

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR
BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

ÁTILLO DENNIS GALVÃO E LIMA

**A JAPONESA MAIS BRASILEIRA DO MUNDO:
O BRAND EQUITY COMO FERRAMENTA DE
POSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS**

**Campina Grande/PB
2015**

ÁTILLO DENNIS GALVÃO E LIMA

**A JAPONESA MAIS BRASILEIRA DO MUNDO:
O BRAND EQUITY COMO FERRAMENTA DE POSICIONAMENTO
DA MARCA HAVAIANAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação de Publicidade e Propaganda da Faculdade Reinado Ramos – FARR, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Ms. Ailson Ramalho Costa

**Campina Grande/PB
2015**

Faculdade Cesrei
 Biblioteca "Min. Dr. Carlos Reinaldo"
 Reg. Bibliog.: 4000389
 Compra: ☐ ☐
 Doação: ☒ Por: ☐
 Ex.: ☐ Obs.: ☐
 Data: 04.07.2016

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DA CESREI

L723j

LIMA, Átillo Dennis Galvão e.

A japonesa mais brasileira do mundo: o brand equity como ferramenta de posicionamento da marca havaianas / Átillo Dennis Galvão e Lima. – Campina Grande, 2015.
 80 f.

Monografia (Graduação em Comunicação Social - Habilitação em Publicidade e Propaganda) Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR - Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI.

Orientador: Prof. Me. Ailson Ramalho Costa.

1. Marketing. 2. Marca. 3. Publicidade. 4. Propaganda. I. Título.

CDU 658.8(043)

ÁTILLO DENNIS GALVÃO E LIMA

**A JAPONESA MAIS BRASILEIRA DO MUNDO:
O BRAND EQUITY COMO FERRAMENTA DE POSICIONAMENTO
DA MARCA HAVAIANAS**

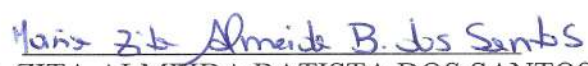
Projeto Experimental apresentado a Faculdade Reinaldo Ramos – FARR, para conclusão da graduação em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda.

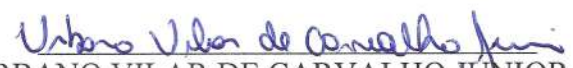
Avaliado em 16 de dezembro de 2015.

Nota: _____

Comissão Examinadora


MS. AILSON RAMALHO OLIVEIRA DA COSTA - FARR
Orientador(a)


MS. MARIA ZITA ALMEIDA BATISTA DOS SANTOS - FARR
Avaliador(a)


ESP. URBANO VILAR DE CARVALHO JUNIOR - FARR
Avaliador(a)

**Campina Grande/PB
2015**

Dedico este trabalho, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus pais Janio Sousa e Maria Coeli que sempre me apoiaram em todos os momentos. A minha esposa Áurea Elizabeth que sempre está ao meu lado me fortalecendo com suas palavras sábias e ao meu querido filho Gabriel Patriota, que apesar de não ter conhecimento desta minha conquista, mas foi a minha força e inspiração para busca do conhecimento para finalização deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço este trabalho primeiramente a Deus, criador de tudo e de todos que com sua graça divina me iluminou, deu força, coragem e sabedoria para superar essa longa jornada da vida acadêmica.

Agradeço ao meu professor e orientador Ailson Ramalho pela confiança, credibilidade e paciência comigo, que durante toda execução deste trabalho me guiou com seu conhecimento em relação ao tema.

A coordenadora de curso Maria Zita pelo apoio moral, nas vezes que precisei sempre me escutou e eu também escutei de você palavras que me fortaleciam para essa caminhada.

Aos demais grandes mestres da nossa escola acadêmica pelo conhecimento que pude adquirir com todos vocês, a cada informação, cada frase, cada palavra que disseram e que ao final do curso podemos ver que nada do que aprendemos aqui pode ser levado em vão.

Aos funcionários da CESREI que contribuem diretamente para a manutenção de nossas salas, bibliotecas, agência modelo, estúdio de vídeo e rádio, entre outros.

Aos meus vários amigos que pude adquirir ao longo desses quatro períodos, mas em especial aos meus grandes amigos de sala Andrei Yuri e Daniel Sousa que diante de tantos que começaram conosco, estamos aqui nós três compartilhando deste momento tão gratificante para nossas vidas.

RESUMO

O marketing é uma área que aplica todas as suas atividades baseado no cliente/consumidor. Orienta as organizações a se conduzirem pela direção ao produto, ao preço, a sua distribuição e a promoção para obtenção de sucesso no que se refere ao alinhamento empresarial. Baseado nisso, abordaremos caracteristicamente a história da empresa Alpargatas conceituando seus valores corporativos, visão de futuro, missão empresarial, princípios de conduta e ética, responsabilidade social e ambiental, política de qualidade e suas operações no mundo. Também contextualizaremos historicamente a marca Havaianas como sendo uma das maiores do mundo no termo sandálias, e para isso, a ferramenta do *brand equity* teve papel fundamental para sucesso tanto da empresa, quanto da marca. As estratégias de *marketing* tomadas para a empresa e para a marca mostraram que, além de essencial, o marketing emprega ferramentas para auxiliar ambos a competir no mercado global, e a ferramenta mercadológica do *brand equity* é um delas. Este estudo teve objetivo geral: analisar a trajetória das sandálias Havaianas, fazendo um elo com a história do produto e o desenvolvimento dessa ferramenta estratégica do *marketing* como posicionamento da marca, e como objetivos específicos: contextualizar historicamente a evolução da marca e seu crescimento no que se refere ao alinhamento empresarial e suas variáveis mercadológicas; Compreender a utilização do *brand equity* como ferramenta de diferenciação no mercado; e avaliar o desenvolvimento dos elementos da marca de sandálias frente aos seus diversos públicos identificando os aspectos tangíveis e intangíveis. A pesquisa tem como finalidade contribuir para a compreensão do *brand equity* como um composto do *marketing* e seu valor agregado à marca com base na percepção de seus consumidores. Dessa forma, é importante discutir a evolução histórica da empresa Alpargatas (1907-2015) como detentora de várias marcas, e também da marca Havaianas (1962-2015) no que se refere ao planejamento estratégico utilizado por elas.

Palavras-Chave: Brand Equity; Marca; Marketing; Havaianas; Alpargatas; Empresa; Sandálias, História; Posicionamento

ABSTRACT

Marketing is an area which implements all its activities based on the customer / consumer. Directs organizations to lead the direction of the product, the price, distribution and promotion to achieving success in regard to business alignment. Based on that, characteristically we discuss the history of Alpargatas company conceptualizing its corporate values, future vision, business mission, principles of conduct and ethics, social and environmental responsibility, quality policy and its operations in the world. Also historically we contextualizaremos Havaianas brand as one of the world's largest at the end sandals, and for this, the brand equity tool played a key role for success of both the company, as the brand. Marketing strategies taken to the company and the brand showed that in addition to essential marketing employs tools to help both compete in the global market, and the marketing tool of brand equity is one of them. This study was overall objective: to analyze the trajectory of Havaianas sandals, making a link with the history of the product and the development of this strategic marketing tool and brand positioning, and specific objectives: historically contextualize the evolution of the brand and its growth in refers to business alignment and its marketing variables; Understanding the use of brand equity as a differentiation tool on the market; and evaluate the development of the brand elements facing sandals to its various audiences identifying tangible and intangible aspects. The research aims to contribute to the understanding of brand equity as a composite of marketing and its value to the brand based on the perception of consumers. Thus, it is important to discuss the historical evolution of Alpargatas company (1907-2015) as the owner of several brands, and also the brand Havaianas (1962-2015) with regard to strategic planning used by them.

Key Words: Brand Equity; Brand; Marketing; Havaianas; Alpargatas; Company; Sandals; History; Positioning

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – A primeira fábrica da São Paulo Alpargatas	18
Figura 02 – Vista panorâmica da antiga BESA em 1972, atualmente fábrica 22 da Alpargatas.....	22
Figura 03 – Antigo logotipo da São Paulo Alpargatas	25
Figura 04 – Novo logotipo da Alpargatas	25
Figura 05 – Campanha publicitária da Havaianas Ipê.....	29
Figura 06 – Campanha publicitária da Havaianas Conservação Internacional.	29
Figura 07 – Edição comemorativa limitada da Havaianas 50 anos	30
Figura 08 – Mapa das ações da empresa Alpargatas no mundo.....	32
Figura 09 – Sandálias de palha Zori. Inspiração para as sandálias Havaianas.	33
Figura 10 – Distribuidores autorizados viajavam por cidades do país vendendo as sandálias Havaianas	34
Figura 11 – Sandália gigante usada para campanha de 1973	36
Figura 12 – Campanha publicitária para revista da Havaianas Top	37
Figura 13 – Exposição das Sandálias Havaianas no passado	38
Figura 14 – Exposição no presente. Sandálias no Espaço Havaianas	38
Figura 15 – Campanha publicitária da Havaianas baby	39
Figura 16 – Campanha publicitária, Havaianas para o mundo.....	39
Figura 17– Campanha publicitária da Havaianas H. Stern.....	40
Figura 18 – Havaianas customizada para o Oscar	41
Figura 19 – Campanha publicitária com Chico Anysio.	44
Figura 20– Modelo de Brand Equity definido por Aaker.....	45
Figura 21 – Antiga campanha publicitária da Havaianas, exalta bem características particulares da sandália.....	68
Figura 22 – Campanha publicitária interpretada pelo Chico Anysio em um dos seus grandes personagens populares	69

Figura 23 – Havaianas Missoni, uma parceria de marcas	71
Figura 24 – Stand e sandália comemorativa das Havaianas São João 2013	72
Figura 25 – Havaianas bate recorde na Austrália	73
Figura 26 – Havaianas no Instagram	74
Figura 27 – Havaianas no Instagram	74
Figura 28 – Campanha publicitária da Havaianas Teams	75
Figura 29 – Campanha publicitária da Havaianas Soul Collection.....	76
Figura 30 – Campanha publicitária da Havaianas 50 anos.....	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- Tabela da edição Melhores e Maiores da revista Exame de 2007.....24

QUADRO 02 – Aplicações para avaliação de marca 56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I – A EMPRESA ALPARGATAS	16
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO	17
1.1.1 Fabricando Para os Militares	19
1.1.2 Valorização do Capital Humano	19
1.1.3 Nova Visão Mercadológica	20
1.1.4 Surgimento das Havaianas	21
1.1.5 De Campina Grande Para o Mundo	22
1.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	24
1.2.1 Nova Identidade Visual	25
1.2.2 Valores Corporativos	26
1.2.3 Visão de Futuro	26
1.2.4 Missão Empresarial	27
1.2.5 Princípios de Conduta e Ética	27
1.2.6 Responsabilidade Social e Ambiental	27
1.2.7 Política de Qualidade	30
1.2.8 Operações.....	31
1.3 AS SANDÁLIAS HAVAIANAS.....	32
1.3.1 O Erro Que Deu Certo	35
1.3.2 Todo Mundo Usa	37
1.3.3 Novos Modelos, Novos Públicos	39
CAPÍTULO II – BRAND EQUITY	42
2.1 O QUE É BRAND EQUITY	42
2.1.1 O Papel das Marcas	45
2.1.2 O Escopo do Branding	47
2.1.3 Definições de Brand Equity	48
2.1.4 Modelos de Brand Equity	50
2.1.4.1 Modelo de Aaker	50
2.1.4.2 Modelo Brandz	50
2.1.4.3 Modelo de Ressonância de Marca	51

2.2 AVALIAÇÃO DO BRAND EQUITY.....	52
2.2.1 Auditorias de Marcas.....	52
2.2.1.1 Inventário da Marca	53
2.2.1.2 Valor da Marca	53
2.2.1.3 Rastreamento da Marca	54
2.2.1.4 Avaliação da Marca	55
2.3 GERENCIAMENTO DO BRAND EQUITY	57
2.3.1 Reforço Pela Marca	57
2.3.2 Revitalização da Marca	58
2.3.3 Crise da Marca	59
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE BRANDING	60
2.4.1 Decisão de Branding	61
2.4.2 Extensões da Marca	62
2.4.2.1 Vantagens das Extensões da Marca	62
2.4.2.2 Sucesso do Novo Produto	63
2.4.2.3 Efeitos do <i>Feedback</i> Positivo	63
2.4.2.4 Desvantagens das Extensões da Marca	63
2.4.2.4.1 Diluição da Marca	64
2.4.3 Portfólios de Marca	65
 CAPÍTULO III – ANÁLISE DE DADOS	 67
3.1 A CONSTRUÇÃO DO BRAND EQUITY	67
3.2 ELEMENTOS DA MARCA	68
3.2.1 Desenvolvimento dos Elementos da Marca	70
3.3 MARKETING HOLÍSTICO	71
3.3.1 Personalização	72
3.1.3 Integralização	74
3.1.3 Internalização	75
 CONCLUSÃO.....	 78
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 80

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como finalidade contribuir para a compreensão do *brand equity* como um composto do *marketing* e seu valor agregado à marca Havaianas com base na percepção de seus consumidores, portanto, é importante discutir a sua evolução histórica (1962-2015) baseado em seus aspectos tangíveis e intangíveis e o quanto eles contribuíram para o crescimento sustentado como um todo.

Sabe-se que uma marca que sempre é lembrada, tem tendências maiores de serem consumidas, pois a importância da marca na vida das pessoas representa valores morais, o que elas proporcionam irão ajudar as pessoas a tomar decisões na hora da compra. Cada produto ou serviço pode ter a mesma utilização na hora da devida necessidade, mas a promessa com qual essa irá cumprir é o que diferencia uma das outras, além de outros ativos que essa marca tem.

Quando falamos em marcas, pensamos de imediato nas que já são conceituadas, cada qual em seu diferente segmento no mercado e devido a um posicionamento adequado que as mesmas tiveram no decorrer de seus anos. De fato, entende-se que marcas com mais anos de vida tem uma representação maior e melhor no cotidiano das pessoas, e as pessoas acabam confiando e se fidelizando a elas. As marcas são crenças de um futuro promissor na vida das empresas, pois as mesmas é que irão influir para seu crescimento.

Segundo Schultz e Barnes (2001) O termo marca, de *brand* ou *brandr*, vem da antiga palavra norueguesa que significava *to burn*, “queimar”. O termo original foi desenvolvido para significar a fonte, o fabricante ou o proprietário de um produto ou item.

Nesse contexto, iremos analisar toda a trajetória da Havaianas, citando o papel fundamental dela como uma das marcas da empresa Alpargatas e a importância da mesma na vida de seus consumidores. A marca, que hoje tem 53 anos de existência, ao decorrer dos anos, planejou e desenvolveu estratégias tais como o reconhecimento da própria imagem, atributos, benefícios, atitudes e elementos para que a mesma fosse lembrada por seus consumidores e pelo mundo.

O sucesso atual da marca Havaianas comprova por meio da emoção e dos valores culturais na mente dos consumidores, a construção do *brand equity*, e o quanto essa ferramenta é importante para o desenvolvimento positivo de uma imagem institucional. Segundo Nunes e Haigh (2003):

Brand equity é a expressão de muito interesse e recorrência para a comunidade do marketing moderno, mas freqüentemente também é usada de forma imprecisa. Muitos consideram equity sinônimo de imagem, caráter ou personalidade. Na verdade, equity no contexto de marca é essencialmente um conceito financeiro. É a riqueza em dólares de um produto ou serviço além de seus custos físicos, a qual é gerada devido ao impacto de seu branding. (NUNES e HAIGH, 2003).

Diante do exposto, nota-se que a partir da década de 90, o *brand equity* passa a ser um fator estratégico e de grande importância no desenvolvimento do mix de produtos da marca Havaianas, deixando de ser uma simples sandália de borracha, com apenas quatro cores em sua linha de produção, para ofertar diversos modelos e artigos para os mais variados segmentos do mercado.

Com base nessa premissa, este trabalho de pesquisa tem por objetivo principal analisar a trajetória das sandálias Havaianas, fazendo um elo com a história do produto e o desenvolvimento do *brand equity* como ferramenta estratégica de posicionamento da marca. Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos: contextualizar historicamente a evolução da marca e seu crescimento no que se refere ao alinhamento empresarial e suas variáveis mercadológicas; compreender a utilização do *brand equity* como ferramenta estratégica de diferenciação no mercado; avaliar o desenvolvimento dos elementos da marca Havaianas frente aos seus diversos públicos identificando os aspectos tangíveis e intangíveis.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, foi realizado uma pesquisa bibliográfica de informações com base em fontes primárias e secundárias, que para Cervo e Bervian (2002), “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Tendo que utilizar várias fontes para conclusão deste estudo, como livros, internet e outros.

