



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA  
E CONTABILIDADE – FEAAC.

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS MARCAS HAVAIANAS

FÁBIO GOMES DE ALBUQUERQUE

FORTALEZA, FEVEREIRO DE 2006

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS MARCAS HAVAIANAS

Fábio Gomes de Albuquerque

Orientadora: Professora Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, e Contabilidade, para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

FORTALEZA – CE

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,**  
**ATUÁRIA, E CONTABILIDADE - FEAAC**

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PARECER FINAL SOBRE A MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO**

**ALUNO(A): FÁBIO GOMES DE ALBUQUERQUE MATRÍCULA: 0089710**

**TÍTULO:**

**DATA DA APROVAÇÃO: 23/02/2006**

**SEMESTRE: 2006.1**

**AVALIACÃO DA BANCA EXAMINADORA**

**BANCA**

**NOTA:**

\_\_\_\_\_  
Cláudia Buháma Abreu Romero  
Orientador(a)

\_\_\_\_\_  
Álvaro Luiz Bandeira de Paula  
Membro

\_\_\_\_\_  
Márcia Nogueira Brandão  
Membro

**MÉDIA FINAL:**

Aprovado

Reprovado

**FÁBIO GOMES DE ALBUQUERQUE**  
**UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS SANDÁLIAS HAVAIANAS**

Esta monografia foi julgada adequada como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em “Administração”, e aprovada em sua forma final pelo programa pelo Programa de Graduação do Departamento de Administração.

---

Professora Cláudia Buhamra Abreu Romero, Dra.

Banca Examinadora:

---

Professora Cláudia Buhamra Abreu Romero, Dra.  
Orientadora

---

Professor Álvaro Luiz Bandeira de Paula  
Examinador

---

Professora Márcia Nogueira Brandão  
Examinadora

Nota Final de: (     ), \_\_\_\_\_

## **EPIGRAFE**

**“You must be the change you wish to see in the world.”**

“Você deve ser a mudança que deseja ver no mundo”

(Mahatma Gandhi)

## AGRADECIMENTOS

A meus pais, Bernardo Lima de Albuquerque e Vera Lúcia Gomes de Albuquerque, por terem se dedicado durante toda minha vida para que eu tivesse uma educação baseada em princípios éticos, solidários e humildes.

A Deus, por ter me dado a vida e a inteligência e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

A todos que trabalham na faculdade e que dedicaram seu tempo ensinando, limpando ou organizando, fazendo com que fosse capaz de concluir o curso.

À minha orientadora, profa. Cláudia Buhamra, que dedicou seu tempo ajudando, lendo, corrigindo indicando livros, dando idéias e tudo o possível para que eu conseguisse fazer este trabalho.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

## SUMÁRIO

EPÍGRAFE	i
AGRADECIMENTOS	ii
LISTA DE FIGURAS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
INTRODUÇÃO	01
1. MARCA	03
1.1. Definição	04
1.2. Para que as marcas servem	05
1.3. O significado das marcas	08
1.4. Lealdade à marca	10
1.5. Importância e fidelidade às marcas	13
1.6. “Trading-up” e “Trading-down”	14
1.7. Caráter emocional das marcas	15
1.8. Estratégia e arquitetura de marcas	16
1.8.1. Extensões de linha	18
1.8.2. Extensões de marca	19
1.8.3. Multi-marcas	20
1.8.4. Novas marcas	22
1.9. Decisões sobre marca	22
1.9.1. Marca guarda-chuva	24
1.9.2. Marcas individuais	25
1.9.3. Marcas mistas	27

2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	28
2.1. Fatores que afetam o comportamento do consumidor	31
2.1.1. Fatores culturais	31
2.1.2. Fatores sociais	35
2.1.3. Fatores pessoais	38
2.1.4. Fatores psicológicos	42
2.2. Tipos de comportamento de compra	47
2.2.1. Comportamento de compra complexo	49
2.2.2. Comp. de compra com dissonância cognitiva reduzida	49
2.2.3. Comportamento de compra habitual	50
2.2.4. Comportamento de compra em busca de variedade	50
3. ESTUDO DE CASO DAS HAVAIANAS	52
3.1. Histórico	54
3.2. Declínio e Ascensão	55
3.3. Do básico ao clássico	56
3.4. Extensões de marca	58
3.5. Novas estratégias	60
3.6. Propaganda	62
3.6.1. Anos 70	62
3.6.2. Anos 80	63
3.6.3. Anos 90/2000	63
3.7. Análise do case Havaianas	65
3.8. Conclusões da Pesquisa	69
CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	76

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	12
Figura 2.	17
Figura 3.	31
Figura 4.	39
Figura 5.	48

## RESUMO

O trabalho apresenta um estudo de caso das Sandálias Havaianas, mostrando a importância da marca durante o processo de reposicionamento. Duas foram as etapas seguidas para obter o resultado desejado: na primeira, foi feito um levantamento teórico sobre marcas - sua importância para as empresas, vantagens, definições, seu significado, estratégias utilizadas pelas empresas, além de algumas decisões sobre como utilizar a marca - e sobre comportamento do consumidor - fatores que influenciam as pessoas na decisão de compra, assim como os tipos de comportamento que os consumidores podem assumir. A segunda etapa do trabalho traz um estudo de caso, com base em dados secundários, sobre as Sandálias Havaianas, contemplando seu histórico, declínio e revitalização no mercado. O estudo é resultante do interesse em explorar o tema sobre marcas que vem se tornando essencial para o crescimento, desenvolvimento e manutenção das empresas nos dias atuais.

## ABSTRACT

The work presents a study of case of the Hawaiian Sandals, showing the importance of the brand during the replacement process. Two had been the followed stages to get the desired result: in the first one, it was made a theoretical survey on brands -, advantages, definitions , its meaning, strategies used for the companies, beyond some decisions on as to use the brand - and the consumer behavior - factors that influence the people in the purchase decision, as well as the types of behavior that the consumers can assume. The second stage of the work brings a study of case, on basis of given secondary data, on the Hawaiian Sandals, contemplating its description, decline and revitalization in the market. The study it is resultant of the interest in exploring the subject on brands that comes becoming essential for the growth, development and maintenance of the companies in the current days.

## INTRODUÇÃO

Ter sua marca na “boca do povo” é uma das maiores realizações de qualquer organização empresarial. Quer coisa melhor do que ouvir a propaganda ser citada em um bate-papo ou o *jingle* do comercial ser lembrado (e até cantado) por crianças e adultos? Sem dúvida, uma grande recompensa por horas de dedicação e trabalho. O tamanho desse sucesso é medido pelo índice de *recall* alcançado pela marca. Para galgar o lugar mais alto do pódio, as empresas investem muito dinheiro em treinamento de funcionários, logística e, sobretudo, em publicidade. Esforço para atender a expectativa dos clientes e, conseqüentemente, fixar a marca.

Este trabalho trata do estudo de caso das Havaianas trazendo assuntos relativos à marca, qual a importância delas para a empresa e como elas podem influenciar as decisões de compras dos consumidores.

A justificativa para esse assunto deve-se ao fato de que cada vez mais empresas estão tentando entrar no mercado dos mais variados tipos de produtos ou serviços e simplesmente se vêem barradas ao encontrarem verdadeiras organizações já bem estabelecidas e com marcas bem fixadas na mente do consumidor, fazendo que sejam forçadas a trabalhar com baixos preços e, conseqüentemente, baixo ou nenhum lucro. Esse problema não é exclusivo de principiantes, ele se tornou uma pedra no sapato de mega-empresas que estão no mercado há muitos anos, vendendo seus produtos a preços bem acima da média, e que viram seus clientes migrarem para os concorrentes porque esses conseguiram desenvolver uma marca que, de certa forma, identificava-se, ou atendia mais as necessidades dos consumidores.

Este trabalho tem como objetivo geral mostrar através de um estudo exploratório, com base em dados secundários, que uma marca bem desenvolvida pode mudar à fatores essenciais para o sucesso de uma empresa como: preço de venda, margem de contribuição, fidelidade do cliente etc. Tendo como método de pesquisa o estudo de caso das Sandálias Havaianas.

Os objetivos específicos são: mostrar que a marca, hoje, faz parte do composto do produto; que esta é essencial para o sucesso e desenvolvimento das empresas; que uma marca bem desenvolvida pode trazer muitas vantagens para a empresa e, finalmente, mostrar que, compreendendo o comportamento do consumidor, identificando os fatores que lhes influencia e como isso afeta sua decisão de compra é possível desenvolver uma boa marca.

No primeiro capítulo estão os conceitos de marca, como e quem iniciou sua utilização e porque, além de abordar tópicos como a sua funcionalidade, seu significado, a lealdade, a fidelidade e a importância que os clientes dão a elas e, por último, é explorado o lado emocional das marcas, mostrando como elas mexem com a emoção e que efeito isso causa.

No segundo capítulo é realizada uma explanação sobre o comportamento do consumidor, as características e os fatores que o influenciam, como a cultura, status, motivação, personalidade, dentre outras, além de mostrar os tipos de comportamentos que estes podem vir a ter.

No terceiro capítulo, é feito o estudo de caso das Sandálias Havaianas, da empresa Alpargatas. Nele, são mostrados um pouco da história da marca, seu declínio e ascensão, seu posicionamento no mercado além das estratégias tomadas pela empresa para que tornasse as Sandálias Havaianas líderes nos seus segmentos, agora acessíveis a todas as classes sociais.

Por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho.

## 1. MARCA

O conceito de marca é muito discutido por vários autores. Neste trabalho serão levadas em considerações aquelas definições que mais colaboram para o entendimento do tema. De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 212) “o estabelecimento da marca tornou-se tão poderoso que, hoje, quase nada é comercializado sem ela”.

A marca faz parte do composto de produto, e, apesar de algumas comódites não utilizá-las, ela é fator preponderante na adaptação do produto ou do serviço à satisfação das necessidades perceptíveis dos consumidores.

O consumidor, muitas vezes, realiza uma compra através da marca. A tomada de sua decisão é baseada na força que a marca exerce, o que pode facilitar a sua persuasão.

As marcas já existem há milhares de anos, e um recuo histórico de acordo com GOBE *et al.* (2004, p. 79) “revela que os primeiros sinais da existência de ‘marcas’ se referem à utilização de ferro em brasa para identificar gado. Peças de cerâmicas assinadas, datadas de 5.000 anos antes de Cristo<sup>1</sup>, também fornecem indícios da origem da necessidade de identificação das coisas”. Ainda sobre a origem das marcas, GOBE *et al.* (2004, p. 79) dizem:

“Acredita-se, também, que as primeiras marcas se originaram nas artes. Era comum que escultores assinassem seus trabalhos como forma de identificação. Na idade Média, porém, desapareceu essa tradição, o que obrigou artistas responsáveis por importantes igrejas, monumentos e outras obras a permanecerem anônimos. Mestres como Michelangelo Buonarroti<sup>2</sup> (1475-1564) e, posteriormente, Sir Peter Paul Rubens<sup>3</sup> (1577-1640) reabilitaram, na Renascença, a tradição de assinar trabalhos artísticos, permitindo uma avaliação global da obra, fazendo com que a presença da assinatura influenciasse a avaliação comercial dos trabalhos, valorizando-os monetariamente”.

Como se pode ver, desde o início de sua utilização, a marca já tinha como objetivo a diferenciação, o que fez, conseqüentemente, com que determinados produtos tivessem preços mais elevados que outros, seguindo essa estratégia até os dias de hoje.

Apesar de existirem a milhares de anos, as marcas como vemos hoje, ou as marcas modernas, de acordo com GOBE *et al.* (2004, p. 80) “tiveram sua origem na Revolução Industrial, no século XIX, quando o uso de técnicas de promoção e vendas determinou a importância da seleção de nomes e marcas reconhecidos”.

### **1.1. Definição**

Existem diversos conceitos para marca. A definição pode variar em relação o ponto de vista, significando para a empresa um conceito diferente do que para o consumidor. RANDAZZO apud GOBE *et al.* (2004, p. 82) completam dizendo que:

“A noção de marca é mais abrangente do que a de produto, ela pode ser ao mesmo tempo uma entidade física e perceptual. O aspecto físico de uma marca é aquele encontrado nas prateleiras dos pontos-de-venda e diz respeito ao produto propriamente dito, sua embalagem e sua rotulagem. Geralmente, é estático e finito. Já o aspecto perceptual de uma marca existe no espaço psicológico – na mente do consumidor. É, portanto, dinâmico e maleável”.

Para KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 213), “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que identifica o fabricante ou vendedor de um produto ou serviço”.

Entre todas as definições existentes, a mais utilizada é a da American Marketing Association. AMA apud GOBE *et al.* (2004, p. 81) descrevem marca dizendo que esta é “um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação entre esses elementos capaz de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”.

SAMPAIO (2002, p. 26) traz dois conceitos para o termo marca, um deles com o ponto de vista do consumidor: “marca é a síntese da experiência vivida pelos consumidores em relação a cada um dos inúmeros produtos, serviços, empresas, instituições ou, mesmo pessoas com as quais eles se relacionam!”. Outra definição aborda o ponto de vista das organizações: “a marca é, para as organizações, a síntese do valor de franquia de mercado de seus produtos e serviços, bem como das empresas e instituições em si e, mesmo, de pessoas que atuam como produtos”.

Outra definição é dada por GOBE *et al.* (2004, p. 82): “marca é a distinção final de um produto, ou de uma empresa, que traduz de forma marcante e decisiva um valor de uso para o comprador”.

Com qualquer das definições, pode-se perceber que a marca é utilizada para diferenciar produtos, tanto para os consumidores como para as próprias empresas.

Devido à diferenciação que a marca proporciona, esta se tornou para os consumidores elemento de agregação/percepção de valor para os produtos e serviços.

Algumas marcas obtêm um nível de diferenciação tão forte, que se transformam em sinônimo de uma classe de produtos, como por exemplo, a marca Bombril, que é utilizada para designar lâ de aço; Gillette, para lâmina de barbear.

## **1.2. Para que as marcas servem**

Como se pode perceber, o assunto Marca ganhou, principalmente nas últimas décadas, uma importância e interesse inéditos desde sua concepção. Com o mundo cada vez mais globalizado, onde empresas disputam mercados cada vez mais hostis, somado a um consumidor mais crítico em relação ao valor entregue por produtos e serviços, evidenciaram a necessidade de diferenciais competitivos sustentáveis. Nesse caso, as marcas podem assumir um papel decisivo.

Uma vez que as marcas residem, do ponto de vista de sua significação, na mente dos potenciais clientes, seu emprego é praticamente ilimitado. Qualquer item, animado ou não, que possa diferenciar-se em alguma dimensão, poderá dar origem a uma marca.

A utilização da marca se tornou tão forte, que hoje, é quase impossível ver um produto ser comercializado sem ela. Até mesmo os produtos mais simples como frutas e verduras já podem ser encontrados nos supermercados com marcas.

Uma forma de dizer para que as marcas servem foi escrita por SAMPAIO (2002, p. 25):

“A marca age como um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando – de forma segura – esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social”.

Devido às suas características, as marcas trazem vantagens tanto para os consumidores, que de acordo com GOBE *et al.* (2004, p. 84) são:

- Identifica a origem do produto, protegendo o consumidor;
- Facilita a compra;
- Reduz o tempo de decisão;

Como para as empresas:

- Tenta proteger o produto contra imitações;
- Diferencia, identifica e localiza o produto no ponto-de-venda;
- Satisfaz e estimula a compra repetida;
- Pode gerar lealdade;
- Possibilita, geralmente, maiores margens de lucro;
- Permite segmentação;

Para que se possa tirar um bom proveito da sua função, é preciso que os profissionais de marketing desenvolvam bem a marca. Caso contrário, será um desperdício de tempo e de capital para a empresa.

As empresas vêm procurando tratar o assunto de forma mais técnica, entendendo a construção da marca como fator decisivo para sua sobrevivência. A propaganda passou a ser vista como mais um elemento no trabalho de desenvolvimento de marca. Ao mesmo tempo, modelos de valoração de marcas foram desenvolvidos para explicitar o que um ativo intangível poderia representar de valor econômico.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 212), "talvez a habilidade mais características dos profissionais de marketing seja sua capacidade de criar, manter, proteger e melhorar as marcas de seus produtos e serviços".

Como é possível perceber, do ponto de vista econômico, a marca facilita as transações, pois torna mais rápida a interpretação e o processamento das informações pelo cliente em relação à determinada experiência com o produto, aciona ou não suas expectativas de confiança, identificação, ética, satisfação e auto-expressão, servindo como critério de redução de risco na decisão de compra.

Já para as empresas, a marca forte melhora a eficiência dos programas de Marketing, permite o desenvolvimento de programas de relacionamento e fidelidade, fornece uma diferenciação protegida por lei (marca registrada), facilita o processamento de pedidos, deixa uma base para a comunicação da imagem corporativa, delimita um valor de ativo intangível no caso de venda e uma fonte de segmentação eficaz, possibilita obter maiores retornos e maior alavancagem comercial, e ainda dá margem para futuras expansões de marca.

