

BRANDING ANALYTICS

DESCONSTRUÇÃO E HUMANIZAÇÃO **DAS MARCAS**

CARLOS MUNHOZ



1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Exemplos de marcas conhecidas mundialmente	4
Figura 1.2 – Mascotes famosos de marcas conhecidas.....	5
Figura 1.3 – Exemplos de marcas mistas	6
Figura 1.4 – Exemplo de marca tridimensional – Chocolate Toblerone	6
Figura 1.5 – Logomarcas não verbalizáveis.....	8
Figura 1.6 – Logomarcas verbalizáveis.....	8
Figura 1.7 – Marca Havaianas	16
Figura 1.8 – Propagandas em <i>A Família Trapo</i> e com Chico Anysio.....	17
Figura 1.9 – Havaianas original e Havaianas Top.....	19
Figura 1.10 – Celebridades em propagandas das Havaianas.....	21
Figura 1.11 – Coleção <i>Super Mario Bros</i> da Havaianas	24

SUMÁRIO

1 DESCONSTRUÇÃO E HUMANIZAÇÃO DAS MARCAS	4
1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES INICIAIS	7
1.2 CASE: HAVAIANAS	16
REFERÊNCIAS	25

EMANIP

1 DESCONSTRUÇÃO E HUMANIZAÇÃO DAS MARCAS

Todos os dias são vendidos aproximadamente 850 mil iPhones – o que significa cerca de 77,3 milhões de celulares Apple a cada trimestre fiscal, ou 310.250.000 anualmente (KINGSLEY-HUGHES, 2018).

Esse dado ajuda a entender por que a Apple foi a primeira empresa listada em Bolsa a superar o US\$ 1 trilhão em valor de mercado (fato que ocorreu no dia 2 de agosto de 2018). Segundo estudo da Brand Finance (TYLER, 2018), a marca Apple vale US\$ 146 bilhões (não a empresa toda, APENAS a marca!).

Mas o que significa, afinal, uma “marca”? Juridicamente, marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços. Veja algumas marcas na Figura “Exemplos de marcas conhecidas mundialmente” e conte quantas delas você reconhece – isso ajuda a entender a importância de ter uma marca forte: mesmo quem não compra o produto ou o serviço daquela marca, provavelmente reconhecerá com facilidade algum atributo dela, como, por exemplo, alta qualidade, confiabilidade, inovação ou facilidade.



Figura 1.1 – Exemplos de marcas conhecidas mundialmente
Fonte: Google Imagens (2018)

Ainda do ponto de vista jurídico, a marca se subdivide em quatro categorias:

- **Marca Nominativa:** Como a própria denominação já indica, é o nome da marca.
- **Marca Figurativa:** É representada por um elemento visualmente perceptível, uma imagem que distingue aquela marca de outras, como, por exemplo, um mascote. Você reconhece algum desses mascotes na Figura Mascotes famosos de marcas conhecidas?



Figura 1.2 – Mascotes famosos de marcas conhecidas
Fonte: Google Imagens (2018)

- **Marca Mista:** Previsivelmente, a marca mista une as duas anteriores. É uma marca que, além do elemento visualmente perceptível, possui um nome. É, em suma, a união do texto com a imagem. Vejamos alguns exemplos na Figura Exemplos de marcas mistas.



Figura 1.3 – Exemplos de marcas mistas
Fonte: Google Imagens (2018)

- **Marca Tridimensional:** Menos comum, mas não menos importante, a marca tridimensional é representada pela forma plástica de uma marca. Já notou que a embalagem do chocolate Toblerone é única? Sim, ela é uma forma tridimensional (ver Figura Exemplo de marca tridimensional – Chocolate Toblerone) única e não pode ser copiada por ser uma marca registrada como tridimensional.



Figura 1.4 – Exemplo de marca tridimensional – Chocolate Toblerone
Fonte: Google Imagens (2018)

Na prática, uma marca pode ser um ativo extremamente valioso, capaz de agregar valor a um produto ou serviço. Vamos tratar justamente disso: o que é uma marca? Como criar e gerenciar uma marca de forma a conseguir uma vantagem competitiva diante da concorrência? Como lidar com a percepção dos consumidores a respeito da marca da sua empresa, serviço ou produto?

1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES INICIAIS

Como dissemos na introdução, a marca Apple é uma das mais valiosas do mundo – mas como uma empresa consegue ter uma marca tão valiosa? Há diversos fatores que explicam isso, mas precisamos, antes de tudo, compreender alguns conceitos fundamentais. Existem diversas definições para o conceito de “marca”.

