



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

VANIR DOS SANTOS

PEGARAM NO PÉ:
UM ESTUDO SOBRE O REPOSICIONAMENTO DA MARCA
HAVAIANAS NO MERCADO

Campina Grande-PB
2011

VANIR DOS SANTOS

**PEGARAM NO PÉ:
UM ESTUDO SOBRE O REPOSICIONAMENTO DA MARCA
HAVAIANAS NO MERCADO**

Projeto de pesquisa apresentado em cumprimento parcial às exigências da disciplina Projeto Experimental em Publicidade e Propaganda I, ministrada pela professora Verônica Almeida de Oliveira Lima.

ORIENTADOR:
Prof.Msc Carlos Ximenes

**Campina Grande-PB
2011**

Ficha Catalográfica Elaborada pela Biblioteca da CESREI

S237p

Santos, Vanir

Pegaram no pé: um estudo sobre o reposicionamento da marca havainas no mercado / Vanir dos Santos. – Campina Grande: CESREI, 2011.

101 f. : il. color.

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

Orientador: Prof. Ms. Carlos Ximenes.

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

CDU 659.4(043)

Faculdade Cesrei	
Biblioteca "Min. Demócrito Ramos Reinaldo"	
Reg. Bibliog.:	CD 4000084
Compra: ☐ Doação: ☒	
Ext.:	
Data:	21/11/2011

VANIR DOS SANTOS

**PEGARAM NO PÉ:
UM ESTUDO SOBRE O REPOSICIONAMENTO DA MARCA
HAVAIANAS NO MERCADO**

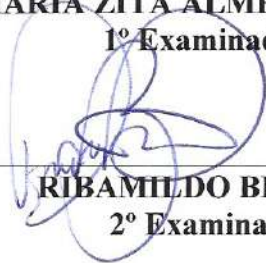
Avaliado em 16 de junho de 2011
Nota: 10,0

COMISSÃO EXAMINADORA



MSC CARLOS XIMENES
Orientador / Avaliador

Maria Zita Almeida Batista dos Santos
MSC MARIA ZITA ALMEIDA B. DOS SANTOS
1º Examinadora



RIBAMILDO BEZERRA
2º Examinador

Campina Grande/P
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me permitido concretizar mais essa etapa da minha vida;

A minha companheira, Amélia Silvia Ribeiro dos Santos, e ao meu filho Bruno R Ribeiro dos Santos, pelo apoio e companheirismo constante;

Aos meus pais e irmãos, por terem desejado sempre o melhor e fazerem muita torcida para que eu chegasse ao fim deste bacharelado;

Aos meus amigos de curso, por todos os bons momentos compartilhados nestes quatro anos de vida acadêmica;

Ao meu professor e orientador, Carlos Ximenes, pelas preciosas orientações e colaborações na concepção deste trabalho;

Ao corpo docente da CESREI, pelos ensinamentos prestados;

A Alpargatas e a muitos mentores que por 25 anos eu tive e tenho na empresa, a exemplos dos senhores Paulo Lalli , Otacílio , Edimar , Carlos Ávila entre outros.

O sucesso resulta de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco melhor. O insucesso, de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco pior.

Henry Kissinger.

O sucesso resulta de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco melhor. O insucesso, de cem pequenas coisas feitas de forma um pouco pior.

Henry Kissinger.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar a importância do marketing na evolução das sandálias Havaianas ao longo de sua história, e como objetivos específicos: identificar as tendências da marca para a sobrevivência no mercado; verificar a influência das ferramentas do marketing como produto, preço, praça, promoção; e observar a importância do marketing para a consolidação e evolução das sandálias Havaianas. A pesquisa visa mostrar a importância de deixar registradas as estratégias utilizadas pela Alpargatas para atingirem com sucesso o reposicionamento da marca Havaianas no mercado, tendo como universo de pesquisa livros e sites voltados para a área de gestões estratégicas de propaganda, marketing e publicidade. O marketing é uma área que concentra todas as suas atividades no cliente/consumidor, sendo determinante para a fidelização da clientela. Dentre as possibilidades deste ramo, em 1993, a São Paulo Alpargatas S/A observou, mediante uma pesquisa, que a marca Havaianas estava perdendo mercado e tinha uma previsão de extinção por volta de 2006. A partir destes dados, foi criado um Plano de Marketing direcionado a impulsionar a marca em todo o mundo, a fundamentação possibilitou o embasamento teórico sobre o marketing e seus principais elementos. Na caracterização da empresa, aborda-se a história da Alpargatas, abordando sua situação e localização no Brasil, assim como sua missão, visão, valores e responsabilidade social. Para a realização deste trabalho, utilizou-se a pesquisa do tipo exploratória, descritiva e bibliográfica. O universo da pesquisa foi o ambiente da Fábrica 22 – Alpargatas, mediante uma entrevista aplicada ao gerente geral da fábrica Sr Otacílio Teobaldo e uma segunda entrevista com o Sr Paulo Lalli ex diretor das Havaianas, o tratamento da análise dos dados foi feito através de uma análise comparativa entre as teorias de marketing estudadas com toda a evolução observada ao longo do tempo pela trajetória das Sandálias Havaianas e interpondo a importância do marketing. Os resultados alcançados demonstram que o marketing das Havaianas foi essencial para a sobrevivência da organização, estando suas ações direcionadas para o produto, preço, promoção e praça. As estratégias de marketing adotadas para revitalizar a marca das Sandálias Havaianas mostraram que, além de essencial, o marketing se utiliza de ferramentas para auxiliar a empresa a competir num mercado global, que sempre necessita de modificações, transformações e inovações de seus produtos.

Palavras-chave: Reposicionamento. Marca e Sandálias Havaianas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of marketing in the evolution of Havaianas sandals throughout its history, and specific objectives: to identify trends for the survival of the brand in the market and check the influence of marketing tools such as product, price, square, promotion, and noted the importance of marketing for the consolidation and development of Havaianas sandals. The research aims to show the importance of leaving recorded the strategies used by Alpargatas to achieve successfully repositioning the brand in the Hawaiian market, with total research books and websites geared towards the area of strategic management of advertising, marketing and advertising. Marketing is an area that focuses all activities on the client / consumer, being a determinant of customer loyalty. Among the possibilities of this branch in 1993, the Sao Paulo Alpargatas SA observed through a survey, which Havaianas brand was losing market and a prediction of extinction by 2006. From these data, we created a marketing plan aimed at boosting the brand worldwide, the foundation has enabled the theoretical basis on marketing and its key elements. In the characterization of the company, discusses the history of Alpargatas, addressing their situation and location in Brazil, as its mission, vision, values and social responsibility. For this work, we used the exploratory research, descriptive and bibliographical. The research was the environment of the factory 22 - Alpargatas through an interview applied to general manager of the factory and a second interview with Mr Paul Lalli former director of Havaianas, treatment of data analysis was done through a comparative analysis theories of marketing studied with all the developments that have occurred over time the trajectory of Havaianas Sandals and interposing the importance of marketing. Results show that marketing of Hawaiian was essential for the survival of the organization, its actions being directed to the product, price, promotion and square. The marketing strategies adopted to revitalize the brand of Havaianas sandals have shown that in addition to essential marketing tool is used to help the company compete in a global market, which always requires modifications, changes and innovations of its products.

Keywords: Repositioning. Brand and Havaianas Sandals.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 MARKETING	16
2.1.1 Um breve histórico	16
2.1.2 Conceitos de marketing	17
2.2. O COMPOSTO DE MARKETING	19
2.2.1 Produto	22
2.2.1.1 Classificação dos Produtos	24
2.2.2 Preço	27
2.2.3 Praça	30
2.2.4 Promoção	31
2.2.4.1 Promoção de Vendas	33
2.2.4.2 Relações Públicas	33
2.2.4.3 Propaganda	34
2.2.4.4 Venda pessoal	34
2.2.4.5 Publicidade	35
2.2.4.6 Merchandising	35
2.2.4.7 Mídias Espontâneas	36
2.3 POSICIONAMENTO DO PRODUTO x SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	39
2.3.1 Estratégias de Marketing	42
2.4 O PODER DA MARCA	44
2.4.1 Construção da Marca – Decisões Estratégicas	45
2.5 TEORIA “TODO MUNDO USA”	47
2.5.1 Planejamento das relações Públicas	47
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	50
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	50
3.2 CENÁRIO DA PESQUISA	51
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	52
3.4 AMOSTRA DA PESQUISA	52
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	52
4 ANÁLISE DA EMPRESA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	54
4.1.1 Nome Empresarial	54
4.1.2 Nome Fantasia	54
4.1.3 Logomarca	54
4.1.4 Endereço	54
4.1.5 Forma Jurídica	54
4.1.6 Ramo de Atividade	54
4.1.7 Número de Colaboradores	55
4.1.8 Produtos e Serviços	55
4.1.9 Dados corporativos	56
4.1.10 Área Geográfica de Atuação	57
4.1.11 Clientela Atingida	58
4.1.12 Missão	58

4.1.13 Visão	58
4.1.14 Valores	58
4.1.15 Histórico	59
4.1.16 Havaianas no Brasil	59
4.1.17 As Havaianas que Pegaram no Pé	62
4.1.18 Histórico publicitário das havaianas	76
4.1.19 Os modelos da marca que são destaques	79
4.1.20 A loja conceito	82
4.1.21 Responsabilidade Social	83
4.2 A EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA ALPARGATAS ...	84
4.2.1 Análise da Entrevista com o Gerente Industrial	86
4.2.2 Processo de Marketing	90
4.2.3 Marketing Agressivo Direcionado à Clientela	90
4.2.4 A Qualidade e Valor Agregado das Havaianas	91
4.2.5 Estratégia para Escolha da Distribuição	91
4.2.6 Posicionamento Mercadológico da Empresa	92
4.2.7 Promoção de Vendas	92
4.2.8 Estratégias de Comercialização do Produto	93
4.2.9 Expansão da Marca	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICES	98
APÊNDICE A	99
APÊNDICE B	100
APÊNDICE C	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Composto de marketing.....	20
Figura 02 – Os cinco níveis de um produto	23
Figura 03 – Estratégia de marketing para estratégia de introdução.....	28
Figura 04 – Mídias espontâneas	37
Figura 05 – Mídias espontâneas	37
Figura 06 – Mídias espontâneas	37
Figura 07 – Mídias espontâneas	38
Figura 08 – Mídias espontâneas	38
Figura 09 – Vanir entre Sr Otacílio a sua D, e Sr Paulo Lalli.....	51
Figura 10 – Associações com havaianas em três países.....	52
Figura 11 – Modelo tradicional Havaianas e material esportivos.....	55
Figura 12 – Modelo tradicional Havaianas e material esportivos.....	55
Figura 13 – Mapa da Paraíba.....	59
Figura 14 – Primeiro modelo Havaianas Top.....	63
Figura 15 – Havaianas exposição no passado.....	63
Figura 16 – Havaianas exposição no passado.....	63
Figura 17 – Havaianas exposição atuais.....	64
Figura 18 – Havaianas exposição atuais.....	64
Figura 19 – Havaianas Top Brasil.....	65
Figura 20 – Havaianas baby trekink	65
Figura 21 – Havaianas top mix	65
Figura 22 – Havaianas surf feminina	65
Figura 23 – Havaianas surf masculino.....	65
Figura 24 – Havaianas tenis	66
Figura 25 – Havaianas bolsas	66
Figura 26 – Havaianas licenciadas	66
Figura 27 – Meias havaianas	66
Figura 28 – Havaianas baby	67
Figura 29 – Toalhas havaianas	67
Figura 30 – Chaveiros havaianas.....	67
Figura 31 – Havaianas com cristais.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 32 – Havaianas Kid's ecológica.....	68
Figura 33 – Havaianas peça promocional para H'STERN.....	68
Figura 34 – Havaianas peça promocional para H'STERN.....	69
Figura 35 – Havaianas peça promocional para H'STERN.....	69
Figura 36 – Havaianas São João de Campina Grande.....	70
Figura 37 – Havaianas brindes promocionais	70
Figura 38 – Havaianas Inovações	70
Figura 39 – Havaianas produto fashion e cult.....	71
Figura 40 – Havaianas produto fashion e cult.....	71
Figura 41 – Havaianas produto fashion e cult.....	72
Figura 42 – Havaianas the wal street Journal	72
Figura 43 – Havaianas todo mundo usa.....	72
Figura 44 – Havaianas Galeries Lafayette em Paris	73
Figura 45 – Havaianas artigo de luxo em londres	73
Figura 46 – Havaianas conquista os europeus – R\$500	73
Figura 47 – Havaianas nos pés de famosos	74
Figura 48 – Havaianas artigo de luxo	74
Figura 49 – Havaianas na entrega do oscar	75
Figura 50 – Havaianas na entrega do oscar	76
Figura 51 – Filme com Chico Anysio.....	77
Figura 52 – Filme com Malú Mader	77
Figura 43 – Campanhas vencedoras.....	78
Figura 54 – Campanhas vencedoras.....	78
Figura 55 – Campanhas vencedoras.....	78
Figura 56 – Campanhas vencedoras.....	79
Figura 57 – Havaianas estampadas, o grande sucesso	79
Figura 58 – Fachada da loja conceito havaianas	83
Figura 59 – Interior da loja conceito havaianas	83
Figura 60 – Instituto Alpargatas	84

LISTA DE QUADROS

Quadro

Quadro 01 – Os 4P’s do Vendedor e os 4 Cs do Cliente 21

Quadro 02 – Resumo das Categorias Básicas de Produtos de Consumo 26

Quadro 03 – Categorias Básicas de Produtos Havaianas 27

LISTA DE GRÁFICOS

Quadro 01 – Projeção de posicionamento	42
Quadro 02 – Projeção de vendas	43

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa envolve o setor de calçados da São Paulo Alpargatas mais precisamente um estudo de caso das Sandálias Havaianas. As receitas de sucesso adotadas pela São Paulo Alpargatas coincidem com as receitas de sucesso de especialistas como Kevin Lane Keller. Dessa maneira, destaca-se que, grande parte do estudo teórico tido como base para o desenvolvimento do trabalho baseia-se neste autor.

Em 1988 as vendas das havaianas estavam despencando e em 1994 foi colocada em prática uma nova estratégia para tirar a imagem de *commodity*¹ do produto. Nisso entraram aspectos importantes como PDV, distribuição, preço etc. Foi o lançamento da linha Havaianas Top, em 1994, que simbolizou a segunda fase da marca. A proposta era reconquistar a classe média. Se as Havaianas Tradicionais tinham sempre duas cores de solados e tiras numa cor básica, palmilha branca, as Top vinham monocromáticas, em cores da moda. Com as Havaianas Top, a empresa queria principalmente agregar a ideia do conforto emocional à mensagem de conforto físico que já era transmitida pela marca. Mas esse foi apenas um aspecto do reposicionamento. Para que tudo funcionasse bem, era necessário fazer para as sandálias Top uma distribuição diferente daquela das tradicionais. Um número significativo de varejistas de calçados aderiu à ideia de comercializar a nova linha, mediante a promessa de receber todo o apoio possível da Alpargatas.

O tempo da publicidade das Havaianas na televisão não cresceu – continuou sendo veiculada no primeiro e no último trimestres do ano, mas o seu uso se modificou. Com sua agência de publicidade, a Almap BBDO, a Alpargatas decidiu tirar o foco do produto e colocá-lo no usuário. E era preciso fazer isso com credibilidade e de forma divertida, o que levou à escolha de uma peça testemunhal. Resultado: Malu Mader, uma das atrizes brasileiras mais associadas ao ideal de elegância, protagonizou uma peça institucional da marca em que calçava sandálias Havaianas (dentro de casa). Já no primeiro ano as havaianas atingiram seus objetivos. As Havaianas Tradicionais recuperaram volume de vendas e a linha Top, embora com receita baixa em comparação à das Tradicionais, recebeu uma resposta bastante positiva do mercado, com exposição espontânea, mídia e aceitação pelas lojas especializadas, a empresa continuou investindo na nova estratégia.

¹ *Commodity*: *Commodities* são produtos básicos, homogêneos e de amplo consumo, que podem ser produzidos e negociados por uma ampla gama de empresas. Podem ser produtos agropecuários, como boi gordo, soja, café ou minerais, como ouro, prata, petróleo e platina; produtos industriais, como tecido 100% algodão, poliéster, ferro gusa e açúcar; e até mesmo financeiros, como as moedas mais requisitadas (dólar e euro).

O fato é que, há alguns anos atrás, seria impossível imaginar que as mulheres estariam dispostas a combinar a cor das unhas dos pés com um par de Havaianas, tão pouco sonharia que toda as modelos de um desfile do estilista Jean-Paul Gaultier em Paris estariam desfilando com uma Havaianas nos pés. Em apenas dez anos essas sandálias de dedo viraram um ícone cult da cultura pop mundial. Quem poderá dizer o que acontecerá nos próximos dez anos?

