista Chico Anysio.

Figura 2: Campanha “As legítimas” – 1970



Fonte: Sandalis (2010)

Conforme visto anteriormente, para que os consumidores se identifiquem com a marca, é importante dar a ela características próprias, criar sua personalidade. Segundo Randazzo (1996), a identidade e a personalidade da marca devem representar os seus consumidores-alvos – seus valores, estilos de vida e sensibilidade – ou aquilo que eles gostariam que tais fatores fossem.

Dessa forma, a partir de 1994, tem início o processo de reposicionamento da marca. O objetivo inicial era aumentar o volume e a margem do produto e para isso, fizeram uma mudança no mix de marketing com a inclusão de valor agregado e também de uma ambiciosa estratégia de internacionalização da marca (SERRALVO *et al*, 2006).

Para se reposicionar, a marca lança diferentes modelos das sandálias, com preços que, em 2010, variam entre R\$ 7 e R\$ 50. Assim como a mudança no preço, as sandálias tiveram mudança no ponto de venda, deixando de ser comercializadas por atacadistas e passando a serem encontradas em lojas especializadas e na loja conceito própria das Havaianas. Nas primeiras, as sandálias são expostas em displays personalizados, conhecidos como havaianeiros.

De acordo com o mapa de posicionamento no varejo representado pela figura 1 (KOTLER, 2006), pode-se dizer que as Havaianas passaram do modelo de venda Wal Mart - quando eram vendidas por atacadistas e expostas em cestos junto com outras marcas - para o modelo *Bloomingdale's*, com loja própria e exclusiva, de produtos com valor agregado e diversidade de modelo.

Com o processo de reposicionamento, as Havaianas tinham que alinhar suas campanhas a todos os outros atributos da marca que foram retrabalhados. Assim,

Com uma nova agência de publicidade, a Almap BBDO, e com o objetivo de um novo posicionamento para a marca, a estratégia de comunicação foi alterada. Segundo Rui Porto, “resumidamente, deixou-se de falar das qualidades do produto e resolveu-se mostrar quem usa o produto”, sendo direcionada para um público consumidor de classe mais alta. O foco saiu da qualidade do produto para o usuário, trazendo mensagens mais lúdicas e menos funcionais, tornando a compra mais impulsiva (SERRALVO *et al*, 2006).

Tal afirmação pode ser associada ao conceito de posição de marca de Aaker (1996): “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. A vantagem das Havaianas era o fato de que diferentes públicos usam, inclusive famosos.

As novas propagandas agora traziam pessoas famosas em situações comuns, onde usavam as sandálias. O mote das campanhas era a descontração e espontaneidade, por isso celebridades davam testemunhal do uso das Havaianas no dia a dia. Este tipo de campanha é conhecido como *soft sell*, e se baseia no modelo experimental hedonista, que segundo Figueiredo (2005), procura ambientar o consumidor na situação apresentada no anúncio para que ele possa se projetar, se imaginar ou, ainda, buscar em sua memória sinestésica situações em que ele teve esse tipo de sentimento ou sensação.

Dessa forma, diversos famosos foram garotos-propaganda da marca, como Malu Mader, Vera Fisher, Carolina Ferraz, Deborah Secco, Luana Piovani, Priscila Fantin, Rodrigo Santoro, Marcos Palmeira, Raí, Reinaldo Gianechini, Fábio Assunção entre outros. Essa estratégia confere credibilidade à mensagem e à marca, tendo em vista que estes avaliavam a marca e o produto. Dessa forma, conseguiu-se mudar a imagem da marca de envelhecida e desgastada que ameaçava o crescimento no mercado brasileiro para moderna e charmosa (SERRALVO *et al*, 2006).

No exterior, as Havaianas não tiveram tanto esse trabalho na mudança de posicionamento, pois as sandálias já entraram nesse mercado como objeto de uso de pessoas de classes mais altas.

Figura 3: Havaianas Slim Fernanda Lima - 2009



Fonte: MondoModa (2010)

Na televisão, o foco é nas situações cotidianas em que qualquer pessoa usa Havaianas, inclusive os artistas. Já na mídia impressa, especificamente em revistas, a marca tem foco no produto, com cores fortes e desenhos alegres. Segundo o diretor de comunicação e mídia da marca, Rui Porto, colocar na mídia impressa pessoas usando as sandálias em determinada situação podia causar preconceito: “Porque se você coloca uma mulher de Havaianas na praia, você já está com um pré-conceito, ou seja, é para mulher e é para usar na praia. [...] Assim, você limita o uso do produto” (*apud* SERRALVO *et al*, 2006).

Ainda que as Havaianas tenham focado num novo público para seus produtos, a marca não deixou de lado o primeiro modelo das sandálias. Dessa forma, os “antigos” consumidores de Havaianas continuaram sendo público da marca, como pode ser identificado no slogan trabalhado pela marca ao utilizar artistas em suas campanhas: “Todo mundo usa”.

Percebe-se então, que o caso das Havaianas não segue literalmente a teoria exposta sobre reposicionamento. Como citado anteriormente, segundo Ries e Trout (1999) o ponto culminante de um programa de reposicionamento é acabar com os conceitos, os produtos ou as pessoas que existiam antes. No caso das Havaianas, apenas o conceito de chinelo foi deixado para trás, ao ponto que consumidores e produtos foram expandidos, mas o tradicional chinelo azul (preto ou amarelo) e branco não deixou de fazer parte do leque de opções dos

consumidores. Como forma de mostrar a tradição da marca, o modelo clássico também aparece nas novas campanhas, claro com novo conceito.

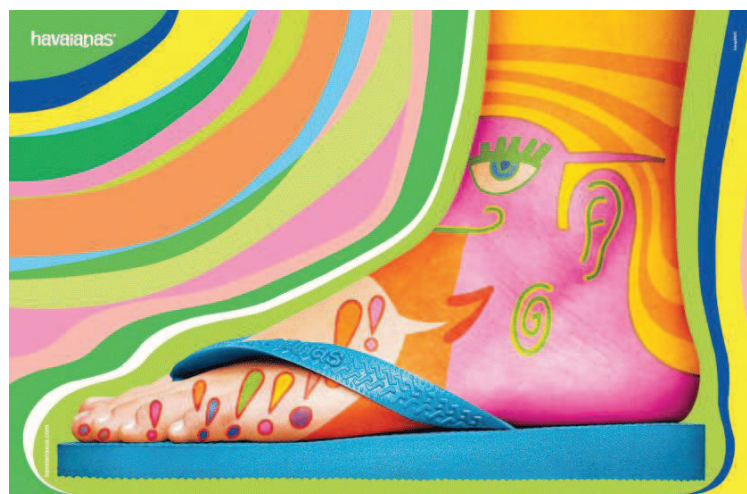
Figura 4: Havaianas Original



Fonte: Havaianas (2010)

Com a nova imagem da marca, as campanhas das Havaianas ganham diferentes cores e formatos. Para evidenciar seu aspecto divertido e dinâmico, a marca usa tons fortes e layouts inovadores para suas campanhas.

Figura 5: Havaianas Top - USA



Fonte: Havaianas (2010)

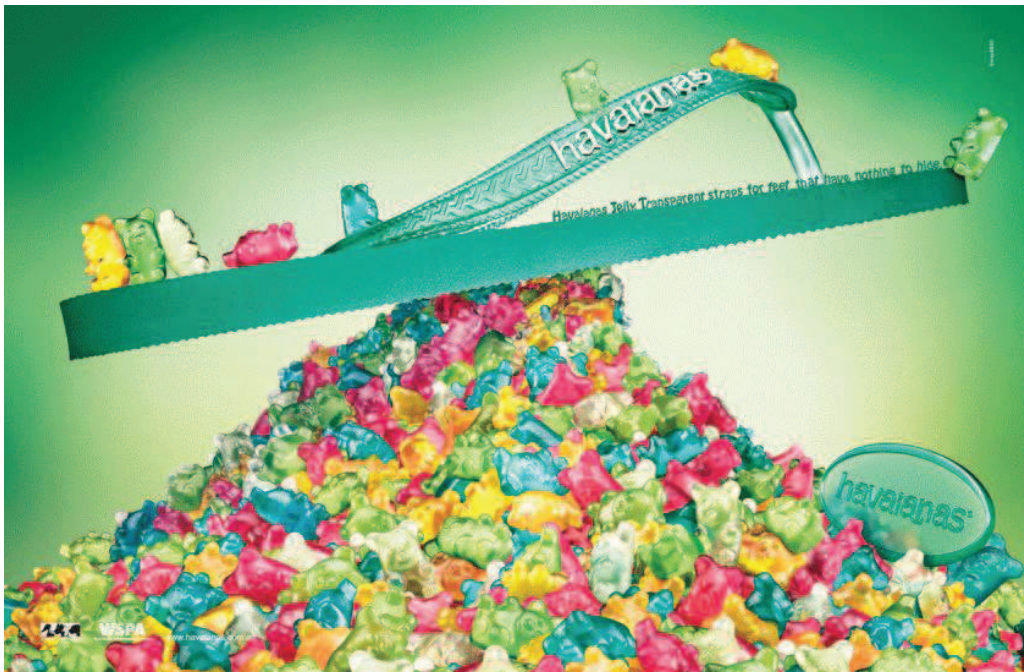
Segundo Dondis (2007, p.65),

A cor não apenas tem um significado universalmente compartilhado através da experiência, como também um valor informativo específico, que se dá através dos significados simbólicos a ela vinculados. Além do significado cromático extremamente permutável da cor, cada um de nós tem suas preferências pessoais por cores específicas.