Conforme explicam Kotler e Keller (2006), a ideia de marca é antiga. Sua origem remete à época dos mercados de troca no Oriente Médio e das transações artesanais e comerciais na Europa Ocidental. As marcas surgiram juntamente com as primeiras trocas comerciais, sendo no início sinais rudimentares, que tinham como função autenticar a origem dos produtos: as mercadorias eram “marcadas”, o que significava ser um produto de qualidade e segurança.

Com o passar dos anos, a marca vem sofrendo alterações em seu conceito, evoluindo e incorporando novas definições. Martins (2006) explica que marca é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor.

Kapferer (1992) acrescenta que as **marcas** tornam produtos mais fáceis de serem lidos e removem a incerteza do comprador. Elas podem ser expressas como sendo um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou mesmo uma combinação destes, com a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes.

Um nome de marca é a parte da marca que pode ser verbalizada, sua parte que pode ser expressada linguisticamente, enquanto o signo de uma marca (*logomarca*) é a parte da marca que pode ser reconhecida, mas não é verbalizável, tal como um símbolo, *design*, cor ou letras distintas. Vejamos alguns exemplos: a seguir, apresentamos algumas logomarcas que não podem ser verbalizadas, pois são apenas

símbolos, mas provavelmente você as conhece (Figura Logomarcas não verbalizáveis), e algumas logomarcas que contêm o nome do fabricante/produto escrito – e são, portanto, verbalizáveis (Figura Logomarcas verbalizáveis). Você consegue identificar todas? Já comprou algum produto ou serviço dessas marcas?



Figura 1.5 – Logomarcas não verbalizáveis
Fonte: Google Imagens (2018)



Figura 1.6 – Logomarcas verbalizáveis
Fonte: Google Imagens (2018)

Compare as duas figuras e pense no seguinte: um tênis, um carro, um celular ou um computador SEM NENHUMA MARCA é um produto confiável? Você compraria um carro sem marca? Você já esteve indeciso entre dois produtos com preços semelhantes e acabou tomando a decisão de comprar aquele cuja marca parecia mais confiável para você, como consumidor? A marca, afinal, ajuda a identificar não apenas o produto, mas o fabricante – e isso significa mais segurança para o comprador, não é verdade? Aaker (1998, p. 7) define o papel das marcas da seguinte forma:

uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

As marcas, atualmente, não se limitam apenas ao nome. Elas são vistas como organismos que se relacionam com consumidores, sendo entendidas como uma promessa de um composto de atributos, que serão vistos mais à frente, geradores de satisfação (LOURO, 2000).

A partir dessas definições, podemos concluir que a marca é um signo distintivo, visualmente perceptível, utilizado para diferenciar produtos ou serviços de uma empresa de suas concorrentes, bem como atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 125), “tudo é marca, Coca-Cola, Cidade de Nova York, Estados Unidos, Madonna e você, qualquer coisa. Marca é qualquer rótulo que envolva significado e associações”.

Philip Kotler, um dos mais importantes autores/pensadores do marketing contemporâneo, explica que a maior parte dos departamentos de marketing trabalha para desenvolver uma imagem de marca forte que dê ao consumidor a sensação de que obterá uma boa relação custo-benefício na compra (KOTLER, 1998). Essa imagem pode, porém, ser prejudicada quando o cliente tem um contato com um vendedor da empresa que não faz um atendimento à altura da imagem, ou até quando vê a lata do produto empoeirada na prateleira de baixo, no supermercado.

As empresas precisam entender que sua marca, atualmente, pode ajudar muito a aumentar as vendas (e os lucros), ou pode prejudicar irremediavelmente um

negócio. Tybout e Calkins (2006) lembram que uma marca é um conjunto amplo de associações vinculadas a um nome (ou sinal, ou símbolo), relacionadas a um produto ou serviço.

A diferença entre um nome e uma marca é que o nome não tem associações, é apenas e tão somente um nome; um nome torna-se uma marca apenas quando as pessoas começam a vinculá-lo a outras coisas. Nesse sentido, a marca é um conceito bastante parecido com a “reputação” de uma pessoa (ou empresa, organização, cidade, país etc.).

A marca Dom Perignon, por exemplo, está associada a comemorações, luxo, champanhe, França, produto caro etc. Por outro lado, o refrigerante Dolly está associado a baixo custo, pouco prestígio e propagandas ruins.

A cidade de Las Vegas (EUA) traz imediatamente associações com jogos, cassinos, diversão e shows – não importa se você já foi a Las Vegas ou não, a imagem (ou reputação) da cidade é amplamente conhecida. As associações entre uma marca e um conjunto de características podem ser positivas, neutras ou negativas.