Além dos estudos bibliográficos o proposto trabalho também desenvolveu a realização de estudos exploratórios partindo dos dados secundários já existentes. De acordo com Samara e Barros (2002):

“O estudo exploratório pode ser essencial como primeiro passo para se determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico que se pretenda atuar”. (SAMARA E BARROS, 2002, p.29).

Nesse sentido, a pesquisa foi realizada através de dois métodos de pesquisa: o descritivo e o método exploratório e indutivo, que para Cervo e Bervian (2002), “a indução e a dedução são, antes de mais nada, formas de raciocínio ou de argumentação e, como tais, são formas de reflexão, e não de simples pensamentos”.

O desenvolvimento do proposto trabalho se dá através de três capítulos distintos e complementares. No primeiro capítulo contextualiza-se historicamente a empresa Alpargatas (detentora da marca Havaianas), sua trajetória e o seu crescimento no que se refere ao alinhamento empresarial, fazendo uma análise da empresa junto a sua missão, visão, valores, política de qualidade e responsabilidade socioambiental. Além disso, trata-se também da importância da comunicação da marca Havaianas, seus grandes cases de sucesso e o quanto essa ferramenta é importante para atrair consumidores e posicioná-la no mercado. Já o segundo capítulo trata do embasamento teórico acerca das ferramentas que compõem o *brand equity*, viabilizando a compreensão da utilização dessa, além de identificar seus aspectos tangíveis e intangíveis e abordar os elementos únicos desse composto mercadológico estratégico. O terceiro e último capítulo aborda a análise de dados, onde as ações da marca Havaianas são analisadas através de três elementos básicos do marketing holístico, sendo eles: personalização, integralização e internalização.

Acredita-se que o trabalho em questão se torna importante, não apenas por analisar a marca Havaianas, mas sim pela possibilidade de compreensão da utilização das ferramentas de *brand equity* na oferta de valores tangíveis e intangíveis no cenário mercadológico atual.

CAPÍTULO I

1. A EMPRESA ALPARGATAS

A empresa Alpargatas tem hoje 108 anos. Mais de um século de vida que começou exatamente no dia 03 de abril de 1907, quando um grupo de investidores ingleses e escoceses se reuniu e decidiu fabricar calçados no bairro da Mooca em São Paulo. Segundo formulário de referência da empresa do ano de 2012: Atualmente ela é a maior fabricante brasileira de calçados da América Latina, 100% nacional e tem suas ações negociadas em bolsa desde os idos de 1913.

Passou por muitas dificuldades no início, hoje se apresenta como uma das maiores empresas do país. Com profundas raízes no passado e os olhos voltados para o futuro, a Alpargatas tornou-se um grupo sólido, de atividades diversificadas e se mantém como dona de consideráveis fatias dos segmentos de mercado onde atua.

Pode-se dizer que a empresa desenvolveu-se com estratégias de *marketing* e utiliza o *brand equity*¹ como uma ferramenta mercadológica na área de comunicação e comercialização de seus produtos.

A American Marketing Association oferece a seguinte definição: marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. KOTLER; KELLER (2006, p.4).

Em seu início, porém, se tratando de que as empresas não tinham tanta preocupação com a divulgação de seus produtos, eram pouquíssimas que poderiam se considerar consagradas, e a Alpargatas era uma delas. A empresa sempre procurava identificar mercados, ganhá-los e mantê-los com a produção de artigos de grande consumo.

As cinco orientações concorrentes com base nas quais as organizações conduzem suas atividades em marketing são: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico. KOTLER; KELLER (2006, p.13).

Certamente a transformação de uma empresa vendedora de tecidos em peças de encerados, para uma indústria capaz de lançar produtos de consumo diferenciados,

¹ *Brand Equity*: Conjunto de ativos e obrigações ligados à marca, seu nome e logotipo; aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes.

sobretudo na área de artigos esportivos e, além disso, com marcas próprias, futuramente faria dela ainda uma empresa conceituada no mercado por ter obtido um grande planejamento estratégico na sua história e feito dela uma das maiores empresas do Brasil. Além disso, a força desta empresa está baseada em manter um processo ordenado de busca de oportunidades, no forte poder da comunicação que a empresa tem e na indiscutível capacidade de distribuição a nível nacional e internacional.

Atualmente, a Alpargatas em sua visão de futuro, procura ser uma empresa global de marcas desejadas em calçados, artigos esportivos, entre outros. Nota-se um empenho da organização em busca de inovação, evoluindo de acordo com os novos conceitos mercadológicos e tecnológicos. Atuando sempre com planejamento estratégico para desenvolvimento de suas marcas, e isso é possível com a ajuda do *marketing* e o uso do *brand equity* como uma ferramenta mercadológica contando sempre com o forte poder da comunicação interna para colaboração de seus funcionários e externa para divulgação de seus produtos.

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO

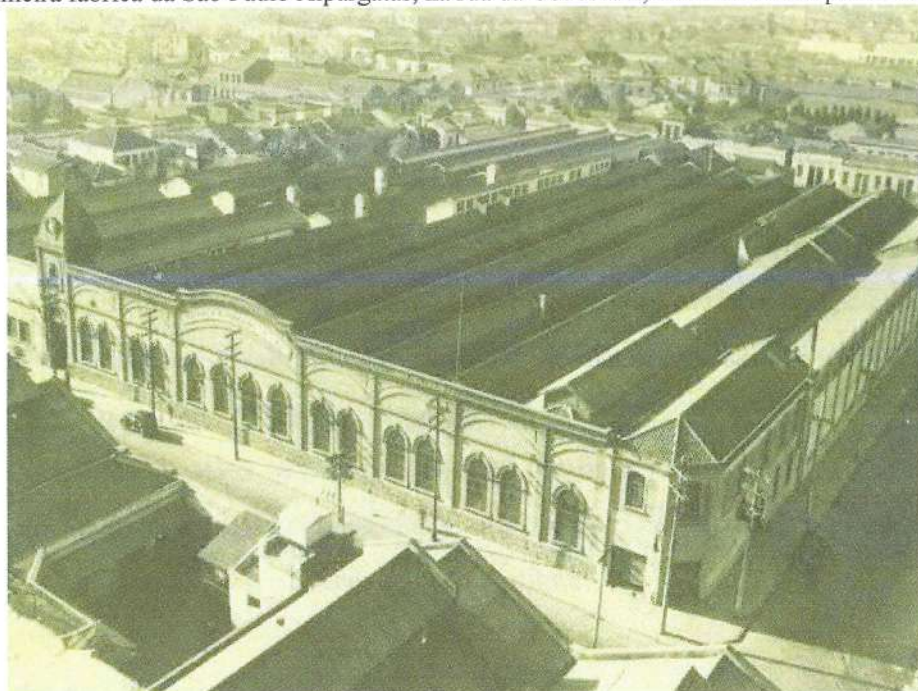
A história da Alpargatas abre a partir do dia 03 de abril de 1907. A cidade de São Paulo tinha 250.000 habitantes e cerca de 500 estabelecimentos industriais, onde predominavam as tecelagens, refinações de açúcar, cervejarias e fundições. A energia elétrica, gerada em escala industrial, permitia o florescimento do parque fabril. Este era o cenário promissor que proporcionava a cidade de São Paulo para um grupo de empresários britânicos que acabavam de se instalar na cidade. O objetivo destes senhores? Fabricar e vender alpargatas² e outros artigos populares de consumo no Brasil. Afinal de contas, as alpargatas era uma antiga forma de calçados de lona com sola de corda, eram utilizadas na Espanha e na França e por aqui na América já tinham se tornado conhecido nos países: Argentina e no Uruguai.

Na América Latina, a expansão do intercâmbio comercial e financeiro com o exterior vinha gerando profundas alterações no costume de vida das principais cidades, cujos padrões de consumo de bens e serviços se espelhavam nos europeus. Essa transformação nos padrões iria criar novos tipos de demanda econômica e social.

² Alpargatas: Inicialmente era um sapato espanhol com solado de fios de crina trançados, criados pelos árabes e levados para a península Ibérica, de onde se espalharam para o sul da França e depois para o mundo.

Nesse contexto, o escocês Robert Fraser chega ao Brasil e funda a Sociedade Anonyma Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, que dois anos mais tarde torna-se uma empresa totalmente brasileira e passa a se chamar São Paulo Alpargatas Company S.A. Começa então a produção de Alpargatas Roda e Encerados Locomotiva³, na fábrica da Mooca, construída em um terreno de 12 mil metros quadrados na antiga Rua da Concórdia, atualmente Dr. Almeida Lima, na Mooca, região industrial da cidade de São Paulo.

Figura 01 – A primeira fábrica da São Paulo Alpargatas, na rua da Concórdia, zona leste da capital Paulista.



Fonte: <http://marcinestorino.blogspot.com.br/2013/06/a-historia-da-alpargatas.html>

Na década de 1910, as Alpargatas Roda faziam sucesso nas lavouras de café e ainda incentivavam os negócios da empresa, que colocavam suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Em 1915 a empresa decide ampliar a fábrica e adquire novas máquinas na Inglaterra, por onde lá as mesmas eram consideradas mais sofisticadas, mas que logo depois seriam transportadas para o Brasil. As vendas cresceram cerca da metade da porcentagem batendo recordes nos lucros.

³ Alpargatas Roda e Encerados Locomotiva: Marcas de produtos fabricados pela São Paulo Alpargatas Company S.A.

1.1.1 Fabricando Para os Militares

Mas os anos posteriores não seriam os melhores. Devido a Primeira Guerra Mundial e a gripe espanhola, metade dos funcionários seriam atingidos pelo triste acontecimento da época. Os três anos seguintes à guerra, de 1919 a 1921, foram os mais complicados para os negócios em todo o Brasil, mas a Alpargatas conseguia dar outros passos importantes. Apesar da grande inflação desse período, em 1922, a empresa exhibe seu talento na Exposição Internacional do Rio de Janeiro, com uma exibição completa de seus produtos. Já no final da década de 20, a crise econômica provocada pela superprodução de café e pela quebra da Bolsa de Nova York em 1929 faz interromper a fabricação das Alpargatas Roda, um dos calçados mais acessíveis e populares do País na época.

Durante a revolução de 1932, o Partido Democrático de São Paulo rompe com Getúlio Vargas (o então presidente do Brasil). Cem mil pessoas participam de um comício na Praça da Sé, em São Paulo, reivindicando uma Assembleia Constituinte e o restabelecimento da autonomia dos Estados. Vargas publica o primeiro Código Eleitoral, estabelecendo o voto secreto e o direito das mulheres de votarem e serem votadas. Mas por mais que alguns problemas tenham acontecido nessa época, à verdade é que isso pouco afetou a Alpargatas, visto que, seus estoques foram requisitados pelo governo e trabalhou-se sem quaisquer interrupções para que fossem fabricados equipamentos militares, fardamentos, mochilas e barracas para os militares.

1.1.2 Valorização do Capital Humano

Na década de 40, a Alpargatas já demonstrava certa preocupação com seus funcionários. A criação de um programa social pioneiro vinha para fazer mudança na vida desses que contribuíram para o seu crescimento. Na verdade, esse programa social incluía armazém de abastecimento, abono de Natal e o pagamento dos domingos e feriados não trabalhados, anos antes de tudo isso se tornar obrigatório. A empresa reconquistava seu conceito empresarial, tanto que no ano seguinte dobrava o seu capital, de 10 para 20 milhões de contos de réis, conseguindo integralizá-lo totalmente através de emissões de ações.

Um dos passos mais importantes dados nesta década foi à aquisição da área vizinha à fábrica, pois essa compra deu à companhia uma área adicional de quase 14.000 metros quadrados e garantiu o espaço necessário para futuras instalações. No decorrer desses anos adotou-se uma política cautelosa na distribuição da parte dos lucros da empresa atribuídos

aos acionistas, procurando acumular recursos para acelerar a expansão tão logo, até que a segunda guerra mundial terminasse. Essa estratégia tinha por objetivo criar meios e condições para a grande corrida que se desenvolveria no final do conflito, com a chegada da economia de tempos de paz, inclusive com mudanças de hábitos e em consequência de consumo. No Brasil havia carecimento de alimentos e combustível, mas devido ao planejamento estratégico da Alpargatas para enfrentar a crise e sustentar seu ritmo de crescimento, as coisas puderam se alavancar com o decorrer dos anos.

1.1.3 Nova Visão Mercadológica

Após duas guerras mundiais, com o mundo se transformando, mudou-se a filosofia de trabalho e começou a nascer uma empresa moderna que além de pensar na qualidade de seus produtos como prioridade, também buscava melhorias para o trabalhador. Na década de 50, iniciava o processo de expansão e a diversificação da linha de produtos, com o lançamento do tênis Conga e do modelo Bamba Basquete, a Alpargatas inaugura uma nova era em calçados no Brasil, onde não existia nenhuma expectativa positiva para a empresa nos anos de guerra e posteriores a ela. Naquele momento, o país vivia dias de glória, e a empresa passava a acompanhar o desenvolvimento urbano com uma visão nova de *marketing*, produção e administração. Com a visão mais ampla, acelerou a implantação das reformas, criando novos métodos e anulando os pontos fracos, ainda sim, seria lançada a lona Sempre Viva e o tênis Sete Vidas. Outro fato marcante da época foi a conquista do primeiro título mundial do Brasil na Suécia, o rádio era o grande veículo das novelas e dos eventos esportivos e as transmissões dos jogos da seleção acontecia pela Rádio Bandeirantes e ainda contavam com o patrocínio da Alpargatas que implantava uma nova filosofia de vendas, promovendo seus produtos e mostrando o potencial de suas marcas.

Com o planejamento estratégico adequado, a Alpargatas soube fazer uma análise interna e externa capaz de identificar onde estavam as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos capaz de traçar um perfil da organização no mundo dos negócios para que se possa cada vez mais se firmar na sua área de atuação. Essa é uma ferramenta conhecida como análise SWOT.

De acordo com (KOTLER; KELLER, 2006, p.50) “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise* SWOT (dos termos em inglês

strengths, weaknesses, opportunities, threats). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

Na época, a Alpargatas conseguiu a capacidade operacional de produzir em grande escala e vender em múltiplos pontos, na medida em que a empresa crescia e o volume da sua produção aumentava, também crescia o poder de compra dos consumidores. Todo o volume de vendas se apoiava em intensa propaganda, isso era um trabalho de *marketing* e a Alpargatas percebeu o quão importante estava sendo e como aquele tipo de estratégia estava funcionando, tanto que em qualquer armazém ou quitanda era possível encontrar produtos da Alpargatas. Segundo Baudrillard (2008) afirma que:

Todo o discurso, profano ou científico, a cerca do consumo se articula na sequência mitológica de um conto: um homem, <<dotado>> de necessidades que o <<impellem>> para objetos, <<fontes>> da sua satisfação. Mas, como o homem nunca se sente satisfeito (aliás, é censurado por isso) a história recomeça sempre indefinitivamente, com a evidência defunta das velhas fabulas. BAUDRILLARD (2008, p.78)

1.1.4 Surgimento das Havaianas

Década de 60, a Alpargatas lança uma marca que hoje podemos considerar um dos símbolos brasileiro no exterior. Quem nunca teve na sua vida um par de “chinelo de dedo” conhecido por seu inesquecível solado de borracha branco e tiras azuis? A partir daquele momento consolidava-se uma nova filosofia e as portas eram abertas para um novo segmento no mercado, as sandálias Havaianas viriam para fazer parte da vida de milhões de pessoas. Feitas de solados de borracha e inspiradas nas chinelas de palha do Japão conhecidas como Zori, elas viriam para conquistar o coração de milhares de brasileiros e de pessoas no mundo todo. No mesmo momento, no Chile, o Brasil acabara de conquistar o seu bicampeonato mundial, os Beatles faziam sucesso e hipnotizavam fãs do mundo inteiro com suas músicas, os hippies pregavam paz e amor e os brasileiros passavam a adotar as Havaianas como uma tendência e estilo de vida no seu dia-a-dia.