A mudança nas campanhas da marca é mencionada por Farina, Perez e Bastos (2006): Um exemplo interessante e impossível de ser esquecido numa obra sobre cor na comunicação é o trabalho da Agência Almap, para as sandálias Havaianas [...] Na busca de transmitir glamour, modernidade e principalmente o lançamento de “novas cores”, foram geradas peças criativas de alto poder persuasivo, que valorizam a imagem do produto nos últimos anos. Este passou a ser desejado pelo consumidor [...].

Quando o reposicionamento já estava consolidado e as Havaianas ganharam o mercado internacional, cada país passou a ter sua propaganda. Dessa maneira, anúncios feitos no Brasil eram levados para outros países, sempre levando em consideração a cultura e os costumes da sociedade em questão.

Figura 6: Havaianas Jelly - Austrália



Fonte: Havaianas (2010)

Percebe-se que as Havaianas usaram uma estratégia de reposicionamento um pouco diferente do convencional: utilizaram a extensão de linha, com novos modelos para a marca que já tinha popularidade, mas que precisava se renovar, buscar por um novo público sem esquecer o antigo, que também era importante para a marca; variedade de preço para ajustar aos modelos e ao público a que ele é direcionado. A marca não deixou para trás suas características originais, apenas inovou e incorporou a estas novas características.

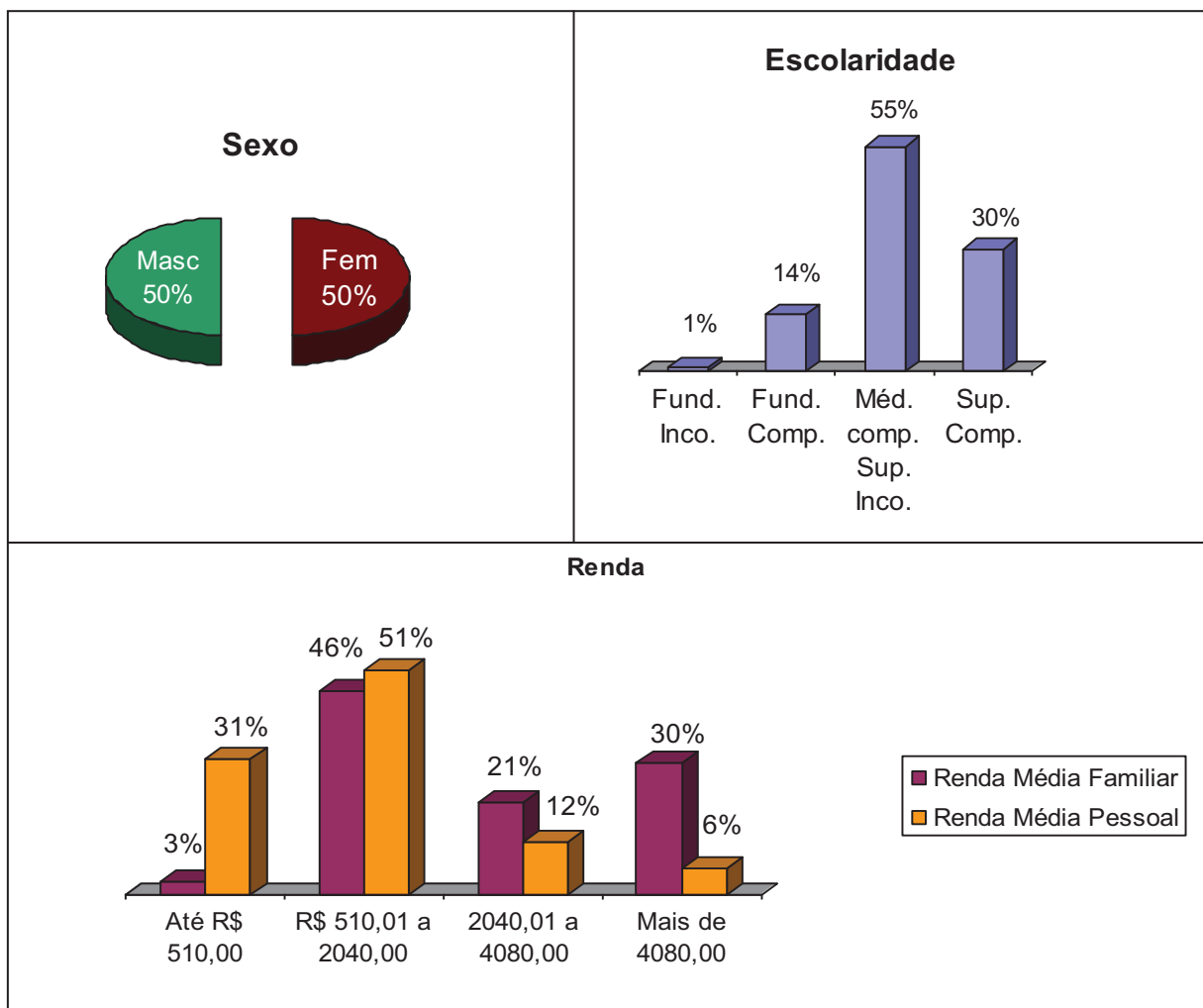
7 RESULTADOS DA PESQUISA

Abaixo, são apresentados os resultados da pesquisa e a comparação com o estudo de caso e o referencial teórico deste trabalho.

7.1 Perfil do Entrevistado

Conforme a amostra definida anteriormente, para cada faixa etária foram entrevistadas dez pessoas de cada sexo. Este número foi escolhido pra dar uniformidade à pesquisa, já que a intenção é identificar o processo de reposicionamento das Havaianas na mente dos consumidores com diferentes faixas etárias.

Gráfico 1: Perfil dos entrevistados

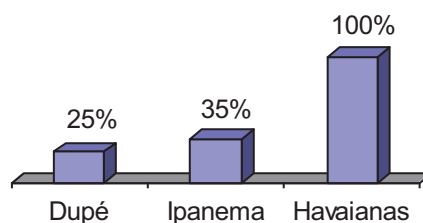


Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos entrevistados tem o ensino médio completo ou está concluindo o nível superior. Em relação à renda média familiar, tem-se 3% dos entrevistados com renda até R\$ 510,00; 46% com renda entre R\$ 510,01 e R\$ 2.040,00; 21% entre 2.040,00 e 4.080,00; e 30% acima de R\$ 4.080,01. Dos 46% com renda média familiar entre R\$ 510,01 e R\$ 2.040,00, 28,2% possuem a renda pessoal até R\$ 510,00.

Das três marcas apresentadas no questionário, tem-se o seguinte gráfico para o critério **usa ou já usou a marca**:

Gráfico 2: Usa ou já usou as marcas de chinelo



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Sabendo que 100% dos entrevistados usa ou já usou as sandálias Havaianas e que a renda média familiar varia, entende-se que pessoas de diferentes condições econômicas usam as sandálias. Esse dado evidencia o reposicionamento da marca, pois antes as Havaianas eram vistas como chinelo para pessoas de classes baixas e hoje pessoas com diferentes faixas de renda usam as sandálias.