Na década de 1970, por exemplo, era comum no Brasil associar a marca Fiat a produtos ruins, que davam muito problema – na época, aliás, ficou muito conhecida a piada de que FIAT seria a sigla para “Família Italiana Atrapalhando o Trânsito”. A empresa demorou muitos anos para reverter a imagem ruim – e isso teve um custo (inclusive financeiro) bastante elevado.

Para evitar isso, é preciso gerenciar também as experiências do consumidor com a marca, não apenas a imagem. O departamento de marketing deve pensar: *“Quais são todos os pontos em que o cliente pode entrar em contato com uma propaganda, um funcionário, o site ou uma embalagem nossa e qual a impressão que causará nele? O que podemos fazer para que essa experiência seja positiva e feliz?”*.

No caso de uma empresa que presta serviços, há problemas semelhantes, mas de natureza diversa: a prestação do serviço depende em grande parte do profissional que atende o cliente – e se esse profissional não souber lidar com o cliente, a marca da empresa vai sofrer as consequências.

Um banco ou uma administradora de cartões de crédito sofre muito com a falta de profissionais qualificados, especialmente no SAC (atendimento do cliente), um ponto de contato essencial entre a empresa e o cliente: por melhor que seja o cartão

de crédito, se o cliente liga no SAC e é mal atendido, quem vai sofrer as consequências é a marca do cartão de crédito (ou da administradora).

É importante ressaltar que o marketing mudou bastante nos últimos vinte anos. A partir da Revolução Industrial, o foco da maioria das empresas era na produção em larga escala: quanto mais se produzia, menores ficavam os custos, e maiores eram os lucros. Esse panorama, porém, se transformou na maioria dos setores (não todos).

O marketing deixou de ser meramente **transacional** para tornar-se, cada vez mais, **relacional**. Isso significa, na prática, que a relação cliente-empresa deixou de ser baseada exclusivamente em uma única transação (a compra de um produto) para tornar-se uma verdadeira relação de médio ou longo prazo, com diversas interações (compras recorrentes, *feedback* etc.).

Vamos lembrar que “relacionamento” é uma palavra com significado bastante objetivo: pode haver um relacionamento entre duas pessoas (amizade, casamento etc.), entre duas empresas (fornecedor-comprador, produtor-distribuidor etc.) e, finalmente, entre a empresa e seus consumidores.

Muitas características são comuns a todos esses relacionamentos. A princípio, o respeito: seja o respeito para contratos e/ou normas estabelecidas de comum acordo, seja o respeito às características individuais (e únicas) de cada um dos envolvidos no relacionamento para com a outra parte.

O cliente tem uma percepção de produto (e de marca) que engloba diversos fatores: preço, qualidade, entrega no prazo, utilidade, atendimento, durabilidade etc. Kapferer (1992) explica que uma marca floresce na memória, isto é, no acúmulo de mensagens que os consumidores guardam a respeito de um produto.

Dessa forma, a marca estabelece um relacionamento que conduz esse produto ao longo do tempo dando-lhe sentido e significado, além de consolidar um contato entre consumidor e empresa.

No geral, podemos dizer que a percepção de produto por parte do consumidor se divide entre itens **tangíveis** e **intangíveis** – os tangíveis são aqueles facilmente mensuráveis, como preço (pode ser diretamente comparado, em números).

Os elementos intangíveis, entretanto, são o grande diferencial entre os mais diversos produtos, especialmente os do tipo “*commodity*”. Aos fatores intangíveis cabe

a tarefa de mostrar ao cliente que a empresa é única, e trata cada um de seus clientes de maneira igualmente única – são itens como o tipo de atendimento, a presteza de informações, a eficácia na resolução de problemas, a percepção das atuais e futuras necessidades e desejos de seus clientes etc.

Dentro desse novo contexto, as empresas podem (e devem!) aproveitar a relação que os consumidores têm com suas marcas para estabelecer vínculos mais profundos: busca-se a lealdade do cliente para com o produto e/ou a marca.

Você conhece uma pessoa verdadeiramente leal a alguma marca? Alguém que compra carros sempre da mesma marca (fabricante), ou tênis, computador, celular, comida ou maquiagem? E você, tem uma relação de longo prazo com alguma marca? Em quais marcas você confia?

Algumas empresas têm registrado tanto sucesso na criação da lealdade de marca que se tornaram provas vivas de que pessoas podem amar não só outras pessoas, mas também marcas.

Os clientes têm verdadeiros “casos de amor” com essas marcas, e formam sua comunidade. Isso se deve à capacidade que certas empresas têm de pensar tão profundamente a respeito dos clientes e de como agradá-los que os clientes simplesmente concluem: “Ninguém mais vai nos atender dessa maneira, ficamos com ela”. Trata-se de criar seguidores leais, verdadeiros parceiros. A percepção de valor que esses clientes têm de determinada marca ou produto deve ser estudada por quem deseja criar uma relação de confiança com seus próprios clientes: é preciso entender quais fatores levaram os clientes leais a depositar tanta confiança naquela marca!