Com o crescimento de suas linhas de produtos, a empresa achou necessário dividir os seus setores têxteis e de calçados, estabelecendo gerenciamentos autônomos, isso se deu em 1972, com a criação de estruturas operacionais próprias para cada uma dessas áreas. A empresa ainda agregaria a marca US TOP a sua imagem visando à conquista de faixas de consumo, fabricando peças de roupas e calças jeans mais conscientes das tendências de estilo na época. Em 1974, a Alpargatas era reconhecida como sociedade de capital aberto

nacional, certificando os fundos fiscais a adquirirem as suas ações nas condições de prioridade legal. Na mesma década a empresa ainda lançaria a linha Topper e o sapato Kichute, além de consolidar a aquisição da marca Rainha.

Na década de 80, a área administrativa da Alpargatas deixa o bairro da Mooca e vai para o Itaim Bibi, em São Paulo. Na economia, o Brasil enfrenta altos e baixos e assiste à escalada da inflação, apesar disso, a empresa continua crescendo e se desenvolvendo sendo eleita a melhor do setor têxtil e calçados pela revista Exame.

Em 1980, a Topper patrocinou pela TV, a transmissão das Olimpíadas de Moscou, e passou a ser marca oficial da seleção brasileira de futebol, que passaria a adotar a marca como sua linha de uniformes, tanto nas copas de 1982 e 1986. Estava clara a disposição da empresa em investir nesse promissor segmento do mundo dos esportes e o quanto existia um retorno positivo a cerca de patrocinar a seleção brasileira. Seguindo caminhos paralelos a marca Rainha conquistava a posição oficial do vôlei brasileiro.

1.1.5 De Campina Grande para o Mundo

Na mesma década ainda eram inauguradas novas fábricas, uma em Campina Grande e outra em Santa Rita, ambas no Estado da Paraíba. A unidade 22 situada na cidade de Campina Grande vinha para estabelecer no mercado uma fábrica direcionada exclusivamente para a fabricação das sandálias Havaianas. Com extensão territorial de quase 9.000 metros quadrados, ela ainda viria trazer para a empresa milhares de pares fabricados, distribuídos e ainda consolidar a marca de vez no mercado trazendo diversas premiações.

Figura 02 – Vista panorâmica da antiga BESA em 1972, atualmente fábrica 22 da Alpargatas.



Fonte: <http://cgretalhos.blogspot.com.br/2011/02/especial-besa-borracha-esponjosa-sa.html#.VkuIHFWrTIU>

Em 90 a empresa Alpargatas lança no mercado as Havaianas Top, mudando totalmente o seu posicionamento no mercado, a marca que tinha como alvo as classes populares C e D, mudaria totalmente o seu conceito e mostraria para as pessoas que as Havaianas “todo mundo usa”⁴ utilizando como recurso publicitário a participação de personalidades famosas em suas propagandas. Resultado disso tudo, 100 milhões de pares são comercializados atingindo um grande recorde. Ainda seriam lançadas as marcas internacionais Mizuno e Timberland.

Toda campanha publicitária necessita de um planejamento estratégico adequado para a realização de estudos e técnicas produtivas na prática. Com isso, a marca Havaianas não precisava apenas mudar seu conceito de uma simples sandália tradicional de “pessoas pobres” para uma sandália com uma variação enorme de cores para “pessoas ricas”, mas precisava mostrar as pessoas, que a sandália Havaianas poderia ser usada por todo mundo, inclusive por personalidades famosas. Para isso foi feito um planejamento de uma campanha publicitária que reforçasse para as pessoas esse conceito, Planejamento este que, segundo Kuntz (1998), afirma que:

O planejamento de uma campanha decorre da necessidade de ação, por isso podemos defini-lo como a decisão antecipada de ação a ser tomada. A partir de problemas a serem resolvidos fazem-se levantamentos e análises iniciando um planejamento como “veículo rápido” na implantação de uma estratégia de ação. Assim, deve-se ligar estreitamente planejamento e estratégia de uma campanha, pois, se aquele se fizer separadamente, poderá, ao seu término, estar incompatível com a estratégia prevista na campanha. KUNTZ (1998, p.51).

No Século XXI, é registrado grandes marcos históricos para a História da empresa. Considerada uma das marcas mais importantes do século XX, as Havaianas conquistam vitrines e o mundo passaria a conhecer as famosas “chinelas de dedo”, a marca é exportada para mais de 80 países. Grandes investimentos em *marketing* e presença marcante em pontos de venda aumentam o volume de Havaianas comercializado nos mercados internacionais

No mesmo século ocorre também o lançamento das tecnologias System 3000 para a Rainha e *Dynatech Visible*, para Topper. A Camargo Corrêa torna-se o principal acionista da Alpargatas, que adere ao nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBovespa, e a empresa cria no ano de 2003 a Fundação do Instituto Alpargatas de Responsabilidade

⁴ Todo mundo usa: Slogan utilizado na época para reforçar a ideia de que todo mundo usa Havaianas, inclusive personalidades famosas.

Social que tem como principal objetivo o aprimoramento da educação junto as escolas públicas das comunidades onde a Companhia mantém suas unidades fabris.

Ainda na mesma década, segundo a edição da “Melhores e Maiores”⁵ da revista Exame a Alpargatas foi eleita em 2007 como a empresa do ano. A Alpargatas ainda realizaria um grande negócio, compraria a marca Dupé concorrente direta da marca Havaianas, para consolidar mais ainda a presença da empresa no mercado de sandálias.

Quadro 01 - Tabela da edição Melhores e Maiores da revista Exame de 2007.

As maiores

Classificação das empresas por receita operacional bruta – em US\$ milhões

1	São Paulo Alpargatas	734,0
2	Vicunha	723,6
3	Grendene	656,2
4	Santista Brasil	347,7
5	Guararapes	263,6
6	Azaléia-NE	242,7
7	Vulcabras-NE	228,7
8	Hering	193,5
9	Azaléia	183,8
10	Teka	164,0

Fonte: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/899/noticias/havaianas-globalizadas-m0135106>

1.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento da empresa Alpargatas reúne um conjunto de ativos e obrigações que tem como objetivo guiar funcionários e clientes aos parâmetros da empresa junto a suas marcas. O alinhamento da empresa tem como estratégia um planejamento adequado para assegurar que o trabalho, as ações, as decisões e o comportamento do indivíduo estejam todos em sintonia para a realização de um trabalho satisfatório. Dentre esse conjunto de parâmetros estão: visão, missão, valores, política de qualidade, código de ética e conduta, responsabilidade sócio-ambiental, entre outros.

⁵ Melhores e Maiores: Edição da revista Exame especializada em avaliar as melhores empresas do ano em todos aspectos.

1.2.1 Nova Identidade Visual

Em 2011, acontece um dos grandes marcos na história da Alpargatas, o lançamento de sua nova logomarca, que, com uma explosão de triângulos coloridos, simboliza a diversidade e a solidez de uma companhia centenária que sempre está se inovando. A mudança da logomarca foi acompanhada da alteração da razão social, que depois de muitas décadas, a São Paulo Alpargatas passou a se chamar somente Alpargatas, identificando um nome sem fronteiras para uma empresa que sempre está em busca do caminho da globalização.

Figura 03 – Antigo logotipo da São Paulo Alpargatas



Fonte: <https://roupanovaral.wordpress.com/2011/06/16/design-nova-identidade-visual-alpargatas/>

Figura 04 – Novo Logotipo da Alpargatas



Fonte: <https://roupanovaral.wordpress.com/2011/06/16/design-nova-identidade-visual-alpargatas/>

Em 2012, a empresa muda sua sede de endereço para um espaço exclusivo e maior. É inaugurada uma nova fábrica em Montes Claros, MG, que tinha como objetivo aumentar em cerca de 100 milhões de pares/ano a capacidade da época em produção de sandálias Havaianas, essa foi uma das estratégias mais avançadas da empresa em relação à

tecnologia de fabricação de sandálias, porque nela foram instaladas máquinas no conceito do que há de mais novo no mundo da tecnologia e da informática.

Nos últimos anos, a Alpargatas está buscando a inovação nos seus produtos, dessa forma, entende-se que o reconhecimento das pessoas por suas marcas contribuem para o seu crescimento, e através da premiação em dimensões que abrangem seu desempenho como empresa, em ser uma empresa que age com sustentabilidade e que está cumprindo com o seu papel de responsabilidade social e ético. Procura por meio da criatividade na comunicação de suas marcas, garantir a qualidade de um produto satisfatório para fidelidade e lealdade dos consumidores junto a suas marcas.

1.2.2 Valores Corporativos

Os valores corporativos⁶ que guiam a Alpargatas são:

Ética: Comportamento baseado em princípios de honestidade, integridade e respeito às leis na condução dos negócios e nos relacionamentos;

Respeito as pessoas: Construção de um ambiente meritocrático, com boas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, estimulando a satisfação e o orgulho de pertencer;

Comprometimento: Responsabilidade e compromisso com seu papel individual na realização dos objetivos e resultado final da empresa, seja, financeiro, produto ou de serviço, privilegiando sempre o trabalho em equipe;

Empreendedorismo: Foco no crescimento e na criação de valor, impulsionado pela iniciativa, inovação e transformação de ideias em oportunidades de negócios;

Satisfação dos consumidores: Conquista da lealdade dos consumidores pela clara percepção de superioridade da proposta de valor de nossas marcas.

1.2.3 Visão de Futuro

Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuário e acessórios.

⁶ Valores Corporativos, disponível em:

http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/governanca_corporativa/codigo_etica.pdf

1.2.4 Missão Empresarial

Conquistar os consumidores por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para acionistas, empregados, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental.

1.2.5 Princípios de Conduta e Ética

Os Princípios de Conduta e Ética da Alpargatas reúnem, de maneira clara e prática, um conjunto de orientações baseadas nos valores da empresa. Eles determinam a ética de sua companhia, ou seja, as atitudes que são consideradas adequadas para assegurar a reputação do seu patrimônio e o bom relacionamento com seus empregados, acionistas, clientes, fornecedores, governos e sociedade em geral. As pessoas são um de seus principais ativos. A empresa valoriza o indivíduo quanto às suas características, preferências e interesses, e procura personalizar o tratamento, acolhendo cada um de forma única, pois acredita que orientações bem administradas podem contribuir para uma sociedade mais justa. Os princípios de Conduta e Ética da Alpargatas orientam o relacionamento da empresa com seus profissionais, fornecedores, clientes, bancos, parceiros, concorrentes e poder público, servem ainda de guia para as atividades da companhia em relação à comunidade onde está presente.

1.2.6 Responsabilidade Social e Ambiental

A Alpargatas é uma empresa que abraça a ideia de trabalhar agindo com ações de responsabilidade social, com isso, partilha a visão moderna onde as empresas podem e devem contribuir para a construção de um mundo melhor trabalhando com ações sociais. Dessa forma, entende-se que a empresa adota um planejamento estratégico que orienta seus funcionários com os princípios de ética e conduta dentro e fora da empresa.

Nota-se que a empresa pode contar com uma administração que coordena suas fábricas, escritórios e pontos de vendas buscando garantir o bem-estar dos funcionários e a satisfação de seus clientes. Com a realização deste trabalho a Alpargatas procura ajudar a seu público interno e externo com projetos sociais, tais como: Instituto Alpargatas, Alpa mexa-se, Incentivo aos estudos, Programa D.N.A, entre outros.

Segundo Chiavenato (1999) “Responsabilidade Social é o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procuram atingir seus próprios interesses”.

A Alpargatas tem um compromisso social que vai muito mais além do que a satisfação exclusiva dos clientes de suas marcas. Ela, enquanto empresa e membro da sociedade deve assumir o seu papel como cidadã voluntária procurando ajudar sempre ao próximo. Ashley, referindo-se a esta responsabilidade social, afirma:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...] agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização [...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. ASHLEY (2002)

A satisfação dos funcionários, a fidelidade dos clientes, o bom relacionamento com fornecedores, investidores e Governo, o apoio da comunidade e o respeito pelo meio ambiente são diferenciais obtidos através da prática da responsabilidade social da Alpargatas fundamentais para garantir a continuidade do negócio. Esses objetivos são alcançados através da coerência ética nas ações e relações da empresa com os seus diversos públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas e das comunidades.

Em 2004, a Havaianas realiza um projeto de responsabilidade social e sustentabilidade firmando uma parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ) para financiar estudos para a conservação de espécies ameaçadas de extinção da natureza brasileira. O objetivo desta ação era vender essas sandálias do artigo IPÊ e 7% de suas vendas seriam direcionados para o instituto. Com essa ação já conseguiu arrecadar mais de 3.500.000,00R\$.

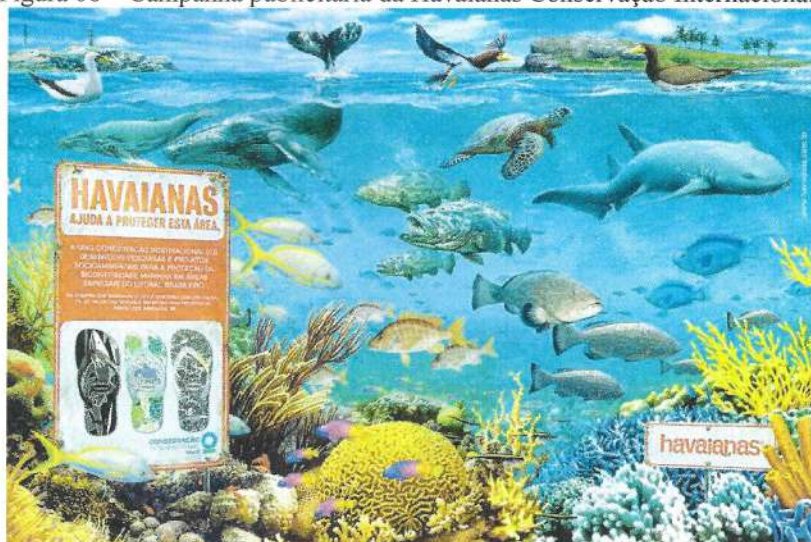
Figura 05 – Campanha publicitária da Havaianas Ipê.



Fonte: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

Com mais uma ação de sustentabilidade e responsabilidade social, em 2009, a Havaianas faz uma parceria com a ONG Conservação Internacional apoiando projetos de conservação no arquipélago de abrolhos, sua missão era ajudar a conservar a biodiversidade dos mares brasileiros com a ajuda de 7% da venda das sandálias exclusivas do projeto revertida para essa organização, o modelo do mesmo é a Havaianas Conservação Internacional.

Figura 06 – Campanha publicitária da Havaianas Conservação Internacional.



Fonte: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

Ano de 2012, a marca iria completar 50 anos de história, e para comemoração de seu aniversário, as Havaianas lançaram uma coleção limitada de 50 mil pares do modelo mais

clássico da marca, só que em uma nova versão, com um pé da sandália no modelo tradicional simbolizando a trajetória de 1962 a 1993 e o outro pé com a cor invertida, como se o solado estivesse virado, que foi o que aconteceu no início da década de 90 quando os surfistas deram uma “cara nova” à sandália e reposicionaram a marca no mercado.

Modelo desenvolvido e baseado em um de seus grandes planos estratégicos que foi a ampliação do modelo tradicional para o modelo Top inaugurado na década de 90. Foi a partir deste momento onde a marca percebeu que estava perdendo espaço no mercado e acabou se reposicionando e ampliando seus modelos e sua variação de cores. Com esse lançamento, a marca ainda agiu com responsabilidade social doando 100% da renda líquida revertendo para o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF).