O interesse por este projeto de pesquisa se deu a partir de observações realizadas in loco na empresa Alpargatas do setor calçadista. No Japão existe uma grande tradição de trocar os sapatos por sandálias antes de entrar em suas residências. Baseadas nas tradicionais sandálias japonesas Zori, surgem no Brasil, em julho de 1962, as Havaianas. Com um designer simples, os modelos eram na cor branca com listras azuis. O Departamento Nacional da Propriedade Industrial define, no dia 13 de Agosto de 1964, a patente de modelo industrial das sandálias Havaianas como “novo modelo de palmilha com forquilha”. Bastante populares, as sandálias caíram no gosto dos consumidores de baixa renda. Com as inúmeras mudanças nos cenários externos e internos no final da década de 1990, iniciava um grande desconforto por parte dos executivos da Alpargatas, com relação ao desempenho de um dos seus produtos mais bem colocado no mercado as legítimas Havaianas, o mercado exigia respostas que a organização não conseguia formular. Buscando um maior entendimento do que estava acontecendo e com a intenção de elaborar instrumentos de apoio, foi desenvolvido um novo produto, que pudesse ser atrativo e buscar novos consumidores para a marca. O objetivo da empresa, aquele momento, seria acompanhar as transições nos cenários nacionais e internacionais, e desenvolver um produto que não tivesse muita diferença do desenho original, que praticamente não foi modificado ao longo do tempo. A estratégia criada para a marca foi extremamente bem sucedida, e o que realmente mudou de lá para cá foi que o produto caiu no gosto (e nos pés) de usuários de vários países, entre eles a França, Itália, Japão.

Diante deste cenário este estudo teve como objetivo geral analisar a importância do marketing na evolução das Sandálias Havaianas ao longo de sua história, e como objetivos específicos: identificar as tendências da marca para a sobrevivência no mercado; verificar a influência das ferramentas do marketing como produto, preço, praça, promoção; e observar a importância do marketing para a consolidação e evolução das Sandálias Havaianas., ou seja mostrar o antes e depois das mudanças de estratégia que foram adotadas pela empresa Alpargatas, para o reposicionamento da marca Havaianas no mercado, tendo como suporte

teórico pesquisas bibliográficas voltadas para a área de gestões estratégicas de propaganda , marketing e publicidade de autores como Kevin Lane Keller – Marcos Machado. Sant'anna, Armando Rocha Junior, Ismael / Garcia, Luiz Fernando Dabul e Francisco Gracioso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

2.1.1 UM BREVE HISTÓRICO

O marketing surgiu a partir do momento em que houve a necessidade da troca de mercadorias, dando origem às feiras e mercados. Ao longo da evolução da humanidade, percebe-se que o marketing assume características que, na percepção de Cobra (2003, p. 8), revela-se nas seguintes eras:

- A Era da Produção – esta primeira fase da história do marketing foi marcada pela produção sustentável, onde tudo que era produzido era consumido. Não havia a preocupação em satisfazer a necessidade e desejos.
- A Era da Venda – com a técnica de produção dominada, a saída dos produtos excedentes era a preocupação. Na época não tinha o cuidado de produzir bem e com qualidade, apenas colocar produtos no mercado, convencendo os consumidores dos benefícios. É nesta época que as vendas de porta em porta, por catálogos e via correios cresce.
- A Era do Marketing – com a crise americana e a queima do café no Brasil, sentiu-se a necessidade de conquistar e permanecer com aqueles poucos clientes que detinham poder de compra. A partir daí, surge a preocupação de preservá-lo, fazendo do cliente um “Rei”. Durante a era do marketing todo esforço da empresa é guiado pelas demandas e satisfação do cliente.

Observando a análise da evolução do marketing acima, é possível perceber o quanto as informações e conhecimentos mudaram. À medida que os problemas iam surgindo, o mercado adaptava-se gradativamente às novas posições financeiras, econômicas e políticas, mas sempre com o alvo a ser atingido – o cliente.

Percebe-se, assim, que era preciso começar as trocas e as diversas formas de comércio, para a evolução e até mesmo sobrevivência da sociedade.

De acordo com Schewe e Smith (1980), a evolução histórica do marketing mostra

[...] pequenos produtos começam a fabricar seus produtos em quantidades maiores, antevendo pedidos futuros. Ocorre, então, uma nova divisão do trabalho, pois um certo tipo de homem de negócios surge para ajudar a vender a produção aumentada. Este homem de negócios, ou comerciante – que age como intermediário entre os produtores e os consumidores – é o revendedor. Para facilitar a comunicação, a compra e venda, as várias partes interessadas procuram reunir-se geograficamente. Assim se formam os grandes centros comerciais.

A American Marketing Association (AMA *apud* NICKELS; WOOD, 1999, p. 27) definiu o marketing como a “realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Existe, de um lado, alguém que produz algum produto ou promove algum tipo de serviço e, de outro, um cliente que tem um desejo ou uma necessidade de satisfação.

A evolução do marketing segue três estágios diferenciados, os quais podem ser resumidos em estágio de orientação para produção, estágio de orientação para vendas e estágio de orientação para marketing [...] na época do estágio de orientação para a produção a demanda por produtos era geralmente exercida à procura, o foco primário era produzir grandes quantidades de produtos com eficiência [...] (ETZEL *et al.*, 2001, p. 7).

Na era de vendas, segundo Cobra (2003, p. 8), “as técnicas de produção já eram dominadas e na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com o escoamento dos excedentes de produção”. Era a vez de enfatizar as vendas, encontrando compradores e consumidores para os produtos fabricados.

Desta maneira, novas relações comerciais surgiam e o marketing evoluiu até chegar ao que é hoje: uma grande ferramenta de apoio para as relações administrativas, onde é possível conhecer melhor os clientes e o mercado em que vai atuar.

2.1.2 CONCEITOS DE MARKETING

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo (KOTLER, 1998, p. 37).

Nesse sentido, as metas determinadas pela empresa serão alcançadas através de um estado cuidadoso dos concorrentes, visto que, atualmente eles determinarão os fatores de inovação e mudança através da opção de seus produtos e marcas.

De acordo com Cobra (2003, p. 7), marketing “[...] é uma forma de sentir as necessidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”.

Segundo ainda o mesmo autor, o conceito de marketing está direcionado para as oportunidades surgidas no mercado, criando assim produtos para que possam desenvolver necessidades nos consumidores.

A alta competitividade impõe às empresas constantes inovações e, o marketing passou a ser relacionado a tudo o que acontece dentro e fora da empresa, pois é através desta ferramenta que a empresa poderá tornar-se íntima do mercado que pretende atuar e do público que pretende atingir, e isto acaba formando a imagem que a empresa tem da sociedade, e a imagem que a sociedade faz da empresa.

Conforme referência de Kotler (1998, p. 32), marketing é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Boone e Kurtz (1998, p. 9), dizem que “o conceito de marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo”. Os autores dirigiram o conceito de marketing aos clientes, fazendo deles um alvo a ser atingido através da satisfação e superação de suas necessidades e desejos. O referido conceito baseia-se em algumas palavras-chaves que Kotler (1998, p. 37) define assim:

Mercado-alvo – as empresas trabalham melhor quando definem cuidadosamente seu mercado alvo e preparam um programa de marketing sob medida.
 Necessidades dos consumidores – a chave para o marketing profissional é entender as necessidades reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente.
 Marketing Integrado – quando todos os departamentos trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores, o resultado é o marketing integrado.
 Rentabilidade – o propósito final do conceito de marketing é ajudar as organizações a atingir suas metas. No caso das empresas privadas, a principal meta é o lucro [...].

Toda empresa deve definir o seu mercado a ser atingido, pois é impossível atender todas as necessidades com a mesma qualidade e satisfação. Com o mercado-alvo definido, as necessidades dos consumidores devem ser conhecidas e supridas através de pesquisas que possam identifica-las. Para ser exercido com sucesso, é preciso que todos os departamentos da empresa se relacionem muito bem, havendo integração e harmonia entre os funcionários. Assim, a empresa terá atingido a sua meta, que é o lucro.

O marketing compreende vários setores da organização que vão desde um simples planejamento à entrega do produto final ao cliente.

Marketing é o conjunto de atividades que são exercidas para criar e levar a mercadoria do produtor ao consumidor final. É a atividade total de comercializar. Estuda as tendências do mercado, as preferências do consumidor e a distribuição do produto. Marketing é algo que vem antes da mercadoria, compreende também a mercadoria e vai além dela (SANT'ANNA, 2002, p. 17).

Como todo processo administrativo dentro da organização, o marketing necessita de um bom planejamento para a execução. No entanto, marketing, segundo Cobra (1992, p. 34), é o processo de “planejamento e execução desde a concepção, aperfeiçoamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Hoje, na empresa, o marketing está revendo valores em decorrência da alta competitividade, busca-se cada vez mais agregar valor no produto ou serviço para a satisfação dos desejos do cliente, busca-se também, dentro deste processo, inovar, qualificar, planejar e direcionar estratégias para que desperte no consumidor o prazer de comprar.

Na visão de Etzel *et al.* (2001), o conceito de marketing é baseado em três crenças: a) o planejamento e as operações devem ser orientados para os clientes; b) todas as atividades de marketing em uma organização devem ser coordenadas, ou seja, todos os esforços empreendidos devem ser combinados; e c) o marketing coordenado e orientado ao cliente é essencial para se atingir os objetivos de desempenho da organização.

Assim como todos os processos administrativos, as ações de marketing precisam ser muito bem planejadas, para se obter o resultado mais eficiente em seus planos de ações. O marketing utiliza diversos instrumentos, entre eles os 4 P's, que trata de variáveis inseridas aos propósitos da organização.

Kotler (2000, p. 30) opina que:

[...] a administração desse processo, nada mais é que administrar os recursos existentes dentro de uma organização para a determinação do preço, a promoção, e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Desta forma, considera-se que o marketing é mais do que uma simples ferramenta estratégica, ele é tudo que podemos considerar como essencial, ele é: a apresentação da empresa, imagem, índice de vendas, entre outros. O marketing é sedutor e conduz o cliente na formação de opiniões, ele é capaz de influenciar um país inteiro.

2.2 O COMPOSTO DE MARKETING

De acordo com Kotler (2000, p. 37), o composto de marketing “é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing ao mercado-alvo”. As

ferramentas citadas pelo autor são: produto, preço, ponto de distribuição (praça) e promoção que em conjunto podem levar a empresa a atingir seus objetivos mercadológicos.

Já para Churchill e Peter (2000, p. 20), “o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para valorizar os clientes e alcançar os objetivos da organização”. Na visão dos referidos autores, a utilização destas ferramentas são indispensáveis para que o cliente perceba o valor e se identifique com o produto ou serviço comercializado. Elevando assim a probabilidade de sucesso organizacional.

A figura abaixo representa claramente a influência das variáveis controláveis, os 4 P's no mercado-alvo: (ver figura 01)

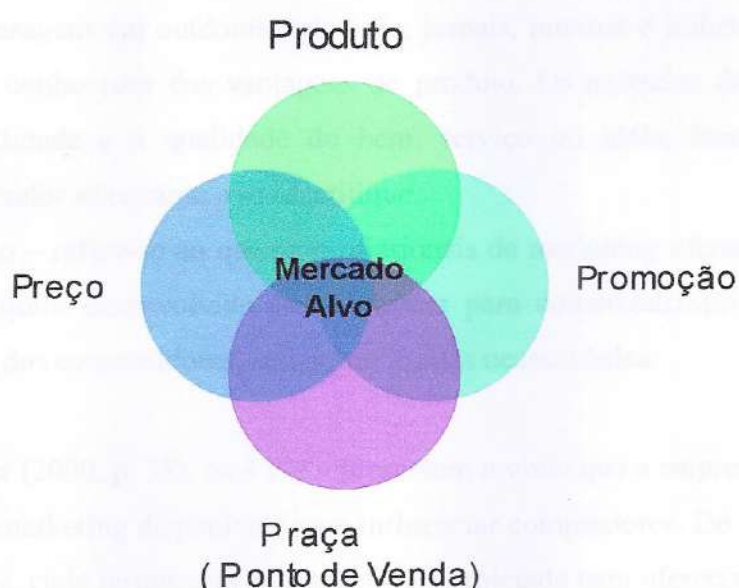


Figura 01 – Composto de marketing.
Fonte: Churchill e Peter, 2000, p.21.

O composto de marketing são elementos estratégicos que auxiliam na obtenção de resultados e alcance de objetivos. É através do diagnóstico dos 4 P's, que a empresa irá definir seu negócio, pois o composto identifica oportunidades no mercado, criando assim desejos e necessidades nos mesmos. A seguir se encontram as definições dos 4 P's ou Composto de Marketing, na ótica dos referidos autores:

- Preço – refere-se à quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de marketing pedem por aquilo que oferece. [...] É o valor monetário (em moeda) do produto. É o fator principal para a decisão de compra do bem, serviço ou idéia. O consumidor está atento aos preços estabelecidos,

pois, são eles os termômetros do consumo. Sem uma boa estratégia de preços a concorrência dominará o mercado, pois os consumidores sempre estão em busca de preços mais acessíveis.

- Ponto de Distribuição (Praça) – ou canais de distribuição, refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas. Este tópico envolve a chegada do produto ao consumidor. A estratégia deve abordar o transporte, o acondicionamento dos produtos, armazenagem, encomendas e estoque.
- Promoção – ou comunicação, refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem, e lembram os clientes sobre produtos e serviços. Através de mensagens em outdoors, televisão, jornais, internet e folhetos, o consumidor se faz conhecedor das vantagens do produto. Os anúncios devem expressar a credibilidade e a qualidade do bem, serviço ou idéia, fazendo com que o consumidor se encante e se identifique.
- Produto – refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem ao cliente. É tudo aquilo desenvolvido pela empresa para comercialização. É o objeto de desejo dos consumidores, satisfazendo suas necessidades.

Para Kotler (2000, p. 38), os 4 P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista da empresa compradora, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Robert Lauterborn *apud* Kotler (2000), sugeriu que os 4 P's do vendedor correspondesse aos 4 C's dos clientes (Quadro 01).

4 P's	4 C's
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Quadro 01 – Os 4 P's do vendedor e os 4 C's do cliente.
Fonte: Kotler, 2000, p. 38.

Já, Boone e Kurtz (1998, p. 250), elaboraram um conceito de produtos envolvendo embalagens, marca, rótulos, características físicas e funcionais. Desta maneira, um produto “é

agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço concebido para aumentar a satisfação desejada do consumidor”.

Estas ferramentas são as combinações de etapas que incluem: a criação do produto, mediante uma análise mercadológica, que visa à adequação do mercado ao produto a ser lançado; o planejamento estratégico, para que as ações implantadas sejam eficientes e eficazes para a penetração do produto no mercado, e o alcance dos demais objetivos organizacionais.

A seguir, são explicados os P's do composto de marketing, fazendo referências à utilização de cada um.

2.2.1 Produto

Um produto é algo que está sendo oferecido em troca de uma necessidade do cliente. Madruga *et al.* (2004, p. 97) definem o produto como:

[...] elemento principal da estratégia de marketing e representa muito mais do que um bem físico porque, além de corresponder às necessidades e desejos dos consumidores, oferecem benefícios e valores como conforto, prestígio e segurança.

Desta forma, é preciso que a empresa esteja atenta ao mercado consumidor, buscando estratégias que valorizem o produto, pois este é algo que está disposto no mercado, para ser adquirido de acordo com as necessidades demandadas.

Segundo Urdan (2006, p. 42), produto “é um objeto concreto ou abstrato que satisfaz a necessidade e desejos dos consumidores. Automóveis, roupas e cidades são coisas concretas oferecidas às pessoas para satisfazer necessidades de transportes, proteção e lazer. Cursos universitários, transportes aéreos, consultorias são objetos mais abstratos”. Em comum todos eles possuem atributos, que geram benefícios e custos, ou valor para o consumidor.

Para Basta *et al.* (2003, p. 34), o produto pode ser considerado como “um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos”.

Neste processo, os profissionais de marketing buscam diversas estratégias para que o produto não seja apenas mais uma mercadoria à venda, mas que também possuam um aspecto de utilidade e satisfação abrangendo aspectos que demonstrem qualidade, poder atrativo e confiança.

Para Etzel *et al.* (2001, p. 60), as estratégias são fundamentais para se administrar um produto. Estas, porém, devem ser direcionadas com relação à marca, embalagem e outras características do produto.

No marketing, o produto não deve ser considerado apenas como um conjunto de atributos, mas, também, como benefícios que satisfazem as necessidades. Assim, para Etzel *et al.* (2001, p. 197), o produto é:

[...] um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis os quais podem incluir embalagem, cor, preço, qualidade e marca, mais os serviços e a reputação do vendedor. Um produto pode ser uma mercadoria, um serviço, um lugar, uma pessoa ou idéia.

Desta forma, o produto deve atender às necessidades que o consumidor procura, pois o mercado está cada vez mais exigente e não adianta apenas vender com o propósito de lucrar, quando a opinião do cliente é que faz as vendas despontarem e faz deste uma marca fiel, seja pelos aspectos de qualidade, confiabilidade, utilidade, atendimento oferecido, e, o mais importante, o preço.

A Figura 02 demonstra os níveis de um produto e o seu núcleo que é o benefício do cliente, que também pode ser considerado o alvo a ser atingido pelo produto.

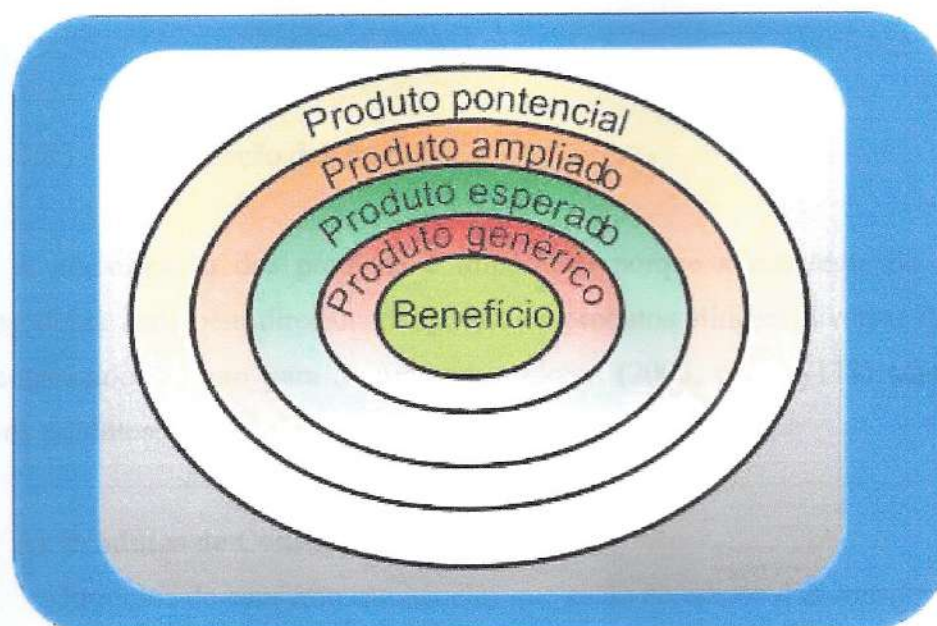


Figura 2 – Os cinco níveis de um produto
Fonte: Kotler, 1998, p.383.