Kotler (1998) afirma que esses clientes deveriam ser vistos pela empresa como sócios e não simplesmente como clientes – e, para isso, ele indica cinco dimensões que uma marca forte deve possuir:

- Deve trazer à mente do consumidor seus atributos, como o tamanho do produto, as características etc.
- Deve sugerir fortemente uma ou duas vantagens cruciais, como Volvo sugere segurança.

- Deve ter características semelhantes às de uma pessoa, fáceis de visualizar. A Apple, por exemplo, seria vista como uma jovem de 20 anos e a IBM como uma senhora de 60.
- Deve sugerir algo sobre os valores da empresa – inovação, preocupação constante com a qualidade, preocupação com o meio ambiente etc.
- Deve sugerir também a imagem de seus usuários (pois isso facilita a identificação entre o cliente e a marca: uma pessoa muito ligada em tecnologia e design provavelmente se identificará mais com empresas como Apple do que Microsoft).

Uma das grandes forças da marca está em seu poder de diferenciação, afinal, conceito, produtos e consumidores específicos pedem marcas específicas (AAKER, 1998). Kapferer (1992) explica que identidade de marca é um conceito atual e sua essência repousa nas respostas às seguintes perguntas: qual a sua individualidade, suas metas e ambições de longo prazo, sua consistência, crenças básicas, valores e signos de identificação?

A unicidade de uma marca pode ser analisada ao longo de seis diferentes atributos interpretados por Kapferer (1992) por meio de um prisma: *physique* (funcional), personalidade (simbólico), reflexão (por exemplo, imagem do comprador), autoconceito, cultura e relacionamento:

- **Physique (funcional):** Há sete diferentes dimensões que devem representar aspectos funcionais da marca, tais como: *desempenho*, características, conformidade com as especificações, durabilidade, atendimento, estética, qualidade percebida. Todavia, essas dimensões dizem mais respeito ao produto em si do que à marca. No sentido de oferecer um conceito mais apropriado à marca, Kapferer (1992) afirma que essa perspectiva está mais relacionada ao *know-how* e/ou posicionamento do que a características racionais ou à combinação delas. Exemplo: a Ferrari traz à mente automóveis esportivos caros, bons e de alto prestígio.
- **Personalidade (Simbólica):** Esta perspectiva é construída com base na premissa de que a marca pode ter personalidade, ou seja, é um conceito que sugere uma similaridade entre marca e indivíduo. Kapferer (1992) tem definido personalidade de marca como a forma na qual um consumidor

percebe a marca nas dimensões que tipicamente capturam a personalidade de uma pessoa. Ela tende a servir a uma função simbólica ou emocional. Exemplo: um chefe decidido que tem um carro Mercedes, marca tradicionalmente associada a prestígio e sucesso.

- **Reflexão:** Refere-se à premissa de que uma marca reflete uma imagem do consumidor, ou seja, reflete os tipos de pessoas que se supõem compradores potenciais dela. Exemplo: espera-se que um usuário de um carro Mercedes seja um executivo bem-sucedido, com mais de 45 anos, e não um jovem de 22 anos.
- **Autoconceito:** É baseada na teoria do autoconceito, norteadada pela proposição de que marcas são mais prováveis de ser compradas se refletirem as percepções que os compradores têm de si mesmos. Ou seja, sugere que as relações entre comprador e marcas sejam baseadas na congruência entre a imagem que o consumidor tem de si mesmo e a imagem que ele tem da marca.
- **Cultura:** Toda marca tem sua própria cultura, seu próprio sistema de valores. Kapferer (1992) ressalta que a faceta cultural se relaciona com os princípios básicos que governam a marca e seus signos externos, tais como produto e comunicação. Por exemplo: a Mercedes representa a cultura germânica: organizada, preocupada com a qualidade e muito eficiente.
- **Relacionamento:** Toda marca pressupõe um relacionamento. Essa ideia emerge do modelo de comunicação no qual marca e comprador são considerados partes de um mesmo sistema.

A relação entre esses conceitos pode ser traduzida e sintetizada ao afirmar que as identidades de marca são construídas com base nos valores funcionais e simbólicos que estiverem em concordância com os valores e necessidades dos compradores, ou seja, como um reflexo de seu autoconceito.