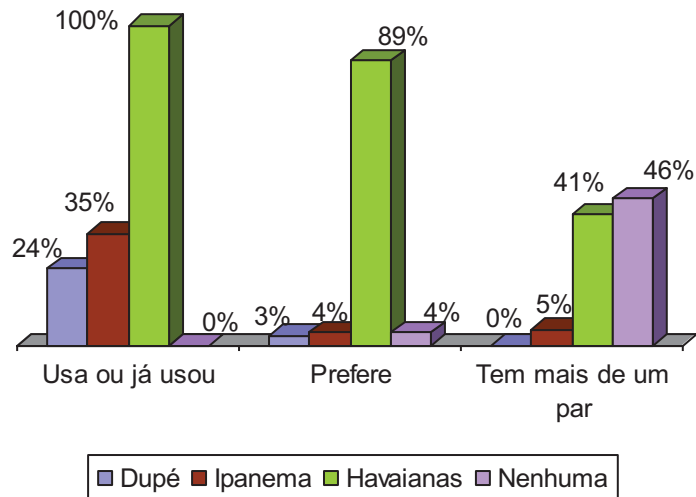
Assim, a teoria de marca apresentada por Randazzo (1996) está em conformidade com a estratégia utilizada pela empresa, mostrando que “a identidade da marca define a marca. Desenvolver uma apropriada identidade da marca é a chave para desenvolver marcas bem sucedidas”.

7.2 Conhecimento de Marca

As questões seguintes do questionário trazem temas sobre conhecimento e posicionamento de marca. Sua análise foi baseada nos autores e teorias da revisão bibliográfica e no estudo de caso das Havaianas.

As três marcas foram expostas na seguinte questão: Quando se fala de chinelo, qual das marcas abaixo você: usa ou já usou, prefere, tem mais de um par. O resultado pode ser observado no gráfico abaixo:

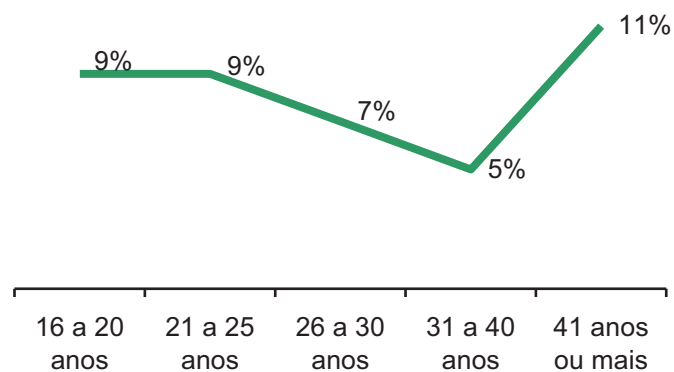
Gráfico 3: Conhecimento de marca



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Das três marcas apresentadas, Havaianas é a única marca que todos os entrevistados já usaram, é a preferida e a que mais pessoas possuem mais de um par. O fator relevante deste último tópico é que o número de pessoas que possui mais de um par da sandália decresce de acordo com a idade, ou seja, os mais jovens são os que mais possuem mais de um par. Porém, percebeu-se que a porcentagem de entrevistados com 41 anos ou mais que possui mais de um par da marca é superior a de jovens entre 16 e 25 anos. O dado é apresentado no gráfico 4.

Gráfico 4: Possuem mais de um par das sandálias Havaianas



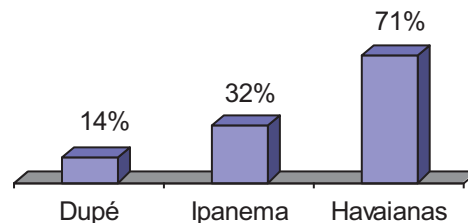
Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

De acordo com análise do estudo de caso, o lançamento das Havaianas Top fez com que os consumidores comprassem mais de um par das sandálias. O fato pode ser percebido na citação abaixo:

O lançamento do novo produto teve tamanha aceitação pelos consumidores, que a empresa não economizou esforços para criar novas linhas diferenciadas para agradar a outras preferências. Mesmo aqueles que já possuíam suas sandálias adquiriram os novos modelos da marca, que foram lançados para utilizá-los em todas as ocasiões ou combinando com suas roupas. Muitos usuários fanáticos chegaram até a colecionar as cores e modelos do produto, que graças a estas estratégias, conseguiu reconquistar, novamente, a credibilidade de todas as classes sociais do Brasil (NEOTTI; OLIARI; AZEVEDO, 2005).

Esta questão mostra que, mesmo sem evidenciar uma estratégia para que os consumidores comprassem mais de um par das sandálias, elas se tornaram um acessório, pois, para cada roupa ou ocasião, a pessoa usa uma ou outra sandália. O objetivo do reposicionamento foi fazer com que o produto deixasse de ser simples para ser básico, sendo usado por pessoas de diferentes classes e em diferentes ocasiões. Porém, além de evidenciar esse objetivo, o gráfico 5 mostra que o produto virou acessório.

Gráfico 5: O produto da marca é um acessório

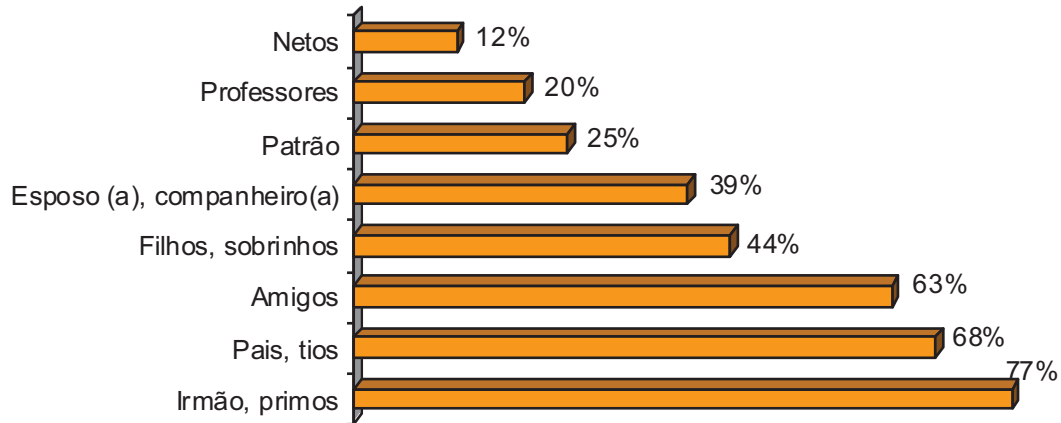


Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da Pesquisa

A pesquisa também abordou a influência dos grupos de referência no comportamento do consumidor, pois como afirma Basta *et al* (2006), o estudo do comportamento do consumidor permite entendê-lo nas suas ações de compra e conhecer o papel do consumo em sua vida.

Para identificar esse aspecto, foi feita a seguinte pergunta: Falando das pessoas do seu convívio, qual delas usa ou já usou as marcas abaixo? O gráfico 6 mostra as respostas apontadas para a marca Havaianas:

Gráfico 6: Grupos de referência



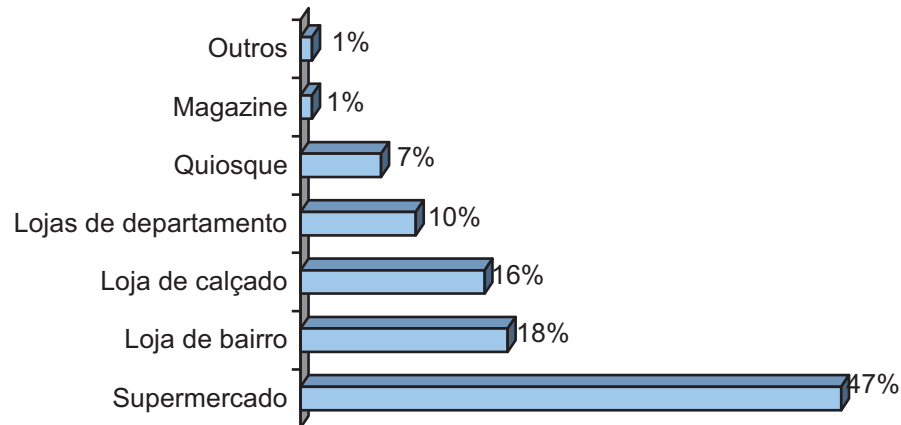
Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

De acordo com Kotler (2006), os grupos de referência influenciam direta ou indiretamente as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. Os que exercem influência direta são chamados grupos de afinidade, como família, amigos (primários) e grupos religiosos ou associações de classe (secundários).

Com tal afirmação, percebe-se que pelo menos uma das pessoas do convívio do entrevistado usa ou já usou Havaianas, o que a torna uma referência para o consumidor. Como irmãos e primos são os mais apontados, evidencia-se que o grupo primário é o que mais influencia.

Sobre ponto de venda, tem-se a seguinte questão: Onde você prefere comprar chinelo?