Portanto, pode-se dizer que a marca é, ao mesmo tempo, uma entidade física e espiritual; ela dá sentido e define a identidade do produto/serviço no tempo e espaço. Isso significa que a marca extrapola os atributos físicos do produto e sua embalagem e

incorpora conteúdos psíquicos na mente do consumidor. A posição que a marca ocupa na mente do cliente pode ser seu maior diferencial competitivo sustentável

### **1.3. Significado das Marcas**

Como foi visto, a marca é uma forma de reconhecimento e de identificação que se tornam únicas na mente do consumidor. Ela ajuda o cliente na hora de optar por seus produtos. Representa um reforço na imagem, uma emoção e status na hora da compra. Com tudo isso, visa a desempenhar uma diferenciação em relação às marcas concorrentes.

A escolha da marca deve levar em conta alguns critérios chave KOTLER E ARMISTRONG (2003, p. 213) dizem que:

1. Deve sugerir algo a respeito dos benefícios e qualidades do produto;
2. Deve ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar;
3. O nome de marca deve ser inconfundível;
4. O nome deve ter significado fácil em idiomas estrangeiros;
5. Não deve haver impedimento a seu registro e sua proteção legal. Um nome e marca não pode ser registrado se infringir nomes de marcas existentes;

A criação de uma nova marca pode levar muito tempo, pois é preciso achar um nome que se encaixe nessas descrições acima e depois ainda fazer toda a sua divulgação para que os consumidores saibam da existência da mesma. Devido aos empecilhos existentes, os fabricantes foram desenvolvendo maneiras de otimizar o desenvolvimento de uma marca, e hoje, eles possuem quatro opções quanto ao patrocínio, que, de acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 214) podem ser a marca do fabricante, a marca de revendedor, licenciamento e marcas combinadas.

A marca do fabricante ocorre quando as empresas vendem sua produção com seus próprios nomes de marca, ou o fabricante pode vender a revendedores que dão ao produto uma marca própria, criando assim as chamadas marca de revendedor.

A marca de revendedor é controlada por propriedade de uso por um distribuidor, uma instituição varejista, atacadista ou um distribuidor industrial. A propriedade e o controle de uma marca coexistem com a atitude e controle da estratégia de marketing para uma marca.

Para explicar licenciamento de marca KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 214) dizem que:

“Grande parte dos fabricantes leva anos e gasta milhões de para criar seus próprios nomes de marca. No entanto, algumas empresas licenciam nomes ou símbolos previamente criados por outros fabricantes, nomes de celebridades, personagens de filmes e livros – mediante uma taxa, qualquer um deles pode ser vir a ser um nome de marca instantâneo e credenciado”.

Por fim, as marcas combinadas, segundo KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 215), são aquelas que “ocorre quando dois nomes de marca já estabelecidos de empresas diferentes aparecem em um mesmo produto”.

Pode-se dizer então que a adoção da marca do fabricante em adição à marca do produto é uma forma de avalizar o conteúdo; por exemplo: a água Minalba é da Indaiá.

A representação associada do nome do fabricante a uma marca-fantasia ajuda a promover o produto até que ele atinja a maioria comercial.

A verdade é que se a marca não faz a venda, ajuda e muito a vender. À medida que uma marca ajuda a distinguir e notabilizar um produto, mais depressa ele é vendido.

A indicação clara das propriedades e dos efeitos do produto também é importante fator promocional. E a retenção do nome na memória do consumidor é fator decisivo no

momento da escolha do produto. Com efeito, uma das características importantes de uma marca é a fácil memorização. As siglas, os símbolos, as cores e os logotipos das marcas (LOGO-MARCAS) são de grande influência no grau de atenção que é concedido ao produto pelos observadores.

A questão é, pois, usar a criatividade no nome da marca e nas suas formas de representação gráfica para que ela estimule o consumidor a compra.

#### **1.4. Lealdade a Marca**

A lealdade à marca, com certeza, é um dos maiores patrimônios que uma empresa pode ter e querer, isto porque os consumidores possuem diferentes percepções em relação a diferentes marcas, e dependendo da percepção que o cliente possui de uma marca, isto pode gerar lucros. De acordo com KOTLER (2005, p. 236),

“As marcas variam quanto ao seu poder e valor no mercado. Em um extremo estão as desconhecidas para a maioria dos compradores. Em seguida vêm as marcas para as quais os compradores têm um grau positivamente alto de conscientização de marca. Depois vêm as marcas com alto grau de aceitabilidade de marca, seguidas pelas que desfrutam um alto grau de preferência de marca. Para completar, há aquelas com um alto grau de fidelidade à marca”.

Seguindo o mesmo raciocínio, AAKER apud KOTLER (2000, p. 236) distinguiu cinco níveis de atitude do cliente em relação à marca:

1. O cliente trocará de marca, especialmente por razões de preço. Não há fidelidade à marca.
2. O cliente está satisfeito. Não há razões para trocar de marca.
3. O cliente está satisfeito e incorreria em custos caso trocasse de marca.

4. O cliente valoriza a marca e a vê como aliada.
5. O cliente é devotado à marca.

AAKER (2000, p. 31) diz que “o **brand equity** é definido como o ativo (ou passivo) de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma a (ou subtrai de) um produto ou serviço”.

Para KOTLER (2005 p. 236) “o patrimônio de marca ou **brand equity**, é um efeito diferencial positivo que o reconhecimento do nome da marca provoca sobre a reação do cliente a um produto ou serviço”. E que “o patrimônio de marca está diretamente relacionado com a quantidade de clientes que se encontram nas classes 3, 4 e 5 descritas por Aaker. Assim como também está relacionado ao nível de reconhecimento de marca, à qualidade percebida da marca, às fortes associações mentais e emocionais e a outros ativos, como patentes, marcas comerciais e relacionamento nos canais”.

Pode-se dizer então que a lealdade à marca da base dos consumidores é freqüentemente a essência do **brand equity**. Se os consumidores lhe são indiferentes e compram segundo as características de preço e conveniência, pouco considerando o nome da marca, provavelmente há pouco **brand equity**. Se, por outro lado, continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca e talvez no seu símbolo de slogans.

A lealdade à marca, há muito um dos pilares em marketing, é uma medida da ligação do consumidor com a marca. Reflete a probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a concorrente fizer uma mudança, quer no preço, quer em características do produto. À medida que a lealdade da marca aumenta, a vulnerabilidade da base dos consumidores à ação da concorrência diminui. É um indicador do **brand equity** claramente ligado aos lucros futuros, uma vez que a lealdade à marca se traduz diretamente em vendas futuras.

Quando a empresa possui alto **brand equity** os lucros podem aparecer facilmente, pois além de desfrutar de menores custos em marketing, a empresa tem maior poder de negociação com os distribuidores e varejistas, permiti que a empresa cobre mais pelo produto e lance extensões de marca com maior facilidade.

Pode-se ver claramente a importância das marcas bem administradas para as empresas principalmente quando se trata de maiores vendas e lucros. Em um estudo com algumas marcas americanas, se tentou mostrar o ponto até o qual a medição de **brand equity** influencia o retorno sobre ações. Além desse fator, outras variáveis foram levadas em consideração no modelo: despesas com propaganda e retorno sobre investimento (ROI, do inglês Return On Investment). De acordo com AAKER (2000, p.35) “consistente com uma grande quantidade de pesquisas empíricas em finanças, um forte relacionamento entre o ROI e retorno sobre ações foi encontrado. Espantosamente, o relacionamento entre **brand equity** e o retorno sobre ações se mostrou igualmente forte”. AAKER (2000, p.35) ainda explica que “este último pode ser causado, em parte, pelo fato de o **brand equity** suportar um prêmio de preço que contribui para a lucratividade (...) empresas detentoras de marcas fortes possuem substanciais vantagens de qualidade percebida sobre os competidores”. Concluindo, uma marca forte comanda um prêmio de preço, e um prêmio de preço é um indicador de qualidade.

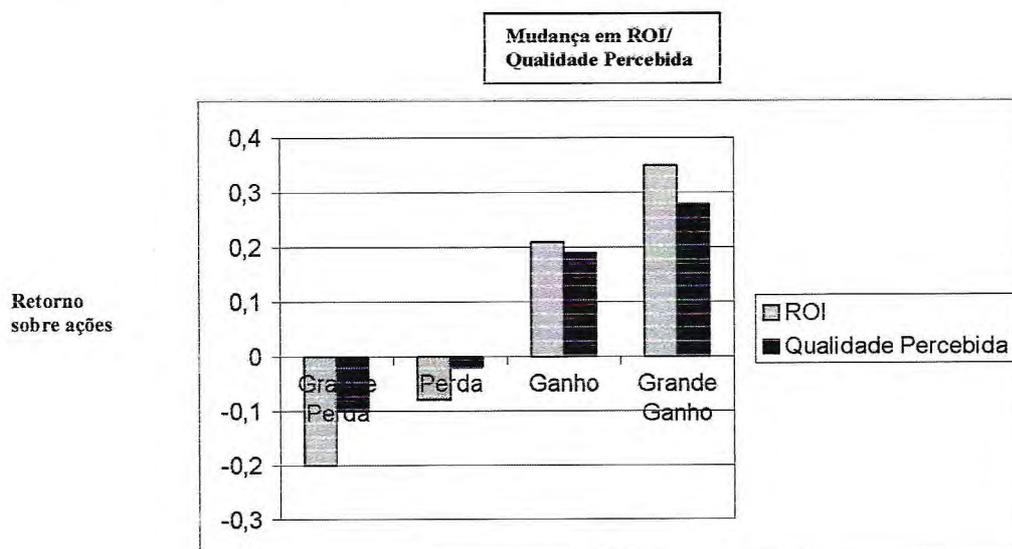


Figura 1. O estudo EquiTrend. Fonte Aaker (2000, pág 35)

### **1.5. Importância e Fidelidade às marcas**

A importância da marca é vista como fonte de satisfação na mente das pessoas. A marca é fundamental para a estratégia geral de produto. Os consumidores precisam relacionar suas experiências de consumo a algum sinal tangível e visível. O consumidor terá uma informação facilmente identificável à qual recorre para o processo decisório de compra.

A marca é importante por mostrar o esforço e a concepção de um produto e sua comercialização, com o objetivo de dar-lhe um lugar determinado na mente do consumidor, fornecendo segurança na escolha. Deve-se levar em conta o fato de que a imagem mantida pelos consumidores sobre as marcas pode comportar elementos visuais que transcrevem as palavras de nomes fortes para os produtos.

A fidelidade é uma consideração fundamental quando se fala em valor de uma marca que será comprada ou vendida. Hoje, manter clientes é mais difícil do que conquistar novos.

Há muitas opções de determinado produto no mercado. Ao escolhê-lo o cliente verifica preços, valores e poder da marca no mercado.

Para SAMPAIO (2002, p. 57) as marcas de sucesso seguem um ciclo de vida composto de seis etapas,

“As marcas conseguem obter identidade no mercado, que leva à possibilidade de geração de vendas e que, na seqüência, cria uma situação de confiabilidade, a qual pode levar à efetivação das vendas e, seguida pela intimidade com um grupo de consumidores, pode conduzir à repetição dessas vendas, o que desenvolve uma posição de valor efetivo para essa marca. Na evolução natural desse valor, a marca obtém fidelidade dos

consumidores e, já numa posição próxima ao topo da pirâmide e ao auge da *Bell curve*, atinge a condição de advocacia (ou seja, de contas com muitos consumidores que ‘advogam’ a favor da marca)”.

Como se pode perceber, a fidelidade à marca está diretamente ligada às vendas de uma empresa, entretanto, é preciso que ela se desenvolva primeiro e que consiga atingir as expectativas dos clientes para que possa ter clientes fiéis.

## **1.6. "Trading-up" e "Trading-down"**

A política da marca de uma empresa se presta à formação de estratégias de conquista de novos segmentos de mercado ou de nichos de mercado (oportunidades novas). É nesse ponto que surge o conceito de trading-up e trading-down.

### **1.6.1. Trading-up**

De acordo com o site <http://www.ipv.pt>, a tradução de *Trading-up*, “é a tentativa de valorização de um produto ou serviço com o objetivo de atingir uma faixa mais nobre do mercado”. Isto significa um lançamento de produto ou de marca TOP, para a empresa atingir as classes mais elitizadas. Este mecanismo valoriza a marca.

### **1.6.2. Trading-down**

É a estratégia inversa do trading-up. Ainda de acordo com o mesmo site, *Trading-Down* “é a tentativa de popularização de um produto ou serviço, procurando atingir a faixa mais popular do mercado”. Nesse caso, uma marca nova é lançada para concorrer com marcas que podem, um dia, ameaçar a marca tradicional. Este tipo de atuação não compromete a imagem da marca tradicional, que pode ou não usar seu nome para chamar a atenção do público para ela.

## **1.7. Caráter Emocional das Marcas**

Falar sobre marca é mexer com a emoção. Os produtos são racionais, enquanto as marcas evocam sentimentos e ligações. Muitas vezes, como consumidores, não entendemos o motivo de fazermos uma opção de compra. Mal sabemos que esse momento decisivo é tão estudado.

Há algum tempo empresários e executivos descobriram o valor das marcas e o seu potencial como principal bem de uma empresa. Mesmo assim ainda restam muitas dúvidas na implementação da melhor estratégia para potencializá-lo.

Criação de imagem de marca é um processo complexo. Muitos caminhos têm sido utilizados, mas nenhum absolutamente certo. O assunto pede uma estratégia de longo prazo coerente e totalmente conectada aos consumidores da marca.

Frases como: "Uma boa imagem vale mais que mil palavras", ou "A propaganda é a alma do negócio" são máximas difundidas no mundo atual. Elas reforçam teorias sobre como conduzir o processo de divulgação de uma marca e, principalmente, sobre a importância de se ter uma imagem adequada, coerente e positiva entre os consumidores.

O autor MARTINS (1999) acredita que algumas marcas valem mais que os próprios produtos que elas rotulam. Isto pode ser considerado um indício de que a marca mexe com emocional do consumidor, o que pode ser considerado manipulação do sentimento do mesmo para o único fim comercial da venda.

Uma marca bem construída traz diferenciação e agrega valor ao negócio. A marca também é o maior patrimônio que se pode criar e desejar. Ela estabelece um elo com o consumidor que vai além da qualidade do produto. É esse envolvimento que vai garantir a lucratividade.

MARTINS (1999) também fala que o objetivo de toda a empresa ao investir na construção de uma marca é aumentar sua lucratividade. Seus produtos deixam de ser

*commodities* para se tornar referência do mercado. O trabalho da empresa na construção da marca é aumentar a percepção de valor que o consumidor tem a seu respeito. A sensibilidade do consumidor só é atingida quando a compra realiza e satisfaz racionalmente e, sobretudo, emocionalmente suas aspirações. Isto ocorre por meio da imagem do produto. A imagem é o fator decisivo para a escolha da marca. Um negócio com uma imagem envolvente gera níveis de lucratividade muito superiores à média do mercado.

A marca é uma entidade independente. É a parte mais sensível em sua construção é a formação das características emocionais que vai carregar. A emoção é vital para a saúde da marca, e a parte mais delicada em sua comunicação é descobrir qual dentre os pontos das emoções humanas potencializa o valor da marca.

Como pode ser visto durante o capítulo, a marca traz grandes vantagens para a empresa. Mas isto, só se concretiza, pois existe um comportamento entre os consumidores que pôde ser estudado e também colocado em livros. Foi visto várias vezes que o consumidor pode ser fiel a uma marca ou não, pode escolher determinado produto, entre muitos iguais.

Visto isso, o próximo passo do estudo será o comportamento do consumidor, ou seja, estudar os fatores que levam esses consumidores a serem fiéis a uma marca, ou simplesmente escolherem ela, apesar de às vezes não serem a melhor escolha financeira. É preciso entender como funciona o consumidor para que se possa chegar a conclusão da importância da marca na decisão de compra deste.

### **1.8. Estratégia e Arquitetura de Marcas**

Agora que já foi visto um pouco mais sobre marcas e suas origens e conceitos, pode-se aprofundar um pouco mais para que se possa entender a importância delas para as empresas. Como se pode perceber, para se criar uma marca conhecida, reconhecida e bem vista pelos consumidores, levam-se anos de muito trabalho, não só em publicidade, mas também em aprimoramento e manutenção da qualidade do produto, como também

quantias elevadas de dinheiro, principalmente quando se trata de produtos vendidos em diferentes cidades, estados ou mesmo países. Quando se tornam marcas globais, é aí sim que se torna mais difícil e mais dispendioso, pois é preciso adaptar o tipo de marketing para cada cultura e às vezes, até mesmo o produto.

Como forma de aliviar um pouco esses incessantes investimentos na marca, as empresas vêm adotando diferentes estratégias de marcas quando criam um novo produto. As empresas que já são donas de marcas muito bem aceitas no mercado, com grande repercussão entre os clientes, podem tirar proveito disso quando for oportuno.

Alguns autores descrevem um pouco mais sobre a forma que as empresas organizam suas marcas, de que maneiras elas podem utilizá-las e como acabam tirando proveito delas. Entre esses autores estão, KOTLER & ARMSTRONG (2003, p.215) que afirmam que “Uma empresa tem quatro opções que se trata de estratégia de marca. Ela pode introduzir extensões de linha, extensões de marcas, multimarcas ou novas marcas”.