Sendo assim, a primeira etapa da criação de uma identidade de marca é selecionar um conceito de marca. Segundo Kapferer (1992), essa seleção ocorre também em função das necessidades dos consumidores:

1. Necessidades Funcionais: São aquelas que motivam a investigação por produtos que solucionem problemas relacionados ao consumo. Uma marca com conceito funcional é definida como aquela designada a satisfazer necessidades de consumo geradas externamente. Essas necessidades refletem um valor funcional, que é a capacidade funcional de utilidade ou desempenho físico de uma escolha.

2. Necessidades Simbólicas: Desejos por produtos que cumpram necessidades geradas internamente para valorização do ego, posição, papel ou identificação como membro do grupo. Essas necessidades refletem um valor social e, ao mesmo tempo, emocional. O valor social é a alternativa associada com um ou mais grupos sociais, partindo de uma associação estereotipada demográfica, socioeconômica, cultural e física; valor emocional, por sua vez, é a capacidade de um produto despertar sentimentos ou estados afetivos no consumidor, podendo influenciá-lo na sua decisão de compra (veja o caso das Havaianas, mais adiante).

3. Necessidades Experienciais: Desejos por produtos que promovam prazer sensorial, variedade, estímulo cognitivo. Essas necessidades refletem um valor epistêmico, que é a capacidade de suscitar curiosidade, satisfazer um desejo de conhecimento ou novidade.

A seleção do conceito de marca não é excludente: mais de um conceito pode ser criado a fim de atender a mais de uma necessidade ativada do consumidor. É fundamental, porém, ressaltar que essa escolha é estratégica, pois, com base nela, os profissionais de marketing buscarão influenciar percepções do consumidor sobre o produto – e, conseqüentemente, sobre a marca desse produto.

A partir desses conceitos e definições iniciais, podemos começar a tratar do próximo tópico: como criar e gerenciar marcas? Qualquer empresa pode/deve investir na gestão de marcas, ou apenas grandes multinacionais com faturamento bilionário? Se minha empresa quiser criar novas marcas, o que posso fazer?

Trataremos disso durante o curso, mas antes de chegarmos lá, que tal conhecer um dos casos mais famosos de gestão de marcas no Brasil?



Figura 1.7 – Marca Havaianas
Fonte: Google Imagens (2018)

1.2 CASE: HAVAIANAS

As sandálias Havaianas foram lançadas em 1964, pela Alpargatas, uma empresa brasileira fundada em 1907 que sempre deu grande importância à propaganda – fato relativamente raro antes da década de 1970.

Na época do lançamento, as propagandas das Havaianas tinham como mote central que seus concorrentes seriam “fajutos”: o bordão era “Havaianas, as legítimas”.

Muita gente, ainda hoje, se lembra desse bordão, bem como o “não têm cheiro, não deformam e não soltam as tiras” (pergunte para seus pais ou irmãos mais velhos!), frase que marcou as propagandas das Havaianas por mais de quinze anos.

As Havaianas tinham um garoto-propaganda que, na época, fazia muito sucesso do Brasil: o comediante Chico Anysio. Em 1967, a Alpargatas tornou-se patrocinadora exclusiva do programa de TV *A Família Trapo*, humorístico de enorme sucesso nacional, o que ajudou na exposição da marca Havaianas – e na sua consequente popularização.

Foi um sucesso de vendas, graças à massiva audiência do garoto-propaganda Chico Anysio e do programa de TV que reunia em seu elenco nomes como Ronald Golias, Jô Soares, Ricardo Cortes Real, entre outros.

Na Figura Propagandas em *A Família Trapo* e com Chico Anysio, observamos imagens do programa *A Família Trapo* (quem segura o par de Havaianas é Jô Soares), e, em seguida, 4 cenas com Chico Anysio e seus personagens promovendo o produto.



Figura 1.8 – Propagandas em *A Família Trapo* e com Chico Anysio
Fonte: Google Imagens (2018)

A maioria dessas campanhas foi desenvolvida pela Thompson, que foi a agência de propaganda histórica da companhia, já que atendeu a Alpargatas dos anos 1920 até meados da década de 1970.

No período, a empresa realizou ações inovadoras, como o acordo feito com Chico Anysio para divulgar as Havaianas: o contrato envolvia o uso da imagem do humorista e de todos os seus (mais de 100) personagens – e, por isso, muita gente achava que ele era dono da marca Havaianas.

Porém, é preciso entender o contexto da época do lançamento da marca para analisar como ela evoluiu. Queiroz, Nakagawa e Hemzo (2006) explicam que as Havaianas foram criadas com o intuito de atingir as classes C, D e E da população,

oferecendo um produto de preço popular garantido pela alta escala de produção aliada ao baixíssimo custo associado – ou seja, características típicas do marketing transacional, focado em larga escala de produção. Surgia uma *commodity*.