Figura 07 – Edição comemorativa limitada da Havaianas 50 anos



Fonte: <http://www.taguatingashopping.com.br/blog/2012/07/16/havaianas-50-anos-unicef/>

1.2.7 Política de Qualidade

A política de qualidade da Alpargatas é focada na satisfação do cliente quanto a suas marcas e na melhoria contínua de todos os processos, produtos e serviços da organização. A mesma é verificada pela fidelidade dos clientes junto à suas marcas e no mercado onde atua e como ela se comporta na mente dos consumidores. O seu alcance ocorre por meio da gestão inovadora dos negócios que se mantem sempre atualizada no mercado e diferenciada diante da concorrência, do planejamento estratégico de *marketing* e da comunicação, e por fim, das equipes de trabalho capacitadas e motivadas que ajudam no

seu crescimento sustentado como empresa. Aqui estão os princípios de política de qualidade para os públicos da empresa Alpargatas⁷:

Pessoas: Desenvolver o potencial humano, integrando-o em ambiente seguro, sadio e participativo, reconhecendo seu desempenho e valorizando seu comprometimento. Não há qualidade sem o envolvimento de todos;

Consumidores: Tornar e manter o consumidor fiel às nossas marcas pela qualidade e percepção de valor dos nossos serviços e produtos;

Clientes: Identificar continuamente suas necessidades e ser ágil nas definições e implementação de ações que aumentam a sua rentabilidade e credibilidade em nossa empresa;

Fornecedores: Estabelecer um relacionamento de parceria visando o desenvolvimento do fornecedor e a qualidade assegurada;

Melhoria contínua: Fazer com que a melhoria contínua seja objetivo de cada membro da equipe em todos os níveis da organização;

Gestão inovadora: Ser reconhecida como uma empresa de classe mundial através do desenvolvimento de produtos inovadores e novos métodos de trabalho.

A qualidade de seus produtos é citada como uma das grandes prioridades da empresa e é fundamental para a excelência do desempenho e transformação da empresa em referência mundial como fabricante de calçados, roupas e artigos esportivos.

1.2.8 Operações

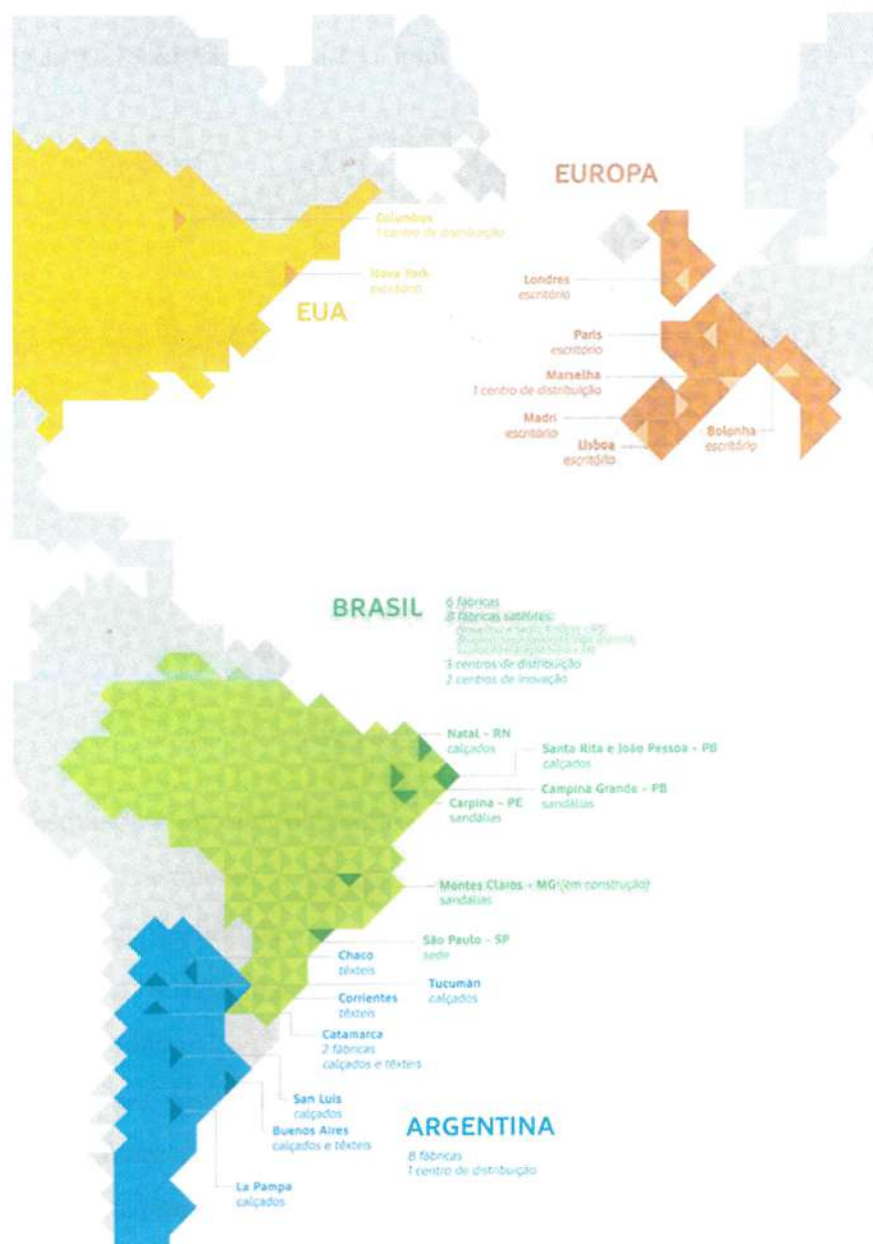
A Alpargatas como empresa que tem em seu alinhamento empresarial uma missão, visão e seus valores sempre está em busca da inovação para melhor atender seus clientes e consumidores. A empresa segue o modelo de grandes empresas internacionais conceituadas no mundo e buscando padrões de classe mundial. Baseado nisso, segue modelo de mapa⁸ indicando as ações de crescimento e trabalho da empresa Alpargatas.

⁷Princípios de política de qualidade da empresa Alpargatas segundo o Diretor-Presidente Márcio Utsch.

⁸Mapa das ações da empresa Alpargatas disponível em:

http://ri.alpargatas.com.br/alpargatas/onde_estamos/index.asp

Figura 08 – Mapa das ações da empresa Alpargatas no mundo.



Fonte: http://ri.alpargatas.com.br/alpargatas/onde_estamos/index.asp

1.3 AS SANDÁLIAS HAVAIANAS

Década de 60, abria um novo segmento no mercado brasileiro. Chegavam ao Brasil sandálias de solado de borracha, com tiras que se encaixavam entre os dedos, eram criadas a partir daquele momento as sandálias Havaianas. A grande inspiração para tal produto foi uma famosa sandália de palha de arroz com tiras de tecido, utilizadas no Japão. O grão de arroz serviu como inspiração na textura do solado de borracha das Havaianas e seu

lançamento comercial ocorreu em 1962, resultando em enorme sucesso até os dias de hoje.

Figura 09 – Sandálias de palha Zori. Inspiração para as sandálias Havaianas.



Fonte: www.havaianas.com.br/pt-br/historia

A empresa pesquisou o enorme potencial do mercado de calçados e criou a Havaianas. Mas por que o nome “Havaianas”⁹? Na época de sua origem, a ilha do Havaí, situada no Oceano Pacífico, era um destino de viagem desejado, um verdadeiro paraíso de sol, mar e surf. Para muitos, a ilha transmitia a sensação de alegria e liberdade e tinha tudo a ver com o astral e caráter da sandália.

A empresa São Paulo Alpargatas utilizou a borracha como matéria-prima e adaptou a sandália japonesa ao mercado brasileiro. No início, a sua fabricação ocorria na cidade de São Paulo, mais precisamente no bairro da Mooca e tinha como público as classes sociais C e D.

Naquele tempo, as mídias não tinham a força que tem hoje, a comunicação era estabelecida via rádio e TV. Mas apenas algumas pessoas possuíam rádios e uma quantidade mínima tinham TV. É nesse período que começa a primeira grande estratégia da marca Havaianas, já que havia essa dificuldade das pessoas em relação a comunicação estabelecida pelas mídias, a São Paulo Alpargatas tem a ideia de enviar distribuidores autorizados da marca em Kombis que circulavam por cidades de todo o Brasil. Eram vendedores viajantes que cruzavam o país e ao chegar nessas cidades, estacionavam em frentes às lojas. A população corria em busca de notícias da cidade grande e se

⁹ Disponível em: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

surpreendiam com a novidade que vira de lá, eram as tradicionais sandálias Havaianas que chegavam para a felicidade das pessoas. Na ocasião, chegou-se ao pico de 84 mil pares de sandálias produzidas por dia, em 1964 quase todo trabalhador do país tinha um par de Havaianas.

Figura 10 – Distribuidores autorizados viajavam por cidades do país vendendo as sandálias Havaianas.



Fonte: www.havaianas.com.br/pt-br/historia

Segundo Aaker (1998) “*brand equity* é um conjunto de ativos e obrigações ligados à marca, seu nome e logotipo, aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes”.

Existem vários conceitos a respeito dessa ferramenta mercadológica conhecida como *brand equity*. Percebemos o trabalho dela em marca antigas e conceituadas no mercado, e a Havaianas é uma delas, que tem em sua projeção um grande esforço em comunicação, cujo objetivo da mesma era evidenciar que no mercado brasileiro na época só existiam dois tipos de sandálias: as legítimas Havaianas, e o resto, eram fajutas. “Fajuta”, termo até então inexistente no, foi incorporado ao dicionário Aurélio, graças as campanhas publicitárias da Havaianas. A primeira vez que o termo fajuta¹⁰ foi utilizada ocorreu no programa de TV “Família Trapo”, para definir uma situação de desprezo pelas imitações de objetos e autenticidade de pessoas.

¹⁰ Termo “fajuta” na Família Trapo, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BOInAnz33c8>

Em 1966, a Alpargatas registra a patente do modelo: palmilha com forquilha ornamentada por duas gregas, de direções paralelas, cada uma formada por pequenos frisos em linha quebrada, entrelaçados.

1.3.1 O Erro que Deu Certo

Outro grande fator estratégico da marca aconteceu por um acaso. No final dos anos 60, as indústrias brasileiras não dispunham de muita tecnologia e na fábrica da Alpargatas algumas sandálias programadas para serem fabricadas na cor azul, acabaram saindo na cor verde, tudo isso por conta de um problema decorrido na própria linha de produção e elas acabaram sendo distribuídas nos pontos de vendas. Portanto, o que parecia ser um deslize acabou fazendo a alegria de muitos consumidores, pois aquela nova cor era algo inédito na cabeça das pessoas. A partir desse momento a marca começa a ter uma nova visão em relação ao seu produto, daí começam a serem fabricadas as Havaianas em outras quatro novas cores: Amarela, verde, ferrugem e preta.

A imagem é composta do nome, do logotipo e marca, de uma cor ou mais, de uma arquitetura gráfica, de uma comunicação coerente com essa imagem e uma linguagem específica que impregnam todos os atos e momentos em que a marca atinge o consumidor. PETIT (2003, pág. 13).

Na década de 70, os conflitos armados decorridos da década de 60 abriam caminho para uma nova cultura de paz e amor. O movimento Hippie pregava uma vida livre de excessos de consumo, no Brasil, os jovens e os mais politizados entraram no clima, calçando Havaianas. Porém, os jovens demonstravam o seu amor pela sandália usando elas até que se desgastassem o máximo possível, para eles a representação desse sentimento era para mostrar que mesmo velhas, o amor deles continuava a crescer pelas Havaianas.

Visto que grande parte da solução da marca estava baseada na comunicação, a Havaianas resolve investir mais em comerciais de TV, era um novo plano estratégico em relação à marca que começava a dar certo. A Havaianas decide criar uma sandália gigante¹¹ de 42 metros e quatro toneladas para filmar uma sequência de comerciais em 1973, a ideia era que celebridades da época passassem sobre aquelas “Havaianas gigante” para enaltecer mais ainda a marca.

¹¹Propaganda da sandália gigante Havaianas, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vvHqtcxujY>

Figura 11 – Sandália gigante usada para campanha de 1973.



Fonte: www.havaianas.com.br/pt-br/historia

Passado duas décadas, mais precisamente na década de 90, a marca começara a perder espaço no mercado devido à quantidade de outras marcas concorrentes que surgiam, com estilo e design diferente, a concorrência almejava o pico que até então era da marca Havaianas. Por mais de 30 anos, as sandálias de palmilha branca e tiras coloridas, que nos anúncios eram destacadas por “não deformarem, não soltarem as tiras e não terem cheiro”, não sofria tanto impacto da concorrência até o momento em que o modelo tradicional passou a ser visto como um produto de caráter utilitário, usado principalmente pelas empregadas domesticas, pessoas da zona rural de classes C e D já que seu público alvo era este.

Partindo disso, os surfistas começaram a dar uma cara nova a sandália, os mesmos passaram a usá-las com o solado de forma invertida, a parte da cor passaria a ser a parte de cima, enquanto o branco seria a de baixo.

Resultado disso, a empresa fez mais um plano estratégico para reposicionar e alavancar a marca no mercado e mudar a imagem que estava sendo colocada na cabeça dos consumidores. Visto que estava perdendo lucratividade, a empresa lançou em 1994 as sandálias Havaianas modelo Top. Era modelos de sandálias monocromáticas com cores fortes, o nome da marca estampada na sandália em alto relevo e ligeiramente mais alta no calcanhar do que o modelo original, dando a ideia de que pertencia a um público de classe mais alta. Esse novo produto foi posicionado no mercado como um produto mais caro do que a tradicional.

Figura 12 – Campanha publicitária para revista da Havaianas Top.



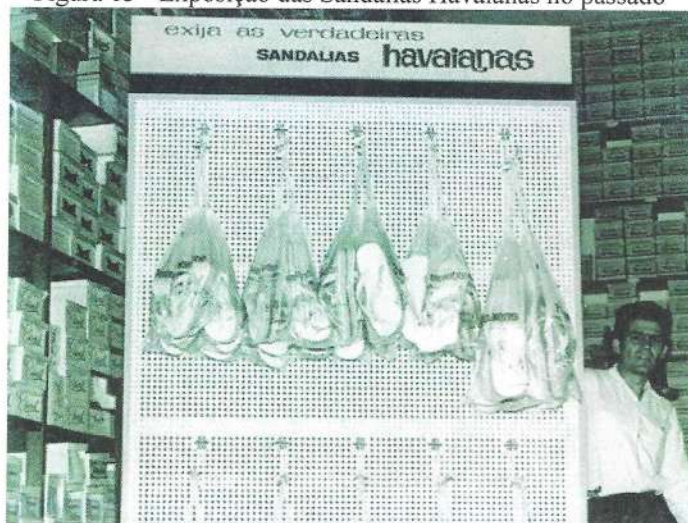
Fonte: <http://quimicalavoisier.blogspot.com.br/2012/06/sandalias-havaianas-50-anos.html>

1.3.2 Todo Mundo Usa

Para reforçar o novo modelo no mercado, a marca investiu em grandes campanhas publicitárias protagonizadas por artistas e celebridades reforçado pelo novo *slogan* “Havaianas, todo mundo usa”, nas revistas a diversidade de cores e as imagens refletiam bem o alto astral da marca. A marca começara a ganhar destaque diante da concorrência e mostrava para o público que a sandália poderia e deveria ser usada por todos, transformou-se em objeto de desejo e já no primeiro ano foram comercializadas 300 mil unidades do novo modelo. Outra mudança que também ocorreu foi na exposição do produto nos pontos de venda, as grandes cestas com pares misturados foram substituídas por prateleiras que sustentavam os pares por cabides apropriados para as sandálias ou ainda sim, os consumidores poderiam optar por levar seu par dentro de uma embalagem conhecida como “cartucho”. Essas mudanças valorizavam o produto na hora e na escolha da compra.

Embalagem é mídia, e não alternativa, é mídia de fato. Ela tem de agir no exato momento da compra. Ela tem que falar com o consumidor, mostrar à dona-de-casa, ao pai de família, ao garoto ou garota que é produto ideal para as suas necessidades, para os seus desejos. Uma boa embalagem pode ser muito mais eficiente que uma grande campanha publicitária. PETIT (2003, p.73).

Figura 13 - Exposição das Sandálias Havaianas no passado



Fonte: http://obviousmag.org/archives/2011/06/sandalias_havaianas_todo_mundo_usa.html

Figura 14 – Exposição no presente. Sandálias no Espaço Havaianas



Fonte: <http://baluarq.blogspot.com.br/2013/01/confira-loja-mais-legitima-das-havaianas.html>

Final da década de 90, visto que o modelo Top havia dado certo e teria posicionado a marca novamente ao topo do sucesso, são lançados outros inúmeros modelos, com uma variação de cores e de formas diferentes, as Havaianas também lançariam modelos inclusive pra aqueles que mal tinham aprendido a andar, as Havaianas Baby.

Figura 15 – Campanha publicitária da Havaianas baby.