1º nível – Benefício-Núcleo: é o serviço ou benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando. É a realização do desejo através do produto.

2º nível – Produto Genérico: a empresa precisa transformar o benefício núcleo em produto básico. É através do produto que se dá a realização dos desejos.

3º nível – Produto Esperado: um conjunto de atributos e condições que os compradores, normalmente, esperam e concordam quando compram esse produto. É o serviço em conjunto com o produto genérico. Este nível pode ser determinante para o cliente na escolha do produto porque, apresenta serviços adicionais que o encanta.

4º nível – Produto Ampliado: atenda aos desejos dos consumidores além de suas expectativas, são produtos ou serviços oferecidos além daquilo que o cliente esperava, ou seja, uma surpresa.

5º nível – Produto Potencial: envolve todas as transformações que este produto deve sofrer no futuro, ou seja, envolve todas as formas para poder satisfazer os consumidores onde é neste nível que está a diferenciação dos concorrentes.

Analisando cada nível, é possível considerar que cada um demanda custo para a empresa. Logo, esta deve saber quanto seus clientes estão dispostos a pagar, o que está diretamente relacionado com a percepção de valor agregado por parte dos mesmos. O que pode, por exemplo, ser analisado através de uma marca forte.

2.2.1.1 Classificação dos Produtos

A classificação dos produtos é importante porque a estratégia do composto de marketing ficará mais bem direcionada, já que os produtos atingem diversas direções, tanto para o consumidor quanto para as indústrias. Cobra (2003, p. 171-173) classificou dessa maneira os produtos:

A) Produtos de Consumo

Produtos de consumo são aqueles que estão ao acesso dos consumidores. Para o referido autor, estes produtos podem ser:

Bens de consumo duráveis – são aqueles que possuem vida útil prolongada. São bens que não exigem do consumidor uma procura constante, pois apresentam uma durabilidade maior. E bens de consumo não duráveis são aqueles cuja vida útil é mais curta. São bens que exigem do consumidor uma procura constante e não apresentam uma durabilidade tão extensiva. Cobra dividiu os bens de consumo não duráveis assim:

Produtos de conveniência – bens e produtos que o consumidor deseja comprar com frequência. São produtos oferecidos ao mercado de fácil acesso e exige do consumidor um esforço mínimo de acordo com sua conveniência. Por exemplo, cigarros, revistas, alimentos, lavagem de roupas, etc.

Produtos de shopping ou compra comparada – bens cuja compra é realizada mediante confrontação entre diversas ofertas disponíveis [...]. São os produtos que apresentam alguma diferença no preço, na qualidade ou em algumas características específicas. São exemplos os carros, as roupas, os computadores, os móveis, eletrodomésticos e outros.

Produtos de especialidades – produtos com características únicas que levam o consumidor a realizar esforço de procura para a compra. São geralmente produtos caros, mas o cliente se esforça um pouco mais para obtê-lo e a marca exata que deseja. Por exemplo, jóias da marca Cartier, roupas da grife Gucci, carro da marca BMW, entre outros.

Conforme Churchill e Peter (2000, p. 235), “para criar uma estratégia que atenda às necessidades de um mercado-alvo, os profissionais de marketing precisam ter em mente como o produto seria categorizado para a maioria dos consumidores nesse mercado”.

Com esta afirmação, os autores explicam que o produto não é criado apenas para satisfazer os compradores de produtos de conveniência, por exemplo. Esta classificação é dada de acordo com a decisão de compra de cada um. Um produto de especialidade pode ser produto de conveniência para uns e outros não, podem ser produtos de compra comparada.

Mas, é preciso saber qual decisão é tomada pelo seu cliente na hora da compra, para que seja possível elaborar um trabalho de marketing adequado (Ver quadro 02).

Categoria	Tipo de Decisão de Compra	Preço	Promoção	Praça
Conveniência	Tomada de decisão rotineira; Baixo envolvimento; Pouco tempo de decisão; Pouca busca de informações.	Relativamente baixo	Mídia de massa	Ampla
Compra Comparada	Tomada de decisão limitada; Envolvimento moderado; Mais tempo de decisão; Mais busca de informações.	Moderado	Mídia de massa; Alguma ênfase em vendas pessoais.	Seletiva
Especialidade	Tomada de decisão extensiva; Alto envolvimento; Tempo de decisão longo; Busca de muitas informações.	Relativamente	Mídia de massa; Mais ênfase em vendas pessoais.	Exclusiva

Quadro 02 – Resumo das categorias básicas de produtos de consumo.
Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 235).

Com a análise do quadro acima, os autores reforçam a posição de Cobra para o referido assunto, segundo Churchill e Peter (2000, p. 235):

Os profissionais de marketing precisam determinar se seu mercado-alvo é constituído primariamente de consumidores ou de compradores organizacionais. Bens e serviços vendidos para

Serviços para negócios (business to business) – nesta categoria incluem-se produtos intangíveis comprados pela empresa para facilitar sua produção e processo operacional.

Hoje em dia a maioria das empresas tendem à terceirizar seus serviços, como: contabilidade, recursos humanos, marketing, engenharia, entre outros. Há várias empresas que trabalham neste setor e o principal fator decisório de compra (contratação) do serviço é a sua reputação do fornecedor (prestadora de serviço) e a sua credibilidade no mercado.

É possível verificar que a nomenclatura da subdivisão dos produtos industriais mudam de autor para autor, mas fica claro na comparação acima que o estudo destas categorias isoladamente permite a maior eficiência do trabalho na decisão da estratégia a ser traçada (Ver Quadro 03).

Categoria	Tipo de Decisão de Compra	Preço	Promoção
Instalações	Complexa; esporádica; demorada; Envolve muitos membros do centro de compras.	Não é tão importante.	Vendas pessoais.
Equipamento acessório	Menos complexa e demorada; Envolve menos membros do centro de compras.	Pode ser importante.	Propaganda.
Componentes	Menos complexa; freqüente; Envolve vários membros do centro de compras.	Pode ser importante.	Vendas pessoais.
Matéria-prima	Freqüente; a complexidade varia.	Muito importante.	Vendas pessoais.
Suprimentos	Simple; freqüente; pode haver um único comprador.	Importante.	Propaganda.
Serviços empresariais	Varia.	Varia.	Varia.

Quadro 03 – Categorias básicas de produtos industriais.
Fonte: Churchill e Peter.

2.2.2 Preço

O preço é o valor final dado ao pagamento de um produto ou serviço, relacionando custos de distribuição e fabricação.

De acordo com Urdan (2006, p. 184), o preço era definido na negociação para a troca direta de produtos entre as pessoas, ou escambo, que não usava moeda. No escambo, o preço é a quantidade de produtos trocados por outros produtos. No cotidiano da maior parte das pessoas, preço é a quantidade de dinheiro pago para adquirir um produto ou serviço.

O marketing tem uma concepção mais elaborada do preço, associada ao conceito de valor percebido – a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, sob a ótica do cliente. Preço é tudo o que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto (URDAN, 2006).

Na opinião de Basta *et al.* (2003, p. 39), “preço é o valor agregado que justifica a troca. A transferência de posse de um produto é planejada e adequada por este elemento”.

Para tanto, Las Casas (2001, p. 192) enfatiza que:

[...] muitas decisões de compra são feitas com base nos preços dos produtos. A maioria dos consumidores possui desejos e necessidades ilimitados, porém recursos limitados. O comprador, portanto, somente comprará algum produto ou serviço se o preço justificar o nível de satisfação que poderá derivar de sua compra.

Ser a primeira no mercado pode ser altamente recompensador, embora arriscado e caro, de acordo com Kotler (1998, p. 314-324). Para isso, a empresa deve trabalhar algumas estratégias, baseando-se em preço e promoção, que são os fatores primordiais para introdução da marca, buscando superar a marca líder.

O autor supracitado aborda as várias situações estratégicas que os fatores preço e promoção podem oferecer (Ver figura 03).



Figura 03 – estratégia de marketing para o estágio de introdução.
Fonte: Kotler, 1998, p.314.

No composto de marketing, o preço tem natureza distinta dos demais elementos. Enquanto os outros P's criam valor para o cliente e implicam desembolsos de dinheiro pela empresa, com o preço a empresa obtém parte do valor propiciado como recompensa monetária, dentro da relação de troca. O preço é a contrapartida que a empresa cobra do consumidor pelo que oferece a ele (URDAN, 2006, p.185).

Kotler (2000, p. 491) ressalta que, as empresas geralmente não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos, exigência de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviço e outros fatores. Como resultado de descontos, reduções de preços e apoio promocional, uma empresa raramente realiza o mesmo lucro sobre cada unidade do produto que vende.

Segundo ainda o mesmo autor, o preço assim definido tem diversas implicações:

[...] Compramos um produto quando percebemos que o preço total (preço monetário mais o preço não monetário) é compatível com os benefícios gerados. Quando o preço aumenta (ou diminui) e a empresa não modifica o total de benefícios, o apelo para o cliente adquirir o produto é reduzido (ou ampliado). Quanto maiores os benefícios percebidos, maior pode ser o preço percebido cobrado. Quanto maior o preço não monetário, menor deve ser o preço monetário para se manter o valor percebido (URDAN, 2006, p. 185).

E mais:

[...] Se a empresa consegue reduzir a percepção de preço não monetário dos consumidores, ela consegue preço monetário maior sem alterar o valor percebido. Essas relações dependem dos recursos (monetários e não monetários) do consumidor. Não adianta oferecer um altíssimo valor percebido a alguém que não consegue pagar o preço monetário correspondente, mesmo que o montante dos benefícios seja muito maior que o preço. É o caso dos produtos sofisticados e de alto desempenho.

Com relação ao preço, deve-se considerar e analisar a concorrência existente e alguns aspectos, como: prazo, desconto, financiamentos, entre outros. Pois muitas vezes, os consumidores acabam optando por determinado produto ou serviço, porque este está em liquidação, ou porque o preço em determinada empresa está havendo cupons de desconto ou de sorteios no ato da compra, entre outros. Sabe-se que os consumidores devem analisar uma variedade de formas para poder efetivar a compra.

Em comparação com as decisões de produto e distribuição, o preço permite mais agilidade. As empresas não mudam um produto e menos ainda a distribuição com a rapidez com que alteram os preços. Dá para ser rápido na gestão da promoção, mas o preço costuma ter mais impacto nas decisões de compra, comportamento da concorrência e rentabilidade do negócio. O preço requer flexibilidade e velocidade dos profissionais para obter dados, avaliar informações e tomar decisões (URDAN, 2006, p. 186).

2.2.3 Praça

A praça é o local onde o produto vai ser lançado à venda. É onde ocorre a distribuição do produto ao mercado consumidor, envolvendo as atividades da empresa para tornar o produto disponível.

Na opinião de Basta *et al.* (2003, p. 40), a praça pode ser entendida como “local ou o meio pelo qual é oferecido o produto”.

Neste ponto, o elemento que merece mais destaque é a distribuição, pois, mesmo antes de um produto estar pronto para o mercado, a administração deve determinar quais os métodos e caminhos que serão usados para chegar ao seu destino [...] (ETZEL *et al.*, 2001, p. 348).

Desta forma, é preciso que todas as estratégias sejam bem planejadas e definidas, utilizando os meios corretos de divulgação para a penetração no mercado-alvo.

Vale lembrar a opinião de Las Casas (2001, p. 215), quando retrata que é através do sistema de distribuição que “o marketing proporciona utilidade de lugar e de tempo. O fabricante elege os distribuidores de tal modo que possam vender seus produtos nos locais certos e também no tempo certo”.

Canal de distribuição, ou de marketing na visão de Urdan (2006) é “um sistema de organizações, pessoas, outros recursos (como estoques, prédios e equipamentos) e processos que tornam produtos e serviços disponíveis aos consumidores”.

Neste contexto, a distribuição deve levar o produto certo ao público-alvo, através dos canais de distribuição adequados.

Segundo Cobra (2009, p. 252), para que um produto chegue até às mãos do consumidor final, ele passa por diversos canais. Dependendo da natureza do produto e do tipo de mercado que se pretende atingir, mais de um canal de distribuição pode ser ativado. Os canais de distribuição mais conhecidos e utilizados, dependendo do tipo de produto ou serviço são: atacado, distribuidor, varejo, franquia e network.

Os profissionais administram o composto de marketing para realizar trocas com o mercado. Eles começam cuidando do produto, mas a troca só acontece se o produto estiver no lugar, momento e forma que o consumidor espera. Atender estas condições envolve trabalho que não é simples. Os consumidores podem estar espalhados em amplas áreas geográficas. Têm que transportar, armazenar e entregar os bens aos clientes. Em serviço, que não são

estocáveis, as empresas precisam estar instaladas onde acontece o consumo (URDAN, 2006, p. 127).

Na visão de Kotler (2000), muitos fabricantes acreditam que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para a praça e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final.

As estratégias de distribuição são desenvolvidas para assegurar que seus produtos estejam disponíveis nas quantidades apropriadas nos lugares e momentos certos. As decisões de distribuição envolvem meios de transporte, armazenamento, controle de estoque, processamento de encomendas e seleção de canais de marketing.

Segundo Urdan (2006, p. 133), o marketing cuida da coerência entre estratégias de distribuição e do composto de marketing, defendendo a escolha da estrutura de canal compatível com o posicionamento, mercado-alvo, preço e promoção adotados.

A estrutura do canal de distribuição define quem participa do canal e as respectivas atividades e responsabilidades. O produtor decide se utiliza ou não intermediários e, caso sim, em que grau e sob quais condições. Sabe-se que não existe uma solução estrutural única de canal para todas as organizações e situações. Cada estrutura é determinada por fatores como as características dos produtos e mercados, concorrências, investimentos necessários, recursos disponíveis e canais de distribuição existentes e possíveis.

2.2.4 Promoção

A promoção é um ingrediente-chave para a venda do produto ou serviço. Através desta ferramenta, é possível fazer com que uma pessoa que até o momento não demonstrava interesse pelo produto, passe a demonstrar.

A promoção, na visão de Etzel *et al.* (2001, p. 29), trata-se:

[...] do composto promocional do produto ou serviço que compreende a publicidade, relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising, o composto mercadológico em forma de 4 P's tem cada elemento independente que pode ser analisado separadamente.

Assim, na visão de Cobra (1997), a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, transferência de posse. Assim, as

propagandas oferecem informações sobre novos produtos, despertam desejos de compra e auxiliam no processo de escolha do consumidor.

A promoção de vendas oferece um incentivo à compra. Segundo Las Casas (2001, p. 258):

[...] a promoção de vendas abrange as atividades que suplementam as vendas pessoais e a propaganda, coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas tais como o uso de amostras, exposições, demonstrações e outros esforços que não estejam incluídos na rotina diária. Em um sentido geral, a promoção de vendas inclui vendas pessoais, a propaganda e as atividades de vendas suplementares.

Os meios usados na promoção de vendas evoluem no dia-a-dia de acordo com novas tendências e novos comportamentos. Podem ser usadas estratégias, como: amostras, cupons de desconto, displays, demonstrações no ponto-de-venda, prêmios, etc.

A promoção inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo. As empresas precisam recrutar, treinar e motivar vendedores, como também utilizar com efetiva criatividade as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising.

Para Basta *et al.* (2007, p. 46):

[...] a promoção de vendas é um dos principais instrumentos promocionais utilizados pelas organizações por proporcionar resultados de vendas mais imediatos, a custos bem inferiores aos da propaganda de massa. Voltada para o consumidor final, pode ser realizada de inúmeras maneiras, demonstrações nos pontos-de-venda mais diversos (lojas, supermercados, etc.), liquidações ou vendas especiais, concursos, distribuição de amostras grátis, patrocínio de eventos, etc. Também é voltada para o varejista: por exemplo, descontos progressivos em função de aumento da quantidade vendida, serviços de merchandising, reposição de gôndolas e precificação realizada por funcionários dos fabricantes ou alternativamente.

Segundo Cobra (1997, p. 32), “promoção é o elo de comunicação entre vendedores e compradores”. As empresas usam meios muito diferentes para enviar suas mensagens sobre bens, serviços e idéias. A mensagem pode ser comunicada diretamente pelo pessoal de vendas, ou indiretamente por meio de anúncios e promoções de vendas.

Com a promoção, as empresas pretendem gerar diversas respostas de mercado. O consumidor experimenta e compra o produto pela primeira vez, ou aumenta o volume adquirido do item que ele já conhece, ou modifica o modo de usar o produto, ou compra o modelo atualizado, ou indica a marca ou o produto a terceiros (URDAN, 2006, p. 314).