Esse posicionamento de mercado das Havaianas era perfeitamente adequado para o slogan “não deformam, não têm cheiro, e não soltam as tiras”, exaustivamente repetido em propagandas massificadas, visando atingir o maior número possível de pessoas. Produção em larga escala e comunicação massificada: dois pilares do marketing transacional.

Nesse sentido, o posicionamento da marca seguiu à risca o que vimos anteriormente sobre necessidades simbólicas, como explicado por Kapferer (1992): a Alpargatas associou a marca Havaianas ao prestígio do humorista Chico Anysio (e seus personagens, que faziam enorme sucesso na TV naquela época), conseguindo atingir grande popularidade.

Nos anos 1970 e 1980, a Alpargatas lançou muitas marcas que fizeram grande sucesso (entre elas, chinelos Samoa, jeans e camisas US Top, Topper, Rainha etc.), mas a marca Havaianas sofreu um desgaste, em parte decorrente do grande volume de vendas. O produto – e, por consequência, a marca – passou a ser visto como um produto de baixa qualidade e nenhum prestígio. Mas por que isso aconteceu?

Na década de 1980, a Alpargatas atingiu a marca histórica de 100 milhões de pares de Havaianas produzidas no ano – porém, o produto tinha uma baixa margem de lucro, uma característica típica da produção em larga escala, cujos ganhos devem se originar na grande quantidade de itens vendidos. Mas com o sucesso vêm alguns problemas: Queiroz, Nakagawa e Hemzo (2006) apontam que o produto começou a ser amplamente copiado pelos concorrentes e nem mesmo 90% de *market share*, na década de 1990, garantia uma boa rentabilidade ao produto.

Depois, a marca Havaianas acabou ficando marcada com a imagem de produto barato, e popularizou-se a percepção de um produto barato, sem diferencial ou prestígio – inclusive entre as classes C, D e E (o público-alvo inicial).

Com isso, as vendas começaram a decair, e a Alpargatas demorou a reagir. A associação entre a marca Havaianas e o termo “produto sem qualidade” era negativa. O produto criado para atender as classes C, D e E passava a sofrer rejeição

justamente nesses públicos, e isso acabou reduzindo as vendas das Havaianas (para menos de 65 milhões de pares em 1988).

O grande problema é que o modelo de negócios adotado pela Alpargatas era o de produção em grande escala – e queda nas vendas de um produto com margem de lucro pequena é algo desastroso.

Foi então que a Alpargatas decidiu reposicionar a marca Havaianas. Esta seria uma tarefa difícil, mas acabou se tornando um dos mais famosos casos no Brasil.

A década de 1990 foi crucial para a marca. Em outubro de 1990, foi lançada a MTV Brasil, um canal dedicado à música, feito especialmente para o público jovem (estrato no qual a marca Havaianas era muito rejeitada).

Os cinco patrocinadores iniciais foram Alpargatas, Bamerindus, Skol, Nestlé e Philips. Pouco tempo depois, a Alpargatas iniciou o processo de reposicionamento da marca Havaianas e a MTV desempenhou papel crucial nessa mudança.

Em 1992, foi lançada a Havaianas Top, um chinelo com solado mais espesso, de borracha monocolorida (até então, as Havaianas eram oferecidas em um único modelo, branco por dentro, com apenas três opções de cores – no solado e nas tiras) e com uma logomarca rejuvenescida gravada nas tiras.

Com essas mudanças e apoiada por uma campanha de propaganda intensiva, a marca ganhou uma roupagem “fashion”. Veja, na Figura Havaianas original e Havaianas Top, o modelo original das Havaianas, lançado em 1964, e o modelo “Top”, com diversas opções de cores, que iniciou o reposicionamento da marca.



Figura 1.9 – Havaianas original e Havaianas Top
Fonte: Google Imagens (2018)

Contudo, o sucesso da estratégia de reposicionamento das Havaianas não dependia exclusivamente das decisões da empresa: fatores externos tiveram enorme peso no processo.

Queiroz, Nakagawa e Hemzo (2006) afirmam que o Plano Real, implantado em 1994, criou um ambiente propício: a elevação do padrão de vida e do poder aquisitivo do brasileiro (resultantes da queda da inflação) permitiu o reposicionamento das sandálias Havaianas.

A primeira marca a perceber essa oportunidade foi a Grendene, que passou a liderar o mercado apesar de ter o preço mais elevado que as Sandálias Havaianas, porém oferecendo calçados mais coloridos e confortáveis.

A estratégia da Alpargatas foi baseada em três premissas: (1) ampliação da linha de produtos (com o lançamento das Havaianas Top, coloridas e monocromáticas), (2) suporte de mídia eletrônica e imprensa com forte apoio de campanha publicitária e (3) distribuição ampla das Havaianas Top no canal de varejo.