Fonte: http://auppunisanta.blogspot.com.br/2009/10/xi-semana-ceciliana-de-comunicacao_08.html

1.3.3 Novos Modelos, Novos Públicos

Em 1998, com a copa do mundo na França, é lançado um novo modelo para aquele momento, à mesma passaria a ser chamada de Havaianas Copa, era uma sandália com cores variadas que traziam em sua forquilha uma bandeira do Brasil, o objetivo era dar sorte ao Brasil para a conquista do pentacampeonato mundial. Infelizmente o título não viria naquele ano e a sandália permaneceu na linha de modelos da marca, apenas com uma alteração passando a se chamar Havaianas Brasil. A partir daquele momento pessoas do mundo inteiro teriam na oportunidade de conhecer essa marca brasileira considerada como um simbolismo do nosso país. Havaianas passou a ser exportada pelo mundo, começando a ser distribuídas oficialmente na Espanha, Portugal, Itália, França, Inglaterra, Estados Unidos, República Dominicana e Japão.

Figura 16 – Campanha publicitária, Havaianas para o mundo.



Fonte: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

Preparando para a chegada do século XXI, entre a ameaça do *Bug do Milênio*¹² e a ansiedade para a entrada do ano 2000, Havaianas lançaria para aquele momento um modelo especial: a primeira sandália que brilha no escuro, adicionado a uma linda embalagem. Em 2001, a marca Havaianas desenvolvia uma de suas estratégias mais ousadas nascia a Special Collection: sandálias super especiais com detalhes exclusivos como cristais e malhas de metal costuradas à mão por artesãs no Nordeste.

O autor Martins (2006, p. 58) define “posicionamento de marca como recursos materiais e imateriais que utilizaremos para nos posicionarmos como escolhas viáveis, em condições competitivas legítimas na mente dos consumidores”.

Pensando nesse novo posicionamento, a mesma precisava fazer algo a mais para mostrar o seu valor no mercado e na mente dos consumidores. Uma parceria com a joalheria H.Stern permitiu o lançamento de seis pares de Havaianas com acabamento em ouro 18K e diamantes, inclusive um deles chegou a ser vendido por R\$ 52 mil, o que gerou uma enorme exposição de mídia espontânea.

Figura 17 – Campanha publicitária da Havaianas H. Stern.



Fonte: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

Em 2003, a Havaianas teve a oportunidade de fazer uma parceria com o maior evento de cinema do mundo, onde cada indicado ao Oscar era presenteado com um par de sandália estilizado para o acontecimento. Uma exposição da marca bastante considerável, visto que, a mesma estava conseguindo alcançar mais um de seus grandes objetivos, tornar-se conhecida mundialmente.

¹² Bug do milênio: termo usado para se referir ao problema previsto para ocorrer em todos os sistemas informatizados na passagem do ano de 1999 para o ano 2000.

Figura 18 – Havaianas customizada para o Oscar.



Fonte: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

Em 2005, até aquele momento, novos modelos com uma variação enorme de cores já haviam sido lançadas no mercado, mas a marca em mais um planejamento estratégico, resolve dar o primeiro passo para a extensão da marca para outra categoria no mercado. A Havaianas resolve lançar a *Havaianas Socks*, uma meia que se adaptava ao contorno do dedão do pé, permitindo que ele se encaixasse perfeitamente na sandália. O produto foi introduzido no mercado com o slogan “*Havaianas Socks*, para quem é louco por Havaianas”.

As extensões de marca aumentam as chances de sucesso do novo produto por várias razões. Com a extensão da marca, os consumidores podem tirar conclusões e criar expectativas quanto à possível composição e ao desempenho do novo produto, com base no que já sabem sobre a marca-mãe e em que medida sentem que o que sabem é relevante para o novo produto. KOTLER; KELLER (2006, p.292).

Devido ao seu reposicionamento no mercado e a extensão de sua marca as pessoas romperam com esse velho dilema e passaram a associar Havaianas como algo que é, e sempre está na moda. Essa ideia é reforçada com a chegada de mais um artigo no mercado, em 2006, a Havaianas lançaria uma sandália voltada totalmente para o público feminino, essa conhecida como *Havaianas Slim*, com tiras mais finas e bem delicadas, caíram no gosto das mulheres que querem sempre estar na moda. Com uma combinação de cores, a sandália viria para combinar com qualquer tipo e cor de roupa. O sucesso de vendas é tão grande que até hoje o modelo é considerado como um dos ícones da marca.

CAPÍTULO II

2. BRAND EQUITY

2.1 O QUE É BRAND EQUITY?

O sucesso de uma marca é o resultado de um planejamento estratégico elaborado durante todos os anos de existência da empresa adicionado a elementos que envolvem a mesma como um todo, tais como: nome, logotipo, símbolo, cores, significados particulares, *slogan*, mascote, entre outros. Esse conjunto de atributos tangíveis e intangíveis é denominado de *brand equity*, qualquer que seja o valor agregado ao produto pela marca, uma associação ou percepção na mente dos consumidores sobre o que eles pensam da marca, Como eles veem a marca? Eles gostam da marca? A marca faz parte da vida deles? Enfim, um conjunto de perguntas e respostas irão definir o conceito do *brand equity* como uma ferramenta mercadológica.

Este capítulo tem como finalidade contribuir para a compreensão do *brand equity* como um composto do marketing e seu valor agregado à marca seja ele, de algum produto ou negócio com base na percepção de seus consumidores. O profissional de *marketing* tem a capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas (KOTLER, 2000, p. 426).

Percebemos que uma marca que sempre é lembrada, tem tendências maiores de ser consumida, o próprio estudo da psicologia cognitiva aborda bem o planejamento da estrutura e do processo da memória. O *brand equity* tem a função de desenvolver estratégias tais como o reconhecimento da marca, a imagem, os atributos, os benefícios, as atitudes e os elementos para que a mesma seja lembrada sempre por seus consumidores.

Na marca Havaianas, percebe-se um crescente aumento em suas vendas a partir da década de 90, e de acordo com a análise de Telles (2008, p. 88) é nesse período que o *brand equity* passa a ser um fator estratégico e de grande importância no desenvolvimento do *mix* de produtos da marca, deixando de ser uma simples sandália de borracha, com apenas quatro cores em sua linha de produção, para ofertar diversos modelos e artigos para os mais variados segmentos de mercado. Nesse sentido, podemos perceber a importância da compreensão da utilização das ferramentas de *brand equity* na oferta de valores tangíveis e intangíveis.

Aaker (*apud* SILVA, 2007, p.5) define o “*brand equity*” como sendo o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ ou para os consumidores dela. Tais ativos devem estar ligados às marcas através de seu nome e/ou símbolo.”.

No ambiente globalizado, torna-se cada vez mais forte o poder da internet e na mesma velocidade cresce a ambição da sociedade e da cultura consumista. Nesse contexto as marcas disputam entre si, o topo mais alto do pódio em seus diversos segmentos, e as pessoas desejam os mais modernos produtos, para nunca se sentirem atrasados diante das tendências da modernidade ao seu redor. Por outro lado os consumidores estão cada vez mais exigentes e seletivos, com isso, é preciso agregar valor aos produtos ou serviços oferecidos, e sempre ser mais proativos em relação à concorrência.

Neste mundo moderno, tornou-se tarefa imprescindível para uma organização estar sempre reavaliando seus processos internos, práticas ou políticas buscando melhorar ou inovar para permanecer neste mercado inconstante (SABBADINI, 2015, p. 15).

Brand equity vem sendo frequentemente traduzido como “igualdade da marca”. Ele é um valor que influencia na forma como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca. Segundo Winters (1991), “*brand equity* é valor associado a um produto pelas associações e percepções dos consumidores sobre uma determinada marca”.

Hoje podemos encontrar o *brand equity* como uma ferramenta mercadológica entre as pequenas e grandes empresas, porque é nesse composto de *marketing* que percebemos o valor agregado ao produto pela marca, a lealdade e a qualidade do mesmo. Segundo Silva (2007):

Os consumidores definem a compra da marca pelo conjunto de valores simbólicos dos produtos com os quais se identificam emocionalmente. A decisão de compra está relacionada aos aspectos da percepção sensorial que devem ser identificadas e estimuladas, estabelecendo ligações com experiências multissensoriais e sociais (SILVA, 2007, p.1).

Algumas marcas levam vantagens sobre outras vistas, que as mesmas obtiveram êxito na mente dos consumidores com uma associação positiva, pois, nem sempre esse consumidor compra aquele produto onde a marca é mais barata, mas sim, a que cumpre com o que promete.

Sabe-se que desde sua fundação a Havaianas era uma sandália que tinha como público forte nas classes C e D. Mesmo com seu custo baixo, ela nunca perdeu a originalidade e seu valor e ainda destacava-se entre a concorrência, tanto é que em suas primeiras campanhas publicitárias¹³ (ver imagem abaixo) o humorista Chico Anysio ressaltava a sua importância e o seu valor: “Proteja-se das fajutas. Legítimas, só Havaianas. Não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”.

Figura 19 – Campanha publicitária com Chico Anysio.

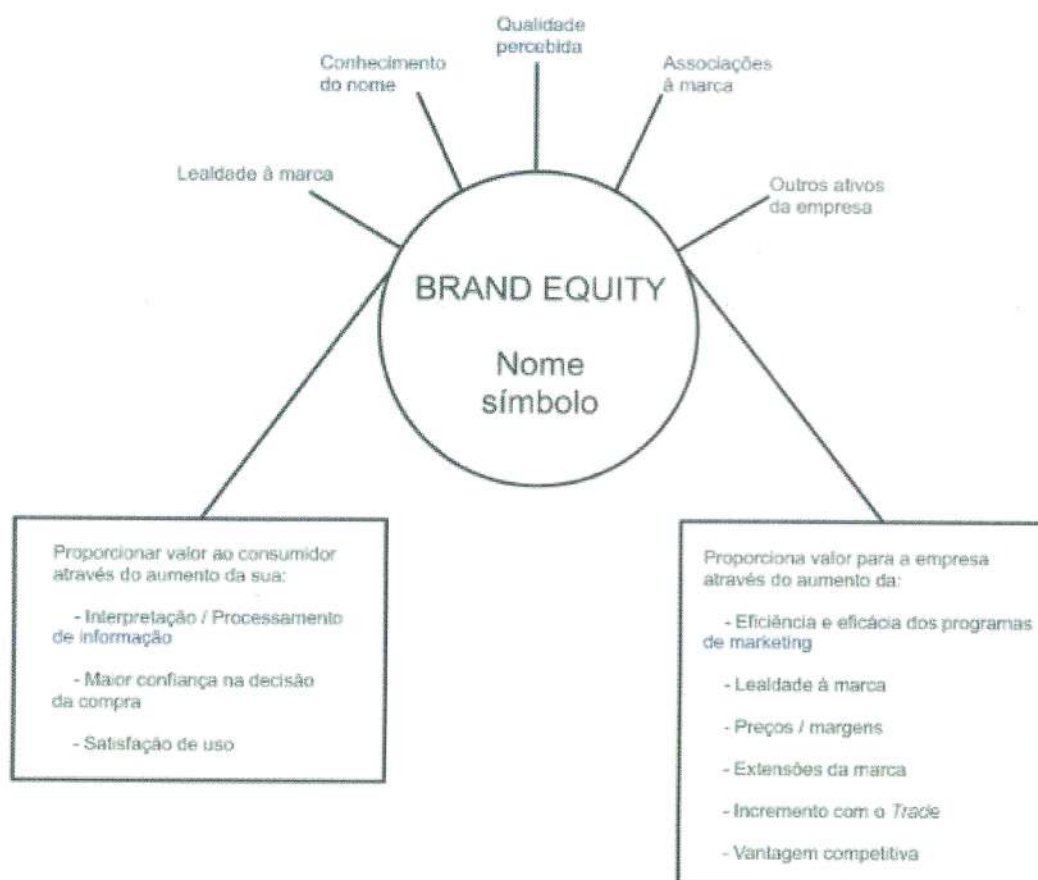


Fonte: <http://fosfosol.com.br/?p=95>

Da década de 90 até os dias atuais, a marca Havaianas procurou modernizar seu produto produzindo diversos modelos dando uma abrangência maior em relação ao seu público consumidor principalmente na variação de cores e *design*. A imagem a seguir define bem o modelo de Aaker em relação ao *brand equity*:

¹³ Campanha publicitária da Havaianas com Chico Anysio, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BqQ2RPKljEc>

Figura 20 – Modelo de Brand Equity definido por Aaker



Fonte: AAKER, David. Brand Equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998, pág. 18

2.1.1 O papel das marcas

A marca é o grande patrimônio de uma empresa, indicam as qualidades do produto e os serviços por esta oferecidos. A marca vai muito mais além do produto oferecido e constituem componentes como o seu nome, logotipo, *slogan*, embalagem etc. Segundo KOTLER; KELLER (2006) “As marcas identificam a origem ou fabricante de um produto e permitem que os consumidores – sejam indivíduos ou organizações - atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor”.

Elas desempenham funções de extrema importância, tais como simplificar o manuseio e rastreamento de produtos e ainda ajudam a organizar os estoques e a contabilidade, assim como, oferecer à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto.

Um projeto de posicionamento da marca muito bem elaborado somado aos elementos dela é capaz de identificar e diferenciar ela de sua concorrência. Também é suficiente para formar a base dela como uma imagem que seja única, durável e muito resistente quanto a sua concorrência. Seu valor é usado como estratégia para manter-se no mercado e conquistar novos clientes.

Lembrando que, alguns elementos são usados como critérios para definirem o posicionamento dela no mercado. A marca é fácil de ser lembrada? Ela lhe dá confiança e credibilidade? Ela é desejável, adaptável? Você se sente protegido em usar esta marca? Uma marca bem sucedida no mercado é resultado de um planejamento bem elaborado de seu *marketing* desenvolvido e trabalhado com ferramentas adequadas para a construção e posicionamento da mesma no mercado onde atua. Segundo Kotler (2012):

O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo” (KOTLER, 2012, p.258).

As marcas apresentam-se na forma de atributos simbólicos e à medida que se tornam relevantes para o cotidiano das pessoas deixam de representar apenas produtos, serviços ou empresas. Nesse contexto, as marcas passam a apresentar-se como desejo de consumo de tudo aquilo que os consumidores acreditam que traga bem estar e prazer. (SILVA, 2007)

Devido a tal representação simbólica que as marcas têm na vida das pessoas, elas passam a serem vistas com mais importância, ganham mais valor quando seus consumidores passam a usar aquela determinada marca e não substituem pela concorrente porque a mesma é mais barata, mas sim, porque aquela marca já tem um valor tão importante no cotidiano daquele consumidor que passa a ser insubstituível. Será um conjunto de perguntas e suas respectivas respostas que definirão o valor dessa marca no mercado: Quem é o produto? Qual a sua finalidade? Porque me interessa por ela?

Segundo Silva (2007) O valor da marca é formado por um composto de associações positivas ao produto ou serviço e a própria organização, que se traduzem em resultados intangíveis, como: aceitação, satisfação e benefícios.

Consequentemente, estes se convertem em resultados tangíveis do retorno sobre os investimentos apropriados aos esforços de marketing para a própria empresa. Segundo Martins (2006):

Só podemos acreditar na ideia de “valor da marca” quando entendemos que todos os produtos e serviços são baseados na intenção verdadeira de entregar promessas de satisfação de necessidades valorizadas e desejadas pelos consumidores, sejam elas pouco ou muito concretas (MARTINS, 2006, p. 241).

Dessa forma, entende-se que a importância do *brand equity* na vida das marcas consiste em informar sobre a relação do consumidor com determinado produto ou serviço. Esse consumidor é quem toma a decisão na hora da compra pela busca do produto ou serviço diante de seus concorrentes. Todos os compostos do *branding* devem focar e orientar as marcas pela busca do seu público. De fato, iremos identificar os aspectos tangíveis e intangíveis da marca Havaianas, fazendo um elo com a história de seu produto e o uso do *brand equity* como ferramenta estratégica de posicionamento da marca.

2.1.2 O escopo do branding

A representação que as marcas têm na vida das pessoas e seu significado são cada vez mais referenciados. Com a disputa e a concorrência das marcas no mercado, cada uma busca por meio de características próprias um diferencial que possam contribuir para seu espaço no mercado.

Com o aumento da competitividade e necessidade das organizações de mostrar diferenças e agregar valor aos produtos e serviços, as marcas procuram atribuir componentes que a diferem de outras, algo que possa ser colocado na mente dos consumidores como única e desejável, objetivando diferenciar e maximizar os resultados no mercado. Baseado nisso, a finalidade do *branding* é mostrar que as principais decisões de estratégia da marca envolvem posicionamento da marca, seleção de um nome próprio, componentes específicos e desenvolvimento dela no mercado.