		Categoria de Produtos	
		Existente	Novo
Nome de Marca	Existente	Extensão de Linha	Extensão de Marca
	Novo	Multimarcas	Novas Marcas

Figura 2. Kotler & Armstrong (2003, p. 215)

Além da utilização da marca na estratégia de criação de novos produtos ou linhas, pode-se perceber sua importância também na organização dos produtos para a empresa e principalmente para os consumidores. AAKER (2000, p. 116), afirma que:

“A arquitetura da marca organiza e estrutura o portfólio de marca ao especificar os papéis das marcas e a natureza dos relacionamentos entre elas, bem como entre os diferentes contextos de produto-mercado. Uma arquitetura de marca bem concebida pode gerar clareza, sinergia e alavancagem de marca em vez de um foco difuso, confusão no mercado e desperdício da construção da marca”.

AAKER (2000, p.148) diz que “arquitetura de marca é uma estrutura para organizar o portfólio de marcas que especifica os papéis destas, os relacionamentos entre elas e os diferentes contextos de marca no que diz respeito a produtos e seus respectivos mercados”.

#### **1.8.1. Extensões de Linha**

Como pode ser visto na Figura 2, criou-se uma tabela, onde existem dois eixos divididos em: “Nomes de Marcas” e “Categoria de Produtos”. E cada um desses foi dividido em “existente” e “novo”, possibilitando assim a criação de quatro situações específicas.

Pode-se entender por extensão de linha quando há a intersecção da categoria de produtos existentes com a o nome de marca existente. De acordo com KOTLER (2005, p.241) “as extensões de linha introduzem itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome de marca, como novos sabores, formas, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem”.

Fica mais fácil agora de perceber a importância da marca para as empresas quando se trata desse aspecto. Se estiver havendo uma mudança no produto, o que pode atrair novos clientes, e se a empresa fosse lançar uma marca completamente nova para essa modificação, levaria muito mais tempo para atingir o nível de venda que ela deseja. As vantagens para as empresas é que além de baixar custo e diminuir o risco para satisfazer o

desejo que seus clientes têm de variedade, ela ainda aproveita o excesso de capacidade de produção e fazem com que seus distribuidores, ou revendedores, garantam mais espaços nas prateleiras para os seus produtos.

Apesar das inúmeras vantagens trazidas é importante salientar que é preciso ter bastante cuidado com a extensão de linha, pois segundo KOTLER & ARMSTRONG (2003, p.216) “A superextensão do nome de uma marca pode fazer com que ela perca seu significado específico ou marcas que tenham muitas extensões podem causar confusão ou frustração ao consumidor”.

### **1.8.2. Extensão de Marca**

Muitas empresas possuem mais de uma marca, assim como muitas outras possuem mais de um produto para a comercialização. Existem na verdade uma infinidade de produtos com marcas diferentes e também há produtos diferentes com a mesma marca. É aí que as empresas que trabalham bem suas marcas ganham e muito em relação aos seus concorrentes.

GOBE *et al.* (2004, p. 91) dizem que,

“A estratégia de extensão significa a transformação de uma marca forte em uma marca guarda-chuva ou a abertura de espaço em uma marca guarda-chuva para mais um produto ou linha. A empresa que opta pela extensão investe em uma marca, acreditando que seu sucesso será transferido para novos produtos de uma mesma categoria ou em categorias relacionadas, lançados sob a proteção de um mesmo guarda-chuva”.

KOTLER & ARMSTRONG (2003, pag 216) definem esse conceito da seguinte forma: “Extensões de marca envolvem o uso de uma marca de sucesso para lançar produtos novos ou modificados em uma nova categoria”.

Pode-se concluir então que empresas que já são donas de grandes marcas de sucesso e que por algum motivo entram em um mercado parecido, do mesmo ramo, ou completamente diferente, utilizam a marca para gerar um reconhecimento imediato e aceitação mais rápida. Assim, com a extensão de linha, a utilização dessa estratégia traz grandes economias para a companhia e também alguns riscos, entre eles, a confusão da imagem da marca principal e a perda do posicionamento especial que ocupa na mente do consumidor devido a superutilização.

### **1.8.3. Multimarcas**

Quando se vai a um supermercado, lojas de conveniência ou a alguma mercearia, encontra-se muitas vezes com diversas marcas de um mesmo produto, às vezes uma quantidade tão grande que acaba-se sem saber qual escolher. Entre todos esses produtos existem umas variedades de tamanhos, formatos, sabores e principalmente preços. O que poucas pessoas percebem é que muitas dessas marcas podem ser da mesma empresa.

Essa estratégia é chamada de multimarcas ou marcas múltiplas. KOTLER (2005, p.242) diz que multimarca acontece quando “novos nomes de marcas são lançados na mesma categoria de produtos”.

Já GOBE *et al.* (2004, p. 93) relatam que “a estratégia de marcas múltiplas consiste em dar vida própria a cada produto de uma empresa, atribuindo-lhes marcas individuais”.

Até agora, falou-se das vantagens de se usar a mesma marca para produtos similares ou não, entretanto nessa parte viu-se exatamente o oposto. Ou seja, a utilização de marcas diferentes para os mesmo tipos de produtos, pertencentes a uma só empresa. Mas o que leva a empresa a adotar essa estratégia? GOBE *et al.* (2004, p. 94) dizem que a utilização de marcas múltiplas é favorecida por:

- Ausência de uma história de investimentos em imagem institucional;

- Experiência anterior na introdução de marcas individuais;
- Grande variedade de categorias de produtos e/ou versões muito específicas;
- Acreditar na competição interna como fator motivador e propiciador de eficácia;
- Crença no posicionamento preciso como fator crítico de sucesso.

Existem também algumas implicações mercadológicas para a sua utilização:

- Uma marca bem-sucedida não garante o sucesso de novos lançamentos; porém, um fracasso não prejudica marcas bem posicionadas, atingindo a imagem da empresa somente na proporção em que essa se associa à nova marca;
- Marcas novas soam para o consumidor como inovações, o que representa boas chances de conquistar o público líder de opinião;
- O perigo de canibalização muito forte dos produtos existentes é reduzido, devido ao posicionamento específico de cada marca;
- As marcas demandam mais tempo para se firmar no mercado, mas seu ciclo de vida tende a ser mais longo e as posições conquistadas, mais sólidas.

A utilização dessa estratégia traz algumas vantagens. De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p.216) “o uso oferece um meio de estabelecer diferentes características e apelar a diferentes motivos de compra. Permite também que uma empresa garanta mais espaços nas prateleiras dos revendedores”. Além disso, com a utilização de diferentes marcas, a empresa pode trabalhar de forma a otimizar suas vendas em locais com culturas diferentes, ou seja, trabalhar uma marca em determinado território e outra em território com características diferentes. Como nas outras situações, a utilização de multimarcas também traz algumas desvantagens, uma delas é que pode acontecer que somente uma das marcas apresente uma aceitável participação no mercado e que nenhuma seja particularmente rentável. Isso ocorre porque a empresa acaba tendo dispendiosos recursos em publicidade para promover as diversas marcas que possui ao invés de concentrar todos eles em um só.

Apesar de serem estratégias completamente diferentes, cada uma delas pode ser adequada a um tipo de mercado, ou seja, a empresa tem que estudar melhor o mercado para saber qual seguir.

#### **1.8.4. Novas Marcas**

Uma outra opção que existe em relação à estratégia de marca, de acordo com KOTLER (2005, p.241) ocorre quando uma empresa entra com “um novo nome de marca para uma nova categoria de produtos”.

Assim como ocorre nas multímarcas, um dos grandes problemas de se obter marcas novas, seria o grande dispêndio de recursos não só no desenvolvimento dessas marcas, mas como na manutenção delas, ou seja, a empresa terá que gastar muito tempo, pessoas e dinheiro em cada uma de suas marcas. Entretanto, novas marcas podem ser úteis se uma empresa achar que sua marca já está desgastada ou em declínio, e é preciso uma nova para aumentar novamente suas vendas.

Como se pode ver, a marca se tornou uma necessidade para as empresas atuais, sem ela, seria quase impossível o seu crescimento e desenvolvimento. É através delas que multinacionais conseguem entrar e ganhar a consideração em países com culturas completamente diferentes é através delas também que é estimulado a concorrência no mercado, que há diminuição de preços entre os produtos similares como também a utilização de uma margem de lucro maior para as empresas que escolhem por seguir o caminho de trading-up. A marca, realmente traz mais vantagens do que desvantagem, não é à toa que os investimentos na área vêm aumentando todos os anos.

#### **1.9. Decisões Sobre Marca**

Uma das primeiras decisões que uma empresa deve tomar em relação a uma marca diz respeito em usá-las ou não em sua linha de produtos. Alguns produtos, com pouca

diferenciação entre si, os chamados *commodities*, geralmente não utilizam marcas, o que garante um menor custo para a empresa, tanto de embalagem como em comunicação. Entretanto, quando se trata desse tipo de produto, uma das únicas vantagens em relação aos concorrentes é basicamente o preço, os quais, em produtos como a soja, milho etc, têm preços tabelados pelo mercado.

Apesar de a utilização da marca trazer aumento de gastos financeiros e de pessoal, ela traz diversas vantagens para àqueles que decidem adotá-las, desde que o gerenciamento seja adequado.

Seria fácil perguntar agora, como é que uma marca pode propiciar maiores lucros, se os custos para desenvolver e manter são tão altos? Seguindo a mesma linha de raciocínio GOBE *et al* (2004, p. 84) dizem que:

“É comum que consumidores se disponham a adquirir um produto um pouco mais caro e de marca já conhecida, em vez de um produto mais barato e desconhecida. A segurança, e não a economia, é, muitas vezes, fator decisivo na compra. Além disso, há consumidores que valorizam muito o status sinalizado pela marca, mais do que os benefícios racionais do produto”.

Pode-se ver então como é que empresas que investem em marca, acabam tendo maiores margens de lucros. A marca, nos dias de hoje, está sendo tão cobiçada pelos consumidores que os preços podem variar em até cem por cento de uma marca para outra, mesmo que os produtos tenham a mesma qualidade de fabricação.

Outra grande vantagem para os fabricantes, que já foi levantada anteriormente, é que permite segmentação. Pode-se observar, por exemplos, que algumas marcas são utilizadas em diversos produtos diferentes. E que produtos novos são lançados com marcas já conhecidas no mercado durante vários anos. Isto acontece porque as empresas detentoras de marcas fortes e conhecidas utilizam-se dessas marcas para facilitar a entrada

dos seus produtos no mercado. Esse tipo de operação é particularmente importante para produtos industriais, cuja identificação individual é mais difícil do que a de produtos de consumo. Para possibilitar essa decisão, é necessário que a marca seja capaz de transmitir a personalidade global da empresa. Além de que os produtos não estejam em categorias tão diferentes, ou contraditórias como, por exemplo: água e petróleo.

Tendo a empresa optado pelo uso da marca, ela terá agora que fazer algumas decisões de como poderá trabalhá-la, ou seja, como irá utilizá-la. GOBE *et al* (2004, p. 84) dizem que “as organizações devem optar entre alguns caminhos estratégicos que envolvem sua utilização? Marca guarda-chuva, marca individual ou marca mista”. Ir-se-á estudar cada uma delas, tentando mostrar as vantagens de sua utilização para as empresas.

### **1.9.1 Marca Guarda-Chuva**

A marca guarda-chuva, para GOBE *et al* (2004, p. 85), “acontece quando uma empresa utiliza uma mesma marca para todas as linhas, ou todos os produtos em uma ou mais linhas, visando proteger novos itens que venham a ser lançados”. O nome guarda-chuva é justamente uma analogia a essas marcas, pois elas “protegem” ou “abraçam” as outras de forma que traz a elas a confiança e qualidade já percebida pelo cliente.

Entre as vantagens da marca guarda-chuva, pode-se citar ainda a visão de PEREZ *apud* GOBE *et al* (2004, p. 86) descritas na seguinte figura:

1. Custos mais baixos de introdução de produtos, por não haver necessidade de pesquisa de nomes, registro e esforço adicional de comunicação, necessários para tornar a marca conhecida e para posicioná-la;
2. Possibilidade de boas vendas, em caso de marca forte, proporcional à percepção do consumidor da relação entre o novo produto e os produtos já existentes;

Também são percebidas algumas desvantagens quando ela é utilizada:

1. Um fracasso de vendas ou um produto identificado como de qualidade inferior põem arranhar a reputação da empresa.
2. A introdução de categoria de produtos claramente distintos ou de qualidade inferior sob a mesma marca guarda-chuva pode não trazer benefício algum ao novo produto e, ainda, corroer o prestígio dos produtos já estabelecidos.

Uma empresa pode, e deve ter mais de uma marca guarda-chuva dependendo das categorias de produtos que elas possuem ou quando simplesmente querem satisfazer públicos-alvo diferenciados, evitando assim a segunda desvantagem de utilizar-se e uma marca guarda-chuva.

Ainda pode acontecer de empresas com marcas muito fortes, acrescentarem sua marca às próprias marcas guarda-chuva que criam. Um exemplo desse modelo é a Nestlé, que abre seu guarda-chuva institucional sobre os outros, como Maggi e São Luiz. De acordo com GOBE *et al* (2004, p. 87) “em tais casos, o objetivo é transferir a garantia de qualidade e a credibilidade da marca aos guarda-chuvas das linhas, principalmente em mercados nos quais uma empresa não tem liderança ou em que sofre forte concorrência”.

### **1.9.2. Marcas Individuais**

Elas são aquelas que não estão relacionadas com nenhuma outra marca, ou seja, não possuem uma marca guarda-chuva lhe encobrindo de forma que garanta a ela um bom prestígio. Entretanto, não significa que uma empresa só possa ter uma marca individual. Muitos fabricantes acabam tendo mais de uma, muitas vezes até mesmo sem o cliente saber.

Assim como a marca guarda-chuva trabalhar com marcas individuais possuem suas vantagens e desvantagens, entre elas pode-se destacar, de acordo com PEREZ apud GOBE *et al* (2004, p. 87), as seguintes vantagens:

1. Flexibilidade na escolha do nome que melhor se adapta às características, atributos e/ou posicionamento do produto.
2. Possibilidade de manutenção dos movimentos de *downtrading* ou *uptrading* entre as marcas da empresa, minimizando perdas de participação de mercado da linha ou da empresa como um todo.
3. Não comprometimento de outros produtos ou da reputação da empresa no caso do insucesso de um produto.
4. Maior ocupação de espaço no ponto-de-venda.
5. Otimização da segmentação de mercado.
6. Sensação de novidade para o consumidor.
7. Competição interna, levando a maior eficácia: cada marca vence – ou não – por seus próprios méritos.

E também as desvantagens:

1. Maiores despesas de pesquisa de mercado para escolha de nomes – ou maior risco, na ausência de pesquisas -, registro de marcas e esforços de comunicação para lançar, promover, posicionar e proporcionar reconhecimento às novas marcas.
2. Pouco ou nenhum proveito da reputação da empresa ou de outros produtos de sucesso; é quase como começar de novo cada lançamento.
3. Posicionamento equivocado pode redundar em canibalização, possivelmente superior à parcela de mercado roubada da concorrência.

Esse tipo de estratégia é muito usada no Brasil, principalmente nos mercados de produtos de limpeza, onde as principais marcas que se encontram nas prateleiras como: OMO, Minerva, Campeiro, Ariel, Ace, etc, são controladas pela Gessy Lever e Procter & Gamble.

### **1.9.3. Marcas Mistas**

A marca mista é nada mais que uma combinação entre a marca guarda-chuva e a marca individual. GOBE *et al* (2004, p. 88) descrevem como sendo assim: “as estratégias de marcas mistas buscam personalizar os produtos, sem abandonar o aval de uma marca guarda-chuva, que pode ser o nome da empresa. As conseqüências são a combinação das vantagens – e também das desvantagens – do uso de marcas guarda-chuva e individuais”.

Como se pode perceber, a utilização de marcas, principalmente quando uma empresa possui mais de uma, gera uma grande quantidade de dúvidas em relação à estratégia a ser usada. As empresas precisam ter pessoas capacitadas nessa área para que possam tirar o maior proveito da marca possível e também evitar que a má utilização cause danos ao fabricante.

Fica claro que o trabalho em cima da marca é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa, e que dependendo de como for tratado, pode acabar economizando significáveis recursos financeiros, principalmente na área da comunicação.

## 2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Neste capítulo irá se buscar informações sobre o comportamento do consumidor e o mercado. Deixa-se claro que, quando se fala de comportamento de compra, refere-se ao consumidor final – indivíduos e famílias que compram bens e serviços para o consumo pessoal, podendo estes ser uma simples comunidade ou até mesmo toda a população mundial.

É preciso notar que o termo consumidor é utilizado para descrever dois tipos diferentes de entidades consumidoras, que segundo SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 5) podem ser: o consumidor pessoal e o consumidor organizacional. “O consumidor pessoal compra bens e serviços para seu próprio uso, para uso do lar ou um presente para um amigo. Em cada um desses contextos os bens são comprados para uso final dos indivíduos, que são conhecidos como usuários finais ou consumidores finais”.

A segunda categoria “inclui organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, órgãos do governo e instituições civis, todas as quais precisam comprar produtos, equipamentos e serviços para funcionar normalmente”.

O que é preciso saber do comportamento de compra? Por que as empresas estão tão interessadas em estudá-lo? Para SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 5) “o estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo. O comportamento do consumidor engloba o estudo de *o que* compram, *porque* compram, *quando* compram, *onde* compram, *com que frequência* compram e com que frequência *usam* o que compram”.