2.2.4.1 Promoção de Vendas

A promoção de vendas oferece um incentivo à compra. Lãs Casas (2001, p. 258) completa dizendo:

[...] a promoção de vendas abrange as atividades que suplementam as vendas pessoais e a propaganda coordenando-as e ajudando a torna-las efetivas, tais como o uso de amostras, exposições, demonstrações e outros esforços que não estejam incluídos na rotina diária. Em um sentido geral, a promoção de vendas inclui vendas pessoais, a propaganda e as atividades de vendas suplementares.

No ponto de vista de Cobra (2003, p. 320), a promoção de venda é um canal direto com o consumidor, pois estimula a experimentação antes da compra e, com isso, “ganha” o cliente consumidor. Além disso, a promoção estimula a repetição da compra e encoraja também a compra em grandes volumes.

Segundo a visão de Basta *et al.* (2007, p. 46):

[...] a promoção de vendas é um dos principais instrumentos promocionais utilizados pelas organizações por proporcionar resultados de vendas mais imediatos, a custos bem inferiores aos da propaganda de massa. Voltada para o consumidor final, pode ser realizada de inúmeras maneiras, demonstrações nos pontos-de-venda mais diversos (lojas, supermercados, etc.), liquidações ou vendas especiais, concursos, distribuição de amostras grátis, patrocínio de eventos, etc. Também é voltada para o varejista: por exemplo, descontos progressivos em função de aumento da quantidade vendida, serviços de merchandising, reposição de gôndolas e precificação realizada por funcionários dos fabricantes ou alternativamente.

2.2.4.2 Relações Públicas

Relações públicas exerce uma função importante nas organizações ao planejar e executar sua forma de relacionamento com os mais variados públicos. Para Lãs Casas (2001, p. 261), são vários os públicos que se relacionam com uma empresa. Devem ser considerados fornecedores, distribuidores e clientes, imprensa ou outro órgão que possa afetar a sua imagem no mercado.

Optar pela estratégia de propaganda adequada, que não se torne abusiva para o consumidor, é também uma forma de zelar pela imagem da empresa.

Segundo Basta (2007), as relações públicas envolvem, assessoria de imprensa, gestão de programas de responsabilidade social para com as comunidades, gestão de crises, gestão de eventos institucionais e gestão de comunicação interna.

As relações públicas cuidam de todas as variáveis que possam afetar sua imagem e atuam para manter sua preservação. De acordo com Cobra (2003, p. 321), a função de relações públicas para uma empresa é a de conquistar uma boa vontade da comunidade de negócios, órgãos públicos, imprensa e público em geral.

2.2.4.3 Propaganda

Para Las Casas (2001, p. 246), propaganda, segundo a Associação Americana de Marketing, é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado.

Através da propaganda, deverão ficar claro para o público todos os benefícios de um determinado produto, assim como a imagem que a empresa quer passar para as pessoas em suas transações com os clientes.

A propaganda, segundo Churchill (2003, p. 455):

[...] alcançar muitos clientes potenciais, é uma maneira eficaz para criar imagens, é flexível em termos de tempo e mercados, possui multiplicidade de opções de mídia, apresenta custo relativamente baixo por pessoa exposta à mensagem, é adequada para alcançar diversos tipos de objetivos de comunicação.

Através das propagandas os consumidores associam a qualidade do produto à eficácia da comunicação realizada, a propaganda atende as necessidades que já existem nos consumidores e ajudam à fortalecer as expectativas que os consumidores terão pela marca.

2.2.4.4 Venda pessoal

Para Basta *et al.* (2007, p. 46):

[...] a venda pessoal e a propaganda têm um ponto em comum: são meios de comunicação utilizados pelas organizações para se dirigir a seus clientes atuais e futuros, visando informá-los, convencê-los, influenciá-los e educá-los. Mas a propaganda é uma comunicação de massa, enquanto a venda é uma comunicação individualizada, de pessoa a pessoa.

Esta etapa necessita de muita empatia, tanto por parte do vendedor quanto da parte do consumidor. Para isso, as empresas investem no treinamento de suas equipes. Muitas vezes, o poder de persuasão do vendedor acaba agregando ainda mais valor ao produto e o cliente acaba realizando a compra.

Segundo Bastas *et al.* (2007, p. 48),

[...] eis as principais decisões inerentes ao gerenciamento da equipe de vendas: perfil e responsabilidades do vendedor; objetivos de vendas: perfil e responsabilidades do vendedor; objetivos de vendas por produto, canal e território geográfico; plano de remuneração; estrutura organizacional de vendas; critérios de recrutamento e seleção; treinamento da equipe de vendas; tamanho da equipe; previsões de vendas, cotas e orçamento; controle individual dos resultados dos vendedores; planejamento do material promocional de apoio às vendas; análise das informações fornecidas pelo Sistema de Informações de Marketing (SIM); reuniões com os vendedores – ações a empreender.

Geralmente, os clientes gostam de se relacionar com vendedores que passam confiança e que possam ajudá-los a tirar dúvidas sobre o produto ou serviço, essa relação pode fazer com que o cliente retorne à loja e realize uma nova compra.

2.2.4.5 Publicidade

De acordo com Churchill (2003, p. 454), publicidade é uma comunicação vista como não paga de informações sobre a companhia ou produto, geralmente em forma de alguma mídia.

Atualmente, diversos profissionais como médicos, engenheiros, advogados, divulgam por meio da publicidade, os seus serviços; os artistas anunciam suas exposições, seus discos, seus livros, etc; a própria ciência vem utilizando os recursos da publicidade, promovendo suas descobertas e seus congressos por meio de cartazes, revistas, jornais, filmes, Internet e outros.

Ainda segundo Churchill, (2003, p. 454), para obter cobertura da mídia, os profissionais de marketing podem utilizar comunicados à imprensa (press-releases), entrevistas coletivas e outros eventos destinados a chamar atenção.

2.2.4.6 Merchandising

Para Lãs Casas, (2001, p. 260):



Figura 04 – Mídia espontânea das Havaianas.
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 05 – Mídia espontânea das Havaianas.
Fonte: www.havaianas.com.br

Legitimamente fashion

Como as Havaianas deixaram de ser a sandália para a faxina, curaram no gosto das classes A e B e se tornaram a preferência do verão nos pés modernos de fis no Brasil e também no exterior

Por 60 anos, as sandálias Havaianas são a verdadeira marca do verão brasileiro. Desde a primeira vez que a empresa lançou as sandálias Havaianas, que se tornaram um sucesso imediato, elas se tornaram uma marca registrada do verão brasileiro. Hoje, as sandálias Havaianas são produzidas em mais de 100 fábricas espalhadas por todo o Brasil, com uma produção anual de mais de 1 bilhão de pares. As sandálias Havaianas são produzidas em mais de 100 fábricas espalhadas por todo o Brasil, com uma produção anual de mais de 1 bilhão de pares.

Desde 1954, a Havaianas é a marca mais vendida do Brasil, com mais de 1 bilhão de pares produzidos por ano. A marca Havaianas é conhecida em mais de 100 países, com uma presença global que se estende por todo o mundo. A Havaianas é uma marca que representa o estilo de vida brasileiro, com uma produção que se adapta às necessidades de cada região.

De 1954 para cá, foram produzidas mais de 1 bilhão de sandálias Havaianas. A marca Havaianas é conhecida em mais de 100 países, com uma presença global que se estende por todo o mundo. A Havaianas é uma marca que representa o estilo de vida brasileiro, com uma produção que se adapta às necessidades de cada região.

Figura 06 – Mídia espontânea das Havaianas.
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 07 – Mídia espontânea das Havaianas.
Fonte: www.havaianas.com.br

Design Livro:

Grande vitrine da criação brasileira

Nova edição de *Um Olhar sobre o Design Brasileiro* ganha versão em inglês

Camila Molina

Em 2002, a Associação Objeto Brasil e Imprensa Oficial do Estado de São Paulo publicaram o livro *Um Olhar sobre o Design Brasileiro*, um amplo apanhado sobre a produção brasileira na área. Logo se esgotou. Mas hoje, a partir das 11 horas, será lançada na Pinacoteca a segunda edição do livro, ampliada e atualizada, com versão também em inglês. “É uma grande vitrine para mostrar para os estrangeiros o nosso design, o nosso fazer, os nossos materiais”, diz Joice Joppert Leal, diretora-executiva da Associação Objeto Brasil. A tarefa de divulgar o design brasileiro não vai terminar aqui. Há o projeto de ainda fazer versões da obra em francês e em espanhol.

DESIGN PERSONALIZADO - Vasos de Mário Seguso e Havaianas

“Nós, brasileiros, demoramos a reconhecer nas nossas raízes culturais, na nossa arte, no diversificado artesanato e em nossa engenhosidade uma fonte de inspiração e um diferencial de mercado”, escreve Joice. O design brasileiro, “personalizado”, é, sem dúvida, reconhecido. Desde as Havaianas – (símbolo escolhido para a capa do livro), “um fenômeno, exemplo de inovação permanente, um cult, um produto bom para todos, esse o caminho que

devia tomar o nosso design”, como diz Joice – até os aviões da Embraer, o livro apresenta a “maturidade da produção brasileira” – em termos de mercado, principalmente. Dessa maneira, a nova edição, que conta com textos de “militantes” do design, abrange os mais diversos setores e temas da área – indumentária, ecodesign, comunicação e marketing, mercado e cultura, por exemplo. Nesse trabalho transparece “a busca da qualidade e a qualificação” de nossos profissionais. ●

Serviço
Um Olhar sobre o Design Brasileiro. Org. Joice J. Leal. 240 págs. R\$ 180. **Pinacoteca do Estado.** Praça da Luz, 2. 3229-9844. Hoje, 11h às 15h

Figura 08 – Mídia espontânea das Havaianas.
Fonte: www.havaianas.com.br

2.3 POSICIONAMENTO DO PRODUTO X SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Além de posicionar corretamente o produto, um ponto de grande referência é com relação à segmentação de mercado. O posicionamento depende do segmento que se pretende atingir.

Para Cobra (2003, p. 176), “posicionar o produto é construir uma imagem, fixando o produto na mente do cliente”.

Cobra (2003) ainda retrata alguns questionamentos que são abordados acerca do posicionamento do produto, são eles:

- a) O posicionamento depende da percepção do produto: as qualidades ocultas dos produtos e a presença de fatores emocionais, na compra são elementos indispensáveis para que a publicidade exerça seu papel na diferenciação de produtos;
- b) Situação da compra e a técnica de posicionamento, numa situação de compra, prevalecem à importância percebida pelo comprador; e,
- c) Posicionar como forma de criar imagem para um produto: um produto é sempre uma combinação de aspectos tangíveis e intangíveis. A melhor forma de realçar os aspectos intangíveis é posicionar o produto na mente do consumidor com uma série de eventos que sejam identificados com a personalidade e com o estilo de vida das pessoas enquanto consumidoras (COBRA, 2003, p. 176).

Segmentar o mercado é dividi-lo em grupos (segmento de mercado) com características e interesses semelhantes, para que em seqüência possa se definir o público-alvo e o cliente final.

Para determinar o segmento que a empresa pretende atingir, conforme retrata Cobra (2003, p. 29), é preciso “descobrir quais são as necessidades e desejos de cada cliente, para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou serviço”.

Deve-se considerar a opinião de Richers (1991, p. 17), para que as segmentações de mercado incluam diversas vantagens, são elas:

- a) Domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- b) Maior proximidade ao consumidor final;

- c) Possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- d) Disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- e) Existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

É através da segmentação de mercado que a organização pode fazer seu diferencial competitivo, identificando as melhores estratégias e permitindo que os clientes criem uma identidade com o produto. Para tanto, necessário se faz considerar aspectos de confiabilidade, credibilidade, durabilidade e imagem mercadológica.

O objetivo básico da segmentação é a concentração de esforços de marketing em determinados alvos. Cada segmento deve constituir-se de grupos de consumidores com características diferenciadas.

Ao decidir segmentar o mercado, a empresa dispõe de poucas variáveis que estão sobre o controle do administrador.

Segundo Richers (1991, p. 22):

A empresa deve focar suas opções de segmentação sobre quatro ângulos distintos: o do setor, que é o problema de concorrência; o dos segmentos, que é problema de oportunidade; os dos produtos, que é o problema de adaptação; o de distribuição e comunicação, que é problema de escolha.

Para poder segmentar o mercado é necessário alguns passos que, segundo Kotler (1998), são: “estágio de levantamento, estágio de análise e estágio de desenvolvimento de perfil”.

Para o posicionamento, segmentação ou qualquer estratégia de marketing são necessários estabelecimentos de metas estratégicas conforme a missão da organização para que se possa conquistar o mercado.

“Estratégia é um caminho, ou maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2002, p. 196).

O planejamento estratégico é representado pelo conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência.

Oliveira (2002, p. 35), define planejamento estratégico como aquele processo que:

[...] corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos.

O planejamento estratégico é uma atividade contínua desenvolvida de modo sistematizado para o processo da tomada de decisão, visando os objetivos organizacionais e otimizando os recursos existentes.

Para Kotler (2000, p. 98-105), o planejamento estratégico de negócios consiste em sete etapas descritas a seguir:

- a) Definição da missão do negócio;
- b) A análise de SWOT: é uma avaliação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças [...] a oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento, [...] já a ameaça ambiental, é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros;
- c) Formulação das metas: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante, [...] as metas devem ser realistas, devem surgir de uma análise das oportunidades e forças da unidade de negócios, não de anseios;
- d) Formulação da estratégia: é um plano de como serão alcançadas as metas da unidade de negócios;
- e) Formulação de programas: depois de definidas as estratégias, a unidade de negócios deve elaborar um programa de apoio;
- f) Implementação: diante de uma estratégia clara, é necessário que a empresa implante-a com cuidado, onde todos os valores são compartilhados;
- g) Feedback e controle: uma forma de a empresa acompanhar os resultados e monitorar o que está sendo feito.

Diante dos fatores estratégicos, é imprescindível a administração estratégica que tem como objetivos: analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecer a missão

organizacional e os objetivos gerais; formular estratégias que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças ambientais; implementar as estratégias; e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Identificar o público alvo também para esta pesquisa, pois diferentes consumidores podem ter diferentes estruturas de conhecimento de marca, por isso, diferentes percepções e preferências. Para definir e segmentar um mercado e escolher segmentos-alvo nesse mercado alguns elementos devem ser considerados. (KELLER p.70, 2006).

Este era o quadro da posição das havaianas nas classes sociais em 1993, observem que as havaianas tinha uma forte presença nas classes de renda mais baixas “D” e “E”, pouca participação na classe “C”, e nenhuma lembrança nas classes “A” e “B”, consumidores de renda mais alto e formadores de opinião (ver gráfico 01)

1993

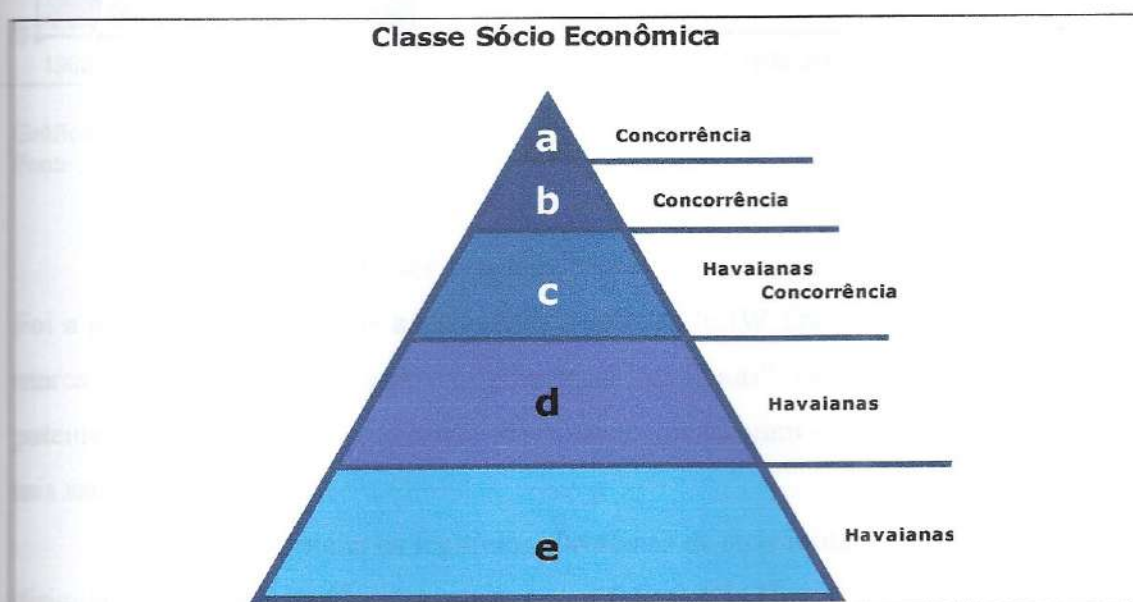


Gráfico 1 – Projeção de posicionamento
Fonte : www.alpargatas.com.br

2.3.1 Estratégias de Marketing

As estratégias utilizadas pelas Sandálias Havaianas possibilitaram a marca um posicionamento no mercado nacional e internacional.

Diante do cenário em que se encontrava a imagem das Sandálias Havaianas, a projeção do final do seu ciclo seria em meados de 2006. O gráfico a seguir demonstra uma pesquisa realizada em 1992, que aponta para o esquecimento da marca em 2006.