Gráfico 7: Aonde você prefere comprar chinelo?



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

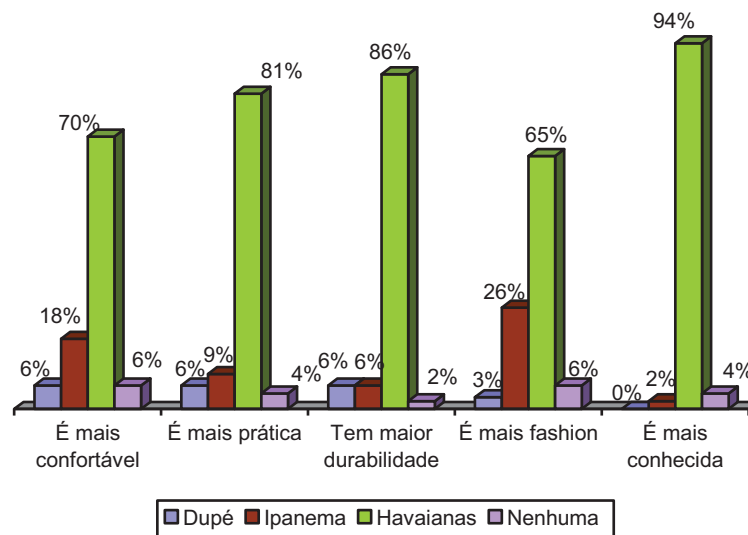
Ainda que chinelo seja um produto comercializado em diferentes tipos de lojas, os consumidores preferem comprá-los nos supermercados, independente da marca. Em relação às Havaianas, pode-se identificar a diversificação do ponto de venda, pois além de serem encontradas em todos os locais citados acima, as sandálias são expostas nas lojas exclusivas da marca e em grifes famosas fora do País: “Elas estão nas prateleiras de lojas de departamentos chiques como *Saks Fifth Avenue* e *Bergdorf Goodman*, em Nova York, e *Galleries Lafayette*, em Paris”. Dividem a cena das famosas e concorridas vitrines da *Via Spiga*, em Milão com as marcas Dior e Prada (CORREA, 2003 *apud* NEOTTI, 2005)

7.3 Posicionamento de Marca

Para identificar a imagem das marcas para os consumidores, foram feitas questões relacionadas aos benefícios funcionais e emocionais associados ao produto, propaganda e situações cotidianas em que as marcas estão inseridas.

As Havaianas são as mais mencionadas em todos os tópicos, ficando à frente da Dupé e da Ipanema como a mais conhecida. O mesmo se repetiu nos demais atributos, com 80% dos entrevistados de 16 a 20 anos e de 41 anos ou mais citando que as Havaianas são as mais confortáveis. Isso implica no alinhamento dos atributos da marca para os diferentes públicos. Observa-se que a percepção do consumidor foi “moldada” pela estratégia de reposicionamento utilizada pela marca, fazendo com que certos atributos sejam identificados pelas diferentes faixas etárias.

Gráfico 8: Atributos relacionados às marcas

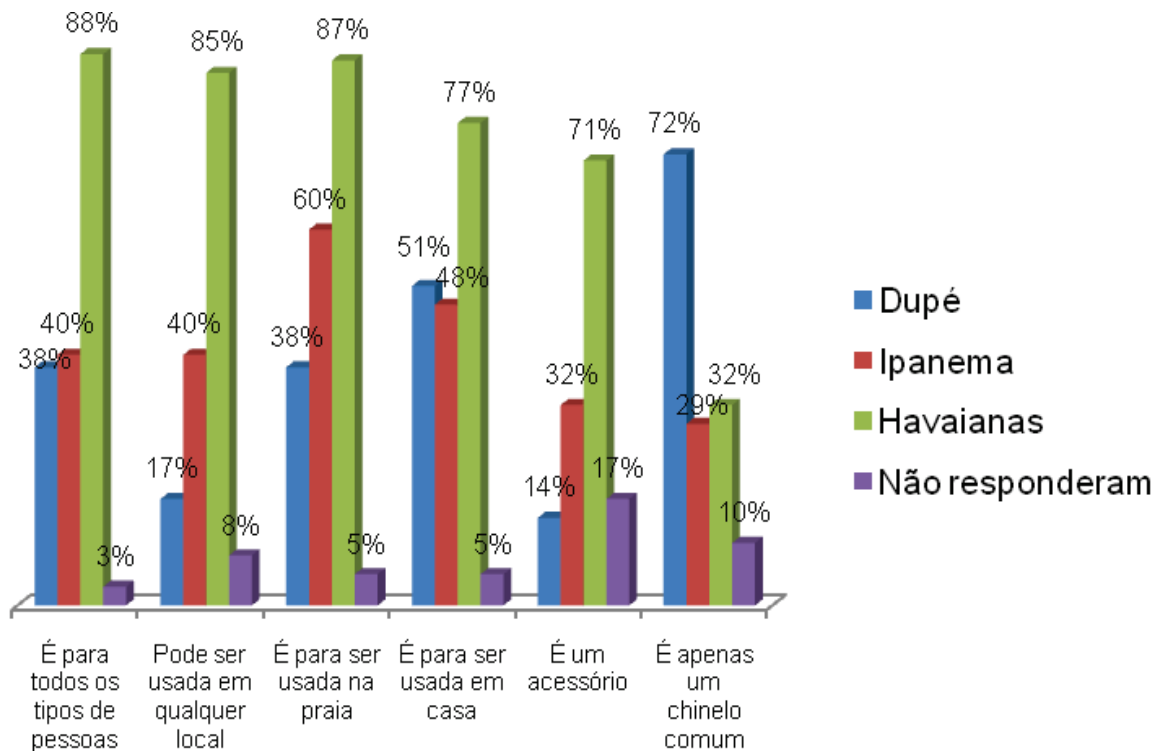


Base 100 entrevistados / Fonte: Resultados da Pesquisa

De acordo com Arnott (1993 *apud* SERRALVO; FURRIER, 2004) posicionamento é “[...] o processo iterativo, proativo e deliberado de definir, medir, modificar e monitorar as percepções de um consumidor sobre um objeto no mercado [...]”. Nessa citação é confirmada a idéia exposta anteriormente de que a percepção do público foi moldada de tal forma que as diferentes faixas etárias não diferem tanto sua percepção.

O gráfico 9 revela o quanto as Havaianas se diferenciam das demais marcas de chinelo apresentadas. Na questão, o entrevistado deveria marcar a frase que combinava com as marcas expostas. Observou-se que as respostas mostram que as Havaianas podem ser usadas por qualquer pessoa, em qualquer local, sendo considerada um acessório frente às outras marcas.

Gráfico 9: Utilização da marca



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

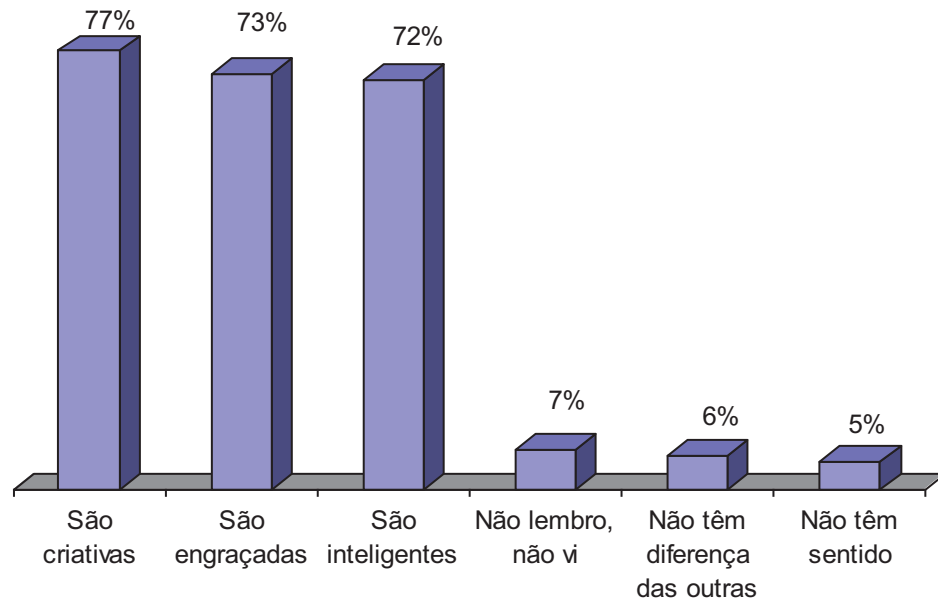
O caso da Dupé mostra que a marca é vista apenas como um chinelo comum (72%), com mais de 50% dos entrevistados afirmando que é para ser usada em casa. Antes do reposicionamento, a imagem que tem-se é que as Havaianas também eram vistas assim.