É relevante o seu estudo, pois irá mostrar de que maneira as marcas acabam influenciando na compra de um produto. Porque o consumidor preferiu gastar mais recursos financeiros, tempo ou esforço para adquirir determinada marca do que outra do concorrente.

Precisa-se saber então o que seria o comportamento do consumidor. Segundo SOLOMON apud PINHEIRO *et al* (2004, p. 13), O comportamento do consumidor é entendido como o: “Estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

ENGEL *et al* (1995, p. 4) definem como sendo **“as those activities directly involved in obtaining, consuming, and disposing of products and services, including the decision processes that precede and follow these actions”**. (“Aqueles atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e venda de produtos e serviços, incluindo os processos de decisão que antecedem e seguem essas ações”).

Os consumidores variam em diversos fatores, e a maneira como esses se relacionam com as outras pessoas e com o ambiente em si, influencia na sua decisão de compra. É preciso entender como esses fatores estão interligados, como agem e os motivos por trás do comportamento de compra para que se possa compreender a importância da marca na decisão de compra de cada consumidor.

Para entender porque a marca pode ser um referencial importante na decisão de compra, é preciso ter a compreensão de que todos os seres humanos possuem necessidades e que a tomada de decisão se alinha na sensação das necessidades satisfeitas. Destaca-se que, essas necessidades muitas vezes não são percebidas pelas pessoas, pois elas podem acabar levando a decisão de compra para um nível emocional e não racional.

COBRA (1992, p. 37) evidencia a satisfação na compra da seguinte forma:

“A satisfação da compra está ligada a certas sensações de satisfação que o consumidor imagina estar levando à satisfação de necessidades. O que realmente satisfaz as necessidades não são

fatores necessariamente percebidos pelo consumidor, quer dizer, não estão muitas vezes ao nível do consciente”.

Antes de tentar satisfazer as necessidades dos seus clientes, as empresas precisam primeiro entender também a influência dos fatores ambientais, como ele molda o processo decisório de compra para depois compreender o que leva uma pessoa a comprar ou rejeitar determinado produto.

PINHEIRO *et al* (2004, p. 21) dizem que:

“É imprescindível notar que o consumidor final, definido como um tomador de decisão, não deve ser visto isoladamente: ele sofre a influência de uma série de fatores que podem tornar-se decisivos nos estágios cruciais da compra. A compreensão dos fatores que influenciam o comportamento de compra possibilita não só uma visão mais aprofundada da dinâmica da compra, mas também abre um leque de possibilidades de intervenções com o uso de estímulos de marketing que objetivem gerar bons resultados no comportamento de compra, criando valor para o cliente e produzindo a satisfação com o produto e o conseqüente envolvimento do consumidor com a compra”.

Tanto para KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 119) como para COBRA (1992, p. 23) “as compras do consumidor são extremamente influenciadas pelas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas”. KOTLER as divide da seguinte forma:

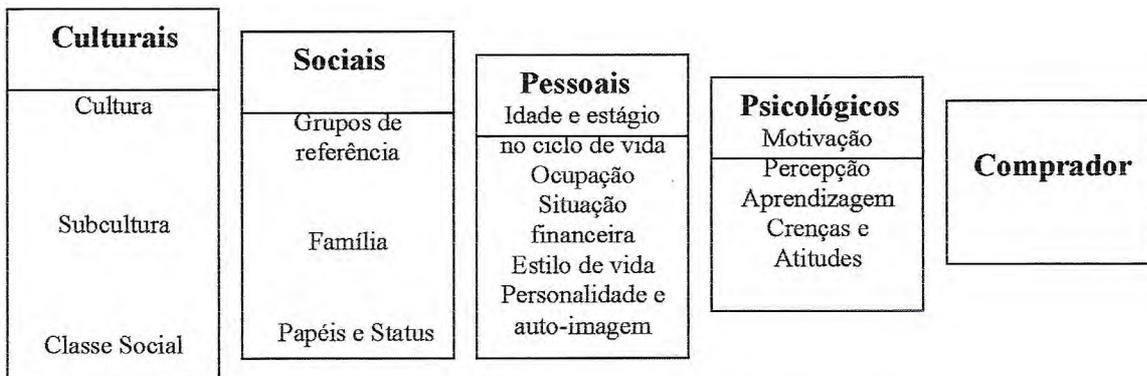


Figura 3. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Kotler e Armstrong (2003 pag. 119)

PINHEIRO *et al* (2004, p. 21) agrupam os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor em três níveis: os psicológicos, sócio-culturais e situacionais. Outra classificação é trazida por ENGEL *et al* (1995, p. 143) que dizem: **“Consumer decision-making is influenced and shaped by many factors and determinants, which fall into these categories: individual differences; environmental influences; and psychological processes”**. (“A decisão de compra do consumidor é influenciada e moldada por muito fatores e determinantes que se aloca dentro dessas categorias: diferenças individuais, influências do ambiente e processos psicológicos”).

## 2.1. Fatores que afetam o comportamento do consumidor

Como se pode observar, existem diferentes classificações para os fatores que influenciam os consumidores, e estes são extremamente influenciados por elas. É importante notar, entretanto, que os profissionais de marketing, na maior parte das vezes não podem controlar esses fatores, mas devem levá-los em consideração.

### 2.1.1. Fatores Culturais

Os fatores culturais exercem a mais ampla influência na comportamento do consumidor. Os profissionais de marketing precisam entender o papel desempenhado pela cultura, subcultura, e classe social do comprador.

## **Cultura**

A cultura tem sido bastante estudada pelas empresas que pretendem atingir mercado em diferentes cidades, estados, ou países. Vários autores afirmam que ela é um dos principais fatores que influenciam na decisão de compra do consumidor.

Para KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 120) “a cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Ao crescer em uma sociedade, uma criança adquire valores, percepções, desejos e comportamentos de sua família e de outras instituições importantes”. MCCARTHY apud COBRA (1992, p. 204), apesar de ter seu ponto de vista um pouco diferente também explica que “a origem étnica provoca grande influência no processo de decisão de compra”. SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 287) chegaram a dizer que “o impacto da cultura é tão natural e automático que sua influência sobre o comportamento costuma ser dada como certa”. PINHEIRO *et al* (2004, p. 37) ainda dizem que:

“A cultura é um dos fatores mais importantes a ser levado em consideração no planejamento de produtos e na definição de estratégias de marketing. Pelo fato de ser um elemento fundamental na vida do indivíduo em sociedade, muitos dos fracassos em marketing são explicados pela falta de sensibilidade na consideração da realidade cultural em que se encontram inseridos os consumidores”.

A cultura varia bastante de sociedade para sociedade, assim como a influência dela no comportamento. Dependendo da cultura em que o indivíduo está inserido, ele pode ser mais ou menos influenciado por uma marca.

Para entender porque a cultura é tão importante precisa-se saber o que ela é, o que significa. A cultura pode ser entendida, de acordo com PINHEIRO *et al* (2004, p. 37)

“como o conjunto de crenças, normas, valores e atitudes que regulam e normatizam as condutas os integrantes de uma determinada sociedade (...) A cultura serve de padrão de orientação e de horizonte de comparação dos comportamentos de seus integrantes”.

A cultura também pode ser definida, para SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 286) “como a soma total das crenças, valores e costumes aprendidos que servem para direcionar o comportamento de consumo dos membros de determinada sociedade”. Eles completam dizendo que “tanto os valores como as crenças são imagens mentais que afetam uma ampla variedade de atitudes específicas, as quais influenciam o modo como uma pessoa tende a reagir em uma situação específica” e que “em contraste com as crenças e os valores, os costumes são modos abertos de comportamento que constituem maneiras de se comportar culturalmente aprovadas ou aceitas em situações específicas”.

É uma tarefa dos profissionais de marketing estarem sempre tentando identificar que culturas são mais influenciadas ou não. Outra tarefa importante é identificar novos produtos que podem passar a serem desejados, pois para SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 287) “crenças, valores e costumes culturais continuam a ser seguidos desde que gerem satisfação. Quando um padrão específico não satisfaz mais aos membros de uma sociedade, ele é modificado ou substituído, de modo que o padrão relutante fique mais afinado com as necessidades e desejos atuais”. É fácil ver como um entendimento das várias culturas de uma sociedade ajuda os profissionais de marketing a prever a aceitação dos seus produtos pelo consumidor.

Pessoas que moram em países, aonde a cultura permite uma diferenciação de produtos através da marca, sentiram mais influenciadas por estas.

### **Sub-cultura**

Dentro de cada cultura, é possível identificar subculturas, ou seja, grupos de pessoas que têm o mesmo sistema de valor, pois tiveram experiências de vida em comum. Para PINHEIRO *et al* (2004, p. 38) elas “são especificidades culturais definidas por

critérios étnicos, religiosos, geográficos, de estágios e estilos de vida”. De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 120) entre as subculturas “estão: a nacionalidade, a religião, o grupo racial e a região geográfica. Muitas das subculturas representam segmento de mercados importantes, o que faz com que os profissionais de marketing desenvolvam produtos e programas de marketing sob medida para as suas necessidades”.

Em algumas situações é possível identificar a preferência de determinada marca por algumas subculturas. Nos Estados Unidos, uma marca de roupas chamada FUBU tem como seus principais clientes a raça negra.

### **Classe Social**

Para KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 122) “Classes sociais são divisões ordenadas e relativamente permanentes de uma sociedade cujos membros possuem valores, interesses e comportamentos similares”. Já SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 267) consideram classe social é “a divisão dos membros de uma sociedade em uma hierarquia de classes de status distintas, de modo que os membros de cada classe tenham relativamente o mesmo status e os membros de todas as outras classes tenham mais ou menos status”. Praticamente toda sociedade possui alguma forma de estrutura de classes sociais. Em alguns países, a diferença entre as classes sociais é exorbitante.

A classe social é determinada por fatores como: renda, ocupação, instrução, riqueza e outras variáveis. Como os membros pertencentes às classes sociais tendem a exercer um comportamento de compra parecido, os profissionais de marketing demonstram um grande interesse por elas. De acordo com KOTLER & ARMSTRONG, (2003, p. 122) “as classes sociais apontam preferências distintas por produtos e marcas no que diz respeito a roupas, móveis, atividades de lazer e carros, entre outras coisas”.

As marcas entram como um diferencial entre as classes sociais. Quando o comportamento de consumo é influenciado por desejos compartilhados por determinada classe e o consumidor pretende ascender na escala social (mesmo que simbolicamente) ele

pode vir a comprar as marcas que são utilizadas pela classe com maior status. De acordo com PINHEIRO *et al* (2004, p. 40) “este fenômeno de orientação de padrões de compra com base nas classes sociais mais elevadas é denominado consumo conspícuo”.

Com base nos fatores culturais, nota-se que a marca pode gerar uma influência no consumidor quando este está imerso em uma cultura onde os valores, crenças e costumes aceitam esse comportamento, além disso, consumidores que querem mostrar sua boa condição financeira acabam também sendo influenciados a comprar marcas caras ou que possuem um bom status, pois estas influenciam através da sua característica de dar ao produto status diferenciado.

Assim, como os fatores culturais existem os fatores sociais, eles também exercem bastante influência na decisão de compra, e, dependendo do tipo de produto que se estiver comprando pode até ter uma influência maior, os fatores sociais são: os grupos, família, papéis e status.

### **2.1.2. Fatores Sociais**

O comportamento do consumidor também é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status.

#### **Grupos**

Outro fator que faz com que a marca exerça uma influência na decisão de compra do consumidor é a interferência dos grupos. Segundo PINHEIRO *et al* (2004, p. 33), “pelo fato de pertencerem a diversos grupos e, também, por almejarem participar de outros grupos, a influência das situações de interação social é de extrema importância na aquisição e estabilização das ações de compra dos indivíduos”. Ainda completa dizendo que “o profissional de marketing não pode deixar de compreender que os consumidores agem, em grande parte, com regras compartilhadas entre grupos, a fim de buscar sua inserção social”.

O que muitos autores mostram é que existem dois tipos de grupos: os grupos de associação e os de referência. Os primeiro, conforme KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 122) “são os grupos que exercem uma influência direta sobre uma pessoa e dos quais ela faz parte”. Já os de referência, de acordo com SCHIFFMAN E KANUK (2000, p. 229) “é qualquer pessoa ou grupo que sirva como ponto de comparação (ou referência) para um indivíduo na formação de valores, atitudes ou comportamento tanto gerais quanto específicos”.

Para nosso estudo, este é um dos pontos de maior relevância. O conceito de grupo de referência fornece uma perspectiva valiosa para o entendimento do impacto de outras pessoas sobre as crenças, as atitudes e o comportamento de consumo de um indivíduo, ou seja, é ele que mostra porque os consumidores tendem a escolher uma marca ou não. Os grupos de referências mudam de pessoa para pessoa, ou seja, o grupo de referência de um consumidor não é necessariamente igual ao de outro consumidor, mesmo que os dois sejam muito próximos, como parentes ou amigos.

Um detalhe relevante é que, dependendo da marca e do tipo de produto, o nível de influência de um grupo pode variar. Para KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 123), “essa influência tende a ser mais forte quando o produto é visível para aqueles que o comprador respeita”. Logo, é de extrema importância saber como identificar e alcançar esses líderes de opinião - pessoas de um grupo de referência que, devido a habilidades especiais, conhecimento, personalidade ou outras características, exercem influência sobre os demais. Já produtos que não são visíveis a outras pessoas, ou seja, são usados na privacidade, não são afetados por grupos, pois nem o produto nem a marcas serão visíveis para as pessoas que ela respeita.

Como foi dito, as pessoas tendem a comprar produtos utilizados por pessoas pelas quais elas têm uma admiração ou respeito. Os produtos utilizados por esses líderes de opinião, só são identificados por causa da marca, e esta acaba influenciando os outros clientes a comprá-la.

## **Família**

Os membros das famílias, assim como os líderes de opinião, podem influenciar bastante o comportamento de compra. De acordo com KOTLER (2000, p. 187), “a família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade e tem sido exaustivamente estudada”. PINHEIRO *et al* (2004, p. 35) confirmam a importância da família dizendo que “os comportamentos têm origem na família uma vez que ela é a base do processo de socialização de consumo, repercutindo posteriormente na construção da identidade dos integrantes, bem como das suas opções de vida e escolhas de consumo posteriores”. Cada membro da família tem um papel e influencia na decisão de compra de diferentes produtos ou serviços. Logicamente que os papéis variam bastante entre países e classes sociais. E é importante destacar que os papéis de compra mudam com a evolução do estilo de vida do consumidor, esses papéis, segundo PINHEIRO *et al* (2004, p. 36), são:

- Iniciador – dispara o processo de compra, ao reconhecer uma necessidade não atendida;
- Influenciador – busca nas fontes e disponibiliza a informação necessária para levar à satisfação da necessidade despertada;
- Decisor – dá a palavra final sobre a alternativa escolhida;
- Comprador – interage com o vendedor e adquire o produto;
- Consumidor – é o usuário final do produto;
- Avaliador – promove a avaliação do produto, especialmente no que tange à satisfação da necessidade.

A marca consegue fazer sua influência através da família pois é ela quem difunde a cultura e a sub-cultura. Uma vez que feita em contato com ela, os integrantes tendem a segui-las e conseqüentemente fazer diferenciação pela marca.

## **Papéis e Status**

Todas as pessoas desempenham um papel na sociedade. Muitas vezes, podem ter mais de um papel: no ambiente de trabalho, como profissional e em casa como pai, mãe, filho e assim por diante.

De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 124) “um papel consiste nas atividades que se espera que uma pessoa desempenhe de acordo com as outras ao seu redor. Cada papel carrega um *status* que reflete o respeito que a sociedade lhe dispensa”.

As pessoas tendem a comprar produtos e marcas que melhor representem seu status, entretanto existem outros fatores que podem acabar influenciando o consumidor, como as características pessoais.

### **2.1.3. Fatores Pessoais**

Cada pessoa reage de forma diferente das outras a um mesmo estímulo. De acordo com COBRA (1992, p. 209), “Uma pessoa pode estar escolhendo um produto como por reflexo de uma experiência passada. A estrutura cognitiva, isto é, a estrutura do conhecimento, opinião ou crença, acerca do ambiente e de se próprios, dentro de seu meio ambiente psicológico, leva os consumidores a agir cada um de maneira diferente”.

Os fatores pessoais que podem influenciar a decisão de compra do consumidor são a idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida, personalidade e auto-imagem.

#### **Idade e estágio do ciclo de vida**

Com o passar do tempo, à medida que as pessoas vão envelhecendo, seus gostos em relação a roupas, comidas, móveis e lazer acabam mudando. Isto, por que essas coisas são relacionadas à idade. Algumas são bem fáceis de perceber, como no caso da

alimentação, por exemplo, uma criança muito nova tem que se alimentar de forma diferenciada de um adulto. Assim como o lazer deixa de ser uma simples bola de futebol para se transformar em um carro.

Além da idade, existem os estágios do ciclo de vida. Esses são, de acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 125) “estágios pelos quais as famílias passam à medida que seus membros amadurecem”. Existem vários, e é de extrema importância o reconhecimento deles para que se possa adequar determinado produto a seu mercado consumidor.