Observem que no ano de 1988, a empresa entregava 88 milhões de pares de havaianas por ano, segundo a pesquisa realizada, no ano de 1993 as entregas caíram para 65 milhões de pares por ano em 1993, se a empresa continuasse com a mesma estratégia, em 2006 ela poderia ter a marca Havaianas esquecida no mercado. (ver gráfico 02)

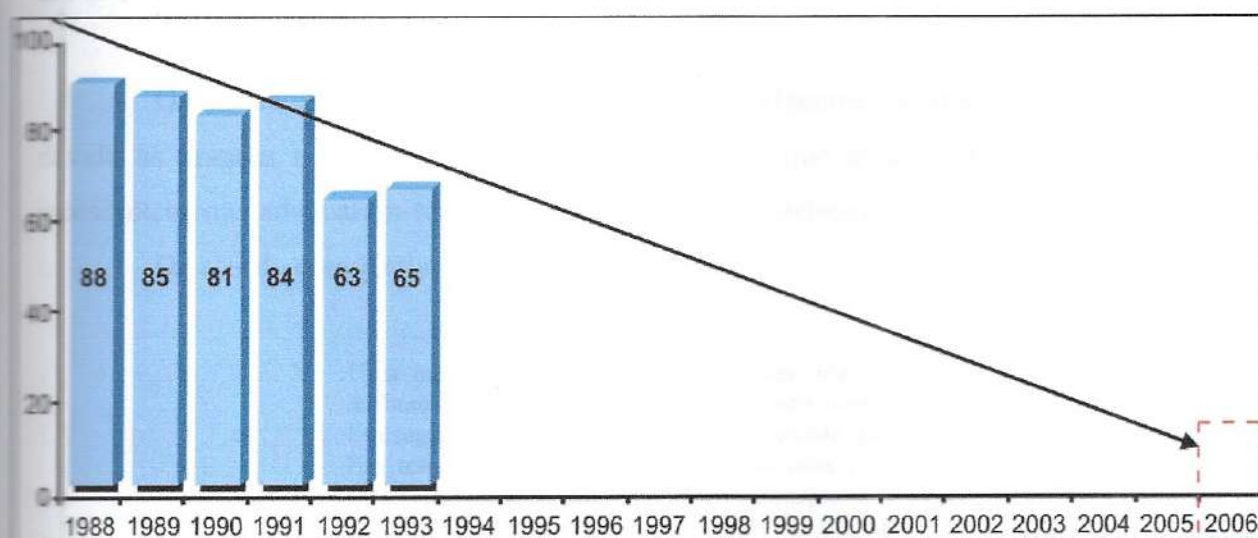


Gráfico 2 – Projeção de vendas
Fonte : www.alpargatas.com.br

Contudo, deveriam ser estabelecidas estratégias que pudessem revigorar a marca. Foi a partir desta ênfase que a agência de publicidade JW Thompson, que detinha a conta da marca da época, criou o *slogan*: “Legítimas só Havaianas”. Isto porque, depois do período da patente, surgiram as cópias da marca Havaianas, que viraram sinônimos de má qualidade para tais sandálias associadas.

Já para diferenciar as legítimas Havaianas de suas imitações, foi criada a propaganda dirigida pelo humorista Chico Anysio, que enfatizava as Havaianas como “as únicas que não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”. No entanto, este conceito não manteria por muito tempo, a marca no auge, porque a revigoração do produto deveria ir além.

Foi então que surgiu a idéia de fazer propagandas com personalidades da época, que indicariam que todo mundo realmente usa as Havaianas. Apesar da insistência na recuperação da marca, era preciso uma mudança acentuada, pois o produto ainda era consumido pelas classes menos abastadas do país. Então, em 1994, inspirada na moda inventada pelos surfistas

brasileiros de virar a sola da sandália para que a mesma se torna-se monocromática, foi lançado o modelo de Havaianas Top, tornando-a monocromática ou de uma única cor, marcando o início da fase de revitalização da marca Havaianas que, graças a esta estratégia, conseguiu reconquistar a credibilidade de todas as classes sociais do Brasil e em mais 80 países.

2.4 O PODER DA MARCA

Os consumidores estão mais cautelosos e exigentes na sua decisão de compra, devido às grandes mudanças ocorridas no mercado, o que leva as empresas a buscarem, incessantemente, adequarem-se a padrões de qualidade, estética e preço.

De acordo com Kotler (1997, p. 13):

Uma marca forte tem cinco dimensões. Ela deve trazer à mente determinados atributos, tais como o tamanho do produto, suas características e assim por diante. Em segundo lugar, precisa sugerir fortemente uma ou duas vantagens cruciais [...]. Em terceiro lugar, se a marca fosse uma pessoa, poderíamos visualizar suas características [...]. Em quarto lugar, a marca deve sugerir alguma coisa a respeito do sistema de valores da companhia [...] Finalmente, uma forte marca sugere a imagem de seus usuários [...] O especialista de marketing incumbido de criar uma marca precisa desenvolver os cinco fatores que a tornam mais robusta.

As dimensões acima citadas agregam valor à marca através da pesquisa de mercado, o que irá determinar as tendências e perspectivas do mesmo.

Conforme, Rapp (1999, p. 33), as pessoas continuam apresentando seu produto no modelo do século 20, ou seja, *enviam sua mensagem ao mercado numa única direção, convidando as pessoas a experimentá-lo, a comprá-lo*. Este modelo no passado funcionava, mas o presente deve ter foco no futuro, e este último exige produtos personalizados e convenientes. Por isso, um estudo das cinco dimensões anteriormente citadas deve ser detalhadamente construído para que a marca adquira força e personalidade.

Uma marca forte gera para a empresa maior rentabilidade e participação no mercado. Mas, é preciso cautela, porque é melhor ser líder num mercado de baixas proporções, do que estar em desvantagem num mercado maior.

Sendo assim, na ótica de Sampaio (1999, p. 222), “[...] a velha crença de que qualidade é fator preponderante para a construção da marca se confirmou. O mix de marketing foi apontado pelo estudo como o segundo fator de maior influência das marcas de sucesso”.

A qualidade deve ser entendida não só no setor de produção, mas como um fator que engloba todos os elementos formadores da marca como embalagem, rótulo, entrega do produto, entre outros. Enquanto a marca líder diferenciar-se pela qualidade, a marca similar destaca-se pelo menor preço. O consumidor não vê a marca em pequenas parcelas, como design gráfico, serviço, pós-venda, propaganda, canal de venda, entrega e desempenho do produto, e sim como parte de um sistema.

O mix de marketing deve estar equilibrado para não comprometer o resultado final. Mas, sabe-se que a propaganda é um dos elementos da variável promoção que exerce grande influência na construção da marca. Através do nível do investimento nesta área a fixação da marca na mente do consumidor pode atingir pontos altos ou baixos, a longos e curtos prazos.

Observe a colocação de Sampaio (1999, p. 223), neste sentido, “[...] a verdade está no equilíbrio e no uso orquestrado das diversas ferramentas de marketing, pois a falha em qualquer uma delas compromete o resultado final”.

2.4.1 Construção da Marca – Decisões Estratégicas

Para Kotler (1998, p. 401-405), a empresa tem cinco escolhas quando decidir sobre a estratégia de marca. São elas:

- **Extensão da linha de produtos** – em sentido negativo às extensões podem levar à perda do significado da marca; Ries e Trout (2001) denominam isto de armadilha da extensão de linha. O administrador pode incluir elementos adicionais como novo sabor, forma, ingredientes, embalagens e outros. Mas, sempre com a cautela de não cometer um excesso em um produto que está dando certo e a mudança não ser desnecessária. Deve-se ter o cuidado de procurar sempre o grau de satisfação do cliente com produto e se necessita de alguma mudança ou inovação.
- **Extensão da marca** – uma empresa pode decidir usar uma existente para lançar um produto em uma nova categoria. É um novo produto com uma marca já existente. Onde o autor observa inúmeras vantagens, tais como: aceitação mais rápida, ajudaria a entrada de novos produtos e reduz custos com divulgação.

Mas, há alguns riscos que merecem ser observados, que são: associação da marca a um produto que não é bom e a marca não apropriada ao produto em si.

- **Multimarcas** – a empresa lança marcas adicionais na mesma categoria de produtos. É a criação de diversas marcas sob um mesmo produto. Esta estratégia supre a necessidade de alguns segmentos de adquirir determinados produtos a preços acessíveis.

Para Ries e Trout (2001, p. 65), elas permitem dizer que deve-se estreitar o foco das ações da marca, assim que uma marca começa a representar algo na mente dos consumidores, a empresa procura formas de aumentar a base de entrar em novos mercados, de captar outros atributos.

O administrador deve ter o cuidado para não sufocar o consumidor com várias marcas e produtos, porque assim não irá adquirir a afinidade com os mesmos. Quanto mais estreito o foco, melhor, pois assim sua estratégia terá mais objetividade.

Novas marcas: quando uma empresa lança produtos em uma nova categoria. Para isso é preciso fazer vários questionamentos a respeito da necessidade da nova marca, como: a nova marca trará algum benefício? Precisa de algum estímulo da marca mais forte? Quanto tempo durará? Entre outros questionamentos. Neste caso, se faz necessário uma pesquisa de mercado e após um planejamento das ações para a criação da nova marca.

Combinação das marcas: em que duas ou mais bem conhecidas são combinadas em uma oferta.

Duas marcas ou mais se unem para atingir um determinado mercado. Hoje em dia, é bastante frequente no caso das importações onde grandes empresas, unem-se para penetrar no mercado externo. Isto vale para as montadoras de automóveis, onde algumas peças são trazidas da Alemanha e para os fabricantes de computadores onde alguns softwares são adquiridos do concorrente.

A marca é de suma importância para a estratégia geral de produto da empresa, porque os consumidores precisam relacionar suas experiências de consumo a algum sinal tangível e visível. A marca ou o símbolo fornecem a representação visível e tangível de uma experiência de consumo. Seja a experiência satisfatória ou insatisfatória, o consumidor terá

uma informação facilmente identificável à qual recorrer na próxima compra. Se não existisse um nome ou um símbolo pelos quais os consumidores associassem a experiência de, por exemplo, tomar um refrigerante, o consumidor acharia difícil reproduzir ou repetir aquela experiência (Semenik e Bamossy, 1995).

O nome da marca também pode ser um influenciador, quando o nome é visto como um símbolo de status e os consumidores são motivados por tais considerações. Para alguns consumidores, ter o nome Rolex num relógio é tão importante quanto qualquer outro aspecto físico do próprio produto (ENGEL, 1998).

De acordo com Semenik e Bamossy (1995), conclui-se que os consumidores desejam e utilizam alguma representação visível de diferenças entre produtos. Nas economias de livre mercado, as marcas apareceram como representantes visíveis para auxiliar as pessoas nos seus processos de decisão de compra.

2.5 TEORIA “TODO MUNDO USA”

2.5.1 Planejamento das relações públicas

Toda campanha publicitária, assim como qualquer outro empreendimento, necessita de estudos e etapas técnicas que são efetivadas a partir de um planejamento estratégico adequado. Kuntz explica 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 estratégia de ação. Assim, deve-se ligar estreitamente planejamento e estratégia de uma campanha pois, se aquele que se fizer separadamente, poderá ao seu término estar incompatível com a estratégia prevista na campanha. (1998, p.51),

Essencialmente, o planejamento é o conjunto de articulações e estratégias interdependentes que facilita as tomadas de decisões e é imprescindível para o futuro das organizações. Nele podemos ter um redimensionamento das ações presentes e futuras para alcançar os objetivos por meio de uma estratégia adequada, por isso, ele é considerado uma das mais importantes funções administrativas nas organizações modernas.

O planejamento propicia a coordenação de esforços, evita a improvisação, age como meio de controle para indicar os desvios das ações e correção delas em tempo hábil, substitui atividades isoladas incentivando o trabalho em equipe. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e se pode gastar.

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e os fracos, ou seja, capaz de traçar um perfil da organização no mundo dos negócios para que possa cada vez mais se firmar na sua área de atuação. Esse resultado poderá ser observado no capítulo que explora o Planejamento de Reposicionamento da marca Havaianas da São Paulo Alpargatas nos capítulos seguintes.

De acordo com Chiavenato (1999), o planejamento é feito através de planos. Estes podem incluir períodos de longo e curto prazo, bem como podem envolver a organização inteira, uma divisão ou departamento ou ainda uma tarefa.

Chiavenato (1999) aponta o Planejamento Estratégico como sendo o primeiro tipo de planejamento, caracterizando-o a partir do envolvimento de toda a organização, do direcionamento a longo prazo, focalizando o futuro e o destino, além de ter uma ação global e molar.

Segundo Kotler (1998, p.72) “o Plano Estratégico de marketing desenvolve os objetivos de marketing amplos e a estratégia baseada na análise da situação e das oportunidades de mercados atuais”.

Além do planejamento estratégico, que de maneira sucinta, norteia toda a organização, há também o Planejamento Tático, que é específico de cada parte da organização. Este planejamento é divisional, ou seja, é planejado para determinado setor de uma empresa, o que aumenta a possibilidade de se conseguir a eficácia na sua operação, tendo em vista que o plano fora pensado tendo como parâmetro tal área da organização.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1996, p.46).

Já o Planejamento Operacional pode ser considerado como a parte prática do planejamento. Oliveira (1996) o caracteriza como sendo o desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa ou atividade.

Em relação ao tático, o planejamento operacional é de prazo mais curto, mais restrito quanto à sua amplitude, possui riscos menores e maior flexibilidade.

O Planejamento Operacional é focalizado para o curto prazo e cobre cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 231).

O planejamento é inerente ao processo de desempenho das funções e do desenvolvimento das atividades de relações públicas nas organizações. Constitui, portanto, uma função básica para a prática do profissional no gerenciamento da comunicação das organizações com seus públicos e com a opinião pública.

Através do planejamento é possível se antever os imprevistos e monitorar todo o processo de implementação do plano, sem que sejam tomadas decisões aleatórias, fazendo assim uma otimização dos recursos. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas substituindo julgamentos improvisados por decisões mais consistentes.

A fim de exercer um caráter pro ativo nas ações decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos, o planejamento vem auxiliar a excelência da comunicação nas atividades de relações públicas. De acordo com Kunsch (2003, p.318) “Com o planejamento é possível fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos ante algumas decisões ou atitudes das organizações”.

Outra razão para o desenvolvimento de um planejamento devem ser os custos. Uma campanha bem planejada torna-se mais barata, já que permite avaliar com antecedência os recursos que serão necessários, sem desperdícios nem duplicação de funções. É indiscutível que uma campanha publicitária mal elaborada acarreta uma campanha perdida. Todo esse planejamento foi transformado num MIX de Marketing pela agência contratada pelas Alpargatas que trabalhou para mudar a imagem das sandálias Havaianas, a qual estava passando por um processo de desgaste, com os mesmos modelos e cores a mais de 30 anos. Percebeu-se que a concorrência já a estava ameaçando e que o produto só era vendido quando o consumidor sentia necessidade. Logo a Almap transformou totalmente a comunicação da marca, tirando o foco do produto e dirigindo-o para quem o utiliza. As celebridades projetavam a sua imagem sobre o produto e o legitimavam, ao agregar-lhe todo um sistema de valores dos quais eles mesmos (as celebridades) são portadores, a exemplo daquilo que é considerado glamouroso, na moda, chique, fashion, tornando-as as mais famosas sandálias de borracha do mundo, substituindo o funcional pelo glamour e, conseqüentemente, aumentando o leque de consumidores, pois as sandálias atingem diversos segmentos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão descritos os métodos e os procedimentos para a realização do referido estudo. A metodologia é o processo que traça os caminhos para atingir o objetivo fim da pesquisa.

Assim como retrata Gil (1999, p. 42), a metodologia pode ser entendida como: “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Na concepção de Vergara (2000), com base em seus objetivos, esta pesquisa é descrita e de campo, pois para Lakatos e Marconi (2001, p. 186), assim a definem:

[...]o tipo de pesquisa que se classifica como "descritiva", tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo. A pesquisa descritiva usa padrões textuais como, por exemplo, questionários para identificação do conhecimento. A pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão.

Já com referência aos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica que, para Vergara (2000, p. 48), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, e como estudo de caso que, para Gil (*apud* SILVA; MENEZES, 2001, p. 21), é “aquela que se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Na visão de Oliveira (2005), a pesquisa foi enquadrada como sendo qualitativa, enfatizando a entrevista com o ex Diretor, com o gerente geral da Alpargatas e com Usuários.

Na visão do autor supracitado, trata-se:

[...] daquela que pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de explicar-se em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento (OLIVEIRA, 2005, p. 39).