“A partir da constatação da dinâmica ambiental salientada por Trout e Rivkin (1996), contextualiza-se o conceito de reposicionamento. Trata-se de mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a produtos concorrentes” (DEBOÇÃ, 2006). Tal afirmação pode ser associada ao conceito de posição de marca de Aaker (1996): “a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. Com 88% dos entrevistados afirmando que as Havaianas podem ser usadas por qualquer tipo de pessoa, pode-se perceber, mais uma vez, que a marca Havaianas conseguiu se reposicionar e seu diferencial é o fato de que diferentes públicos usam.

Quanto ao item acessório, tem-se o seguinte resultado: 70% dos entrevistados entre 16 e 20 anos acreditam que as Havaianas são um acessório, e 60% acima de 41 acham o mesmo.

Nenhum desses resultados seria conquistado se não fosse a excelente estratégia de comunicação proposta pela marca, que mostrou novas cores e formatos das sandálias, levando uma imagem mais lúdica ao consumidor. A pergunta: O que você acha das propagandas das marcas abaixo? apresenta o seguinte resultado para as Havaianas:

Gráfico 10: Propaganda das Havaianas



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

As propagandas das Havaianas são apontadas como engraçadas e inteligentes, apresentando diferencial das demais marcas, conforme a Tabela 2:

Tabela 2: Propagandas marcas de chinelo

Propaganda	Dupé	Ipanema	Havaianas
Não tem diferença das outras	33%	25%	6%
Não lembro / Não vi	53%	16%	7%

Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Neste tópico, verifica-se a importância de uma boa estratégia comunicacional para divulgar o reposicionamento de uma marca. A partir de 1994, as campanhas das Havaianas passaram a ser elaboradas pela agência AlmapBBDO, tendo como diretores de criação

Marcello Serpa e Luiz Sanches. A dupla trouxe cores para as campanhas impressas e histórias descontraídas para a mídia eletrônica. Assim, ganhou a simpatia do público.

Vê-se mais uma vez a teoria de marca aplicada às campanhas:

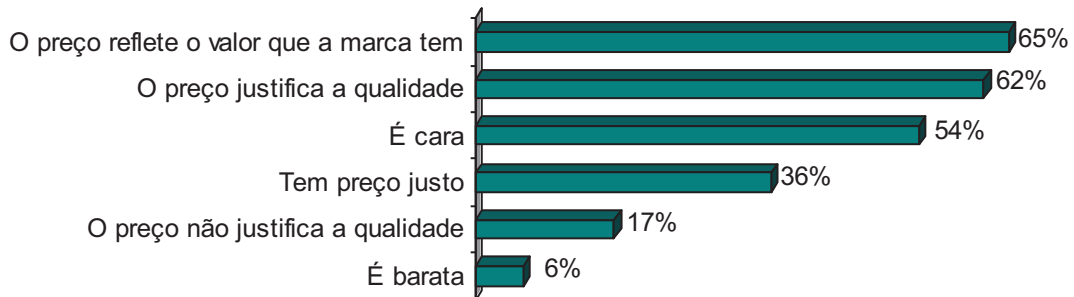
Os fabricantes não podem contar somente com a melhoria ou a qualidade do produto para garantir maior fatia do mercado. Não se podem dar ao luxo de se tornarem presas da 'miopia da ratoeira' (uma condição perigosa que pode levar a tropeços no mercado). Para competir com sucesso, o fabricante precisa aprender a olhar para a marca, que está além do produto físico (RANDAZZO, 1996, p. 24).

As Havaianas não são mostradas apenas como chinelo, e sim expostas em situações do dia a dia que trazem artistas e pessoas comuns em cenas inusitadas. A importância dessa comunicação pode ser percebida no gráfico tal no qual revela que 60% dos consumidores afirmam que gostam das Havaianas porque têm propagandas diferentes de acordo com gráfico 13.

Mais uma das teorias abordadas no referencial teórico deste trabalho é aqui identificada. De acordo com Ogden (2000), a comunicação integrada de marketing é uma expansão da variável Promoção, do mix de marketing. Ela é essencialmente o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo. Lupetti (2000) complementa: esse profissional da comunicação precisa conhecer todo o processo do cliente ao efetuar uma compra, bem como todo o processo que envolve colocar um produto no mercado e como se comportam seus mercados e suas tendências.

Ainda no âmbito do posicionamento de marca, tem-se a seguinte questão sobre preço. Falando de preço, qual das frases abaixo mais reflete o preço das marcas? Nesta questão, o entrevistado podia marcar mais de uma opção. O gráfico 11 reflete as frases relacionadas às Havaianas.

Gráfico 11: Preço relacionado à marca



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Embora 54% dos entrevistados apontem que as Havaianas são caras, 62% afirmam que o preço justifica a qualidade e 65% que o preço reflete o valor que a marca tem. Assim, percebe-se que mesmo tendo modelos que variam entre R\$ 7 e R\$ 50, as sandálias podem ser consumidas por diferentes pessoas.

Tal observação é revelada por Aaker (1996) e o conceito de valor de marca:

Um preço elevado demais em relação aos benefícios limita a proposta de valor do produto ou serviço [...] Uma marca considerada pelos clientes como de preço exagerado não será recompensada, mesmo que existam benefícios claros e significativos [...] Embora possa reduzir a proposta de valor, um preço mais elevado também pode dar a impressão de melhor qualidade.

Das demais marcas, apenas 9% afirmam que o preço da Dupé justifica a qualidade e 13% apontam o mesmo para a Ipanema.

Segundo Aaker (1996, p.108), a proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra. Isso significa que o valor da marca é composto por todos os elementos atribuídos a ela em seu processo de criação aliados à qualidade do produto, ou seja, seus benefícios funcionais.

O valor da marca também é evidenciado na citação de Tavares (1998, p.120):

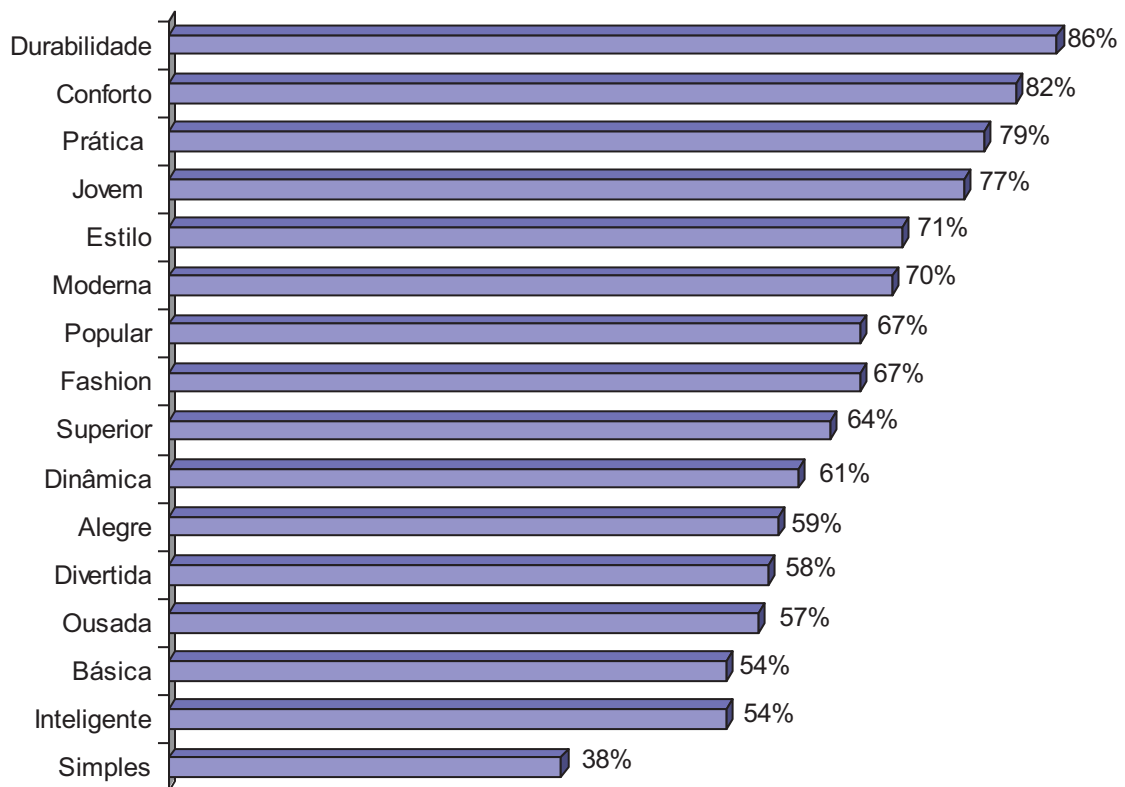
O consumidor precisa ter a convicção de que o produto proporciona um valor superior ao dos concorrentes a um preço equivalente ou um valor equivalente a um preço inferior, a fim de conquistar uma posição única para a marca em sua memória. Esta variável influenciará diretamente a decisão de compra e a lealdade de marca.