Dependo da idade e do estágio do ciclo de vida, a preocupação na escolha do produto muda em alguns aspectos, e uma delas é na escolha da marca.

<b>Estágios do Ciclo de Vida da Família</b>		
<b>Jovens</b>	<b>Pessoas de Meia-idade</b>	<b>Maduras</b>
Solteiros Casados sem filhos Casados com filhos Separados com filhos	Solteiras Casadas sem filhos Casadas com filhos Casadas sem filhos dependentes Separadas sem filhos Separadas com filhos Separada sem filhos dependentes	Casados Solteiros

Figura 4.

Fonte: Patrick E. Murphy e William A. Staples, “A modernized family life cycle”, *Journal of Cosumer Recherche*, jun. 1979, p. 16, *Journal of Consumer research*, Inc., 1979.

## Ocupação

De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 125) “a ocupação de uma pessoa afeta os bens e os serviços que ela compra”. Ou seja, dependendo do cargo ou ocupação que uma pessoa tenha, sua renda disponível, economias e bens, débitos,

capacidade de endividamento, a atitude em relação a gastar e economizar pode variar. Assim, pessoas com melhores ocupações irão consumir produtos mais caros e que atendam suas necessidades. Ou seja, uma pessoa que trabalha como jardineiro de um condomínio de casas, provavelmente não terá necessidades de comprar ternos para ir ao trabalho, assim como um executivo de uma empresa não vai precisar de botas de jardinagem para ir ao escritório.

A marca, por sua característica de diferenciação, pode influenciar pessoas com cargos elevados em empresas a optarem por produtos de determinadas marcas por estas poderem expor seu status.

### **Situação financeira**

KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 125) afirmam que “a situação financeira de uma pessoa afetará sua escolha pelo produto”. Isto porque se uma pessoa tiver renda suficiente ou reservas de qualquer forma, pode gastar mais em determinado produto do que aquelas que não possuem.

Na escolha de um produto, a marca pode ser uma determinante, de certa forma, da condição financeira de um indivíduo. As marcas têm grande influência na decisão de compra, nesse aspecto, pois pessoas conpíscuas acabam adquirindo produtos com marcas caras e renomadas.

### **Estilo de Vida**

O estilo de vida também é um conceito bastante utilizado pelos profissionais de marketing, incluindo o que se refere à formulação de estratégias de segmentação dos mercados consumidores. Segundo SOLOMON apud PINHEIRO *et al* (2004, p. 30), “o estilo de vida diz respeito às formas como os consumidores escolhem gastar seus recursos disponíveis (tempo e dinheiro), incluindo seus valores, gostos e preferências, refletidas em suas escolhas de consumo”.

O estilo de vida de uma pessoa afeta seu comportamento de compra. Dependendo do estilo que a pessoa possui, ela optará por determinados tipos de produtos e ainda por determinadas marcas.

### **Personalidade e auto-imagem**

Personalidade é mais um dos importantes aspectos em nosso estudo sobre a influência da marca na decisão de compra de um produto. A personalidade é distinta de pessoa para pessoa, e de acordo com KOTLER & ARMISTRONG (2003, p. 127) “Personalidade é o conjunto de características psicológicas singulares que levam a reações relativamente coerentes e contínuas em relação ao ambiente. Ela é normalmente descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, sociabilidade, autonomia, defesa, adaptabilidade e agressividade”. Então, dependendo da personalidade da pessoa, ela pode ter uma tendência maior a escolher um determinado produto ou marca que se relacione mais com ela.

Outro conceito relacionado à personalidade é o da auto-imagem. Esse nada mais é o reflexo da identidade da pessoa através do que ela usa. Assim, os consumidores irão buscar produtos e marcas que se relacionem mais com a imagem que eles têm de si mesmos, ou à imagem que eles desejam que as outras pessoas tenham deles. Por exemplo, se uma marca de roupas, tem fama de ser conservadora e/ou tradicional, e uma pessoa quer mostrar que está sempre na moda, inovando, provavelmente ela não irá comprar peças de roupas daquela marca.

A personalidade e a auto-imagem são pontos muito fortes nos quais uma marca tem sua influência. Como já foi visto, as marcas podem expressar o que é aquela pessoa. O consumidor pode se sentir tentado a escolher um produto em detrimento do outro apesar de ambos possuírem a mesma qualidade. Muitas vezes, esse fator é tão importante que pode superar os fatores sociais, econômicos ou culturais.

#### 2.1.4. Fatores Psicológicos

SANT'ANNA (1996) afirma que para alguém tomar a decisão de comprar alguma coisa é preciso que na sua mente se desenvolvam, sucessivamente, alguns estados. A identificação destes estados também é importante para o profissional de marketing, justamente porque são pontos que afetam o desenho do produto. Tudo isso são pequenas peças de um grande quebra-cabeça. As respostas podem estar escondidas no inconsciente do consumidor. Porém, uma coisa pode ser feita, destacar os cinco estágios pelos quais passa o consumidor na hora do processo de decisão de compra. São eles: reconhecimento do problema, busca de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós - compra.

- Reconhecimento do Problema: quando o comprador percebe uma diferença entre seu estado real e algum estado desejado. A necessidade pode ser acionada por estímulos internos, ou seja, alguma exigência normal de uma pessoa – fome, sede, sexo – se eleva a um nível tal que se torna um impulso, tudo em busca da própria satisfação.
- Busca de informação: Faz parte do processo. A busca por melhores informações sobre o produto ou serviço pode (ou não) ser feita, devido ao "nível" de estímulos já acionados em relação ao que pretende comprar. Se o consumidor está ciente de que a sua satisfação é garantida e que se encontra ao alcance da mão, provavelmente ele comprará. Diferente do consumidor que ainda pretende buscar informações sobre tal coisa, visando a sua necessidade. Neste caso o indivíduo possui auxílio de algumas fontes de informação do tipo: fontes pessoais (família, amigos, conhecidos), fontes comerciais (propaganda, vendedores, embalagem), fontes públicas (mídia, organizações de defesa do consumidor) e fontes experimentais (manuseio, exame e uso do produto). Sendo que destas, a que o consumidor recebe maior informação sobre um produto é a fonte comercial, que é controlada pelo profissional de marketing. Porém, a mais eficiente é a fonte pessoal que pode variar em relação a sua legitimação ou avaliação a respeito de um

determinado produto ou serviço. É através desta coleta de informações que o consumidor aprende sobre as marcas existentes no mercado e suas características.

- **Avaliação de Alternativas:** aqui entra a questão, como o consumidor escolhe dentre as marcas? Não existe nenhuma resposta pronta e que seja única, o que se tem são vários processos de avaliação que funcionam ao mesmo tempo. É avaliando primeiramente os atributos do produto. As características do produto que podem se relacionar com as necessidades do consumidor. Depois disso, os atributos mais marcantes, aqueles que as características "vêm à mente" dos compradores quando o produto é mencionado. A imagem da marca, outro conceito que compreende um conjunto das percepções do comprador, tanto favoráveis quanto desfavoráveis, sobre cada atributo do produto. São conjuntos de crenças mantidas sobre uma marca específica. Outro ponto é sobre a função/utilidade para cada atributo. Ela mostra como o consumidor espera que sua satisfação total com o produto varie de acordo com os diferentes níveis dos diversos atributos. A função utilitária define a variação da satisfação do comprador. E por último, o produto ideal é aquele que combina os atributos com os mais altos níveis utilitários desejados.
- **Decisão de Compra:** em geral é esta decisão que define o que o consumidor irá comprar, relativo à marca preferida. Dois fatores importantes podem interferir sobre a decisão e a intenção de compra, são eles: a atitude dos outros e os fatores imprevistos. O primeiro diz respeito até que ponto uma outra pessoa pode interferir na decisão de compra, aqui vale a opinião dela também. E o segundo, trata justamente de fatores que podem acontecer sem serem previstos, o consumidor pode estar baseando sua compra de acordo com sua renda, porém casualmente ele pode contar com a perda do seu emprego. É aí que o imprevisto aparece.
- **Comportamento Pós – Compra:** o processo ainda segue depois de efetuada a compra. A partir disso é que se entende se o consumidor está satisfeito ou não. Quais devem ser as visões do consumidor, se ele foi bem atendido quanto às suas necessidades e desejos, se superaram suas expectativas, coisas assim. Muito disso depende relativamente do que é dito por outras pessoas, ou seja, eles preparam suas idéias em relação aos produtos de acordo com a variedade de mensagens que absorvem durante pesquisas e buscas de informação. Daí a importância de escolher

"dicas" verdadeiras, porque delas depende a satisfação (ou não) do comprador; sem contar que a partir daí também depende deles a passagem de uma boa impressão e experiência, ou seja, com toda certeza a passagem de mensagens a favor ou contra determinado produto ou serviço vai depender do "boca a boca". Só dessa forma é que se sabe se um indivíduo irá ou não usufruir tal serviço, ou mesmo irá comprar determinado produto novamente. E assim por diante acontecerá com quem esse mesmo comprador passou a mensagem de experiência satisfatória ou decepcionante.

SANT'ANNA (1996) afirma também que a publicidade excita as necessidades, os desejos, as paixões e diminui os esforços do indivíduo para satisfazê-las. Ele ainda completa que necessidades são de origem fisiológica, ao passo que os desejos são mais de ordem psicológica e estão orientados até uma determinada necessidade.

Para analisar os fatores psicológicos de decisão de compra temos, também, que observar as teorias da percepção e da motivação.

### **Percepção**

Pode-se dizer que a percepção está no meio do caminho entre um fluxo contínuo de sentir e pensar e que aquilo que se percebe é muitas vezes um produto daquilo que quer perceber, podendo não corresponder à realidade existente fora de nós MEYRS E REYNOLDS (1972). O processo de aprendizado de um indivíduo, para conhecer o mundo e a si próprio, começa com a percepção. Perceber é um processo em que o insumo sensorial é unificado e codificado de acordo com um número crescente de tendências operativas de grupamento e da experiência passada

MEYRS e REYNOLDS (1972) afirmam que as mensagens publicitárias são percebidas seletivamente e que, apesar das várias tentativas de bombardear a mente do consumidor através da mídia, nem todas as informações passam através do filtro perceptivo. Portanto, na elaboração de uma mensagem e na escolha do meio pelo qual ela será passada, também devemos levar em conta dois fatores nos quais está baseada a percepção: fatores de estímulo - características do objeto físico como: tamanho, cor e

textura (muitas dessas características determinam o quanto de atenção será produzido); fatores do indivíduo - características próprias do indivíduo, seus processos sensoriais básicos, suas experiências passadas, suas expectativas, motivações e estados afetivos.

### **Motivação**

Apesar das pessoas sentirem as mais diversas necessidades, nem sempre elas são suficientes para motivá-las a agir. KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 129) dizem que “uma necessidade só se torna um motivo quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade suficientemente forte para fazer com que a pessoa busque satisfazê-la”.

Para COBRA (1992), a motivação pode ser definida como uma força que move um indivíduo a optar por caminhos de satisfação e necessidades. Ele também divide a motivação da seguinte forma:

- a) Motivos primários: são considerados como sendo as necessidades biológicas que levam as pessoas à sobrevivência;
- b) Motivos secundários: são apontados como necessidades de filiação, aprovação, status, exploração, segurança e realização;
- c) Motivos internos e incentivos: a motivação interna é relacionada a estímulos como a fome, que é oriunda do organismo, enquanto que a motivação, à base de incentivos, vêm do desejo ao objeto externo;
- d) Fatores motivadores inconscientes e conscientes: nem sempre os motivos de desejo são conscientes. Quando uma necessidade começa a tornar-se perceptível estamos entrando no estado da motivação.

### **Aprendizado**

O aprendizado, para MEYRS e REYNOLDS (1972), pode ocorrer através de informações, sugestões, pensamentos, necessidades e envolve também a formação de

associações entre objetos e estímulos. Quando as associações se desenvolvem a partir de repetições, podem levar à formação de hábitos. COBRA (1992) ressalta que a importância prática da teoria do aprendizado, é que ela pode estimular a demanda de um produto através da associação. MEYRS e REYNOLDS (1972) também afirmam que a associação produzida por uma marca pode determinar a escolha de uma delas.

### **Crenças e Atitudes**

Através de ações e aprendizados, as pessoas adquirem suas crenças e atitudes que acabam por influenciar o comportamento do consumidor (COBRA, 1992). Se alguma dessas crenças estiver errada e inibir a compra, o fabricante do produto precisará fazer uma campanha para corrigir essas crenças.

À medida em que as pessoas vão crescendo, se desenvolvendo, aprendendo, fazendo novas coisas, elas acabam criando o que se chama de crenças e atitudes. Para COBRA (1992, p. 228) “Crença é uma idéia descritiva que influencia uma pessoa acerca de alguma coisa”. Para completar, KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 132) ainda dizem que “essas crenças podem estar baseadas em um conhecimento, uma opinião ou uma fé verdadeira e podem ou não ser acompanhadas de uma carga emocional”.

Levando para o lado do estudo em questão, pode-se dizer que a crença define a escolha da marca. Por exemplo: se uma pessoa acredita que uma marca é mais confiável que a outra, ela pode acabar optando por esta na hora da compra, apesar de que, na verdade as duas terem o mesmo nível de qualidade.

Todas as pessoas possuem uma crença definida sobre um produto ou uma marca, que ela já conhece. Se um consumidor é exposto a um produto ou marca nova, ela não tem como dizer algo antes de experimentá-lo, ou alguém lhe dizer algo a respeito.

Um dos grandes problemas para as empresas, é que a crença que as pessoas tenham em relação a seus produtos e serviços estejam equivocados e acabem freando as compras.

Se esse realmente for o problema, alguns setores da empresa vão ter que trabalhar bastante com o intuito de mudar essa imagem.

Outro ponto a ser tratado chama-se atitude, esta, de acordo com KOTLER & ARMISTRONG (2003, p. 133) “compreende as avaliações, sentimentos e as tendências relativamente coerentes de uma pessoa em relação a um objeto ou idéia” e ainda “as atitudes fazem com que as pessoas gostem ou não das coisas, aproximando-se ou distanciando-se delas”.

As pessoas possuem uma atitude em relação à praticamente tudo. Essas atitudes podem variar de acordo com o tipo de produto que se está comprando. Por exemplo, se um cliente chega para comprar um carro, ele pode ter atitude do tipo “comprar o melhor”, mas quando se estiver referindo ao tipo de cerâmica que irá colocar em sua casa, o mesmo cliente pode ter atitude do tipo “compra a mais barata”.

Depois que uma pessoa adquire uma atitude a respeito de alguma coisa, fica muito difícil mudá-la, pois elas acabam se encaixando em um padrão. É de extrema importância a compreensão das atitudes dos clientes para que se possa trabalhar, mudando a atitude do cliente em relação a determinado produto ou marca, ou se a adaptar as atitudes existentes.

O comportamento do de compra, como pode ser notado, sofre influência sobre diversos fatores, entre eles os culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Por causa desses fatores, o que se acaba gerando, são diversos comportamentos de compra, e são esses comportamentos de compra que iremos estudar agora.

## **2.2. Tipos de Comportamento de Compra**

Antes de falar sobre os tipos de comportamento de compra, vai se dar uma olhada primeiro no que seria consumir, pois, se está havendo uma compra é porque houve a necessidade do consumo. De acordo com GIGLIO (1996, p. 23), “consumir é uma das infinitas possibilidades do comportamento humano, buscando a realização dos planos de

vida”. E ainda “para consumir é escolher, entre alternativas oferecidas pelo mercado, aquela que nos parece mais apropriada para suprir nossas expectativas. Escolher é deixar de lado alternativas, através de um processo de seleção” GIGLIO (1996, p. 24).

Cada produto pode ter um comprador específico, ou vários tipos de compradores. Entretanto, tendo em vista o produto que se irá adquirir, uma pessoa pode desempenhar um papel de compra diferente. Esses papéis podem variar entre os membros de uma família, por exemplo. Quando se vai comprar uma casa, a mulher pode exercer um papel, mas, adotar outro papel quando se estiver tratando do carro.

Dependendo do tipo de produto que se irá comprar, as decisões de compra podem ser mais ou menos complexas. Ou seja, o comportamento de compra será diferente em relação à compra de um carro ou de uma caneta esferográfica. Para KOTLER (2003), existem quatro tipos de comportamento de compra, e esses variam com base em seu grau de envolvimento e no nível de diferença existente entre as marcas. Como se pode ver na Figura 5 elas foram divididas em quatro: comportamento de compra complexo; comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida; comportamento de compra habitual; comportamento de compra em busca de variedade.

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas	Comportamento de compra complexo	Comportamento de compra em busca de variedade
Poucas diferenças entre as marcas	Comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida	Comportamento de compra habitual

Figura 5.

Fonte: Henry Assael, *Consumer behavior and marketing action*. Boston: Kent Publishing Company, 1987, p. 87. Copyright 1987 by Wadsworth, Inc. Reproduzido com permissão da Kent Publishing Company, uma divisão da Wadsworth, Inc.

### **2.2.1. Comportamento de Compra Complexo**

Para KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 134), existe um certo tipo de produto no qual o comportamento de compra será complexo:

“Os consumidores apresentam um comportamento complexo quando estão altamente envolvidos em uma compra e percebem diferenças significativas entre as marcas. Eles envolvem-se bastante com o produto quando ele é caro, envolve um risco, não é comprado com frequência e é altamente auto-expressivo. Normalmente, o consumidor tem muito a aprender acerca da categoria do produto”.