3.2 Cenário da Pesquisa

O cenário dessas pesquisas foram (1) em São José dos Campos SP, mediante uma entrevista aplicada ao ex diretor da Alpargatas, Sr Paulo Lalli que também foi o principal idealizador e mentor da mudança de estratégia das havaianas no ano de 1994, e (2) em Campina Grande PB na Fábrica 22 – Alpargatas, mediante uma entrevista aplicada ao Sr Otacílio Teobaldo Vasconcelos Filho gerente industrial da fábrica, e uma terceira pesquisa realizada pela havaianas para perceberem as associações que usuários do Brasil, Estados Unidos e França fazem com as Havaianas De acordo com Vergara (2000), a análise de apenas uma ou duas entrevistas podem ser utilizadas quando os entrevistados são fatores de referência entre os outros do universo, o que ocorre com o ex diretor e com o gerente industrial da fábrica da Alpargatas em Campina Grande, a coleta dos dados foi realizada nos meses de março e abril de 2011 (ver figura 09)



Figura 09 – Vanir entre Sr Otacílio a sua D, e Sr Paulo Lalli.
Fonte :www.alpargatas.com.br

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa foi uma entrevista estruturada junto ao ex diretor da Alpargatas e gerente industrial da São Paulo Alpargatas – Campina Grande-PB. Na oportunidade, avaliaram-se as grandes modificações e evoluções que surgiram ao longo do tempo com as Sandálias Havaianas, na Fábrica 22. Como o ex diretor da Alpargatas e o gerente industrial da Fábrica 22, são grandes conhecedores das estratégias de marketing das sandálias havaianas, levou-se em consideração a importância de realizar a referida entrevista. É uma pesquisa no site da empresa que traz uma pesquisa realizada pela Havaianas para perceberem as associações que usuários do Brasil, Estados Unidos e França fazem com as Havaianas. (ver figura 10)

Associações com a marca Havaianas

	Brasil	EUA	França
Quais são as associações que vocês fazem com a marca Havaianas?	<i>Praia, Havai, descanso relaxamento, ambiente descontraído.</i>	<i>Praia Verão Brasil</i>	<i>Praia Brasil Férias</i>

Figura 10 – Associações com Havaianas em 03 países.
Fonte :www.alpargatas.com.br

3.4 Amostra da pesquisa

A amostra utilizada foi constituída por 02 entrevistas e 60 imagens dos principais produtos produzidos pela marca Havaianas, 03 vídeos mostrando a evolução das campanhas publicitárias desenvolvida pela marca desde da criação do primeiro comercial televisivo e 01 vídeo apresentando o processo produtivo das Havaianas.

3.5 Tratamento dos Dados

Nas entrevistas (APÊNDICE A) aplicadas ao ex diretor da Alpargatas, e (APÊNDICE B) ao gerente industrial da Fábrica 22 – Alpargatas, abordou-se opiniões acerca das estratégias de marketing adotadas pela empresa no tocante ao produto: Sandálias Havaianas, assim como a importância e evolução do marketing para a empresa e seu produto.

4 ANÁLISE DA EMPRESA E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Nome Empresarial

Alpargatas

4.1.2 Nome Fantasia

Alpargatas

4.1.3 Logomarca



4.1.4 Endereço

A São Paulo Alpargatas está localizada na Avenida Assis Chateaubriand, nº 4324 – Distrito Industrial, na cidade de Campina Grande-PB, CEP 58108-460; e fone (83) 3315-4000.

4.1.5 Forma Jurídica

Sociedade Anônima.

4.1.6 Ramo de Atividade

Indústria de Calçados.

4.1.7 Número de Colaboradores

15000 Funcionários

4.1.8 Produtos e Serviços

Os produtos da empresa consistem de sandálias da marca Havaianas, calçados esportivos da marca Topper, Mizuno, Rainha, timberland, Bamba, conga, bota sete léguas entre outros. Equipamentos diversos para prática esportiva e serviço de atendimento Máster ao Consumidor (AMC) (ver figura 11 e 12).



Figura 11 – Modelo Tradicional das Havaianas e Calçados esportivos
Fonte: www.alpargatas.com.br



Figura 12 – Bolas e acessórios esportivos
Fonte: www.alpargatas.com.br

4.1.9 Dados corporativos

- Origem: Brasil
- Lançamento: 14 de junho de 1962
- Criador: São Paulo Alpargatas S.A.
- Sede mundial: São Paulo, Brasil
- Proprietário da marca: São Paulo Alpargatas S.A
- Capital aberto: Não
- Presidente: Márcio Luiz Simões Utsch
- Diretora Divisão de Sandálias: Carla Schmitzberger
- Faturamento: R\$ 1 bilhão (estimado)
- Lucro: Não divulgado
- Valor da marca: R\$ 355 milhões (2009)
- Loja oficial: 2 (franquias + 100)
- Produção: 200 milhões/pares
- Presença global: 80 países
- Maiores mercados: Brasil, Estados Unidos, França e Austrália
- Segmento: Calçados
- Principais produtos: Sandálias
- Ícones: As próprias sandálias
- Slogan: As legítimas.
- Website: <http://www.havaianas.com.br/>

O valor

Segundo a consultoria BrandAnalytics/Millward Brown, somente a marca HAVAIANAS está avaliada em R\$ 355 milhões, ocupando a posição de número 37 no ranking das marcas mais valiosas do Brasil.

Fonte: www.alpargatas.com.br

Ano : 2011

A marca no mundo

A marca, que possui participação de 80% no mercado brasileiro de chinelos de borracha, comercializa aproximadamente 200 milhões de sandálias anualmente, das quais mais de 13% para 80 países dos cinco continentes (da França ao Japão, de Honduras ao Congo), podendo ser encontrada em mais de 200 mil pontos de venda. A marca mantém duas lojas oficiais (ambas localizadas na cidade de São Paulo), além de possuir mais de 100 unidades franqueadas, a grande maioria localizada no estado de São Paulo. As exportações chegam a 20 milhões de pares (somente nos Estados Unidos está presente em 1.700 pontos de vendas). Sua linha de produtos inclui, além dos chinelos de borracha, bolsas de lona, toalhas de algodão, chaveiros, pingentes para celulares, imãs para geladeira, meias e os novos calçados casuais, que foram desenvolvidos para atender a uma demanda de mercado global.

Você sabia?

- Na fábrica de Campina Grande (Paraíba), são produzidos mais de seis pares de sandálias HAVAIANAS por segundo. Desde seu lançamento as sandálias já venderam 3.5 bilhões de pares.
- No exterior a sandália é chamada de flip flop HAVAIANAS.

As fontes: as informações foram retiradas e compiladas do site oficial da empresa (em várias línguas), revistas (Veja, Exame, Época Negócios e Isto é Dinheiro), sites especializados em Marketing e Branding (Mundo do Marketing) e Wikipedia (informações devidamente checadas).

Última atualização em 30/03/2011

4.1.10 Área Geográfica de Atuação

Produção Interna para todo o país. Exportação para mais de 80 países, entre eles: Bolívia, Argentina, Austrália, Colômbia, Venezuela, EUA, Japão, Equador, Venezuela, principais países do continente europeu, entre outros.

4.1.11 Clientela Atingida

Todos os segmentos da sociedade.

4.1.12 Missão

Desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade de padrão mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental.

4.1.13 Visão

Queremos ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais.

4.1.14 Valores

Os princípios que guiam a São Paulo Alpargatas são:

- Ética: integridade, honestidade, transparência e atitude positiva na aplicação das políticas internas e no cumprimento das leis;
- Respeito às pessoas: compreende desde qualidade dos relacionamentos, o investimento no desenvolvimento das pessoas, o reconhecimento pelo desempenho profissional até o respeito ao meio ambiente;
- Inovação: antecipação de tendências e aplicação de tecnologias na gestão de pessoas, processos, produtos e serviços, focados em modernidade gerando alta competitividade e ganho de *market share*;
- Satisfação dos Consumidores: obtenção da fidelidade dos nossos consumidores às nossas marcas, por meio da aplicação do valor “*inovação*”, garantia de qualidade dos produtos e serviços e entendimentos dos seus desejos; e
- Comprometimento: compromisso com os objetivos e formas de trabalhar da empresa, responsabilidade com o controle das despesas e custos e determinação na obtenção de resultados.

Em 03 de abril de 1907, o escocês Robert Fraser, recém chegado da Argentina, associou-se a um grupo inglês para construir a primeira fábrica brasileira de alpargatas e calçados. O local escolhido foi a cidade de São Paulo, no bairro Mooca. A Alpargatas foi fundada no dia 03 de abril de 1907 por um grupo de empresários escoceses e ingleses, representados por Jonh F. Shalders e Robert Fraser. Tinha como objetivo fabricar alpargatas, também conhecida como “sapato espanhol”, feito de lona e solado de corda, e artigos populares para a crescente população industrial paulistana. Em 1962, a empresa inova com o lançamento Havaianas, a primeira sandália de borracha 100% nacional. A marca Havaianas, alvo de estudo deste projeto, foi a pioneira na introdução do conceito “chinelos de dedos” no Brasil.

Com um *design* totalmente inspirado no modelo de sandália japonesa, popularmente conhecidas como Zori – composta por um fino solado de palha (a mesma usada para produção de tatame) e tiras de tecido, a São Paulo Alpargatas utilizou como matéria-prima, a borracha para a produção do solado e o PVC (composto plástico) para a produção das tiras da adaptação do modelo japonês ao mercado brasileiro.

Embora o *design* das sandálias Havaianas seja de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos passavam suas férias. Este nome era considerado ideal, já que o calçado era adequado para uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração.

Uma vez que a São Paulo Alpargatas pretendia produzir e comercializar um calçado inovador para um público de classe média, fez questão de posicionar e divulgar Havaianas como marca de **sandália** e não um **chinelo**. Isto porque, segundo o Dicionário Universal de Língua Portuguesa, os significados atribuídos a estas palavras são: “Sandália – do Latim *sandaliu*. Calçado formado por uma sola ligada ao pé através de correias”; “Chinelo – sapato velho e acalcanhado. Sapato para se usar em casa, raso ou alto muito baixo”. O cuidado dirigido à construção da marca das novas sandálias não consegue impedir que o produto se torne exclusivo no mercado por muito tempo. Devido ao grande sucesso do produto, logo começam a surgir as cópias da marca “fajuta, como alertavam os próprios comerciais da marca. O novo termo, de tão falado, vira sinônimo de má qualidade, e vai parar no Dicionário Aurélio. Com o surgimento de produtos diferenciados, porém da mesma categoria e de qualidade comprovada, as Sandálias Havaianas, assumem uma posição defensiva e

desesperada para manter sua aceitação no mercado e lançam mão da propaganda para manter a posição na preferência do brasileiro.

O sucesso do produto e a facilidade de produzi-lo, levou ao aparecimento das chamadas: “imitações”. A fim de combatê-las, a agência de publicidade JW Thompson, que detinha a conta da marca na época, criou o *slogan* “Legítimas, só Havaianas”. Já para diferenciar as legítimas Havaianas de suas imitações criaram “As únicas que não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”, anunciadas por muitos anos na televisão pelo humorista Chico Anysio.

De fato, a campanha mexeu com o público. As sandálias ficaram totalmente populares. Além disso, o seu preço foi alterado e isto garantiu as vendas. Depois da campanha, a opinião pública acreditava que o artista Chico Anysio fosse o dono da Alpargatas. E passou a encarar o novo e revolucionário produto de exclusividade da classe baixa, provocando uma nova imagem equivocada das Havaianas. Para o ex-diretor da São Paulo Alpargatas, Paulo Lalli: “Usar sandálias Havaianas havia mesmo se tornado um atestado de pobreza”. Então, com este novo conceito, a população ia deixando de comprar, e seria o fim da marca, projetado para o ano 2006.

De acordo com o *site* das Havaianas, “a simbiose entre o produto e o artista foi tão grande que houve um tempo em que se acreditava ser ele o dono da empresa”, referindo-se ao humorista Chico Anysio. Por este motivo, a empresa investiu em uma pesquisa de opinião pública e elegeu a modelo e atriz, Thereza Collor, cunhada do presidente Fernando Collor de Mello, como a musa do Nordeste e nova garota propaganda das sandálias. O objetivo proposto pela nova propaganda era de provar que “Todo Mundo usa Havaianas”, inclusive as personalidades. **Todo mundo usa Havaianas** era o tema da campanha, que foi ao ar logo depois com o ator Luis Fernando Guimarães. Ele flagrava personalidades como Vera Fischer, Malu Mader, Bebeto e Maurício Mattar usando as sandálias. Em outro filme, uma fã quase descobre Fábio Assunção disfarçado na praia através de suas sandálias. Pouco depois, um garoto beijava as sandálias de Rodrigo Santoro pensando que eram as de Luana Piovani; outro pedia as Havaianas de Déborah Secco para fazer traves de gol. Outros atores também apareceram nas telinhas em divertidas situações relacionadas às Havaianas.

A nova campanha da Alpargatas teve o acompanhamento de novas estratégias de *Marketing* que decidiu dar uma virada na imagem envelhecida e desgastada que ameaçava a liderança das sandálias no mercado brasileiro. Enfim, a comunicação das Havaianas sofreu

mudanças radicais, com o objetivo de alcançar um novo posicionamento, saindo do eixo de qualidade de produto para uma nova vertente, a qualidade do consumidor.

A abertura de mercado nacional iniciada com o Plano Real (1994), resultando num aumento da competição, fez com que a Alpargatas mudasse não só sua estratégia, como sua cultura empresarial radicalmente.

Como o único produto das Havaianas transformou-se em uma opção boa e de baixo custo para uso das classes C, D e E, a única estratégia ao alcance do *Marketing* era criar um novo produto que se diferenciasse daquelas sandálias com o solado da cor das tiras e palmilha branca.

4.1.17 As Havaianas que pegaram no pé

Durante quase trinta anos, o consumidor das tradicionais sandálias, vendidas com mais frequência em mercados de bairros, se restringia a uma classe menos favorecida e costumava-se dizer que “Havaianas era chinelo de pobre”. Depois da forte concorrência dos chinelos de PVC, liderados pelo modelo Rider, da Grendene, era preciso adotar um novo posicionamento para alavancar as vendas e mudar sua imagem na mente dos consumidores. O grande toque de Midas foi o lançamento, em 1994, de uma nova versão: HAVAIANAS TOP com cores fortes, ligeiramente mais altas no calcanhar do que o modelo original e o nome gravado em relevo. O novo modelo, com tiras e solados monocromáticos, foi inspirado na moda inventada pelos surfistas brasileiros que viravam as palmilhas de suas (antigas) HAVAIANAS a fim de deixar a face colorida voltada para cima. O modelo foi posicionado no mercado como um produto mais caro do que as tradicionais. Impulsionada por maciços investimentos em campanhas publicitárias protagonizadas por artistas e celebridades, transformou-se em objeto de desejo. No primeiro ano, foram comercializadas 300 mil unidades das novas sandálias. Nas revistas, a explosão de cores e as imagens divertidas dos anúncios traduziam o alto-astral da marca. Em seguida, a distribuição também passou a ser focada em nichos de mercado. Cada ponto de venda recebia um modelo diferente, de acordo com seu público alvo, (ver figuras 14).

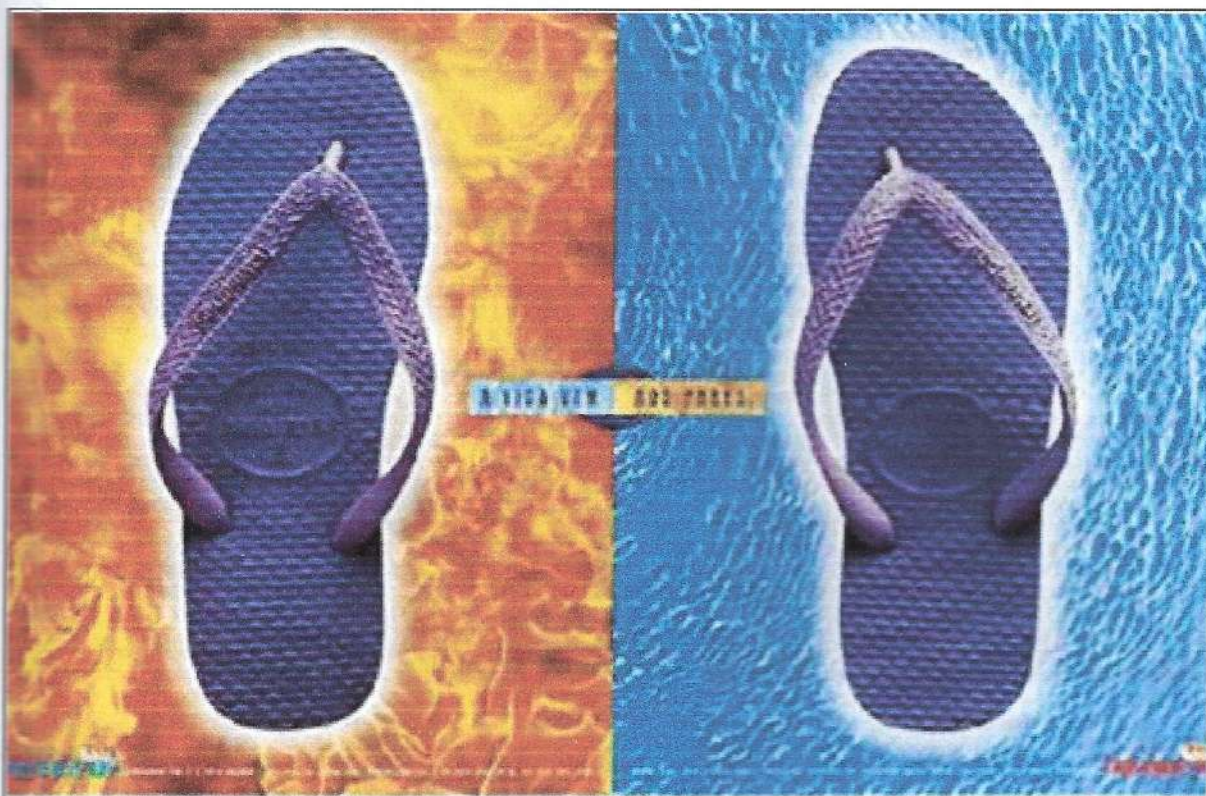


Figura 14 – Primeiro Modelo Havaianas Top.
Fonte: www.havaianas.com.br

Outra mudança foi na exposição do produto no ponto de venda. Ao invés das grandes cestas com os pares misturados, criou-se um display para valorizar o produto, facilitar a escolha e, claro, impulsionar as vendas (ver figuras de 15 a 18).