O *branding* em si, não se trata de um método específico, mas sim uma maneira de pensar. Segundo a afirmação de Kotler (2012):

Para que as estratégias de branding sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem ser convencidos de que

existem diferenças significativas entre as marcas que pertencem a certa categoria de produto. KOTLER (2012, p.259).

A importância do *branding* consiste em informar sobre a relação do consumidor com o produto ou serviço. Nesse caminho já traçado, o consumidor é quem decide se aceita ou não as novas formas, ele é o juiz, e todos os compostos do branding devem focá-lo a busca pela marca. (MARTINS, 2006, p.6).

Fazendo uma análise da trajetória das sandálias Havaianas, percebemos o *branding* como um composto onde pode atribuir bens e serviços, criar diferenças entre a sua concorrência no mercado. Essa marca que é considerada como um símbolo brasileiro de sucesso em outros países.

O *branding* tem como objetivo “criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre esse ou outro produto qualquer de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara” (KOTLER; KELLER, 2006, p.270). Neste caso podemos considerar a Havaianas conhecida no mundo inteiro por seu formato emborrachado com textura com grão de arroz e com tiras de borracha e uma variação enorme de modelos.

2.1.3 Definições de brand equity

O *brand equity* é um termo novo muito utilizado na área do *marketing*, refere-se ao valor agregado a produtos ou serviços, ele é um conceito muito explorado principalmente por Aaker (1998), e a visão deste autor mantém mais nítida os valores simbólicos tangíveis e intangíveis nas marcas, que é sem dúvida fator decisivo na decisão da compra por parte de seus consumidores.

Segundo Martins (2006, p.193) o *brand equity* é tudo aquilo que uma marca possui de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos seus lucros, sendo assim, é a somatória dos valores e atributos da marca e que devem se transformar em lucros para seus proprietários e acionistas.

Esses valores podem se refletir na forma de como os consumidores pensam em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que essa marca pode proporcionar a empresa. Nesse contexto, podemos dizer que o poder de uma marca está na mente dos consumidores reais, e na experiência dos mesmos diretamente ou indiretamente com ela, em tudo aquilo que os clientes vêem, lêem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo. Os consumidores adquirem confiança à

marca, quando a mesma passa credibilidade e cumpre com aquilo que promete, nesse caso, o preço passando a ser um fator menos considerável na hora da compra.

Hoje a marca é considerada como uma referência mundial no mercado de calçados, podemos considerar que ela é um símbolo brasileiro de sucesso em vários países, sandálias de borracha com tiras coloridas, Havaianas superaram paradigmas e quebraram barreiras ao longo de seus anos e hoje é usada por todos os públicos. A fim de compreender melhor esse estudo, podemos aplicar o modelo conceitual de Aaker (1998), de forma a investigar a relação do *brand equity* com a marca Havaianas analisando a mente de seus consumidores com seus componentes: as suas dimensões, lealdade à marca, qualidade percebida, notoriedade da marca e associações da mesma.

A marca Havaianas vem atuando no mercado desde 1962. Estas sandálias de borracha traduzem o estado de espírito dos brasileiros, pois, não é a toa que 94% dos brasileiros tem ou já tiveram um par de Havaianas. Atualmente é comercializada em mais de 70 países, diante disso, percebemos o prestígio da marca conquistado ao longo do tempo.

Para aumentar ainda mais a percepção de valor da marca, a empresa Alpargatas vêm lançando ano após ano diferentes modelos e variações de cores que possibilitam o uso da sandália por públicos diferentes e bem definidos.

Segundo Aaker (1991), “*brand equity* é um conjunto de ativos e obrigações ligados à marca, seu nome e logotipo, aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes”

O desafio para muitos profissionais da área de *marketing* na construção de uma marca forte é garantir que os clientes tenham o tipo correto de experiências com o produto ou serviço, pesquisadores partem de diversas perspectivas para estudar o *brand equity*, uma delas é a abordagem baseada no consumo de seus clientes, a forma de como eles veem e pensam sobre a marca. Pois a marca atribui valor ao produto, valor que vai muito mais além do que sua própria função. Essa marca pode trazer mensagens de valor adicionado à empresa, para o comércio e para o seu consumidor. Farquhar (1989).

O sucesso de uma marca é resultado de planejamento e desenvolvimento de alguns elementos essenciais e importantes para a formação de uma marca fortalecida. O resultado de desempenho da marca Havaianas é o conjunto de todos esses elementos: nome, logotipo, símbolo, produto e o forte poder da comunicação que contribuiu para o desempenho sustentável que eleva a marca como uma das melhores do mundo em seu segmento de mercado.

2.1.4 Modelos de brand equity

2.1.4.1 Modelo de Aaker

Modelo de David Aaker¹⁴ é responsável por associar o *brand equity* como um conjunto de cinco categorias de ativos e passivos de marca, ligados a uma marca, os quais aumentam ou diminuem o valor fornecido por um produto ou serviço, podemos defini-las as categorias por ordem como: (1) fidelidade a marca, (2) conscientização da marca, (3) percepção de qualidade, (4) associações de marca e por ultimo (5) outros ativos, como patentes, marcas registradas e relacionamento de canal (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007, p. 28).

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007) o conceito de identidade da marca inclui uma identidade central (a essência fundamental e eterna) e uma identidade estendida (elementos de identidade da marca, organizados em grupos coesos e relevantes). Aplicando a identidade na marca Havaianas, teremos o seguinte resultado:

Identidade central: Sandália de primeira categoria, produzido por uma empresa cujos funcionários tratam os clientes com respeito e como amigos.

Identidade estendida: Compacto sul-americano fabricado em Campina Grande, no estado da Paraíba, e em Montes Claros, no estado de Minas Gerais, ambos no Brasil; uma experiência de compra bem fundamentada; personalidade gentil, simpática, objetiva, para todos os públicos da classe A a D; funcionários comprometidos e usuários leais.

2.1.4.2 Modelo brandz

Através desse modelo temos a capacidade de medir a força da marca, foi criado pelas consultorias de pesquisa de *Marketing Millward Brown* e WPP com o intuito de medir a construção da marca envolvendo uma série sequencial de etapas, em que cada etapa depende da conclusão bem-sucedida da anterior (KOTLER; KELLER, 2006). Em ordem crescente, temos:

Presença. Familiaridade ativa baseada em experiência passada, evidência ou conhecimento da promessa de marca.

¹⁴ David Aaker: ex-professor de marketing da Universidade da Califórnia, Berkeley.

Relevância. Relevância para as necessidades do consumidor, na faixa do preço certa ou no conjunto em consideração.

Desempenho. Crença de que oferece um desempenho aceitável e está na lista de produtos pré-selecionados do consumidor.

Vantagem. Crença de que a marca tem uma vantagem emocional ou racional sobre outras marcas da categoria.

Vínculo. Ligações racionais e emocionais com a marca em detrimento da maioria das outras marcas

2.1.4.3 Modelo de ressonância de marca

Caracteriza-se em termos de intensidade ou profundidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como no nível de atividade gerado por essa fidelidade, ainda sim, com ela somos capazes de fazer uma análise da construção da marca através de uma série sequencial e ascendentes de etapas (KOTLER; KELLER, 2006).

Assegurar a identificação da marca entre os clientes e sua associação na mente deles; valendo-se uma classe de produtos específica ou de uma necessidade do cliente; Estabelecer com solidez a totalidade do significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma grande quantidade de associações tangíveis e intangíveis; Obter as respostas adequadas do cliente em termos de julgamento e sensações relacionados à marca; Adaptar a resposta da marca a fim de criar um relacionamento fidelidade ativo imenso entre ela e o cliente.

Segundo este modelo, para executar estas quatro etapas é preciso fincar seis “alicerces de marca” entre os clientes, são elas:

Proeminência da marca: Relacionado com a frequência e a facilidade com que ela é evocada em diversas situações de consumo.

Desempenho da marca: Modo em que o produto atende às necessidades funcionais do cliente;

Imagem da marca: Inclui as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais dos clientes;

Julgamentos da marca: Opiniões e avaliações dos clientes;

Sensações da marca: Respostas e reações dos clientes;

Ressonância da marca: Refere à natureza do relacionamento dos clientes com a marca

2.2 AVALIAÇÃO DO BRAND EQUITY

A força de uma marca está na forma de como os seus consumidores agem sobre ela, e o *brand equity* tem papel fundamental sobre isso. De alguma forma essa ferramenta já está incorporada à rotina das empresas e das marcas, para isso, elas precisam de certa orientação para posicionamento no mercado tanto quando as respostas de seus consumidores são positivas quanto negativas.

As marcas podem apresentar um determinado nível de qualidade, portanto, os consumidores que tiveram uma experiência positiva com o produto/serviço com certeza optarão por adquiri-lo novamente. Isto proporciona à empresa uma previsibilidade e segurança de demanda, além de criar defesas contra a concorrência. Há também a questão da lucratividade, em que o consumidor se dispõe a pagar um preço mais alto pelo produto/serviço variando entre 20 a 25 por cento a mais (KOTLER E KELLER, 2006, p.269).

Kotler e Keller(2006) ainda afirmam que para uma abordagem básica da forma como avaliar o *brand equity*, existem duas maneiras que podem definir o futuro da marca, uma é a abordagem direta e outra é a indireta.

A abordagem direta avalia o impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes aspectos do marketing, já a abordagem indireta avalia fontes potenciais de *brand equity* identificando e rastreando as estruturas de conhecimento da marca por parte do consumidor.

Para abordagem do *brand equity* o profissional de *marketing* precisa compreender totalmente as fontes do mesmo e como elas afetam os resultados relevantes e ainda saber como essas fontes e os resultados mudam ao longo do tempo.

2.2.1 Auditorias de marca

As empresas muitas vezes precisam realizar auditorias de marca com o objetivo de entender melhor as suas marcas e definir um direcionamento estratégico, esta mantém o foco em seu consumidor e envolve uma série de procedimentos para avaliar a saúde da marca, desvendar suas fontes de *brand equity* e sugerir maneiras de aprimorá-lo e estimulá-lo. As auditorias de marca podem gerar profundas consequências para o direcionamento estratégico e desempenho final da marca.

As auditorias de marca consistem em duas etapas: o inventário da marca e a pesquisa exploratória do valor da marca, onde nessas precisamos compreender as fontes do *brand equity* sob a perspectiva da empresa e do consumidor. Sob perspectiva da empresa é necessário entender exatamente quais produtos e serviços estão sendo oferecidos ao consumidor neste momento e como eles estão sendo divulgados e definidos como marcas e sob a perspectiva do cliente é necessário desvendar o verdadeiro significado das marcas e produtos para o consumidor.

2.2.1.1 Inventário da marca

Segundo Kotler e Keller (2006) “O objetivo do inventário da marca é oferecer um perfil atual e abrangente de como todos os produtos e serviços vendidos por uma empresa são divulgados e como suas marcas são definidas”.

Quando trabalhamos com o inventário de marca, precisamos definir também os perfis das marcas concorrentes, da maneira mais detalhada possível, considerando seu *branding* e seus esforços de *marketing*. Um projeto de posicionamento muito bem estruturado é o suficiente para formar a base de uma imagem de marca que seja única, durável e muito resistente às investidas em geral desorganizadas das concorrentes. É preciso identificar todos os elementos tangíveis e intangíveis a ele associados, assim como o programa de *marketing* que o apoia, essas informações devem ser precisas, detalhadas, atualizadas e resumidas visualmente e oralmente.

A marca Havaianas vem crescendo diariamente e percebemos isso com a extensão dela em novos segmentos, além das sandálias Havaianas, ela passou a incluir em seu mercado outros segmentos para dar uma abrangência maior a marca, produtos tais como: o tênis Havaianas, a toalha Havaianas, as roupas Havaianas, o chaveiro Havaianas, Havaianas capas para *smartphones*, Havaianas *socks*(meias), entre outros, resultando em um alto crescimento de vendas, isso reflete bem o posicionamento da marca no mercado, ela sentiu que os seus usuários sentem-se bem em estar usando a marca e passou a aderir esses novos segmentos em sua rotina de vida.

2.2.1.2 Valor da marca

Segundo Kotler e Keller (2006) “A pesquisa exploratória do valor da marca é uma atividade de pesquisa realizada para compreender o que os consumidores pensam e

sentem sobre a marca e sua categoria de produto correspondente, com o objetivo de identificar fontes de *brand equity*".

Esse tipo de pesquisa reflete bem o pensamento dos clientes em relação à marca e ainda dá abertura para novas sugestões para melhoramento da marca: Seu resultado é satisfatório ou não? Ela precisa melhorar e o que ela ainda precisa melhorar? Ela cumpre bem com o que promete? Entre outras variantes.

Essa pesquisa também pode ser válida para entrevistar os funcionários da empresa para conhecer suas crenças sobre as percepções do consumidor e ainda sim o nível de satisfação deles em relação ao trabalho desempenhando por eles.

Anualmente na empresa Alpargatas, fabricante da marca Havaianas e outras, é feito uma pesquisa interna, essa conhecida como "pesquisa de clima", que tem por objetivo fazer uma análise dos seus funcionários em relação ao conhecimento deles pela marca e ainda sim medir o grau de satisfação em seu campo de trabalho. Dessa forma, entende-se que para uma boa qualidade do produto final, seus funcionários tem que estarem satisfeitos com o trabalho exercido, a fim de cumprirem com o código de ética e conduta da empresa, além disso, estarem cientes da missão, da visão e dos valores da marca.

Esse tipo de pesquisa pode render descobertas úteis e sugerir algumas hipóteses, mas elas ainda são incompletas, ainda sim, podem ser feitas pesquisas adicionais a fim de compreender melhor como os clientes compram e utilizam os produtos e serviços, bem como o que pensam de várias marcas. A pesquisa exploratória do valor da marca muitas vezes ainda depende de técnicas da pesquisa qualitativa como: associações de palavras, técnicas projetivas, visualização e personificação da marca.

2.2.1.3 Rastreamento da marca

Segundo Kotler e Keller (2006) "Os estudos de rastreamento da marca coletam informações quantitativas dos consumidores ao longo do tempo para oferecer informações fundamentais acerca do desempenho de suas marcas e programas de *marketing*".

A mudança de coleção da marca Havaianas é feita anualmente, e à medida que são lançadas novos modelos é feito um teste onde os "novos pares de sandálias a serem fabricados na próxima coleção" são doados para alguns funcionários com o intuito de medir a satisfação deles em relação ao novo modelo que possivelmente será depositada no mercado. Com o resultado desse teste, são abordadas algumas sugestões a fim de realizar

alguns ajustes no novo modelo para melhoramento de um produto final a ser colocado no mercado.

À medida que atividades mais variadas de *marketing* acompanham a marca, torna-se difícil e caro pesquisar cada ação individual de *marketing*, com isso, é importante monitorar a saúde da marca e seu *brand equity* para que os devidos ajustes sejam feitos.

2.2.1.4 Avaliação da marca

A avaliação da marca tem o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca. As marcas fortes melhoram o desempenho do negócio pelo impacto que exercem em três grupos de interesse: clientes, colaboradores e investidores atuais e potenciais ao influenciar a escolha dos clientes e criar fidelidade; atrair, reter e motivar talentos; diminuir o custo de financiamento e de captação de investimentos.

Sobre a avaliação da marca, Rocha e Matias (2012) afirmam que:

Ao expressar seu posicionamento de forma consistente em todos os pontos de contato, as marcas conseguem moldar as percepções dos consumidores e, assim, influenciar o comportamento de compra, tornando seus produtos e serviços menos substituíveis por qualquer outro no mercado. Assim, as marcas são capazes de criar demanda, gerando lucros maiores aos seus proprietários. Marcas fortes também garantem a continuidade da demanda no futuro, fazendo com que os lucros esperados sejam mais prováveis, mitigando riscos (ROCHA; MATIAS, 2012, p.2).

A avaliação de marca fornece uma linguagem comum para entender seu desempenho e é também uma importante ferramenta de gestão para a empresa. Responsabilidades por atributos da força de marca podem ser alocadas a cargos, criando na organização engajamento e senso de responsabilidade pelo valor da marca.