A nova linha da marca incluiu o lançamento de cores da tendência da moda, novas embalagens, novos canais expositores e forte propaganda, porém agora tendo como consumidor-alvo o público de classe média.

Um dos pontos-chave da nova estratégia foi a distribuição: Gomes (2005) lembra que um número significativo de varejistas concordou com a ideia de comercializar a nova linha das Havaianas graças ao acordo de que receberiam total suporte da Alpargatas. Nos novos pontos de venda, passou-se a utilizar *displays* como forma de destacá-las, dando maior importância à marca.

Essa forte reestruturação focada nos pontos de venda surgiu uma vez que a Alpargatas constatou que 90% das compras de Havaianas eram feitas por impulso, tornando-se, dessa forma, imprescindível que os pontos de venda estivessem prontos para chamar a atenção dos consumidores das classes A e B.

Em 1994, as Havaianas eram oferecidas em 40 modelos, com 10 cores no portfólio, totalizando 400 possibilidades de uso. O que foi mantido praticamente inalterado foi o uso de personalidades famosas nas propagandas – geralmente atores e atrizes de novelas que estavam no auge do sucesso; além disso, os comerciais de TV deram mais atenção a roteiros calcados no humor que faziam com que o produto

fosse a estrela (e não as celebridades, como geralmente acontecia na propaganda de outros produtos).

Carolina Dieckmann, Marcos Pasquim, Malu Mader, Reynaldo Gianecchini, Rodrigo Santoro, Luana Piovani e Débora Secco foram alguns dos nomes que ajudaram a promover a marca no país por meio dos comerciais. A Figura Celebidades em propagandas das Havaianas, mostra algumas imagens dessas campanhas com celebridades.



Figura 1.10 – Celebidades em propagandas das Havaianas
Fonte: Google Imagens (2018)

Como consequência, os filmes publicitários das Havaianas permaneceram por dez anos entre os mais lembrados nas pesquisas de *recall*. A partir dessa nova linha de comunicação, que posicionou o produto como um acessório de moda, as vendas de Havaianas saltaram de 76 milhões de pares em 1993 para 115 milhões de unidades em 2003.

O novo posicionamento também permitiu o desenvolvimento de estratégias mais ousadas, como a parceria feita com a joalheria H.Stern para lançar seis pares de Havaianas de ouro. Um deles chegou a ser vendido por R\$ 52 mil. Isso gerou uma enorme exposição de mídia espontânea para a marca.

O mesmo ocorreu quando a empresa colocou o logotipo de Miró nas sandálias que foram distribuídas em uma festa no consulado espanhol, em 2004. A Alpargatas conseguia, assim, atingir consumidores das classes A e B com produtos segmentados e comunicação não massificada.

As Havaianas Top foram responsáveis pela criação de um novo segmento de mercado. Como observam Queiroz, Nakagawa e Hemzo (2006), isso impulsionou a Alpargatas a construir uma nova unidade de negócios para as Havaianas, constituída de equipes exclusivas para elaborar estratégias para a marca.

A fábrica onde se produzem as Havaianas, em Campina Grande, na Paraíba, mudou seu enfoque da produção em larga escala, de um produto de uma única linha, para o mercado segmentado (hoje são mais de 25 linhas de produção diferentes). Foram comprados maquinários novos, feitos sob encomenda, garantindo lotes menores e flexibilidade ao processo.

Dessa forma, a Alpargatas consegue oferecer linhas mais exclusivas, comercializadas em períodos específicos do ano (Natal ou Carnaval, por exemplo) ou conforme o lançamento de coleções permanentes ou temporárias. O resultado de todos esses esforços foi a elevação das vendas de 111 milhões em 2003 para 130 milhões em 2004.

Paralelamente, outras linhas de produtos focadas em outros segmentos-alvo foram criadas: para crianças, surfistas, mulheres etc. Em suma, a marca Havaianas deixou de adotar a visão do marketing transacional (produção em larga escala, produto único, comunicação massificada) e passou a dar mais atenção para diferentes perfis de clientes.

Foi o começo da criação de um relacionamento de médio/longo prazo – porém, solidificar esse relacionamento é um processo demorado. Para a Havaianas, esse processo começou em 1992, ganhou força ao longo da década de 1990 inteira e vem sendo reforçado até hoje. Todavia, não acabou. Se a Alpargatas quiser manter a marca Havaianas sempre atual, moderna e bem recebida por seus diferentes públicos-alvo, esse reposicionamento deve ocorrer de maneira constante.

A gestão da marca Havaianas vem conseguindo manter uma imagem diferenciada e vendas satisfatórias para o objetivo da Alpargatas; a grande diferença é que as margens de lucro aumentaram de maneira significativa.