Para o nosso estudo fica claro que a importância da marca, com o tipo de produto que gera esse comportamento, é de grande importância, uma vez que ela pode ser um fator decisor da compra. Os consumidores irão aprender primeiro sobre o produto, desenvolver suas crenças e atitudes em relação a ele para depois fazer uma escolha de compra consciente.

### **2.2.2. Comportamento de Compra com Dissonância Cognitiva Reduzida**

Assim como no comportamento de compra complexo, os consumidores estão altamente envolvidos com o produto, entretanto há uma diferença marcante entre eles. É o fato de que nesse caso, os compradores não verão muitas diferenças entre as marcas disponíveis, ou seja, a marca não terá, de forma alguma, influência na decisão de compra do consumidor.

Nesse tipo de comportamento, geralmente, o tempo de compra é bem mais rápido que no complexo, e o fator decisivo do compra pode ser uma facilidade no pagamento ou simplesmente um preço melhor. Um exemplo desse tipo de produto seria um tapete, pois,

é um produto caro e auto-expressivo, entretanto o cliente pode achar todos os tapetes da mesma faixa de preço são iguais.

### **2.2.3. Comportamento de Compra Habitual**

Como pode ser visto na Figura 5 no início desse tópico, o comportamento de compra habitual ocorre quando há baixo nível de envolvimento e poucas diferenças entre as marcas.

De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (2003, p. 135) “nesses casos, seu comportamento não segue a seqüência habitual de crença, atitude e comportamento. Os consumidores não procuram informações sobre as marcas, não avaliam suas características e não tomam decisões de peso sobre qual marca comprar”.

O que pode ocorrer bastante com esse tipo de produto, já que o cliente não possui uma fidelidade a determinada marca, é a familiaridade com ela, ou seja, não há uma relação com de convicção com a marca, o cliente vai acabar escolhendo aquela marca por ela ser mais familiar.

Assim como no comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida, a marca não tem influência significativa na decisão de compra o consumidor. É importante ressaltar então que a influência da marca na decisão de compra vai variar sempre de produto para produto.

### **2.2.4. Comportamento de compra em busca de variedade**

Como pode ser observado na Figura 5, nesse tipo de comportamento, há um baixo envolvimento com o produto e uma diferença significativa entre as marcas. De acordo com Kotler e Armstrong, apesar de os clientes possuírem algumas crenças sobre uma marca, nesses casos os clientes trocam muito entre elas simplesmente porque quer

experimentar algo diferente, ou seja, pode ocorrer a troca não pela insatisfação, mas sim pela variedade.

Apesar de haver um baixo envolvimento com o produto, fica claro que a influência da marca nesses casos tem sua relevância. Pois, pode-se concluir que, os clientes irão, após experimentar as diversas marcas optar por aquelas que mais satisfizeram seus gostos, até mesmo em outros produtos.

### 3. ESTUDO DE CASO DAS HAVAIANAS

Este capítulo descreve a pesquisa de marketing realizada sobre as Sandálias Havaianas. O objetivo é mostrar a relação entre o aumento de vendas da empresa Alpargatas com o trabalho de reposicionamento de marca desenvolvido por ela. Os dados foram conseguidos através de alguns sites, entre eles, o da própria Havaianas ([www.havaianas.com.br](http://www.havaianas.com.br)), como também através de outros trabalhos realizados sobre o assunto.

MALHOTRA (1999, p. 105) diz que uma pesquisa é “uma estrutura ou planta para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela especifica os detalhes dos procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para estruturar e/ou resolver problemas de pesquisa de marketing”. MALHOTRA (1999) ainda afirma que a pesquisa pode ser classificada como conclusiva ou exploratória.

A pesquisa conclusiva, de acordo com MALHOTRA (1999), é geralmente mais formal e estruturada que a exploratória e tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações. Suas características são:

- Informações necessárias claramente definidas;
- O processo de pesquisa é formal e estruturado;
- A amostra é grande e representativa;
- A análise dos dados é quantitativa;
- As constatações são conclusivas;
- Os resultados são usados como dados para a tomada de decisão.

A pesquisa exploratória se diferencia da conclusiva por ter como objetivo explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão sobre o qual o pesquisador não tem muitas informações (MALHOTRA, 1999). Segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória tem como características:

- Um processo de pesquisa flexível e não estruturado;
- As informações necessárias são definidas ao acaso;

- A amostra é pequena e não representativa;
- A análise dos dados primários é qualitativa;
- Constatações experimentais;
- Resultados geralmente seguido por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.

Este tipo de pesquisa, segundo MATTAR (1996, p. 19) compreende diversos métodos: “levantamento de fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal”.

O tipo de pesquisa utilizado no trabalho é a exploratória por se tratar de um estudo de caso. O método do estudo de caso de acordo com MATTAR (1996, p. 22), possui três características. “A primeira é que os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados. A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador que deve ser caracterizada pela busca de informações e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado”.

A coleta de dados para pesquisas exploratórias pode ser de dois tipos: dados primários e dados secundários.

O primeiro, de acordo com MALHOTRA (1999, p. 127) “são dados originados pelo pesquisador para finalidade específica de solucionar o problema em pauta”. Já os dados secundários “são dados coletados para fins diferentes do problema em pauta”.

Neste trabalho foram usados dados secundários tanto para o estudo de caso como para a pesquisa bibliográfica.

### 3.1 Histórico

As Sandálias Havaianas calçam do mais pobre ao mais rico. Há mais de 40 anos no mercado, as sandálias foram inspiradas nos calçados japoneses. Quando surgiram, em 1962, eram usadas mais por mulheres do que por homens. O que diferenciava as “Havaianas” era que elas eram feitas de borracha, um produto natural, 100% nacional, e que garantia sandálias duráveis e macias. O nome remetia ao paraíso da época, o Havaí, onde os milionários e famosos americanos iam passar as férias na praia, sob o sol escaldante e num clima glamuroso.

Exatamente dois anos depois, já fazendo sucesso, a direção da São Paulo Alpargatas resolveu entrar com pedido de patente de modelo industrial n.5891, sob o título *"Novo modelo de palmilha com forquilha"*. O pedido chegou ao Departamento Nacional da Propriedade Industrial do Ministério da Indústria e do Comércio em 13 de agosto de 1964. O aval definitivo veio em 1966, concedendo o uso exclusivo pela São Paulo Alpargatas S/A pelo prazo de três anos contados da data da concessão da patente. O relatório descritivo refere-se a pluralidade de frisos de forma elíptica uniformemente distribuídos em toda a superfície da palmilha, e a ornamentação da forquilha por duas gregas de direções paralelas, formadas cada uma, por frisos em linha quebrada, entrelaçadas. Era tão simples e elementar a idéia da nova sandália que sua fama se espalhou. E em menos de um ano, a São Paulo Alpargatas fabricava mais de mil pares por dia, e vendia todos, o que levou ao aparecimento das imitações.

Garantido o sucesso da sandália azul e branca, a São Paulo Alpargatas arriscou lançar novas cores para suas Havaianas. E, ainda durante a década de 60, aos poucos começaram outras cores: as amarelas, a verde, que quase se confundia com a azul; a cor de ferrugem, mais masculina e que resistia melhor à poeira das estradas brasileiras; e a preta. Na década de 70, com toda aquela revolução cultural, os homens despiram-se do preconceito e vestiram as sandálias.

Com a filosofia hippie, a simplicidade passou a vestir a geração do fim dos anos 60 e começo dos 70. Liberdade era uma calça jeans e as Havaianas, a sandália escolhida por seu conforto, beleza e simplicidade.

Elas podiam ser vistas nos pés dos estivadores do cais do porto ou dos colonos das fazendas. Andavam pelo asfalto das cidades, saíam à noite, iam a praia nos pés dos surfistas e das mulheres. Já naquele tempo, havia quem combinasse a cor das Havaianas com a roupa usada.

### **3.2 Declínio e Ascensão**

Quando o primeiro par saiu da fábrica da São Paulo Alpargatas, em junho de 1962, a idéia era vender um produto inovador. Os comerciais mostravam uma mulher de maiô à beira da piscina, com Havaianas nos pés. Ao longo dos anos, o calçado não mudou de cara nem de cor. Resultado: perdeu o charme e passou a carregar a fama de ser dirigido a pessoas pouco exigentes. *"Elas se transformaram em artigo popular. Se alguém possuía um par, não tinha coragem de sair de casa com ele"*, lembra Carlos Miranda, analista da Ernst & Young. De tão básico, o item chegou a fazer parte da cesta com preços regulados pelo extinto Conselho Interministerial de Preços (CIP), nos anos 70 e 80.

O consumidor das sandálias Havaianas se restringia a uma classe menos favorecida e havia o chavão de que "Havaiana é chinelo de pobre" ou "Havaiana é chinelo de doméstica". As sandálias passaram três décadas atendendo apenas a este público. Porém, mesmo caminhando à margem da moda, as sandálias Havaianas faziam parte do vestuário, e do imaginário, do brasileiro.

Foi também nos anos 80 que surgiu a mania de virar a sola das Havaianas. Parte branca para baixo, colorida para cima. Uma brincadeira criativa para personalizar seu par. Apareceram, então, sandálias amarelas, azuis e pretas que ninguém tinha igual. Uma boa idéia que levou a São Paulo Alpargatas a arriscar uma novidade: lançar a sandália Samba.

Os fãs da marca faziam questão das "legítimas". Quem tinha seu par de Havaianas de sola "casa-de-abelhas branca" era considerado um bem-aventurado. Logo a São Paulo Alpargatas percebeu o engano: descobriu que a marca não era dela, era do consumidor" e devolveu ao mercado as tradicionais, as legítimas, a Grande Havaianas, como dizia o slogan de uma de suas campanhas. Ela sabia com quem andava. E dava de presente para seu público fiel novas cores de sandália – e a cor de rosa era uma delas.

A experiência com a sandália Samba deixou semeada uma idéia que a São Paulo Alpargatas guardou, mas não esqueceu: lançar um novo modelo de Havaianas, de uma única cor, para um público mais sofisticado, de poder aquisitivo mais alto. O que acabou acontecendo, em 1994, com o lançamento das Havaianas Top.

Como produto de massa e, portanto, de baixa margem de lucro, as Havaianas foram perdendo o encanto até para o fabricante. Nem o domínio de 90% do mercado de sandálias de borracha garantia rentabilidade adequada. "*Mesmo a classe popular foi deixando de comprá-las, porque não havia prestígio em usar a marca*", explica Paulo Lalli, diretor das Alpargatas.

Na década de 80, ainda não passava pela cabeça de muitos que as Havaianas se tornariam *fashion* novamente, mas, a década de 90, que retomou muita coisa dos anos 70 (quando as Havaianas eram *cool*) trouxe as sandálias de volta. A virada veio em 1994, depois da forte concorrência dos chinelos de PVC, liderados pelo modelo Rider, da Grendene. Investiu-se no *design* das Havaianas e a linha foi diversificada com a criação do modelo monocromático, batizado de Havaianas Top, inspirada na mania dos surfistas de virar as solas das sandálias. No primeiro ano, foram comercializadas 300 mil unidades das novas sandálias. O mercado se rendeu, de vez, aos encantos da sandália de dedo, fresquinha e perfeita para o calor brasileiro.

### **3.3 Do Básico ao Clássico**

A São Paulo Alpargatas estava preparando uma nova sandália Havaianas. O que aconteceria com as tradicionais? Perguntavam-se os defensores da marca. "Nada", garantia a empresa, "as tradicionais vão continuar sendo fabricadas". E a expectativa crescia. O mercado e os fãs – esperavam.

Foi no segundo semestre de 1994 que as "legítimas", de cara nova, invadiram o mercado. Monocromáticas – pegando a onda dos surfistas que andavam virando as solas de suas sandálias –, com solado um pouco mais alto, nome gravado em relevo em uma das

tiras – medida sábia, tomada contra as imitações –, nova tecnologia (que deixava as Havaianas ainda mais macias) e quatro cores: preta, azul royal, lilás e pink. Era o começo de uma nova era. A nova sandália foi batizada de Havaianas Top, numa clara referência a seu posicionamento no mercado: um produto mais sofisticado e mais caro do que as tradicionais, voltadas para as classes média e alta.

Mídia e *vips* foram os primeiros a receber a novidade em mãos. Os editoriais de moda, jornais e revistas foram unânimes: as sandálias Havaianas Top estavam provocando uma revolução na moda, e no mercado. E, acompanhado de muito trabalho, as sandálias Havaianas fizeram, finalmente, a passagem: de item básico para serem consideradas um clássico. As Havaianas transformaram-se em ícone. Em objeto do desejo. Em peça obrigatória. Em sinônimo de sandália – como gilete significa lâmina de barbear e chiclete é goma de mascar.

"As sandálias Havaianas conseguiram passar do brega ao modismo colorido e caminham triunfantes no sentido de se tornarem um clássico do guarda-roupa", escreveu a jornalista Joana Monteleone, no artigo, *Os objetos do desejo*, sobre a exposição *Design e materiais* (novembro de 1997), para o jornal *Gazeta Mercantil*. Resumia, assim, a virada das Havaianas na década de 90.

Havaianas – em sua versão Top ou tradicional, segundo a preferência de cada um – passaram a fazer parte do dia-a-dia do país. A mais pura expressão da realidade. Por movimento espontâneo elas aparecem nas mais diferentes situações.

Segmentando seu mercado, a São Paulo Alpargatas criou uma sandália para cada pé e finalidade: as tradicionais (que não saíram de linha); Havaianas Brasil, lançadas durante a Copa do Mundo de 1998; Surf; Top, responsável por 10% do total de vendas das Havaianas; Kids; Fashion, um modelo especial para a cidade; Clubes, seguindo a trilha da Brasil; Glow, fosforescente para o reveillon 2000.

Enquanto isso, nas praias, as mulheres combinavam as novas cores das Havaianas Top com o biquíni e a canga. Uma brincadeira que se tornou possível graças à cartela de cores das novas sandálias – cores desenvolvidas por um departamento de estilo, em

parceria com a Rhodia, a DuPont e a Promostyl, seguindo as principais tendências internacionais e que por isso combinam, com perfeição, com as lycras e algodões da moda praia.

Os homens de todas as idades apareceram na praia com Havaianas de cores escuras e mais masculinas, enquanto os surfistas nadavam de braçada com suas sandálias exclusivas e as crianças aprendiam seus primeiros passos em minúsculas sandalhinhas coloridas. Todo mundo tinha a sua Havaiana.

As Havaianas foram as estrelas dos últimos verões do milênio. Elas apareceram em sua versão de fábrica, em mais de 60 cores. Foram decoradas pela criatividade daqueles que bordaram suas tiras com lantejoulas, vidrilhos, conchinhas ou pintaram seu solado. Tiveram suas tiras e solados misturados ganhando uma cara personalizada. Ousados usaram um pé de cada cor e houve até quem invertesse a posição das tiras, criando uma sandália completamente diferente. O último verão do século foi calçado por conforto, por sandálias de borracha, de solado mais alto, nas cores cinza, azul, marrom, vermelho e branco: as Havaianas Fashion, lançadas em janeiro de 1999.

### **3.4 Extensões da Marca.**

Desenvolvendo produtos com base nas estratégias de segmentação as Havaianas apresentam os seguintes produtos, são extensões de linha direcionadas a um público determinado, para nichos.

- Havaianas Tradicional – manteve-se sempre igual. Sola ‘casa-de-abelhas’ e tiras e solado na mesma cor. São as mais baratas da família.
- Havaianas Brasil – lançadas na Copa do Mundo de 1998, vem com uma bandeirinha do Brasil, estampada em uma das tiras. O sucesso fez com que não fossem tiradas de linha.
- Havaianas Surf – tem solado e tiras mais largos, são mais altas, tem formato anatômico e dupla densidade (sola dupla e palmilha macia). Desenhada especialmente para os surfistas, vem com a história do surf, desde 1960, impressa na embalagem. A publicidade de lançamento é genial, feita de tubos e ondas

perfeitos e textos divertidos e intrigantes. "Queria dedicar esse tubo animal aos meus pais. Mas eles preferem não se identificar", é um deles.