Conforme afirmação do diretor de comunicação e mídia das Havaianas, novas estratégias de comunicação foram necessárias para divulgar a nova fase da marca, com seus novos modelos e atributos:

Com uma nova agência de publicidade, a Almap BBDO, e com o objetivo de um novo posicionamento para a marca, a estratégia de comunicação foi alterada. Segundo Rui Porto, “resumidamente, deixou-se de falar das qualidades do produto e resolveu-se mostrar quem usa o produto”, sendo direcionada para um público consumidor de classe mais alta. O foco saiu da qualidade do produto para o usuário, trazendo mensagens mais lúdicas e menos funcionais, tornando a compra mais impulsiva (SERRALVO *et al*, 2006).

Os atributos associados às Havaianas podem ser conferidos no gráfico abaixo, referente à questão: Quais das palavras abaixo mais combinam com cada marca?

Gráfico 12: Atributos relacionados às Havaianas



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Os atributos funcionais ainda são os mais relacionados à marca. Porém, todos os demais atributos subjetivos tiveram acima de 50% de citação do público, exceto simplicidade, com apenas 38%, o que mostra que as sandálias não são percebidas como simples, têm um diferencial em relação às demais marcas.

Para as outras marcas, tem-se o seguinte resultado: 47% dos entrevistados apontam que a Dupé é popular, 9% afirmam ser moderna e 68% apontam a marca como simples; em relação à Ipanema, 49% acreditam ser uma marca alegre e 40% apontam como divertida.

Mais uma vez evidenciando os objetivos propostos pelo reposicionamento das Havaianas, a tabela abaixo revela a percepção do público em duas faixas etárias diferentes:

Tabela 3: Percepção dos consumidores de duas faixas etárias

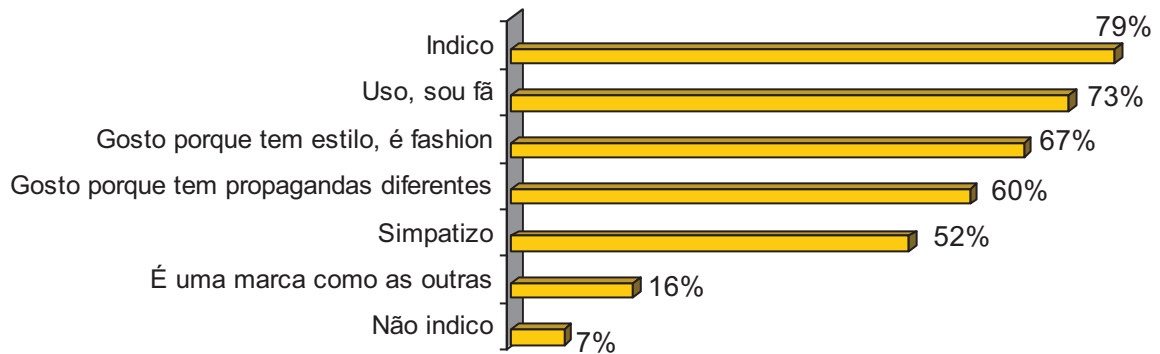
	Jovem	Moderna	Prática	Dinâmica
16 a 20 anos	75%	65%	80%	55%
41 anos ou mais	70%	60%	75%	65%

Base 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Nesta questão, pode-se observar o trabalho da criação da marca. As ideias de Ellwood (2004) e Randazzo (1996) refletem que a personalidade da marca deve ser tratada de maneira muito parecida com uma pessoa, pois ela personaliza o produto e assim facilita o desenvolvimento de um vínculo emocional do consumidor com o produto. Essa situação deve-se ao fato de que estamos habituados a vivenciar as relações humanas e as diferentes personalidades das outras pessoas.

O questionário trazia uma questão sobre gosto de marca. A questão é: Qual das frases abaixo mais se relaciona com as marcas? O resultado é apresentado no gráfico 13:

Gráfico 13: Frases relacionadas à marca



Base: 100 entrevistados / Fonte: Resultados da pesquisa

Percebe-se que 79% indicam as Havaianas enquanto apenas 8% dos entrevistados indicam Dupé e 23% indicam Ipanema. Há ainda preferência pelas Havaianas, pois 73% usa ou é fã da marca e apenas 3% usa ou é fã de Dupé e 10% da Ipanema.

Enquanto 16% dos entrevistados apontam que Havaianas é uma marca como as outras, ou seja, não tem diferencial, 44% dos entrevistados atribuem esse item à marca Dupé. Observa-se, então, que as Havaianas possuem diferencial e são preferidas, como visto no gráfico tal do começo.

Com a pesquisa de campo verificou-se a validade do estudo de caso e sua relação com a teoria abordada no trabalho. Tais resultados mostraram que as Havaianas conseguiram se reposicionar no mercado, saindo do conceito de chinelo simples para pessoas de classes baixas para sandálias básicas usadas por pessoas com diferentes níveis econômicos.

Sem desconsiderar seu primeiro público nem deixar para traz seu primeiro modelo, a marca ganhou novas cores e formatos que cativaram a simpatia dos consumidores mais antigos e alcançaram um novo segmento, fazendo com que a marca fosse utilizada por pessoas de diferentes rendas e faixas etárias, como proposta no seu planejamento para reposicionamento de marca.

Assim, mais uma vez pode-se afirmar que a teoria de reposicionamento foi aplicada pelas Havaianas de forma inovadora: inovação de produtos, sem excluir o modelo clássico, mas buscando novos mercados, sem deixar para trás seu primeiro público. Isso reflete a teoria de que reposicionamento busca novos conceitos para seu negócio.

8 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo verificar teoria e prática do reposicionamento de marca com estudo de caso da marca Havaianas, fundada em 1962 na cidade de São Paulo e pertencente ao Grupo Alpargatas S/A. Para isso, foram realizadas três etapas: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Abaixo, são apresentados os resultados obtidos em cada uma das etapas.

A pesquisa bibliográfica abordou os temas: marca, estratégias de marketing, comportamento do consumidor, posicionamento e reposicionamento. A coleta de informações baseadas em diferentes autores ajudou a montar um referencial teórico diversificado, o que forneceu mais argumentos para as análises realizadas nas etapas seguintes.

Baseando-se nas informações coletadas no referencial teórico, o estudo de caso das Havaianas mostra que marcas podem reposicionar-se de maneira inovadora, sem excluir totalmente elementos que existiam antes. A marca foi criada em 1962 e inicialmente evidenciava apenas atributos funcionais ao seu produto. Com o passar dos anos, a empresa identificou a necessidade de inovar seu produto e agregar valor à sua marca, pois a concorrência estava acirrada.

O que faz este estudo de caso relevante é o fato de que ele ratifica a teoria do reposicionamento de marca. Conforme visto na fundamentação teórica deste trabalho, Ries e Trout (1991 *apud* DEBOÇÃ, 2006) afirmam que o ponto culminante de um programa de reposicionamento é acabar com os conceitos, os produtos ou as pessoas que existiam antes. Assim, em seu processo de reposicionamento, a marca Havaianas não se desfez de modelos nem de públicos que existiam anteriormente; a principal mudança tomada pela empresa foi o conceito de chinelo aliado aos programas de marketing voltados aos 4 Ps. As ações de reposicionamento, além de reconquistarem os antigos clientes, encantaram um novo público que se tornou fã das Havaianas.

A pesquisa de campo veio confirmar as informações obtidas no estudo de caso. Com uma amostra homogênea, foi possível observar que as Havaianas conseguiram criar uma marca forte na mente de seus consumidores. Antes de se reposicionar, as Havaianas eram

vistas como um chinelo simples usado por pessoas de classes baixas; hoje, as sandálias são consideradas básicas e usadas por pessoas com diferentes condições econômicas.