É importante notar que o reposicionamento da marca, na década de 1990, e sua gestão posterior, até hoje, têm recorrido a outras decisões do marketing, como, por exemplo, mudanças na estratégia de distribuição: hoje existem lojas exclusivas, nas quais são comercializados TODOS os produtos com a marca Havaianas, e não apenas chinelos.

Quando é lançada uma coleção nova, a Alpargatas faz uma distribuição seletiva, para lojas do varejo multimarcas com o perfil mais adequado àquele produto; depois de algum tempo, dependendo da aceitação, ela pode mudar a distribuição para intensiva, fazendo com que a referida coleção atinja um mercado mais amplo.

Trataremos mais adiante da ampliação do portfólio de produtos usando extensões de linhas com a mesma marca (uma estratégia para aproveitar a força de uma marca para lançar novos produtos e aumentar o lucro), exatamente o que a Alpargatas fez: hoje são comercializados mochilas, bolsas, toalhas, tênis, chaveiros e até óculos com a marca Havaianas. Você pode ver todos os itens no site <www.havaianas.com.br> e, talvez, surpreenda-se com a diversidade ofertada.

Além disso, a Alpargatas vem fazendo constantes mudanças nos produtos (outro item do mix de marketing muito relevante para a gestão de marcas) Havaianas, com coleções especiais.

Em 2018, a companhia lançou uma coleção inspirada no icônico jogo de videogame *Super Mario Bros*, que incluiu personagens como Mario, Luigi, princesa Peach, Yoshi, entre outros. Algumas versões possuíam uma estampa com a frase “Mamma Mia”, dita pelo protagonista da série.

Com isso, a Alpargatas consegue associar duas marcas fortes (Havaianas e a franquia de jogos e desenhos *Super Mario Bros*), oferecer um diferencial, atrair fãs do videogame e manter a jovialidade para a marca.

Outro item do mix de marketing, o preço, também acompanha o novo posicionamento das Havaianas: a coleção *Super Mario Bros*, por exemplo, varia de R\$ 39,90 (modelos infantis) a R\$ 44,90 (modelos adultos). Com esses valores, a Alpargatas indica que seu produto não é o mais barato do mercado nem tampouco o mais caro e inacessível.

É um preço que a maioria dos consumidores perceberá como justo, tendo em vista a qualidade do produto, aliada ao diferencial (uma coleção exclusiva, com o tema

do jogo *Super Mario Bros*). Veja na Figura Coleção Super Mario Bros da Havaianas alguns modelos dessa coleção.



Figura 1.11 – Coleção *Super Mario Bros* da Havaianas
Fonte: Google Imagens (2018)

Conclui-se, portanto, que a adoção de um posicionamento de marca (ou um reposicionamento, no caso de marcas já existentes) é um trabalho complexo, que envolve toda a empresa – diferentemente do que muita gente pensa, não apenas a área de marketing.

A Alpargatas criou uma unidade de negócios exclusivamente dedicada à Havaianas, com instalações fabris e toda a infraestrutura para cuidar da marca Havaianas, incluindo pessoas integralmente encarregadas de monitorar a reação do público-alvo para que a marca não sofra um desgaste como aquele dos anos 1990.

Até o momento, os esforços têm sido bem-sucedidos, mas esse trabalho é constante, então a empresa deve tomar todas as precauções para não repetir os erros do passado – e, com isso, arriscar sua marca mais famosa. Segundo o ranking da Interbrands, Havaianas é a 16ª marca brasileira mais valiosa: R\$ 688 milhões (dados de 2017).

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: brand-equity gerenciando o valor da marca**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

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

KAPFERER, Jean Noel. **Strategic brand management**. Londres: Kogan Page, 1992.

KINGSLEY-HUGHES, Adrian. **How many iPhones did Apple sell every second?** Disponível em: <<https://www.zdnet.com/article/how-many-iphones-did-apple-sell-every-second/>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

KOTLER, Philip. O desafio de criar experiências. **Revista HSM Management**, São Paulo, p. 94-99, mar.-abr. 1998.

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

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 26-27, São Paulo, abr.-jun. 2000.

MARTINS, José Roberto. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3. ed. São Paulo: Copyright, 2006.

QUEIROZ, M. J.; NAKAGAWA S. S.; HEMZO M. A. **Sandálias Havaianas: estratégia de internacionalização**. In: IX Seminário em Administração FEA-USP, São Paulo, 2006.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas**. São Paulo: Atlas, 2006.

TYLER, Jessica. **The 10 most valuable brands in the world**. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/most-valuable-brands-in-the-world-for-2018-brand-finance-2018-2>>. Acesso em: 22 mai. 2020.