A aplicação da avaliação de marca para os negócios podem ser categorizadas, de forma em geral, em três áreas: financeira, solução para casos de negócios e gestão de marca.

Com base no conhecimento acerca da avaliação da marca e do posicionamento de Rocha e Matias(2012) em relação a mesma, podemos definir por um gráfico as aplicações para avaliação de marca:

Quadro 02 - Aplicações para avaliação de marca.

	Financeira	Solução para casos de negócios	Gestão de marca
Aplicações	Relação com investidores	Posicionamento	Gestão de performance da marca
	Fusões e aquisições	Arquitetura	
	Licenciamento/ definição de taxas de royalty	Extensão da marca	Gestão de portfólio da marca
	Financiamento/ Securitização	Co-branding / Análise para joint ventures	Alocação de recursos
	Avaliação tributária	Caso de negócios para investimentos da marca	Tracking da marca dashboards
	Avaliações para os balanços		Análise de retorno sobre investimento (ROI)
			Avaliação de patrocínios
Frequência típica			Indicadores para alta gerência (KPIs)
	Pontual	Pontual	Recorrente
Principal objetivo	Um valor robusto suportado por análises	Case de negócios conectando mudança / investimento estratégico de marca à resultados financeiros	Insights para gestão de marca e recomendações para aumentar valor de marca

Adaptado de Rocha e Matias (2012, p.3).

2.3 GERENCIAMENTO DO BRAND EQUITY

O gerenciamento eficaz da marca requer uma visão de longo prazo sobre as decisões do *marketing*, ele depende muito do que os consumidores pensam e sabem sobre uma marca.

Segundo Kotler e Keller (2006) “a visão de longo prazo resulta em estratégias proativas, desenvolvidas para manter e aprimorar o *brand equity* baseado no cliente ao longo do tempo, diante de alterações externas no ambiente de *marketing* e modificações internas nos objetivos e programas de *marketing* das empresas”.

A importância do gerenciamento de *marketing* consiste em informar sobre a relação do consumidor com a marca, e nesse caminho já traçado, ele é quem decide se aceita ou não as novas formas, ele é o juiz, e todos os compostos do branding devem focá-lo a busca pela marca. MARTINS (2006)

2.3.1 Reforço pela marca

A respeito do reforço pela marca Kotler e Keller (2006) afirmam que “O *brand equity* é reforçado por ações de marketing que transmitem com coerência o significado da marca para os clientes em termos de: (1) quais produtos ela representa; quais vantagens principais oferece; e quais necessidades satisfaz; além de (2) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas com ela devem existir na mente dos consumidores.”

Para reforço da marca, muitas vezes é necessário uma estratégia para que ela aumente o seu escopo, é um grande risco, mas não deixa de ser uma alternativa. Para reforçar o *brand equity* é necessário que a marca esteja sempre avançando na direção correta e com novas ofertas que chamem a atenção do consumidor e ainda sim novos canais de venda. O reforço da marca pode ser uma medida de “alavancagem da marca”, em algumas ocasiões pode ser considerada como uma ferramenta essencial de diagnóstico com a qual podemos medir seu desempenho e entender melhor as razões por trás de suas fortalezas e fraquezas, tanto internamente quanto externamente.

Kotler e Keller (2006) ainda reforçam a ideia afirmando que:

Ao gerenciar o *brand equity*, é importante reconhecer as trocas entre as atividades de *marketing* que fortalecem a marca e reforçam seu significado e aquelas que tentam estimular ou aproveitar um *brand*

equity preexistente para obter alguma vantagem financeira. KOTLER; KELLER (2006, p.288)

2.3.2 Revitalização da marca

Algumas grandes marcas já passaram por uma grande dificuldade ou até mesmo uma crise financeira que afetou em sua companhia e seus lucros, para isso, podemos afirmar que qualquer fato novo no ambiente de *marketing* pode ser considerado um grande risco e este pode afetar com o sucesso da marca. Sendo assim, é preciso uma grande estratégia de *marketing* para um reposicionamento da marca no mercado e fazer com que a mesma possa recuperar seu êxito em sua retomada de sucesso.

Para revitalização da marca todos os projetos e estratégias da marca que acompanharam a marca até o momento de seu fracasso podem ser considerados, devemos compreender quais eram as fontes de *brand equity*.

Será que as pessoas passaram a associar coisas negativas com a marca? As associações positivas perderam a sua força? Depois de todas as respostas, é preciso tomar algumas decisões sobre a manutenção de um posicionamento existente ou a criação de um novo que possa reposicioná-lo no mercado. Em algumas situações onde o processo desse reposicionamento é lento, o antigo posicionamento da marca deixa de ser adequado para o momento e o mesmo deve-se fazer uma estratégia de “reinvenção”.

Desde seu nascimento até o início da década de 90 a marca Havaianas tinha apenas um modelo de sandália, essa conhecida como “Havaianas tradicional” com apenas quatro cores (azul, preta, ferrugem e verde) e, além disso, construía seu *brand equity* com um apelo notadamente funcional. Com seu público alvo entre as classes sociais C e D, a marca repercutia e ganhava fama entre a massa popular, por ser uma sandália de custo baixo, confortável e além disso muito agradável. No entanto, apesar do sucesso em vendas, os apelos funcionais “não tem cheiro, não deforma e não solta as tiras” e “Havaianas, as legítimas” já não estavam funcionando tanto, a marca precisava de algo que a tornasse novamente desejada diante da concorrência que começava a dar novos ares no mercado, principalmente pelo público elitizado. Segundo a análise da empresa na época, todos os públicos conheciam a marca, mas havia resistência a sua utilização por parte do público da camada social alta, uma vez que o produto e a própria marca carregava a personalidade excessivamente popular.

resposta, e essa precisa ser sincera, para que não haja descumprimento por parte da marca e que possa afetar em uma crise ainda pior. Segundo Kotler e Keller (2006) discutem:

Quanto mais tempo a empresa demorar a responder a uma crise de marketing, mais prováveis serão as impressões negativas dos consumidores devido à cobertura da mídia ou boca a boca desfavoráveis. Talvez pior ainda do que isso, os consumidores podem achar que, no fim das contas, não gostam tanto assim daquela marca e podem debandar definitivamente para outras marcas ou produtos. KOTLER; KELLER (2006, p.289)

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE BRANDING

O *brand equity* começa a assumir um papel de extrema importância para as empresas que desejam compreender como as suas marcas estão, ou até mesmo deveriam estar posicionadas no mercado e junto a seus consumidores. A decisão sobre como atribuir uma marca a novos produtos é especificamente crítica, com isso devemos pensar: Onde a marca está no mercado? Onde quer chegar? Como quer chegar?

Normalmente tal decisão requer um investimento financeiro significativo para definir qual estratégia será aplicada entre desenvolver novos elementos de marca para o novo produto, aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes ou utilizar uma combinação de elementos de marca novas e preexistentes.

Conceber sandálias mais sofisticadas e aplicar novos segmentos a marca foi uma das estratégias utilizadas pela marca Havaianas neste século XXI. Investindo em um novo mercado, onde os jovens formam um público muito importante para a marca por ser uma faixa etária que ainda está criando seus hábitos de consumo, com isso, percebe-se certa preferência das pessoas pela marca Havaianas quando ouvimos falar em “sandálias ou chinelos de dedos”.

Esse carinho dos consumidores é conquistado por meio da diversidade e da constante evolução do portfólio de produtos, dos investimentos em comunicação, da promoção e dos eventos, e ainda sim, da presença extraordinária e impactante da marca em seus pontos de venda.

A manifestação positiva por parte dos consumidores teve uma resposta da Havaianas, e a marca estrategicamente aplicou novos segmentos a marca, visto que, esse consumidor se sentia bem ao usar Havaianas. As vendas de produtos complementares tais como: Tênis, chaveiros, pingentes, meias, toalhas, bolsas e recentemente com o lançamento das

roupas contribuíram para aumentar o “cardápio” e aumentar o carinho de seus consumidores pela marca.

2.4.1 Decisão de branding

Em relação ao assunto abordado, Kotler e Keller (2006), afirmam que “A primeira decisão estratégica de *branding* é se um nome de marca será ou não criado para o produto. Hoje, o *branding* tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca”.

Pensando neste conceito, podemos dizer que o caminho a ser percorrido por uma organização que quer ter seu nome na mente do consumidor e ser reconhecida positivamente através dela resultando no ganho de lucros requer muito trabalho. Sob a ótica de Serralvo (2009) “os ativos de *brand equity* geralmente acrescentam ou subtraem valor para os seus consumidores”. Nesse contexto Petit (2003) estabelece que:

A comunicação para se construir uma imagem homogênea, deve ser como um todo, um pacote completo onde todos recebam por igual os mesmos impactos, as mesmas mensagens, portanto, será assim que pode se construir uma imagem sólida que tenha valor. PETIT (2003, p. 13)

O mesmo autor sugere que essa imagem “é composta de nome, do logotipo e da marca de uma cor ou até mais” (PETIT, 2003, p. 13). Essas trazem consigo uma comunicação que levam ao consumidor lembranças cotidianas que atinge o mesmo levando a busca e a compra pelo produto.

As pessoas tendem a comprar produtos onde a marca é mais conhecida, pois se sentem confortáveis com o que lhes é familiar, visto que parece ser confiável e ter boa qualidade. No planejamento estratégico do *marketing*, existem quatro critérios aplicados com mais frequência para escolha e utilização do nome a ser aplicado para a marca, são eles:

Nomes individuais: A principal vantagem da estratégia de nomes individuais é que se o produto não der certo, não afetará a imagem da empresa;

Nomes de famílias abrangentes: O custo é baixo, levando em consideração que não haverá necessidade de pesquisar um novo nome, nem de executar gastos pesados em propaganda para torná-lo conhecido se esse nome já for conceituado no mercado.

Nome de família separados: Quando uma empresa fabrica muitos produtos diferentes, não é desejável uma marca global.

Nome comercial: Alguns fabricantes vinculam a marca da empresa com a marca individual de cada produto.

2.4.2 Extensões de marca

Uma empresa pode decidir usar uma marca existente para lançar um produto em uma nova categoria. Se a marca for bem reconhecida, ela dá ao novo produto reconhecimento instantâneo e aceitação mais rápida, na realidade, a maior parte dos novos produtos são extensões de linha.

2.4.2.1 Vantagens das extensões de marca

Existem algumas vantagens em poder estender a marca. As duas principais vantagens das extensões de marca são facilitar a aceitação de um novo produto e proporcionar um feedback positivo à marca-mãe e à empresa. Porém existem outros fatores que levam as empresas a seguirem uma estratégia sistemática de extensão da marca:

Segmentação: A extensão de marca é uma maneira lucrativa, barata e pouco arriscada de apelar a vários segmentos de consumo;

Satisfação dos consumidores: Cada vez mais, estes manifestam um desejo incontrolável por alguma coisa diferente, sendo assim, se determinado produto tiver associação positiva na cabeça do consumidor, o mesmo permanecerá leal a marca;

Preços *premium*: As extensões de qualidade superior à do produto tradicional permitem obter preços mais elevados. Em algumas situações lucrar mais com cada unidade vendida;

Escoar o excesso de capacidade: A extensão permite assegurar que os seus ganhos de produtividade sejam escoados para o mercado. No entanto, isso significa que se deve apenas fazer adaptações técnicas menores de produtos correntes;

Ganho de curto prazo: A extensão representa o modo mais rápido e menos imaginativo de aumentar as vendas sem gastar dinheiro. A extensão de marcas conceituadas, representa nesse contexto uma oportunidade valiosa;

2.4.2.1.1 Sucesso do novo produto

A espera em muitas vezes é mais tranquila pelo desempenho de um novo produto onde outro da mesma marca já conceituado foi criada e, além disso, uma campanha que introduza uma extensão não precisa criar conscientizações da marca e desse novo produto, porque se ele tiver associações positivas ou negativas, os consumidores já irão compará-los com aquele outro produto existente, além disso, a própria propaganda pode se concentrar no produto propriamente dito, isso pode resultar em redução de custos.

Kotler e Keller (2006) afirmam que:

As extensões possibilitam mais eficiência na embalagem e na rotulagem. Embalagens e rótulos semelhantes ou praticamente idênticos das extensões implicam custos de produção mais baixos e, se coordenados de maneira apropriada, mais notoriedade nas lojas, pois criam um efeito de “cartaz”. KOTLER; KELLER (2006, p.292)

2.4.2.1.2 Efeitos do feedback positivo

Além de facilitar a aceitação de novos produtos, as extensões de marca oferecem benefícios relacionados ao *feedback* tais como: a capacidade de renovar o interesse e o gosto por uma marca, além de beneficiar a marca-mãe ao expandir sua cobertura no mercado, podem ajudar a esclarecer o significado de uma marca e seus principais valores, melhorar o nível de fidelidade do consumidor à empresa que está por trás da extensão e ainda sim, quando as marcas já estão há um bom tempo no mercado, uma extensão de marca bem-sucedida é aquela que poderá servir como base para extensões seguintes.

2.4.2.2 Desvantagens das extensões de marca

As extensões de linha podem fazer com que o nome de marca não seja fortemente identificado com um produto, portanto, da mesma forma como existem vantagens também existem desvantagens das extensões de marca tais como.

Enfraquecimento da lógica da marca: Muitas vezes, os gestores criam novas linhas sem removerem as anteriores, o que acaba provocando uma desorganização nos stocks, o produto se torna confuso e ainda afasta o consumidor da marca;

Enfraquecimento da lealdade à marca: Muitas marcas tiveram duas ou três gerações de consumidores a usar o seu produto da mesma maneira. Quando uma companhia inaugura uma extensão, está a corromper esse padrão e a criar outro cujo resultado é imprevisível. A decisão de compra volta a estar em aberto;

Ideias por explorar: Algumas das extensões são suficientemente interessantes para valerm uma marca autónoma. Os lucros a longo prazo, nesse caso, são sacrificados em nome da diminuição do risco;

Procura estagnada na categoria do produto: As extensões raramente aumentam o consumo onde se inserem. Este desvantagem insere-se em grande parte na categoria de alimentos e bebidas, onde, os mesmos consumidores vão encontrar uma variedade imensa de produtos à sua disposição;

Piores relações com a trade: Enquanto o número de produtos cresce, o espaço da prateleira não. No entanto à medida que a quantidade de extensões aumentam, este vai enchendo o seu espaço com produtos da mesma marca, tornando a competitividade agressiva;

Mais oportunidades para os competidores: As novas extensões resultam em lucros mais rápidos e a concorrência geralmente consegue lançar um produto idêntico em poucos meses;

Custos não calculados: A distribuição de lucros originados pelos vários produtos da marca muitas vezes acaba sendo mal calculada ao se aderir uma extensão e também em relação aos custos administrativos por existir maior dispersão e menor eficácia dos orçamentos na publicidade da marca.

2.4.2.2.1 Diluição de marca

A diluição de marca ocorre quando os consumidores deixam de associá-la a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a lhe dar menos importância. Isso poderá ocasionar uma associação inadequada do consumidor em relação à marca, visto que, eles poderão ficar confusos ou até mesmo frustrados abrindo questionamentos do tipo: qual versão dos produtos é a “certa” para eles?

A extensão ainda em alguns casos raros de acontecer pode acontecer de fracassar e ainda levar junto à marca-mãe fazendo uma comparação junto a sua imagem.

Os autores Kotler e Keller (2006) ainda afirmam que “Uma desvantagem das extensões de marca facilmente ignorada é que, lançando um novo produto como uma extensão de marca, a empresa abre mão da oportunidade de criar uma nova marca, com imagem e *brand equity* próprios e exclusivos”.

2.4.3 Portfólios de marca

Segundo os autores Kotler e Keller (2006) “O portfólio de marca é o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece aos compradores de uma categoria específica. Marcas diferentes podem ser criadas e divulgadas para atrair diferentes segmentos de mercado”.

O conjunto de marcas gerenciadas por uma empresa é conhecido como portfólio de marca. Neste portfólio pode haver marcas mais amplas que contemplem diversas linhas de produtos sob um mesmo contexto ou consistência que represente toda uma categoria de produtos. O portfólio ideal é aquele em que cada marca maximiza o *brand equity* em combinação com todas as outras marcas do portfólio, esse deve ser analisado pela capacidade de maximizar estrategicamente o *brand equity*.