Os resultados da pesquisa mostram que as Havaianas são preferidas frente às outras duas marcas de chinelo apresentadas na pesquisa (Dupé e Ipanema), além de ser a mais indicada e relacionada a atributos como modernidade, juventude, dinamismo e praticidade. De acordo com tal análise, os objetivos deste trabalho foram alcançados: as Havaianas adotaram uma estratégia de reposicionamento inovadora, que atingiu todo seu público e fez com que a empresa alcançasse seus objetivos – deixar de ser um simples chinelo para pessoas de classe baixa para ser uma sandália básica usada por diferentes pessoas, inclusive famosos.

Este trabalho tem relevância significativa para futuros estudos sobre o tema, pois trouxe uma nova percepção sobre um estudo de caso já feito anteriormente, com novas contribuições. Vale salientar que este estudo foi feito com as três marcas de chinelo – Dupé, Havaianas e Ipanema – sem fazer referência à compra da CBS (Companhia Brasileira de Sandálias), fabricante dos chinelos Dupé, pela Alpargatas S/A.

Para futuros trabalhos, sugere-se que a amostra da pesquisa seja definida também por renda, pois oferece um panorama das classes que realmente usam as sandálias Havaianas. Também é válido apresentar questões subjetivas quando tratar de atributos relacionados à marca, pois essa maneira evidencia os aspectos mais lembrados pelo consumidor, refletindo melhor a relação marca-consumidor.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Como construir marcas líderes**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Marcas: *brand equity* gerenciando o valor da marca**. 2ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ACCIOLY, Anna. **Marcas de valor no mercado brasileiro** = Valuable trademarks in Brazil. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2007.

American Marketing Association. **Marketing definition**. Disponível em:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M. Acessado em 12 de maio de 2010.

_____. **Retail definition**. Disponível em:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=R. Acessado em 12 de maio de 2010.

BASTA, Darci *et al.* **Fundamentos de marketing**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Elfos Ed.; Lisboa: Edições 70, 1995.

CABRAL, A. C. A; SERAFIM, S. F. S. **Reflexões e práticas em gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009. Cap. 12, p. 337 – 367.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DEBOÇÃ, L. P. ; AKEL SOBRINHO, Z. . **Posicionamento**: discutindo algumas dimensões do conceito na literatura. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DA FAE, II, 2005, Curitiba - PR. **Anais...** Curitiba: FAE, 2005.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da linguagem visual**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, 1973.

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas**. São Paulo: Clio, 2004.

FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde; BASTOS, Dorinho. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. 5ª ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

FIGUEIREDO, Celso. **Redação publicitária: sedução pela palavra**. São Paulo: Thomson, 2005.

GIGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HAVAIANAS. **Sobre havaianas: propagandas**, 2010. Disponível em: <<http://br.havaianas.com/pt-BR/about-havaianas/campaigns/>>. Acessado em 05 de junho de 2010.

HEMZO, Miguel Angelo, TOLEDO, Geraldo Luciano. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte - MG. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1991.

HOOLEY, Graham J. ; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

IRIGARAY, Helio Arthur *et al.* **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. ; **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Estratégias de Marketing para Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

_____. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MAGALHÃES, Lorena L. ; ACOSTA REINALDO, H. O. ; A comunicação dos valores da marca por meio de eventos: um estudo de caso da marca Oi. In: BUHAMRA, Cláudia; CABRAL, A. C. A.; FERRAZ, S. F. S. **Reflexões e práticas em gestão de recursos humanos e marketing**. Fortaleza: Edições UFC, 2009.

MELLO, Bruno. **Havaianas, o chinelo que artigo de moda**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/1,330,havaianas-o-chinelo-que-virou-artigo-de-moda.htm>>. Acessado em 05 de junho de 2010.

MONDOMODA. **Fernanda Lima usa Havaianas**, 2010. Disponível em: <<http://mondomoda.wordpress.com/2009/10/15/fernanda-lima-havaianas/>>. Acessado em 05 de junho de 2010.

MURAT, Alexandre Gomes. **Reposicionamento de marca: o estudo de caso da revista contigo**. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

NEOTTI, Carolina; OLIARI, Deidi; AZEVEDO, Leandro. **As relações públicas na construção de marcas: o caso havaianas**. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, V, 2005, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** São Paulo: INTERCOM, 2005.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PINHEIRO, Natália Lopes. **Posicionamento de marca x reposicionamento de marca: um estudo de caso Coelce**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda). Centro de Ciências Humanas, Universidade Federal do Ceará.

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

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder do mito e do simbolismo para criar marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

RIES, Al.; TROUT, Jack. **Posicionamento – A batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 1982.

SANDALIS. **Conheça a história das sandálias havaianas**, 2010. Disponível em: <<http://www.sandalis.com.br/historia.htm>>. Acessado em 05 de junho de 2010.

SERRA, Elisabete M. ; GONZALEZ, José A. Varela. **A marca: avaliação e gestão estratégica**. Lisboa-São Paulo: Editora Verbo, 1998.

SERRALVO, Francisco Antonio, FURRIER, Márcio Tadeu. **Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, VII, 2004, São Paulo - SP. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

SERRALVO, Francisco Antonio et al. **A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo: o caso das sandálias havaianas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXX, 2006, Salvador - BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SIQUEIRA, Jadailton Ito Santana de. **O poder do marketing no varejo**. Biblioteca online do Sebrae. 2005.

TAVARES, Mauro Cali. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO PRÉ-TESTE

Pesquisa quantitativa realizada para trabalho de conclusão de curso.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em participar desta pesquisa, que tem como objetivo coletar informações sobre o consumo de chinelos. Por favor, preencha todas as questões abaixo, lembrando que seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome: _____	2. Telefone e/ou e-mail: _____																								
3. Sexo: 3.1 () Masculino 3.2 () Feminino	4. Escolaridade: 4.1 () Analfabeto / Até a 3ª série 4.2 () Até a 4ª série fundamental 4.3 () Fundamental Completo (8ª série) 4.4 () Médio Completo / Superior Incompleto 4.5 () Superior Completo																								
5. Qual das faixas de renda abaixo mais se aproxima da sua Renda Pessoal? E da sua Renda Familiar?	6. Qual das faixas de idade abaixo se aproxima mais da sua idade?																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Renda em R\$</th> <th>Pessoal</th> <th>Familiar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Até 255,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>255,01 a 510,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>510,01 a 1.020,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.020,01 a 2.040,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.040,01 a 3.060,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.060,01 a 4.080,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.080,01 ou mais</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Renda em R\$	Pessoal	Familiar	Até 255,00			255,01 a 510,00			510,01 a 1.020,00			1.020,01 a 2.040,00			2.040,01 a 3.060,00			3.060,01 a 4.080,00			4.080,01 ou mais			6.1 () 16 a 20 anos 6.2 () 21 a 25 anos 6.3 () 26 a 30 anos 6.4 () 31 a 40 anos 6.5 () 40 anos ou mais
Renda em R\$	Pessoal	Familiar																							
Até 255,00																									
255,01 a 510,00																									
510,01 a 1.020,00																									
1.020,01 a 2.040,00																									
2.040,01 a 3.060,00																									
3.060,01 a 4.080,00																									
4.080,01 ou mais																									

ABAIXO, SÃO APRESENTADAS TRÊS MARCAS DE CHINELO E HÁ UMA SÉRIE DE QUESTÕES QUE DEVEM SER REPONDIDAS PARA AS MARCAS QUE VOCÊ POSSUI E/OU CONHECE.

EXEMPLO: A PRIMEIRA QUESTÃO É SOBRE CONHECIMENTO. SE VOCÊ CONHECE AS TRÊS MARCAS, POR FAVOR, MARQUE AS TRÊS, E ASSIM SUCESSIVAMENTE NAS OUTRAS PERGUNTAS QUE VOCÊ ACHA QUE COMBINAM COM AS MARCAS QUE VOCÊ CONHECE.