- Havaianas Top – a causa de toda a revolução Havaianas. São um pouco mais altas e monocromáticas. A cartela de cores é variada e renovada a cada estação. Foram lançadas visando um público top, de poder aquisitivo maior, por isso são um pouco mais caras que as outras.
- Havaianas Kids – para os pezinhos delicados das crianças, aparece em cores especiais e infantis e a partir do número 23, vêm com uma joaninha, um dinossauro, um gatinho, uma borboleta ou uma coruja aplicados na tira.
- Havaianas Fashion – lançadas com muito alarde em janeiro de 1999, durante o Morumbi Fashion, são dirigidas para um público estritamente feminino, tem solado plataforma e tiras mais largas.
- Havaianas Clubes – na esteira do sucesso das Havaianas Brasil, a São Paulo Alpargatas decidiu lançar as sandálias dos clubes de futebol, com o emblema dos times aplicado na tira.
- A Havaianas também antecipa as novidades e tendências da moda, lançam a cada verão uma linha diferenciada para atender os desejos de seus consumidores. No verão 2001/2002 foram lançadas as linhas:
- Havaianas Summer: descontraída e arrojada. O bicolor apresenta a tira da cor do solado e as cores são contrastantes, o que permitem compor diversos estilos
- Havaianas Floral: Além dos jardins e vasos, as flores estão em blusas, saias, vestidos, moda praia e até nos pés das mulheres no Verão 2001/2002. Atenta à moda, as Havaianas estende a linha Havaianas Floral e apresenta as Havaianas Floral Hibisco. As Havaianas Floral trazem desenhos de vários tipos de flores na palmilha. O contraste fica por conta das tiras brancas. As cores da estação são laranja, verde limão, preto e azul real. Já o destaque da Havaianas Floral Hibisco é a estampa da flor na palmilha de borracha e as tiras pretas, que realçam as cores do produto. Para a linha as tonalidades são: cereja, branco, verde limão, amarelo e azul real.
- Havaiana Alamoana : Verão, tempo de praia, sol e cores, muitas cores. Nesta época muitos pensam e desejam viajar, conhecer lugares paradisíacos, como o Havaí. Os

motivos são muitos, desde altas ondas, belas praias, paisagens até gente bonita. Tudo isto é transmitido pela alegria, sensualidade e bons fluídos do povo havaiano. Havaianas traz um pouco desta fantasia para o lançamento da linha HAVAIANAS modelos alamoana e floral. O diferencial dos modelos são as palmilhas estampadas com motivos florais ou tribais, nas cores pink, preta, laranja, branca, areia e cinza. Uma combinação ousada que garante aos apreciadores da moda uma boa opção na praia, campo ou cidade. Afinal o que vale é o prazer visual e o conforto nos pés.

- Havaianas Safári: Os apreciadores do mundo fashion elegeram o estilo Safari como o hit do momento. No mercado há modelos inspirados nesta tendência tanto em roupas, quanto em acessórios e calçados. Para quem quer estar na vanguarda da moda, as Havaianas lançam a linha HAVAIANAS SAFARI, uma mistura de aventura e fantasia, inspiradas nas zebras africanas. A beleza da estampa de zebra, com traços marcantes, foi usada em *silk* preto nas palmilhas coloridas. A modernidade é total, principalmente nas tonalidades de palha, branco, laranja e verde limão.

### **3.5 Novas Estratégias**

O Brasil inteiro aplaudiu o colorido das Havaianas e todos acreditaram muito nessa mudança. A mudança foi tanta que a companhia resolveu dar um passo maior. Havaianas vieram pisar no mercado americano...e lá chegaram com vontade de colorir as lojas e os pés dos americanos. De acordo com o Presidente das Havaianas nos Estados Unidos, Nelson Ortega, " hoje é possível se orgulhar de ter as Havaianas em mais de 500 pontos de vendas nos Estados Unidos," afirma ele. Essa quantidade ainda não é a meta exigida pela empresa no Brasil, eles querem muito mais, mas, mesmo assim, para um produto que acabou de chegar e com a competição aqui nesse mercado de primeiro mundo, já é um passo bem grande. (<http://www.terra.com.br>)

As brasileiríssimas Havaianas, quem diria, viraram objeto de desejo no mercado internacional, com consumidores dispostos a pagar até US\$ 76 por um singelo par de sandálias. O produto vem sendo comercializado em algumas das lojas mais badaladas de

Paris, Milão e Tóquio, a exemplo da italiana Gucci, que começou a vender alguns dos modelos com apliques e bordados floridos.

"Com a marca consolidada no Brasil, nossa prioridade agora são as exportações", diz Angela Tamiko Hirata, diretora de comércio exterior da fabricante, a São Paulo Alpargatas, que detém 90% desse mercado no País. Para lançar-se além de suas fronteiras, a empresa adotou a tática de valorizar a brasilidade da marca, evitando a todo custo colocar a sandália como uma mera *commodity* nas prateleiras internacionais. "Estamos fazendo um trabalho intenso de reconhecimento do produto junto aos distribuidores no exterior, que funcionam como uma extensão da empresa", diz Angela. "Deixamos claro que não estamos vendendo um chinelo de borracha, mas a marca Havaianas, 100% made in Brazil.". (www.terra.com.br)

A sacada de posicionar a marca como um produto sofisticado partiu, na verdade, de sua distribuidora na Itália. A companhia agregou valor à sandália, colocando bordados floridos nas linhas Fashion e Top, e as apresentou a pontos-de-venda do país, como a poderosa Gucci. A grife não só aprovou os modelos como os colocou em suas vitrines, ao lado de criações da marca italiana.

"A história tem um sabor especial para a São Paulo Alpargatas que, por muitos anos, viu seu carro-chefe ser "símbolo de atestado de pobreza no Brasil", nas palavras de um ex-diretor da própria companhia. Hoje em dia, o chinelo aparece em importantes publicações internacionais de moda e estilo, como a Elle Decor, e em vitrines européias como a boutique Après Paris e o shopping center Renascenti, em Milão, junto com criações de Yves Saint Laurent, Yohji Yamamoto e Chanel". (www.terra.com.br)

A São Paulo Alpargatas não faz, ao menos por enquanto, investimentos em propaganda no exterior, ao contrário de sua política no Brasil, onde gasta, anualmente, 10% de seu faturamento bruto em campanhas publicitárias. Segundo o diretor-geral da empresa, mais importante atualmente é garantir a produção da fábrica, localizada em Campina Grande (PB), a fim de dar conta de ambos os mercados.

Atualmente, são fabricados cinco pares por segundo, ou seja, 105 milhões de pares por ano. Dos idos de 60 para cá, foram fabricados nada menos que 2,2 bilhões de pares de sandálias, que numa equação divulgada pela fabricante significa 50 voltas da circunferência da Terra, alinhando pés de tamanho 37. (<http://cursos.aduaneiras.com.br>)

A diretora de comércio exterior, Ângela Hirata garante que, se a ousadia da empresa é equivalente à de Ícaro, a chance de alçar vôo com sucesso da marca Havaianas é contrária à do personagem mitológico. "Temos um produto de ótima qualidade e aceitação, portanto, não há motivo para não conquistar um pedaço desse imenso mercado global". (<http://www.terra.com.br/cartacapital/153/empresas.htm>)

Para o futuro, tudo o que o consumidor desejar é possível: xadrezes, flores, estampados, transparências e o fosforescente das sandálias "glow".

Se como diz Fernando de Barros (in Havaianas, as legítimas), "quase nada mudará na moda, pelo menos nos próximos dez anos, até que uma nova geração apareça e invente uma nova moda" , uma coisa é certa: objeto do desejo, as Havaianas tem glamour, personalidade, estilo. Básicas, irresistíveis, imprescindíveis. Elas serão eternas, enquanto durem.

### **3.6 Propaganda**

A imagem da marca Havaianas sempre foi divulgada através de muita propaganda. Mas esta propaganda, como o produto vem se modificando com o passar do tempo. A seguir uma análise das estratégias utilizada durante as décadas de sua existência.

#### **3.6.1 Anos 70**

Nos anos 70 alguns slogans que fizeram história. Chico Anysio e seus personagens da Escolinha do Professor Raimundo avisavam: "Fique de olho na marca. Legítimas só Havaianas", um dos motes que rendeu o eterno apelido "as legítimas" para as Havaianas. Era o recado da São Paulo Alpargatas para a concorrência que batia duro. "As únicas que não deformam, não tem cheiro, não soltam as tiras", vinham confirmar a mensagem.

Chico Anysio foi a personalidade das Havaianas durante muitos anos. "Isso é amor antigo", viria a proclamar, em um dos anúncios do lançamento das Havaianas Top, na década de 90, pouco antes de ser flagrado pela câmera indiscreta de Luís Fernando Guimarães, com a filha Vitória no colo, calçando um par de minúsculas Havaianas cor-de-rosa.

### **3.6.2 Anos 80**

O caminho das sandálias Havaianas na década de 80 foi para o interior do país. E a idéia por trás dessa rota era "que nenhum brasileiro ande descalço". As capitais e cidades grandes já tinham sido conquistadas, era preciso seduzir o interior desse imenso país, que tinha, em cada lojinha, um fabricante de chinelo de dedo.

A campanha girava em torno de uma série de jingles criados para as rádios locais. E se estrelas de vários calibres emprestavam sua fama para avalizar as Havaianas, nomes como Luiz Gonzaga, Tônico e Tinoco e Gaúcho da Fronteira cantaram as muitas vantagens das sandálias que não tem cheiro, não deformam e não soltam as tiras, em ritmo rancheira, caipira, e até carnaval.

As músicas contavam historinhas divertidas, como a da mulher que quando ganhou uma Havaiana e viu que era falsa, deu no pé... O jingle alertava contra as "fajutas", uma palavra que foi popularizada para a campanha das Havaianas, para significar má qualidade, imitação barata, e acabou entrando para o dicionário Aurélio. As canções eram gravadas em vários ritmos, dependendo da região (e da época) quando seria tocada. Tempo de festa junina, de pular fogueira, e lá estava a rádio tocando uma musiquinha que falava da necessidade de se usar Havaianas para não queimar o pé. No carnaval, a marchinha dizia que "você vai ver como é, põe Havaiana no pé. Sandálias Havaianas para o meu carnaval, e o ano inteiro ela é sensacional

### **3.6.3 Anos 90/2000**

A Havaianas está com a mesma empresa de publicidade desde 1994, a AlmapBBDO. Foi o ano da virada para a marca. As vendas das sandálias caíam

lentamente. Desde seu lançamento até 1994, o produto se manteve praticamente inalterado: mesmo modelo, mesmas cores, mesma comunicação com o público. Vinha sofrendo um envelhecimento natural para um produto lançado há 30 anos e que não era renovado. Seu único poder era o preço.

Em 94, a Alpargatas começou a diversificar sua linha e investir na comunicação do produto. Lança Havaianas Top, uma versão monocromática da sandália tradicional e, a partir deste, vão surgindo outros: Surf, Fashion, Clubes, Brasil, Kids, além de outros modelos de oportunidade (Festas populares, 2000).

A AlmapBBDO, por sua vez, propôs uma mudança radical na comunicação. Se antes a estrela principal dos comerciais era a qualidade da sandália, com o tão famoso "Não solta as tiras, não tem cheiro e não deforma", agora era a vez do consumidor e, com isso, as campanhas passaram a mostrar quem usa as Havaianas.

As campanhas iniciais passaram a mostrar pessoas famosas em casa usando Havaianas. Os comerciais exploraram situações cotidianas e engraçadas, onde personalidades agem de forma natural e real, usando, falando sobre ou comprando a sandália, trazendo legitimidade ao testemunho. Com isso, o consumidor percebe que todo mundo usa as Havaianas. O que agrega valor para quem usa o produto.

Com as ações de marketing da Alpargatas e a nova estratégia de comunicação da marca, a Havaianas retomou o seu prestígio e carisma, tornando-se um produto básico da moda. A qualidade do produto, a estratégia de marketing e a campanha publicitária baseada em depoimentos – gente famosa usando e aprovando Havaianas –, um antigo hábito da São Paulo Alpargatas, trouxeram vida nova para a tradicional sandália – mesmo que ela dispensasse maiores apresentações

Um dos primeiros a apresentar o novo produto foi Chico Anysio, relembrando seu amor antigo. O link foi perfeito, afinal, quem não se lembrava de seus personagens anunciando as legítimas, aquelas que não tem cheiro e não soltam as tiras? A simbiose entre as Havaianas e Chico Anysio era tão grande que, houve um tempo, acreditava-se que ele fosse dono da empresa.

Saiu Chico Anysio e entraram as cobiçadas pernas de Thereza Collor, eleita, em uma pesquisa feita pela São Paulo Alpargatas, a musa do Nordeste. Moreníssima e linda, ela confirmava todo o glamour das sandálias de borracha, fazia um pouco de fofoca, falava mal das cópias. Foi perfeita. Thereza Collor foi a anfitriã do festão de lançamento, Forrotop das Havaianas, na Estação Ferroviária Central do Recife, que abalou a cidade.

"Todo mundo usa Havaianas", foi o tema da campanha que foi ao ar logo depois do furacão Thereza Collor. A comprovação acontecia com o ator Luís Fernando Guimarães dando uma blitz em casa de gente famosa.

O resultado da incerta mostrava que aos pés da cama de Maurício Mattar havia um par de Havaianas e que Malu Mader, levava as suas para o banho. O jogador de futebol Bebeto foi pego descansando das chuteiras, no jardim de sua casa, e de Havaianas. Era verdade: todo mundo usava Havaianas.

Na TV, Cristiana Oliveira ia tirando as peças de sua sumária indumentária, para descobrir os miligramas a mais que a balança, quebrada, não acusava. A culpa, talvez, fosse das Havaianas. O público nunca ficou sabendo. Mas confirmou a queda da popularidade de Carolina Ferraz, ao tirar as Havaianas, depois de um sensual strip-tease, que esquentou o termômetro que aparecia ao lado da telinha. Outro comercial mostra uma garota que descobriu um Fábio Assunção disfarçado, quase que delatado pelo uso das Havaianas. "Que famoso você é?", perguntava a moça na praia, "é que é gente famosa que usa Havaianas", dizia ela desapontada, sem saber que, por trás de uma máscara, estava o astro. Pouco depois, um rapaz gordinho e sem graça, beijava feliz as Havaianas de Rodrigo Santoro, imaginando serem da Luana Piovani e um garoto pedia emprestadas as sandálias de Deborah Secco para fazer trave de gol... Uma situação divertida que mostrava, mais uma vez, que todo mundo usa Havaianas.

### **3.7 Análise do case Havaianas**

Na década de 80 a Havaianas estava passando da sua fase de maturidade para a fase de declínio, foi então que os gerentes de marketing resolveram estancar este processo e modificaram o seu produto, atendendo aos desejos do público.

As Havaianas, que possuía um preço inferior a seu concorrente Rider, a princípio nasceu para ser usada nas horas de lazer, mas devido ao preço, a praticidade e ao clima tropical do país foi caindo no gosto popular ficou direcionada para as classes C, D e E. Deste tempo que nasceram os conceitos preconceituosos de vincular a imagem da Havaianas a Sandálias de pedreiro, de pintor, de peão de obra, de sem-terra, ou seja, chinelo de povão. Assim as Havaianas começavam a perder prestígio.

Na década de 80 a São Paulo Alpargatas possuía uma outra marca de chinelos o Samoa que era direcionado para as classes A e B. Esta Sandália saiu do mercado em virtude da concorrência com a gaúcha Grendene fabricante dos chinelos Rider que também era direcionada para este público, mas ao mesmo tempo era uma sandália popular. Segundo Martins:

As sandálias Rider conseguiram, em três anos de campanha adequada, apagar da lembrança dos consumidores a concorrente Samoa. (...) O argumento de venda é: "leve que todos estão comprando". A campanha da Rider passa com muita criatividade a emoção de "estar em todas", o sentimento de participação e o bom humor. O importante é que consegue manter o posicionamento emocional. Mesmo quando os filmes mudam, a moção permanece a mesma (MARTINS, 1999, p. 180).

O público-alvo das Havaianas era soberano nas classes C/D, era o ícone dos produtos populares de qualidade, com uma relação custo/benefício imbatível, conforme afirma Madia de Souza 1998. Com o passar do tempo, este público não apresentava mais probabilidade de crescimento e as vendas caíam lentamente e o que ocorria é que os concorrentes, como a gaúcha Grendene, cresciam e prosperavam no vácuo das Havaianas.

A atitude que foi tomada na primeira metade da década de 90. Não abandonando seus consumidores atuais, as Havaianas investiu em um novo público, através de um novo produto segmentado para as classes mais elevadas. A moda passou a ser mais democrática com o boom dos mercados de moda, que provaram que o barato pode ser bom. Na carona desta ideologia, as Havaianas começaram a deixar de ser "sandálias de pedreiro". Mantendo o preço acessível, agora elas aparecem nas vitrines em várias cores. Na verdade, no case das Havaianas, não foi criado um novo público alvo e sim, através de

reformulação do produto e estratégias de marketing e propaganda, foi reconquistado um público que nos anos 70 já havia sido seu, mas que foi perdido devido a desvalorização da marca “Havaianas” e a entrada de novos concorrentes que apresentaram novos materiais e novas tecnologias ao mercado.

Mesmo reposicionada, ainda hoje, muitas pessoas lembram-se das *sandálias Havaianas* como ‘as legítimas, que não deformam, não soltam as tiras e não tem cheiro’. Ou seja, o antigo posicionamento direcionado para as qualidades do produto ainda continua latente na mente do consumidor, tanto que este lema ainda está presente na comunicação da marca. Porém, atualmente vem se focando a valorização do cliente através da comunicação do slogan do reposicionamento “todo mundo usa”.

Com o reposicionamento da marca, além do produto também foram alterados preço, praça e promoção, os outros P’s do composto de marketing. Modificando o produto, as Havaianas atribuir a ele novos valores e segmentou-o para uma classe mais elevada, conseqüentemente seu preço também foi alterado.