Figura 15 – Havaianas exposição no passado
www.havaianas.com.br



Figura 16 – Havaianas exposição no passado
Fonte: www.havaianas.com.br

continuidade nesse mesmo ano, quando no mês de novembro a marca lançou oficialmente no mercado uma linha de bolsas. Foram, inicialmente, oito modelos em cores, tamanhos e formatos diferentes. Tinha a Mega, ideal para quem ama levar todo o armário na bolsa; a Side, inspirada no modelo carteiro; a Tote, espaçosa e com base reforçada; a Zip com vários zíperes e um compartimento coringa para guardar toalhas ou jaquetas; e a Saco com alças iguais as das tiras da sandália - ideal para quem gosta de carregar somente o necessário. Produzidas em 100% algodão possuíam detalhes emborrachados e em metal e a versão estampada trazia um floral composto por mini sandálias HAVAIANAS. O charme ficava claro, por conta do chaveirinho em formato da tradicional sandália colorida. As novas bolsas foram comercializadas inicialmente em apenas 60 pontos de venda em todo o país e num único local no exterior: a Galeries Lafayette, em Paris (ver figuras de 19 a 38).



Figura 19 – Havaianas Top Brasil
www.havaianas.com.br



Figura 20 – Havaianas Baby Treking
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 21 – Havaianas top Mix
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 22 – Havaianas Surf Feminina
www.havaianas.com.br

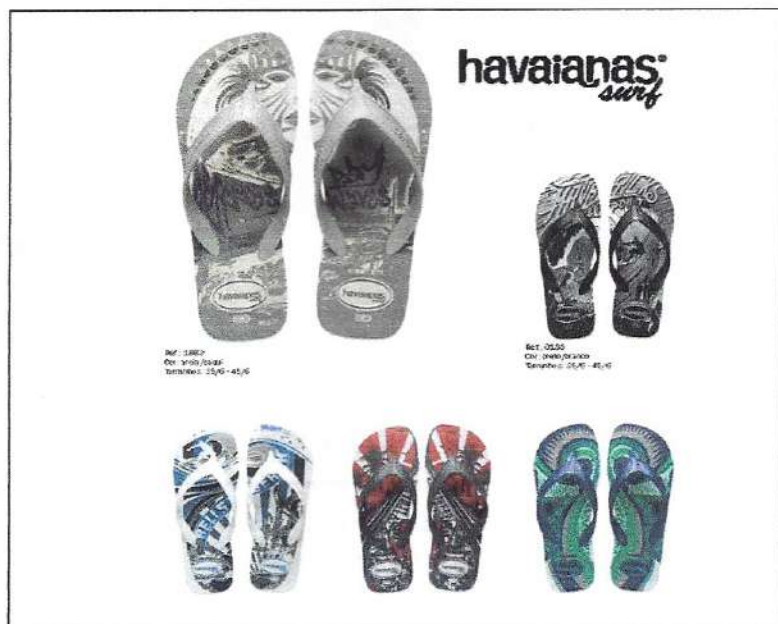


Figura 23 – Havaianas Surf Masculina.
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 24 – Havaianas tênis
www.havaianas.com.br



Figura 25 –Havaianas Bolsas.
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 26 – Havaianas licenciados
www.havaianas.com.br



Figura 27 – Meias Havaianas .
Fonte: www.havaianas.com.br

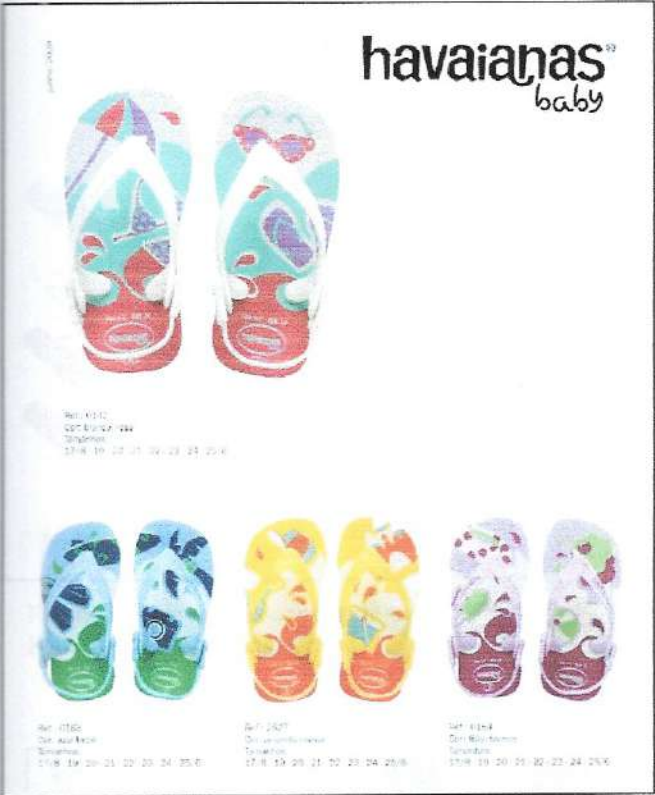


Figura 28 – Havaianas Baby
www.havaianas.com.br



Figura 29 – Toalhas Havaianas
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 30 – Chaveiros de Havaianas
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 31 - Havaianas com cristais
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 32 - Havaianas Kids Ecológica.
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 33 - Havaianas exposição loja H.Stern
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 36 – Havaianas São João de Campina Grande
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 37 – Havaianas brindes promocionais
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 38 – Havaianas Inovações
Fonte: www.havaianas.com.br

Elas estão nas prateleiras de lojas de departamentos chiques como Saks Fifth Avenue e Bergdorf Goodman, em Nova York, e Galleries Lafayette, em Paris. Ocupam espaço em vitrines da badalada Via Spiga, em Milão, dividindo a cena com marcas famosas como Dior e Prada.

Adornam pés de socialites, artistas, modelos e até mesmo do Presidente da República. Ao mesmo tempo são vistas em uma marcha do Movimento Sem-Terra sobre Brasília, nos pés de milhares de homens, mulheres e crianças. Sem dúvida é a sandália mais democrática que se tem notícia. Calça “do mais pobre ao mais rico” - como disse o escritor Jorge Amado. O que começou como um produto popular, que já foi considerado “coisa de pobre” no Brasil, virou produto fashion em menos de quatro décadas, e hoje enfeita pezinhos milionários, como das atrizes Julia Roberts e Sandra Bullock, e os das super modelos Naomi Campbell e Kate Moss visto. Bonita e confortável, a sandália se transformou em um objeto cult. No exterior, os modelos mais incrementados, feitos sob encomenda, chegam a custar US\$ 100. (ver figuras de 39 a 48’)



Figura 39 – Havaianas Produto Fashion e cult
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 40 – Havaianas Produto Fashion e cult
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 41– Havaianas Produto Fashion e cult
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 42 – Havaianas The Wall Street Journal
Fonte: www.havaianas.com.br

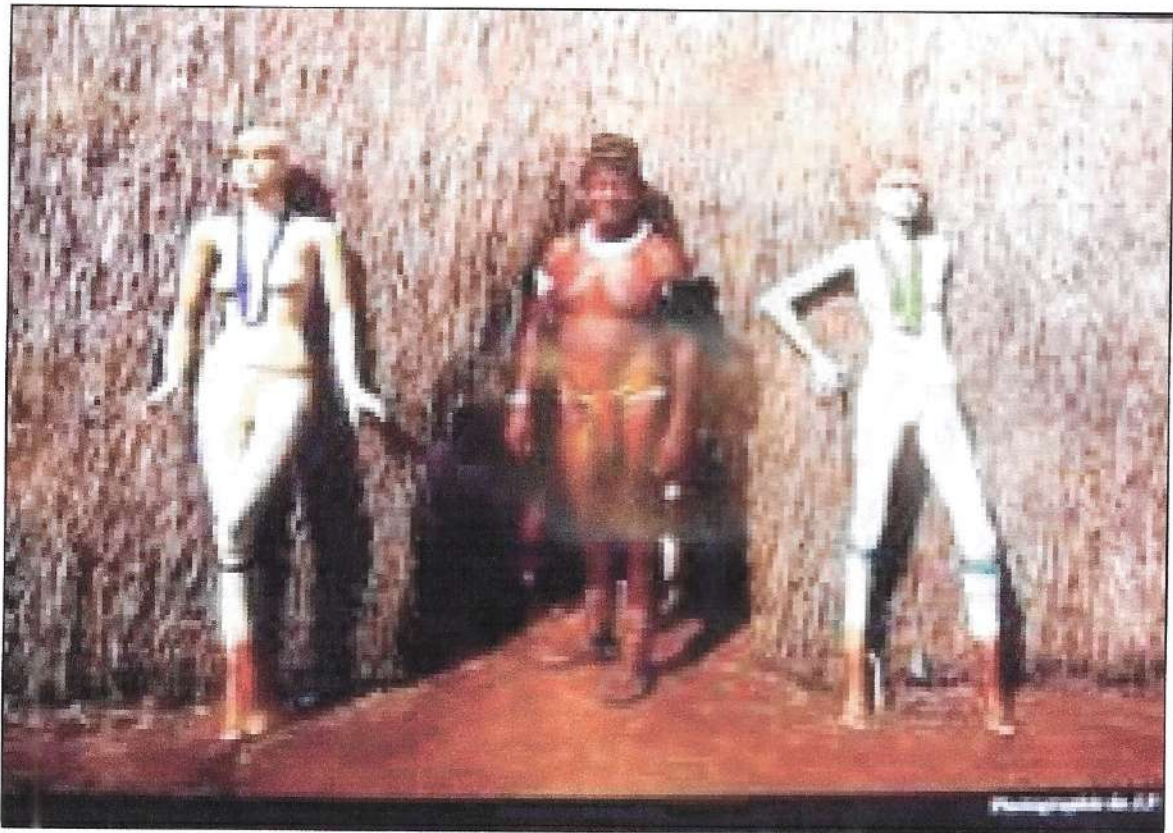


Figura 43 – Havaianas Todo Mundo usa
Fonte: www.havaianas.com.br

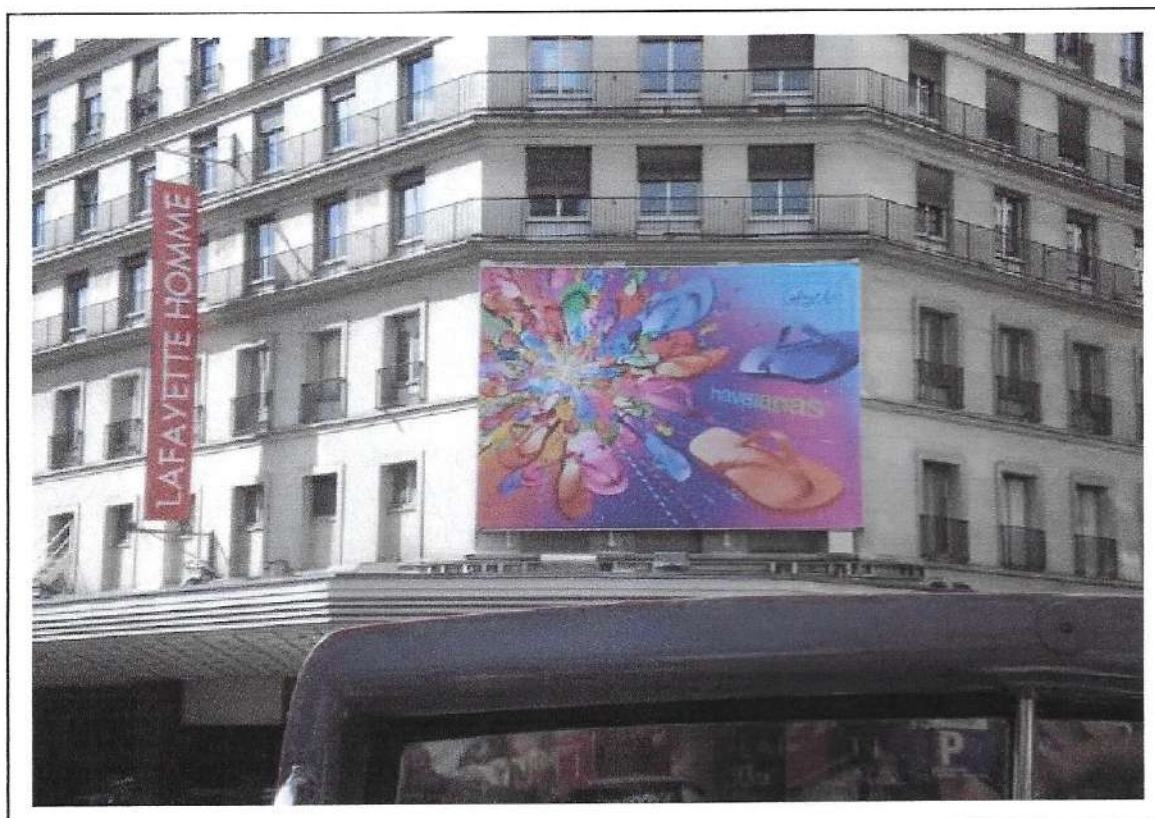


Figura 44 – Havaianas exposição Galeria Lafayette Paris
Fonte: www.havaianas.com.br

JORNAL DO BRASIL
14 JUN 2003

Havaianas: artigo de luxo em Londres

Sandália brasileira chega à Europa custando quase R\$ 500

LONDRES - As sandálias havaianas são coisa fina. Pelo menos, na Europa, onde chegam a ser vendidas por cerca de 100 libras (R\$ 478). Estilistas britânicos decoram as tiras dos chinélos fashion de berracha com pedras, cristais e miçangas. Apesar do alto preço cobrado pelas estilistas, é possível encontrar Havaianas mais baratas ainda não estamos explorando esse segmento, acaba sobrando espaço para ação dos piratas. Nosso departamento jurídico está tendo trabalho com isso. É o preço da nossa fama.

O sucesso virou tema de reportagens nas principais revistas e jornais do mundo. Para o New York Times, as Havaianas são a última palavra da moda para os pés. O Le Monde, da França, estampou na manchete que o calçado das favelas brasileiras conquistou as vítimas da moda. Até o principal jornal econômico do Reino Unido, o Financial Times, se rendeu aos chinélos de berracha "A sandália de quem tem muito dinheiro e nada para provar", definiu o jornal.

TIRAS FASHION Havaianas viram moda na Europa e chegam a custar R\$ 500 em Londres

As prosaicas sandálias Havaianas—aquelas que, segundo o slogan, "não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro"—viraram moda na Europa e chegam a custar até 100 libras, pouco menos de R\$ 500, em Londres, segundo reportagem da BBC Brasil.

De acordo com a reportagem, estilistas internacionais decoram as

era um setor marginal. "A partir de 2000, contratamos uma empresa de exportação. Em cada país, temos distribuidoras que conhecem o mercado local."

Carlos Roza, gerente de comércio exterior da São Paulo Alpargatas, afirma que atualmente são fabricados diariamente 500 mil pares de Havaianas. "Até 2000, as exportações das Ha-

Figura 45 – Havaianas artigo de luxo em Londres
Fonte: www.havaianas.com.br

FOLHA DE S. PAULO
14 JUN 2003
PANTANICA

A modelo Daninha Cicarelli protagoniza uma das campanhas publicitárias das Havaianas no polo

VALOR ECONÔMICO
16 JUN 2003

Sandálias Havaianas conquistam os europeus e custam até R\$ 500

Calçados

Valor Online, de São Paulo

Uma matéria da "BBC" em português informava, na sexta-feira, que as sandálias Havaianas, produzidas pela São Paulo Alpargatas, viraram moda na Europa e podem ser encontradas por até 100 libras,

pedras, cristais e miçangas. Na verdade, elas são vendidas por cerca de 20 libras, ou R\$ 96.

A companhia afirma que as exportações do produto dobram a cada ano e, em 2003, a expectativa é exportar 5 milhões de pares, número que também deve dobrar em 2004, para 10 milhões. A fábrica em Campina Grande (PB), produz

Figura 46 – Hav.conquista os Europeus (R\$ 500,00 o par).
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 47– Havaianas nos pés de famosas.
 Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 48 – Havaianas Artigo de luxo.
 Fonte: www.havaianas.com.br

Outro evento importante para divulgação da marca no exterior ocorreu em 2003 quando foram distribuídas Havaianas aos indicados ao Oscar. Dois meses antes da cerimônia, a empresa desenvolveu um modelo sofisticado, decorado com cristais austríacos Swarovski e guardado em caixas especiais com o nome dos atores imitando os símbolos estampados na calçada da fama de Hollywood. Paralelamente, a fábrica entrou em contato com os agentes das 61 celebridades indicadas ao prêmio - entre elas, Jack Nicholson, Nicole Kidman e Renée Zellweger - para saber que número calçavam. No dia seguinte à premiação, todos receberam sua sandália. Iniciativas como essa ajudaram a empresas a vender 1 milhão de pares de Havaianas aos varejistas americanos neste ano. Nos últimos anos, a receita gerada pela exportação do produto praticamente quadruplicou. Austrália, Filipinas, Argentina, Estados Unidos, França, Itália e Espanha são os maiores mercados da marca no exterior. Em acelerado ritmo de expansão internacional, a marca passou a atuar diretamente na Europa em 2008. Em apenas uma década, as tradicionais sandálias Havaianas saíram das praias brasileiras e foram parar nos pés de celebridades como Angelina Jolie, Brad Pitt, Britney Spears e Kate Hudson (ver figuras 49 a 50).