7. Quando se fala de chinelo, qual das marcas abaixo você:

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
7.1	Conhece	1	2	3
7.2	Usa ou já usou	1	2	3
7.3	Prefere	1	2	3
7.4	Tem pelo menos um par	1	2	3
7.5	Tem mais de um par	1	2	3

8. Onde você costuma comprar?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
8.1	Supermercado	1	2	3
8.2	Lojas de departamento (ex.: Americanas)	1	2	3
8.3	Magazine (ex.: C&A)	1	2	3
8.3	Loja de calçado	1	2	3
8.4	Loja de bairro	1	2	3
8.5	Quiosque	1	2	3

9. Falando das pessoas do seu convívio, qual delas usa ou já usou as marcas abaixo:

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	Não sei
9.1	Pais, tios	1	2	3	4
9.2	Irmãos, primos	1	2	3	4
9.3	Filhos, sobrinhos	1	2	3	4
9.3	Netos	1	2	3	4
9.4	Esposo(a)/Companheiro(a)	1	2	3	4
9.5	Amigos	1	2	3	4
9.6	Patrão	1	2	3	4
9.7	Professores	1	2	3	4

10. Qual das marcas mais combina com as frases abaixo?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
10.1	É mais confortável	1	2	3
10.2	É mais prática	1	2	3
10.3	Tem maior durabilidade	1	2	3
10.4	É mais fashion	1	2	3
10.5	É mais conhecida	1	2	3
10.6	É para todos os tipos de pessoa	1	2	3
10.7	Pode ser usada em qualquer local	1	2	3
10.8	É para ser usada na praia	1	2	3
10.9	É para ser usada em casa	1	2	3

10.10	É um acessório	1	2	3
10.11	É apenas um chinelo comum	1	2	3

11. O que você acha das propagandas das marcas abaixo?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
11.1	São engraçadas	1	2	3
11.2	São Inteligentes	1	2	3
11.3	São criativas	1	2	3
11.4	Não têm sentido	1	2	3
11.5	Não tem diferença das outras	1	2	3
11.5	Não lembro / Não vi	1	2	3

12. Falando de preço, qual das frases abaixo mais reflete o preço das marcas?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
12.1	É barata	1	2	3
12.2	Tem preço justo	1	2	3
12.3	O preço justifica a qualidade	1	2	3
12.4	O preço não justifica a qualidade	1	2	3
12.5	O preço reflete o valor que a marca tem	1	2	3
12.6	É cara	1	2	3

13. Quais das palavras abaixo mais combinam com cada marca?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
13.1	Dinâmica	1	2	3
13.2	Fashion	1	2	3
13.3	Jovem	1	2	3
13.4	Popular	1	2	3
13.5	Moderna	1	2	3
13.6	Conforto	1	2	3
13.7	Básica	1	2	3
13.8	Durabilidade	1	2	3
13.9	Estilo	1	2	3
13.10	Superior	1	2	3
13.11	Alegre	1	2	3
13.12	Inteligente	1	2	3
13.13	Simples	1	2	3
13.14	Prática	1	2	3
13.15	Divertida	1	2	3
13.16	Ousada	1	2	3

14. Qual das frases mais se relaciona com as marcas abaixo?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
14.1	Gosto porque tem estilo / é fashion	1	2	3
14.2	Gosto porque tem propagandas diferentes	1	2	3
14.3	Indico	1	2	3
14.4	Não indico	1	2	3
14.5	Uso / Sou fã	1	2	3
14.6	Simpatizo	1	2	3
14.7	É uma marca como as outras	1	2	3

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO VALIDADO PARA PESQUISA

Pesquisa quantitativa realizada para trabalho de conclusão de curso.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em participar desta pesquisa, que tem como objetivo coletar informações sobre o consumo de chinelos. Por favor, preencha todas as questões abaixo, lembrando que seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome: _____	2. Telefone e/ou e-mail: _____																									
3. Sexo: 3.1 () Masculino 3.2 () Feminino	4. Escolaridade: 4.1 () Analfabeto / Até a 3ª série 4.2 () Até a 4ª série fundamental 4.3 () Fundamental Completo (8ª série) 4.4 () Médio Completo / Superior Incompleto 4.5 () Superior Completo																									
5. Qual das faixas de renda abaixo mais se aproxima da sua Renda Pessoal? E da sua Renda Familiar?	6. Qual das faixas de idade abaixo se aproxima mais da sua idade?																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Renda em R\$</th> <th>Pessoal</th> <th>Familiar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Até 255,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>255,01 a 510,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>510,01 a 1.020,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.020,01 a 2.040,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.040,01 a 3.060,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.060,01 a 4.080,00</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.080,01 ou mais</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Renda em R\$	Pessoal	Familiar	Até 255,00			255,01 a 510,00			510,01 a 1.020,00			1.020,01 a 2.040,00			2.040,01 a 3.060,00			3.060,01 a 4.080,00			4.080,01 ou mais			6.1 () 16 a 20 anos 6.2 () 21 a 25 anos 6.3 () 26 a 30 anos 6.4 () 31 a 40 anos 6.5 () 40 anos ou mais	
Renda em R\$	Pessoal	Familiar																								
Até 255,00																										
255,01 a 510,00																										
510,01 a 1.020,00																										
1.020,01 a 2.040,00																										
2.040,01 a 3.060,00																										
3.060,01 a 4.080,00																										
4.080,01 ou mais																										

Abaixo, são apresentadas três marcas de chinelo em diferentes questões. Você deve marcar respostas que tenham a ver com as marcas que você conhece.

Exemplo: Falando das pessoas do seu convívio, qual delas usa ou já usou as marcas abaixo?

	DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NÃO SEI/ NÃO TENHO
Pais, tios	X	X		
Irmãos, primos			X	
Filhos, sobrinhos				X
Netos				X

7. Quando se fala de chinelo, qual das marcas abaixo você:

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NENHUMA
7.1	Conhece				
7.2	Usa ou já usou				
7.3	Prefere				
7.4	Tem pelo menos um par				
7.5	Tem mais de um par				

8. Aonde você prefere comprar chinelo?

8.1 () Supermercado

8.2 () Lojas de departamento (ex.: Americanas)

8.3 () Magazine (ex.: C&A)

8.4 () Loja de calçado

8.5 () Loja de bairro

8.6 () Quiosque

8.7 () Outros. Qual? _____

9. Falando das pessoas do seu convívio, qual delas usa ou já usou as marcas abaixo? VOCÊ DEVE DAR UMA RESPOSTA PARA CADA PESSOA RELACIONADA.

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NÃO SEI/ NÃO TENHO
9.1	Pais, tios				
9.2	Irmãos, primos				
9.3	Filhos, sobrinhos				
9.3	Netos				
9.4	Esposo(a)/Companheiro(a)				
9.5	Amigos				
9.6	Patrão				
9.7	Professores				

10. Qual das marcas combina com as frases abaixo? NESTA QUESTÃO, SÓ PODE SER ASSINALADA UMA RESPOSTA PARA CADA FRASE.

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
10.1	É mais confortável			
10.2	É mais prática			
10.3	Tem maior durabilidade			
10.4	É mais fashion			
10.5	É mais conhecida			

11. Qual das frases abaixo combina com cada marca? NESTA QUESTÃO, UMA MESMA FRASE PODE COMBINAR COM DIFERENTES MARCAS.

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
11.1	É para todos os tipos de pessoa			
11.2	Pode ser usada em qualquer local			
11.3	É para ser usada na praia			
11.4	É para ser usada em casa			
11.5	É um acessório			
11.6	É apenas um chinelo comum			

12. O que você acha das propagandas das marcas abaixo?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS
12.1	São engraçadas			
12.2	São Inteligentes			
12.3	São criativas			
12.4	Não têm sentido			
12.5	Não tem diferença das outras			
12.5	Não lembro / Não vi			

13. Falando de preço, qual das frases abaixo mais reflete o preço das marcas?

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NENHUMA
13.1	É barata				
13.2	Tem preço justo				
13.3	O preço justifica a qualidade				
13.4	O preço não justifica a qualidade				
13.5	O preço reflete o valor que a marca tem				
13.6	É cara				

14. Quais das palavras abaixo mais combinam com cada marca? UMA MESMA PALAVRA PODE COMBINAR COM MAIS DE UMA MARCA.

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NENHUMA
14.1	Dinâmica				
14.2	Fashion				
14.3	Jovem				
14.4	Popular				
14.5	Moderna				
14.6	Conforto				
14.7	Básica				

14.8	Durabilidade	DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NENHUMA
14.9	Estilo				
14.10	Superior				
14.11	Alegre				
14.12	Inteligente				
14.13	Simples				
14.14	Prática				
14.15	Divertida				
14.16	Ousada				

15. Qual das frases mais se relaciona com as marcas abaixo? PARA CADA FRASE PODE TER MAIS DE UMA MARCA COMO RESPOSTA.

		DUPÉ	IPANEMA	HAVAIANAS	NENHUMA
15.1	Gosto porque tem estilo / é fashion				
15.2	Gosto porque tem propagandas diferentes				
15.3	Indico				
15.4	Não indico				
15.5	Uso / Sou fã				
15.6	Simpatizo				
15.7	É uma marca como as outras				