As Havaianas tradicionais, por exemplo, que permanece inalterada, tem um preço um pouco inferior as Havaianas *Top*, lançada em 1994. Quanto mais atributos possuem, mais caro é o produto. A Havaiana *Fashion*, que possui o solado mais alto para ser usado na cidade, também é mais cara que as Havaianas *Top*, e nesta cadeia a Havaianas *Fashion Floral*, com flores em relevo, também é mais cara que as Havaianas *Fashion* comum, e assim por diante. Mas o interessante é que o target não se importa de pagar a mais por esses atributos.

Antes do relançamento das Havaianas, normalmente encontrava-se este produto em mercados, armazéns e com os vendedores ambulantes no interior, muitas vezes eram encontradas enroladas em sacos plásticos penduradas em vassouras levadas de porta em porta. Após reposicionamento da marca, o produto possui displays nos supermercados, lojas de roupas esportivas, lojas de produtos para surfistas, loja de calçados, shoppings, e outros lugares onde se encontra seu novo público alvo, as classes sociais mais elitizadas.

No case das Havaianas a promoção foi uma importante ferramenta para dar valor ao produto. Além da propaganda com depoimentos de pessoas famosas que dão personalidade a marca as Havaianas utiliza todos os meios de comunicação para dar valorar seu produto. Antes mesmo do lançamento das Havaianas Top foram encaminhados releases aos veículos de comunicação para gerar uma expectativa sobre este fato. Para manter a identidade de item básico de moda como a calça jeans e a camiseta branca a Havaianas patrocina eventos como o São Paulo Fashion Week em São Paulo e outros. Esta é uma maneira inteligente de estar em contato com o público, receber novas informações deste e associar sua imagem com a moda.

A São Paulo Alpargatas, fabricante das Havaianas, observa as mudanças de atitude e os desejos de seus consumidores. Grande parte de sua mudança foi influenciada pela observação da relação dos clientes com a marca. As Havaianas brancas, por exemplo, foi desenvolvida por sugestão de clientes, uma editora de moda da Revista Marie Claire chegou a pintar uma para um editorial de moda. Como mais uma tática para agregar valor, antes de seu lançamento, as Havaianas branca foi distribuída pela loja Daslu (loja ditadora de moda e ícone da altíssima classe 'A' de São Paulo), como brinde de final de ano.

Seguindo a estratégia de posicionamento da marca, e utilizando a base de segmentação demográfica a Alpargatas, inteligentemente, após o sucesso da criação das Havaianas Brasil, lançou a Havaianas Clubes que levam as cores dos times de futebol, bem como seus respectivos emblemas. Este é um produto basicamente direcionado para um nicho, ou seja, para o público masculino de cada região do Brasil. Os times: internacional e Grêmio para o Rio Grande do Sul, os times, Flamengo, Vasco, Fluminense e Botafogo para o Rio de Janeiro; São Paulo, Palmeiras, Santos e Corinthians para São Paulo e outros.

A propaganda de marca das Havaianas também é posicionada de acordo com o slogan todo mundo usa. Para isso, nos comerciais de TV são utilizados depoimentos – gente famosa usando e aprovando Havaianas – um antigo hábito da São Paulo Alpargatas. Partindo das estratégias de marketing, as Havaianas soube se utilizar muito bem da propaganda como ferramenta de marketing. As propagandas na TV são direcionadas para

um público alvo mais abrangente. Nelas são utilizadas celebridades, geralmente despidas da carapuça de celebridades, se relacionando com as sandálias Havaianas em situações inesperadas e inteligentemente engraçadas. Na TV é trabalhado o slogan "todo mundo usa". Várias celebridades já apareceram ligadas a Havaianas, como, Hortênsia, Vera Fisher, Chiquinho Scarpa, Fábio Assunção, o ex-casal Letícia Spiller e Marcelo Novaes, Carolina Ferraz, Débora Seco, Cristina de Oliveira, Marcos Palmeira, Bebeto, Luciano Huck, Marcello Antonny, Patrícia Pilar, Luíze Altenhofen, Fernanda Lima, Reinaldo Gianechini e Giovanna Antonelli e outros ainda devem vir.

Já a propaganda impressa normalmente é veiculada e focada nos nichos de mercado. Por exemplo, para divulgar a linha Surf são veiculadas propagandas em revistas segmentadas para este público nicho como Trip, Fluir, Jovem Pan, Playboy, Superinteressante e outras. Como estratégia de comunicação a embalagem deste produto ganha destaque, pois conta a história do Surf desde 1960 com fotos dos surfistas famosos de todo o mundo. Outra estratégia de comunicação das Havaianas foi lançar a linha Fashion no Morumbi Fashion em janeiro de 1999. A divulgação de anúncios impressos desta linha apareceu nas revistas Marie Claire, Capriho, Atrevida e outras direcionadas para o público feminino das classes A e B.

### **3.8 Conclusões da Pesquisa**

O trabalho das Alpargatas no reposicionamento das Sandálias Havaiana foi sem dúvida um sucesso, mas esse trabalho só foi possível depois que a empresa começou a construir a marca e entender o comportamento do consumidor, o que havia esquecido durante quase três décadas, cujo o foco era no produto e não no mercado.

Como se pode observar, a marca se tornou um dos principais elementos do composto do produto. A diferença que a marca pode fazer, tanto para a empresa como para o consumidor são inúmeras. No caso das Havaianas, o desenvolvimento do trabalho foi bem elaborado desde o nome, que foi escolhido por causa do "Havaí" ilha dos E.U.A que lembra praia, sol, calor, tinha *glamour* nos anos 60, porque era onde os americanos ricos e famosos passavam as férias.

Com o estouro das vendas, logo surgiram muitas imitações e graças à marca, que depois passou a ser impressa em alto relevo nas tiras das sandálias, foi possível que os consumidores continuassem comprando “as legítimas”. Era através dela que eles diferenciavam-na das “fajutas”, que estimulavam a compra e tinham satisfação quando as adquirias.

Quando a empresa deixou de investir na marca, o produto começou a se tornar popular e as vendas começaram a decrescer. Os consumidores não tinham mais motivos para irem atrás de um produto que passou a ser simplesmente um item básico, e que quem tinha já não usava fora de casa.

Tendo um produto com a imagem ruim no mercado, apesar de ainda possuir uma boa fatia, a Alpargata já não tinha um resultado satisfatório com as Havaianas, pois para atingir seu público o preço que era vendido tinha que ser muito baixo. E os grupos das outras classes sociais não queriam e nem iriam comprar um produto que tinha nele o conceito popular de “atestado de pobreza”.

Pensando no consumidor e como esses são influenciados, a empresa teve que dar uma reviravolta para poder trabalhar mais uma vez com o público que uma vez tinha conquistado, mas que agora pertencia a seus concorrentes.

Além de lançar modelos que se adequassem mais às classes sociais que pretendiam atender, a empresa entrou com a política do “trading-up”, valorizando mais a marca e alcançando a faixa mais nobre do mercado. Com as propagandas bem elaboradas e divulgadas, a marca Havaiana começou a ser vista como símbolo de liberdade. Passou a ser usado pelas pessoas *cool*, novamente. Isto ocorreu graças à inserção de atores famosos na televisão sendo pegos usando as sandálias Havaianas. Eles conseguiram através disto que grupos de referência comesçassem a usá-las. Além de que, elas deixaram de ser um “atestado de pobreza” para serem moda entre pessoas de alta sociedade.

A marca ficou tão forte que seus usuários se tornaram leais a ela, quase que devotos. E assim a empresa pode contar com a fidelidade de seus clientes para comprarem

novos modelos das sandálias que cada vez subia mais de preço. O resultado dessa valorização foi o aumento das vendas e do lucro da empresa no decorrer dos anos.

Concluindo, pode-se dizer que se não houvesse tido um trabalho de reposicionamento da marca, hoje as Havaianas ainda estariam competindo no preço e perdendo as chances de fidelizar clientes.

## CONCLUSÃO

Pode-se observar que muitos fatores influenciam os consumidores, entre eles estão: a cultura, os sociais, os pessoais e os psicológicos. Eles podem exercer influência ao mesmo tempo ou não, somar forças ou dividi-las, mas no final sempre um deles prevalecerá, fazendo com que as pessoas tomem suas decisões baseando, quase sempre, no que melhor lhe satisfaz.

O que influencia também na hora da compra é o produto que se está adquirindo. As pessoas e empresas podem ter diversos comportamentos de compras, que irão variar com o tipo de produto. Por exemplo: para uma pessoa de classe média comprar um carro, envolve inúmeras questões como: marca, preço, qualidade, afeição, garantia etc. Ela terá um comportamento de compra complexo e provavelmente levará algum tempo até que ela se decida. E para a mesma pessoa comprar uma pasta de dente, pode não ser uma tarefa tão demorada e pensativa, o que já seria um comportamento de compra habitual.

Surge então uma série de fatores que as empresas devem considerar antes de lançar um produto no mercado e durante a vida deste. Toda organização, por menor que seja, deve conhecer bem seu tipo de cliente e com o que está trabalhando, pois, só assim, poderá ser capaz de fazer um marketing apropriado para que o seu produto tenha sucesso.

Desenvolver uma marca pode levar muito dinheiro de uma empresa, mas esta é a única forma que ela tem para poder se diferenciar dos outros e conquistar mercados. Ter uma marca forte representa ter clientes fiéis, “advogados” da marca; significa poder cobrar preços mais altos que os concorrentes e ainda assim manter a liderança de mercado; significa não se preocupar com os concorrentes que só usam a política do preço baixo, significa ter um resultado melhor, ou seja, melhores lucros.

Esses conceitos não valem somente para marcas de produtos, como foi trabalhado na monografia, ele também pode ser usado para empresas de varejo, representante de vários insumos e também para organizações que trabalham com serviço. Da mesma forma, que o consumidor é atraído pelas marcas dos produtos, ele é atraído pela empresas que tem uma marca forte pelo seu atendimento, desempenho, qualidade nos serviços etc.

A marca, hoje, é tão importante para o consumidor, que se as empresas não trabalharem de forma correta, elas acabam recebendo reclamações dos seus próprios clientes das mais diversas formas. Seja por ter mudado a forma da embalagem, a cor, o tamanho, ou por não acompanharem as tendências do mercado etc.

Praticamente todos os consumidores querem ter a confiança na hora de comprar seus produtos, sabendo a procedência, a originalidade, a qualidade e a garantia que sempre terá a mesma satisfação depois da compra, e isso só é possível graças à marca.

Conclui-se então que as empresas que esperam ter consumidores fiéis, além de novos todos os dias, gerando aumento nas vendas e melhores resultados precisam conseguir desenvolver uma marca que tenha significado para o consumidor, que se identifique com ele e que passe confiança todas as vezes que este pretender comprar um de seus produtos.

Espera-se que este trabalho possa ser usado como fonte de pesquisas para futuros projetos e monografias nos mais diferentes assuntos, como: cálculo de valor da marca, fidelidade à marca etc.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Como Construir Marcas Líderes**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Futura, 2000
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992
- ENGEL, James F. *et al.* **Consumer Behavior**. 8ª Ed. Texas: The Dryden Press, 1995
- GIGLIO, Ernesto. **O Comportamento do Consumidor e a Gerência de Marketing**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996
- GOBE, Antonio Carlos *et al.* **Gerencia de Produtos**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2004
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. c. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, Uma Orientação Aplicada**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MARTINS, José. **A natureza emocional da marca :como escolher a imagem que fortalece a sua marca**. 1ª Ed. São Paulo: Negócio, 1999
- PINHEIRO, Roberto Meireles *et al.* **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000
- SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z: Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria - técnica - prática**. 6ª Ed. São Paulo: Pioneira Arte e Comunicação, 1996.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca :como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998

[www.cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex\\_2004/site\\_estudecomex/marketing.htm](http://www.cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/marketing.htm)

[www.inventabrasilnet.t5.com.br/havaia.htm](http://www.inventabrasilnet.t5.com.br/havaia.htm)

[www.rabisco.com.br/13/havaianas.htm](http://www.rabisco.com.br/13/havaianas.htm)

[www.alpargatas.com.br](http://www.alpargatas.com.br)

[www.ipv.pt/marketgloss/t.htm](http://www.ipv.pt/marketgloss/t.htm)

[www.terra.com.br](http://www.terra.com.br)

## ANEXOS

### ANEXO A - CURIOSIDADES

Por que as sandálias, de declarada influência japonesa, foram chamadas de Havaianas, perguntam-se os curiosos. "O Havaí lembrava praia, sol, calor, tinha *glamour* nos anos 60, porque era onde os americanos passavam as férias", conta um antigo funcionário da São Paulo Alpargatas.

Como a indústria brasileira ainda titubeava no começo dos anos 60, nem todas as Havaianas eram bem azuis. Algumas partidas saíam da fábrica puxando para um azul-esverdeado, o que fazia com que uns poucos felizardos possuíssem uma sandália exclusiva. Se na época isso não queria dizer nada, hoje esses "deslizes da indústria" se transformaram em peças de colecionador.

No final da década de 80, fabricando quase 300 pares de sandália por minuto, as Havaianas foram eleitas o primeiro calçado do brasileiro, até porque, do Rio de Janeiro para o norte, é verão praticamente o ano todo. É curioso o fato de as sandálias Havaianas serem consideradas um dos itens que compunham a cesta básica brasileira, e serem uma das responsáveis pelas oscilações da inflação.

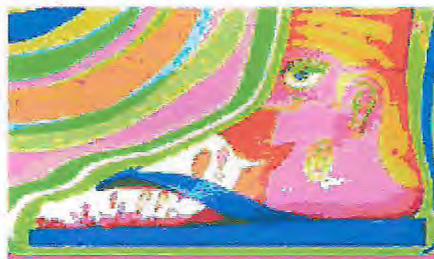
Tal é a atual popularidade das Havaianas que elas viraram pingente de ouro e diamante, nas mãos dos designers da H. Stern, estampa de uma camiseta da Forum, vale-entrada para uma festa no restaurante Capim Santo (filial paulista do famoso restaurante de Trancoso, no sul da Bahia), para inaugurar a *happy hour* da casa e até chaveiro, que a própria São Paulo Alpargatas desenvolveu, como brinde de fim de ano e que fez um estrondoso sucesso.

Desenvolvida pela São Paulo Alpargatas por sugestão de clientes, e usada pela boutique Daslu, em São Paulo, como brinde de final de ano, a Havaianas branca – antes de seu lançamento a editora da revista *Marie Claire* chegou a pintar um par para um editorial de moda - despertou paixão incontida em Charlotte Sprintis, braço direito de Tom Ford, o mais que famoso estilista da grife italiana Gucci, e causou frisson em Nova York, entre as

editoras de moda da revista *Vogue* – as Havaianas tinham sido levadas de presente por uma amiga brasileira.

Nos meses de pico, são fabricados cinco pares de sandálias Havaianas por segundo, quase 300 por minuto, 18 mil por hora, o que faz 105 milhões de pares em um ano e a marca de 2,2 bilhões de pares de sandálias Havaianas fabricados e vendidos desde o seu lançamento. O que significa que, alinhados os pés (de tamanho 37), chega-se a 45 voltas da circunferência da Terra e a uma constatação: em média, de cada três brasileiros, dois possuem um par de Havaianas.

**ANEXO B – CAMPANHA 2001 - HAVAIANAS TOP**



**ANEXO C – CAMPANHA 2001 – HAVAIANAS SURF**

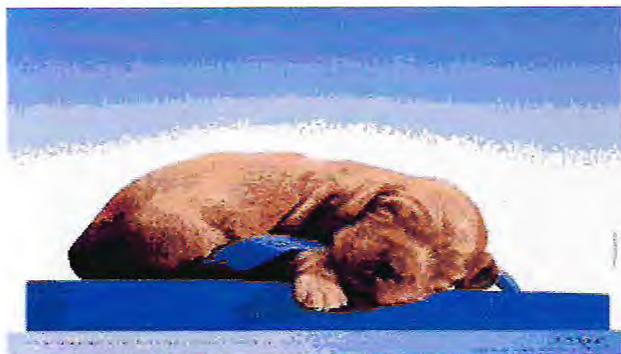


Agradeço ao Senhor pelo mar, pelas ondas e principalmente pelos feriados religiosos.



Todo homem tem seu preço. Mas vender as réguas para a empresa é inaceitável.

**ANEXO D – CAMPANHA 2001 – HAVAIANAS FASHION**



Nem adianta atirar a sandália e pedir para ele trazer de volta



A sandália mais confortável para os seus pés, na opinião de quem entende tudo sobre ossos.



Confie na opinião de quem tem duas vezes mais pés do que você.

ANEXO E – CAMPANHA 2001- HAVAIANAS BRASIL



Olha que lindo esquerda e direita juntas em prol do Brasil.



Uma aula de Moral e Cívica. A Bandeira entra com o civismo e as Havaianas com a maior moral.

**ANEXO F – HAVAIANAS TRADICIONAL/PERSONALIDADES**



**ANEXO G – CAMPANHAS ANTIGAS**



A onda machuca, o coral machuca, o tubarão machuca. Alguma coisa no surf tinha que ser confortável.



Alguns concorrentes tentam imitar as sandálias Havaianas. O máximo que conseguem é se parecer com as camisas havaianas.

ANEXO H - CAMPANHA HAVAIANAS 2001 - PARA TV



Giovanna Antonelli



Marcello Antony



Luiza Marcolini

ANEXO I - DEMONSTRAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO LUCRO/PREJUÍZO E FATURAMENTO