Existem algumas modalidades de marcas que são conhecidas como marcas-mães, essas que muitas vezes são utilizadas para identificar a origem de sua extensão de marca, e ainda sim servem como certa fortaleza as marcas menores do portfólio, ou atuam como marcas “guarda chuva”, responsáveis e protetoras das demais marcas abaixo dela.

Ao desenvolver um portfólio, os profissionais de *marketing* quase sempre precisam fazer um *trade-off*¹⁵ entre, de um lado, a abrangência de mercado e essas outras considerações e, de outro, custos e lucratividade. Sendo assim, se os lucros podem ser elevados caso se reduza o número de marcas, o portfólio é grande demais; se os lucros podem ser elevados caso se acrescentem marcas, o portfólio não é grande o suficiente.

Lembramos também que toda expansão de portfólio possui novas oportunidades e apresenta possíveis ameaças como a opção de imobilidade sem realizar alterações de portfólios por longos períodos. Portanto, se torna claro e nítido a necessidade da mensuração de resultados. Qualquer ação ou reação, uma devida alteração no portfólio da marca, deve ser estudada previamente e acompanhada constantemente para serem feitos

¹⁵ Trade-off: Um termo muito utilizado em economia e tem seu significado associado à oposição entre duas possíveis escolhas.

planejamentos estratégicos adequados para qualquer tomada de decisão com informações confiáveis, recentes e estratégias para permitir oportunas alterações, reforços ou correções de curso. É preciso monitorar cuidadosamente os portfólios de marca ao longo do tempo, com o intuito de identificar marcas fracas e dispensar as não lucrativas. Ainda sim, existem diferentes papéis que as marcas integrantes de um portfólio de marcas podem exercer:

Marcas de flanco: As marcas de flanco ou “combatentes” são posicionadas em relação às marcas dos concorrentes de forma que as marcas mais lucrativas mantenham o posicionamento desejado. Ao mesmo tempo, se as marcas de flanco forem associadas a outras marcas do portfólio de algum modo, não devem ser desenvolvidas tão modestamente a ponto de refletir inferioridade em relação a essas marcas;

Vacas leiteiras: Algumas marcas podem ser mantidas no mercado apesar de registrarem vendas mais tímidas porque ainda conseguem contar com um número suficiente de clientes e manter sua lucratividade sem praticamente nenhum suporte de marketing, essas “vacas leiteiras” podem ser ordenhadas com eficácia se a empresa capitalizar a reserva de brand equity que elas já possuem;

Marcas de entrada mais baratas: Muitas vezes, a função de uma marca com preço relativamente baixo no portfólio é atrair clientes para a rede de franqueados;

Marcas de prestígio: O papel de uma marca relativamente cara na família da marca é quase sempre adicionar prestígio e credibilidade ao portfólio inteiro.

Figura 23 – Havaianas Missoni, uma parceria de marcas



Fonte: <http://design-milk.com/missoni-loves-havaianas/>

Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na construção da marca, eles podem ser memoráveis e significativos. Atualmente as empresas contratam outras empresas da área de *marketing* com o objetivo de realizarem pesquisas para desenvolver e testar nomes, elas utilizam *brainstorms*¹⁶ e extensos bancos de dados digitais, catalogados por associação, sonoridade e outras qualidades.

3.3 MARKETING HOLÍSTICO

Kootler e Armstrong(2007) afirmam que:

Uma marca não é construída exclusivamente por propaganda. Os consumidores passam a conhecê-la por meio de uma gama de contatos e pontos de ligação: observação e uso pessoal, boca a boca, interação com funcionários da empresa, contatos on-line ou por telefone e transações de pagamento. KOTLER; ARMSTRONG (2007, p. 267)

O marketing holístico, discutido na obra de Kotler e Keller (2006), aborda sobre três importantes novos temas envolvidos no desenvolvimento de programas de marketing para a construção da marca: personalização, integração e internalização. Estes serão tratados individualmente a seguir.

¹⁶ Brainstorming: É um método criado nos Estados Unidos, pelo publicitário Alex Osborn, usado para testar e explorar a capacidade criativa de indivíduos ou grupos, principalmente nas áreas de relações humanas, dinâmicas de grupo e publicidade e propaganda.

3.3.1 Personalização

Significa garantir que a marca e seu *marketing* sejam o mais relevante possível para o maior número de clientes. Do ponto de vista do *branding* seu objetivo é tornar os consumidores envolvidos mais ativamente com a marca, por meio da criação de um relacionamento intenso e efetivo, isso tem crescido devido à rápida expansão da internet que permite a personalização do *marketing*.

A partir de 2007, a marca Havaianas passou a se expandir em outros lugares do mundo, abre definitivamente lojas franqueadas nos Estados Unidos e alguns países da Europa, o objetivo era promover a marca para o mundo e aproximar ela de outros consumidores. Com a abertura dessas lojas, era possível encontrar todos os produtos da marca em um só lugar, em um ambiente moderno e colorido comparado ao astral da marca.

Ao final de 2008 a marca já possuía 26 lojas franqueadas pelo mundo, incluindo o conceito de quiosques em grandes centros comerciais e algumas lojas temporárias em grandes eventos. Um exemplo disso é o evento do maior São João do mundo que acontece na cidade de Campina Grande, Paraíba, durante 30 dias. A Havaianas além de fabricar sandálias estilizadas para o próprio evento, ainda monta uma loja no espaço territorial da festa, um sucesso e tanto para os milhares de turistas que frequentam a cidade e visitam a festa e ainda tem a oportunidade de comprarem pares de havaianas e presentear parentes, amigos, familiares e ainda se presenteá-los.

Figura 24 – Stand e sandália comemorativa das Havaianas São João 2013.



Fonte: <http://fredcartunista.blogspot.com.br/2013/07/havaianas.html>

No ano de 2014, a Havaianas lançou a campanha nas redes sociais “Essa é a minha, qual é a sua?” onde para participar da ação, bastava tirar uma *selfie*¹⁷ com a sua Havaianas favorita e publicar nas redes sociais com a *hashtag*¹⁸ #minhashavaianas. Essa campanha permitiu aos consumidores interagir com a sua Havaianas para demonstrar o seu amor pela marca.

No mesmo ano, a marca realiza mais um projeto de responsabilidade social e ainda consegue entrar pela primeira vez no *Guinness Book*, ou livro dos recordes. Em um desafio anual, milhares de australianos se reuniram nas praias do país com boias em formato de Havaianas fazendo o maior agrupamento de pessoas com boias da Havaianas em um determinado lugar. Cada pessoa comprava sua boia e o valor arrecadado era revertido para projetos sociais.

Figura 25 – Havaianas bate recorde na Austrália.



Fonte: https://www.flickr.com/photos/mauro_watanabe/4311352920

Atualmente, a grande ação da marca está sendo a divulgação da mesma através das redes sociais. Este recurso cada vez mais importante na vida das pessoas, empresas e das marcas. Pensando nisso a Havaianas realizou uma campanha para a TV e para as redes sociais onde as pessoas podiam expor o seu amor pela marca mostrando “a sua Havaianas”, trazia como *slogan* “Todo mundo tem uma história com Havaianas” acompanhada da interrogativa: Essa é a minha, qual é a sua? Celebridades como Letícia Spiller, Chay Suede, Thiago Martins, Preta Gil puderam participar destas campanhas publicitárias.

¹⁷ Selfie: auto-retrato;

¹⁸ Hastag: é uma expressão bastante comum entre os usuários das redes sociais, na internet. Consiste de uma palavra-chave antecedita pelo símbolo #.

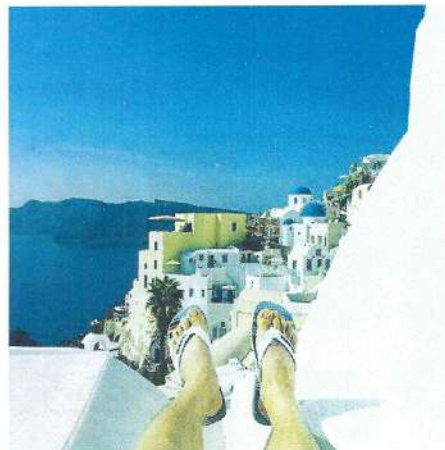
A resposta do público pôde ser acompanhado através do *Instagram*¹⁹ pelo meio da *hashtag* #essaeaminhaqualeasua, onde as pessoas tiravam fotos mostrando o seu par de Havaianas predileto. Um sucesso e tanto para a marca que hoje conta com 221 mil seguidores.

Figuras 26 – Havaianas no Instagram.



Fonte: <https://instagram.com/havaianas/>

Figura 27 – Havaianas no instagram.



Fonte: <https://instagram.com/havaianas>

3.3.2 Integralização

Na perspectiva de construção da marca, todas as opções de comunicação devem ser avaliadas em termos de sua capacidade de influenciar o *brand equity*, nela os profissionais de *marketing* necessitam de uma variedade de atividades e ferramentas distintas que reforcem a promessa da marca.

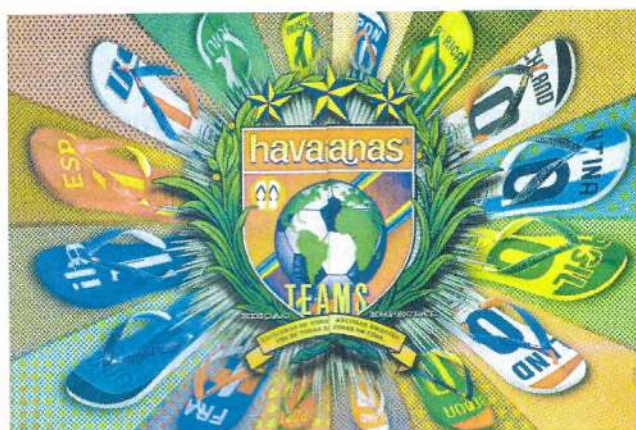
Hoje, a marca Havaianas tem um *mix* de diferentes opções de comunicação capazes de divulgar a marca cada qual com seu objetivo. Além de obter sedes em vários lugares do mundo tais como: Nova York, Argentina, Filipinas, Austrália, entre outros permitindo a várias pessoas conhecerem a marca ainda têm instalações do espaço Havaianas aqui no Brasil em vários aeroportos permitindo aos turistas a interação com a marca, isso é a promessa de expansão da marca ao mundo. Existe uma importância em empregar um *mix* de diferentes opções de comunicação, cada qual capaz de exercer um papel específico na construção e manutenção do *brand equity*.

Em 2014, ano de copa do mundo, expectativa a mil para que o Brasil fosse campeão mundial pela sexta vez e principalmente também por nosso país sediar desta vez a copa do mundo e trazer milhares de turistas do mundo todo. Com um planejamento estratégico

¹⁹ Instagram: é uma rede social, ou aplicativo gratuito de fotos que pode ser baixado para usuários de Android e Iphone;

pronto para o momento, a marca Havaianas traz para a sua coleção de 2014 a Havaianas Teams novamente para sua linha de artigos, assim como foi o sucesso no ano de 2010 na copa do mundo da África do Sul, aqui no Brasil não foi diferente, naquela copa ela trazia apenas as 32 seleções participantes, na Copa do mundo do Brasil além das 32, trouxe estampadas mais algumas seleções visando consumidores de outros países quando as mesmas são exportadas.

Figura 28 – Campanha publicitária da Havaianas Teams



Fonte: <http://us.havaianas.com/blog/goooooal-our-teams-sandals-collection-is-here/>

A marca Havaianas hoje tem um posicionamento bem diferente dos seus dias iniciais e o *brand equity* tem favorecido para isto, visto que, ele começa a assumir um papel de importância cada vez maior para a empresa Alpargatas que busca compreender sempre como suas marcas estão. Com a Havaianas, não foi diferente, hoje ela é reconhecida no mundo inteiro, devido ao seu reposicionamento como marca no mercado na década de 90 e que vem alavancando a cada ano que passa. Como vimos, cresceram o número de modelos, de cores, de lojas, de vendas, de fábricas, enfim, a marca cresceu como um todo e vem sustentando o seu poder diante da concorrência.

3.3.3 Internalização

Consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários, nesse processo é importante que todos os funcionários tenham um entendimento atualizado e aprofundado da marca e de sua promessa, ela só será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca.

A empresa Alpargatas ultimamente vem conquistando resultados que a tornaram uma empresa ainda mais sólida, saudável e rentável. Seu volume de vendas vem crescendo

anualmente com a expansão da produção de Havaianas, isso devido o crescimento da participação de mercado das sandálias, no Brasil e no exterior e todas essas conquistas só tem sido possíveis graças ao grupo de funcionários que são informados diariamente sobre a missão, visão e valores da empresa.

Uma das formas de construir o *brand equity* é criar valor para a marca associando-a a outras informações presentes na memória dos consumidores e que lhes transmitem significados.

Entrar no mercado de tênis e sapatos parecia uma ousadia e tanto para a marca que já era consagrada como sandália, isso porque era um ramo diferente do que a marca costumava atuar e iria concorrer diretamente com outras marcas consagradas no segmento de tênis e sapatos. Mas para quem sentia-se bem calçando sandálias Havaianas, adorou a ideia de poder sair calçado com um tênis ou sapato da marca.

Figura 29 – Campanha publicitária da Havaianas Soul Collection



Fonte: <http://havaianas.com.br/pt-br/historia>

Em 2010, a Havaianas com seu planejamento estratégico de estender a marca lança primeiramente na Europa a *Soul Collection*, uma linha de tênis casuais, e com uma variação enorme de cores, trazia no solado uma palmilha exclusiva das legítimas. O sucesso chegou ao Brasil no ano seguinte e já contava com outros modelos nas lojas.

Segundo a afirmação de Martins(2006) acerca do tema:

Não é fácil reposicionar uma marca, ainda mais se ela tiver muita história para contar. De um modo geral, os lucros e os resultados demoram a aparecer. Aqui também se aplica uma das leis fundamentais de branding: marca é um negócio estratégico. Se você desejar construir, sustentar e lucrar

CONCLUSÃO

A partir desse estudo, podemos concluir o quão importante é o uso do *brand equity* como ferramenta mercadológica do *marketing*, o quanto seus elementos contribuem para a construção e o desenvolvimento de uma marca. Essa que é vista como responsável para o nome da empresa no mundo em seu âmbito local, regional e global.

A marca pode ser definida por seus atributos tangíveis e intangíveis, o seu reconhecimento no mercado depende muito da sua comunicação, da sua exposição e de outros vários fatores que contribuem para que a mesma possa consolidar com muito sucesso. Um projeto de posicionamento bem elaborado pode formar elementos que façam essa marca ser sólida, única, durável e resistível a fatores críticos. Nesse contexto, pudemos ver que mesmo diante de fatores críticos internos e externos que possam acarretar em algum momento de crise, um projeto bem estruturado é a solução para reposicionar essa marca no mercado e manter como uma das melhores em seu segmento. Entende-se que todos os conjuntos que envolvem uma marca é o que fará garantir segurança, confiança, credibilidade por parte de seus consumidores.

Sendo feita análise, percebemos um crescente aumento do público da marca Havaianas. A mesma conseguiu pelo forte apelo comunicativo a partir de suas propagandas, um público onde, em quase todas as casas era possível ver pessoas que tivessem no mínimo um par de sandálias Havaianas, “Não deformam, não soltam as tiras e não tem cheiro” permaneceu na cabeça das pessoas como um *slogan* forte da Havaianas, com isso, o público consumia compulsivamente estas sandálias. “Havaianas, as legítimas” garantia que ela era a única que tinha valor no mercado, as outras eram consideradas “fajutas” (termo que foi incluído ao dicionário Aurélio a partir de suas campanhas publicitárias). “Havaianas, todo mundo usa” reposicionou a marca de tal forma que até “os ricos” passaram a usar Havaianas, ela passou a ser vista como a marca da moda, uma simples sandália de borracha que combinava com qualquer tipo de roupa, a marca que realmente todo mundo passou a usar. “Todo mundo tem uma história com Havaianas” trazia no contexto consumidores que puderam expressar seu sentimento pela marca expondo em fotografias suas Havaianas nas redes sociais através da *hashtag* #essaéaminhaqualeasua (Essa é a minha, qual é sua?). Trazia um apelo emocional na cabeça de seus consumidores, de tal forma, que os mesmos se sentiam satisfeitos em compartilhar a campanha através destas fortes ferramentas de comunicação que é a internet e as redes sociais, pois, as mesmas possibilitaram a todos uma interação maior e a marca ganhou em todos os sentidos.