Figura 49 – Havaianas na entrega do Oscar
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 50 – Havaianas na entrega do Oscar
 Fonte: www.havaianas.com.br

4.1.18 O histórico publicitário com as Havaianas

Segundo o diretor dos comerciais que popularizaram a marca, Clóvis Mello (da Cine),

O histórico começou há mais ou menos quinze anos, quando a marca, num trabalho brilhante e consistente desenvolvido pela Almap/BBDO em parceria com o marketing das Alpargatas, começou a reposicionar a marca, colocando-a também nas prateleiras dos famosos e modernos em geral. O primeiro filme que foi ao ar era estrelado pela Malu Mader e por Luis Fernando Guimarães, que, com uma fictícia equipe de filmagem, invadia a casa da Malu e a flagrava acabando de sair do banho usando Havaianas. Melhor escolha impossível. Malu, Luis Fernando e Havaianas, com talento, consistência e renovação constantes, só melhoraram com o passar dos anos. Hoje, quinze anos depois, o mesmo roteiro poderia ser feito com os mesmos atores, sem que o tempo se fizesse notar. Vale lembrar que à época eram vendidos 7 milhões de pares de Havaianas no Brasil e hoje esse número passou de 350 milhões no mundo todo. De lá pra cá, tive a oportunidade de fazer todos os filmes, algo em torno de 70 filmes.(ver filmes)

Campanhas que fizeram história

A qualidade do produto, a estratégia de marketing e a campanha publicitária baseada em depoimentos de gente famosa usando as tradicionais sandálias, trouxeram vida para a marca, ainda que ela dispensasse maiores apresentações. Quem primeiro apresentou o produto, por muitos anos, foi o humorista Chico Anysio com o slogan “Não deforma, não tem cheiro, não solta as tiras”. Na década de 90, ele voltou em um dos anúncios do lançamento das HAVAIANAS TOP proclamando “Isso é amor antigo”. A simbiose entre o produto e o artista foi tão grande que houve tempo em que se acreditava ser ele o dono da empresa. Saiu Chico Anysio e entrou Thereza Collor. “Todo mundo usa Havaianas” era o tema da campanha, que foi ao ar logo depois com o ator Luis Fernando Guimarães. Ele flagrava personalidades como Vera Fisher, Malu Mader, Maurício Mattar e o jogador Bebeto usando as sandálias.(ver figuras 51 e 52)



Figura 51 – filme com Chico Anysio
Fonte: www.havaianas.com.br



Figura 52 – filme com Malu Mader
Fonte: www.havaianas.com.br

Na televisão, a popularidade de Carolina Ferraz caiu ao tirar suas HAVAIANAS. Cristiana Oliveira ia tirando as peças de sua indumentária para descobrir o responsável pelos miligramas a mais que a balança quebrada não acusava. Em outro filme uma fã quase descobre Fábio Assunção disfarçado na praia através de suas sandálias. Pouco depois, um garoto beijava as sandálias de Rodrigo Santoro pensando serem de Luana Piovani; outro pedia as HAVAIANAS da Déborah Secco para fazer traves de gol. Marcos Palmeira, Raí, Popó, Luma de Oliveira e Reinaldo Gianechini também apareceram nas telinhas em divertidas situações relacionadas à marca. Uma coisa é certa: objeto de desejo, as HAVAIANAS têm

Os slogans

Havaianas, todo mundo usa. (1994)

Legítimas só Havaianas. (1985)

Havaianas, As Legítimas. (1970)



Figura 56 – Campanhas vencedoras
Fonte: www.havaianas.com.br

4.1.19 Os modelos que são destaques

A linha das sandálias HAVAIANAS cresceu de apenas um modelo até 1994 para mais de 90 modelos nos dias atuais, comercializadas em mais de 100 cores e 700 combinações de estampas. (ver figura 57)



Figura 57 – Havaianas estampadas o grande sucesso
Fonte: www.havaianas.com.br

1997

- Lançamento das HAVAIANAS BABY, sandálias direcionadas para um público infantil, em tamanhos que vão do 17/18 ao 23/24, com feixe para prender ao calcanhar. Possuem as variações Baby Pets (com bichinhos nas tirinhas), Baby Brasil (com estilo idêntico ao modelo adulto) e Baby Estampadas (com estampas coloridas na palmilha)

1998

- Lançamento das HAVAIANAS BRASIL, sandálias com uma pequena bandeira do Brasil na tira e listras nas cores verde e amarela em torno da base. Essa sandália logo se tornou objeto de desejo no exterior e motivo de orgulho para os brasileiros.

2003

- Lançamento das HAVAIANAS FLASH, que possuem diferentes formas de tiras e estampas. Existem as inúmeras variações como Hit, Indian, Urban, Fresh, Way, Way Etnics e Tresse (modelos com tiras trançadas e em cores quentes).

- Lançamento das HAVAIANAS HIGH, modelos com saltos de até 6 centímetros em diferentes cores e estampas.

2004

- Lançamento das HAVAIANAS IPÊ, modelos com estampas de animais em extinção feitas em parceria com o Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), onde 7% das vendas líquidas são destinadas ao instituto. Essa parceria teve início com uma coleção formada por sandálias que ilustravam o peixe-boi, o mico leão de cara-preta e o papagaio de cara-roxa. Já no ano seguinte, houve a renovação da coleção com novas espécies como a arara, o miqui e a onça. Houve também o lançamento da coleção filhotes para as crianças, devido aos inúmeros pedidos dos consumidores.

2005

- Lançamento das HAVAIANAS CARTUNISTA, sandálias para crianças, trazendo estampas de cartunistas famosos.

- Lançamento das HAVAIANAS JOY, modelo feminino com salto pequeno de 3 centímetros. Não possuem estampas nem variação de modelos, apenas de cores. Todas trazem flores delicadas presas às tiras.

também metalizado. As sandálias eram entregues dentro de uma caixa, cuja parte interna apresentava a patente da marca e um texto cronológico que contava a sua história.

- Lançamento das HAVAIANAS SLIM ÁFRICA, com estampas tribais e combinações de cores vibrantes.

- Lançamento das HAVAIANAS SLIM WIND, que esbanja conforto com sua tira tubular.

- Lançamento das HAVAIANAS FUN, criadas para o público adolescente, com estampas modernas e divertidas, em opções de tira flúor ou jelly.

- Lançamento das HAVAIANAS SLIM ILLUSION, Sandálias super delicadas, femininas, psicodélicas e coloridas. Os chinelos chegaram ao mercado com tiras nas cores neon, flúor e candy combinando com os traços de cores vibrantes pincelados nas solas.

2010

- Lançamento das HAVAIANAS TEAMS, sandálias que traziam as cores e estampas das 32 seleções que participaram da Copa do Mundo de Futebol da África do Sul.

- Lançamento das HAVAIANAS DIA dos NAMORADOS, sandálias delicadas e românticas. O novo modelo foi desenvolvido no formato Slim, com tiras douradas e solado estampado com corações vermelhos e dourados.

4.1.20 A loja conceito

A primeira loja-conceito da marca no mundo, batizada de ESPAÇO HAVAIANAS, foi inaugurada no dia 23 de janeiro de 2009, na badalada Rua Oscar Freire, em São Paulo. A loja reunia tudo o que os apaixonados por HAVAIANAS sempre sonharam: linha completa de sandálias, produtos exclusivos para o mercado internacional, customização e novos produtos. Com 300m² o luxuoso endereço, assinado pelo arquiteto Isay Weinfeld, é decorado com mosaico de clarabóias no teto e paisagismo lateral (com palmeiras e pitangueiras), passando a impressão de se estar literalmente em uma praça, inclusive com barraca de feira, que remete à origem do chinelo. Além disso, os bancos, de tronco de madeira pequiá e o piso de pedra Goiás tornam o ambiente bem despojado. O sistema de luz, som (há setenta caixas acústicas escondidas no jardim e nas prateleiras) e vídeo é acionado por uma rede de sessenta computadores(ver figura 58 e 59).

exportações passam a fazer parte do Planejamento Estratégico e a Alpargatas consegue posicionar suas marcas nos melhores pontos de venda do mundo.

No ano 2001, a Alpargatas lança o Programa Caminhar e Aprender, com o objetivo de oferecer aos funcionários que precisam abandonar a escola cedo, a chance de voltar a estudar nos ciclos fundamental e médio. A empresa inova e lança o prêmio Mais, Melhor e Mais Rápido, em reconhecimento aos melhores transportadores. Chega ao mercado o Rainha System Interaction XXI, que faz impacto virar impulso. É lançado o Programa Alpargatas de Ergonomia, em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, para análise e adequação dos postos de trabalho.

É relançado o Conga, repaginado e fashion, e com um lançamento revolucionário da Rainha: o DPT (Digital Personal Trainer), que une cronômetro, relógio e velocímetro num só tênis. A Mizuno ganha o mais importante prêmio internacional da propaganda, o Leão de Ouro, em Cannes, com os anúncios da série Ossos. As Havaianas completam 40 anos, participam de uma mostra sobre a América Latina nas Galeries Lafayette e sacodem a torcida brasileira com dois novos modelos: Havaianas Copa e Havaianas Penta. Primeira chuteira a incorporar a tecnologia *wave* de amortecimento, a Mizuno Wave Cup Rivaldo é usada pelo atacante, que marca cinco gols e ajuda o Brasil a conquistar a primeira copa do milênio. O ultramaratonista patrocinado pela Mizuno, Walmir Nunes, bate recorde brasileiro, sul-americano e das Américas de desafios 24 horas, depois de correr 273 quilômetros sob vento, chuvas e temperaturas de até 2 graus, em Taiwan, China.

E as Havaianas vão para Meryl Streep, Nicole Kidman, Paul Newman, Jack Nicholson e outras estrelas do cinema, na Festa de Entrega do Oscar.

A Alpargatas adere ao Nível 1 da Bovespa, em busca das melhores práticas de governança corporativa, e lança o TOP 6, maior programa de desenvolvimento gerencial da história da companhia. Pelé torna-se embaixador da Topper e a marca lança a melhor bola do mundo: a KV. Locomotiva é homenageada pelo Ministério da Saúde, por sua participação na Campanha Nacional para Prevenção da AIDS e outras DSTs.

É criado o Instituto Alpargatas, com a missão de melhorar a educação de crianças e adolescentes, de 07 a 17 anos, por meio do esporte.

A Rainha apresenta o System 3000 e Conga lança os tênis da Barbie. As Havaianas H. Stern, com as tiras de borracha recobertas com penas de ouro e diamantes, são a nova sensação da joalheria. Havaianas brilham nas vitrines do mundo inteiro e ocupam um quarteirão inteiro da Printemps, um dos endereços mais badalados de Paris. É lançado o

prêmio Top 4, em reconhecimento aos melhores fornecedores. Os atletas Mizuno conquistam 41 medalhas nos Jogos Olímpicos de Atenas, incluindo o primeiro bronze para o Brasil, do judoca Leandro Guilherme. Os atletas da marca Rainha, Giovane Gávio e a dupla de vôlei de praia Ricardo e Emanuel conquistaram a medalha de ouro em suas modalidades nos Jogos Olímpicos de Atenas. Adriana Behar e Shelda garantem a prata nas areias gregas. A Topper patrocina cinco jogadoras da Seleção Brasileira de Futebol Feminino, vice-campeã olímpica.

No ano 2005, é lançada a Política da Qualidade; disseminados a Visão, Missão e Valores da Alpargatas; e dada a largada para a implantação do SAP, sistema integrado de gestão, fundamental para o cumprimento do Planejamento Estratégico. A Timberland inaugura mais três lojas em São Paulo e as Havaianas dominam as comemorações do Ano do Brasil na França.

Fonte: www.alpargatas.com.br

4.2.1 Análise da Entrevista com o Ex Diretor e o Gerente Industrial

Neste tópico, destaca a entrevista realizada com o ex Diretor da Alpargatas em sua residência em São José dos Campos, e com o Gerente Industrial da Alpargatas, Fábrica 22, localizada em Campina Grande, evidenciando e caracterizando as estratégias de marketing utilizadas na evolução das sandálias havaianas.

Entrevista com Sr Paulo Lalli.

1- Sr Paulo Lalli, quando a Alpargatas percebeu que estava perdendo espaço no mercado Brasileiro com as vendas das Legítimas Havaianas?

A partir do início da década de 90, percebemos que ano a ano as vendas estavam caindo, num sinal claro de que a estratégia que estava sendo usada, não mais funcionava. Aquele modelo de se buscar reduções de custo no produto, imaginando que tudo o que o consumidor queria era um produto bom barato, não estava mais dando certo. As pesquisas mostravam que as pessoas estavam ficando meio constrangidas de usarem as Havaianas, porque elas (as Havaianas) estavam sempre associadas a pessoas de baixa renda, atribuindo aos seus usuários, como que “um atestado de pobreza”.

2- Qual foi o primeiro plano de ação, ou as escolhas mais críticas que tiveram de ser feitas para conter as quedas nas vendas das Havaianas?

Depois de muito insistir na estratégia antiga, decidimos que precisaríamos revitalizar a marca. Na verdade tínhamos muitas dúvidas sobre a viabilidade disto. De todo o modo em 1994, tomamos duas atitudes que foram muito importantes na história das Havaianas". Decidimos reconquistar o consumidor da classe média que estava muito afastado da marca, porque além de ser um mercado importante, ele sinalizava coisas positivas sobre a marca. Ou seja, se as Havaianas fossem usadas por pessoas de maior poder aquisitivo, as pessoas de menor poder aquisitivo se sentiriam mais à vontade para usar. Para este fim, lançamos as Havaianas Top. A outra coisa que fizemos, foi mudar a estratégia de comunicação – o invés de continuar anunciando as qualidades do produto com Chico Anísio (não tem cheiro, não deforma e não solta as tiras) –passamos a valorizar o usuário associando a marca a pessoas famosas, hoje chamadas de celebridades.

3- Qual empresa foi a principal responsável pela estratégia de marketing, que reposicionou a marca no mercado a partir de 1994?

Este foi um trabalho desenvolvido dentro da própria Alpargatas. A Almap, nossa agência de Propaganda teve um papel muito importante no estabelecimento da estratégia de comunicação – tanto na estratégia quanto na execução.

4- O Sr atribuiria em especial a quais setores ou Fábricas pelo grande sucesso das Havaianas hoje no Brasil e no exterior?

Creio que a fábrica como um todo, foi decisiva em todo este processo. As mudanças estruturais que fizemos, permitiram que uma estratégia de manufatura que antes priorizava apenas os aspectos de custo do produto, passaram a priorizar o que é importante para o mercado. Todas as áreas, sem exceção, foram transformadas. O melhor é que conseguimos manter muitos aspectos do modelo anterior, como produtividade, por exemplo, agora num novo cenário. Creio especialmente que a atuação da liderança da Fábrica (Otacílio e sua equipe) foi e tem sido fundamental em tudo o que tem sido feito. Na verdade a fábrica é quem materializa as promessas da marca, através do desenvolvimento e gestão de um portfólio de produtos crescente e muito mais complexo. Durante o tempo em que estive na gestão da UN, sempre manifestei meu respeito, minha admiração e gratidão por tudo que nossa fábrica fez pelas Havaianas. Portanto, mais uma vez, meus parabéns ao time de Campina Grande!

- 5- Sendo o Sr o principal idealizador e mentor do projeto que recolocou a marca Havaianas no mercado, o que dizer de uma sandália que era composta por apenas 48 variações , e atualmente já se pode computar algo perto das 13 mil variações?**

Na verdade, permita-me uma correção – eu fui apenas um daqueles que contribuíram para a transformação da marca. Quanto ao aumento do número de skus, ele acabou sendo uma consequência do crescimento do mercado a ser atendido por Havaianas. Nosso mote anterior “Havaianas, todo mundo usa” e a busca de fazer isto uma verdade sempre, leva a este aumento natural do portfólio de produtos. As pessoas, em geral, valorizam a exclusividade, o que é um fator que deve levar a um aumento do número de opções de produto. É complicado, mas acaba valendo a pena.

- 6- Ao sair da Alpargatas, o Sr disse “ Tenho confiança de que estou deixando um time de talentos plenamente capacitados para vencer os desafios que existem pela frente, relativamente à marca Havaianas” O Sr voltaria a liderar esta equipe, que a cada dia se surpreende ?**

Sempre tive muita confiança no time que tínhamos. Tive muito orgulho de ter feito parte deste grupo. Creio que minha previsão de que o time seria capaz de vencer os desafios, estava correta. Creio que liderar este time, é um privilégio para qualquer um. Quanto à hipótese de voltar a liderá-lo, não me parece uma coisa a ser considerada. As nossas vidas acabaram tomando rumos diferentes e, graças a Deus, todos continuam crescendo e se desenvolvendo –o que é o mais importante.

- 7- Havaianas é a melhor sandália do Mundo? Porque?**

Se não é a melhor, certamente está entre as melhores. A razão é que conseguimos associar a um produto de qualidade muito superior à dos concorrentes, uma imagem de marca diferenciada. Conseguimos dar um “conforto emocional” aos consumidores e consumidoras, para que usem com toda a liberdade um produto que é extremamente confortável do ponto de vista corporal.

4.2.2 Processo de Marketing

O marketing das Havaianas é atualmente considerado um *case* mundial, em que as Havaianas deixaram de ser um produto popular para ser um produto desejado em mais de 80 países. Este sucesso foi adquirido devido a um trabalho realizado desde 1993 até os dias atuais.

O sucesso que a marca Havaianas adquiriu está totalmente ligado à mudança de concepção do produto, segundo Carla Schmitzberger diretora geral das Havaianas, a Alpargatas passou a criar mais modelos e cores novas, atendendo às necessidades e vontades dos consumidores, a qualidade do produto também mudou e até hoje é concebida para atender a necessidade do mercado mundial. Para garantir o conforto dos pés, foi desenvolvida uma borracha sintética especialmente para produção de Havaianas, os aditivos químicos são de alto padrão de qualidade, os trabalhos de customização (pintura e acessórios) foram desenvolvidos para garantir uma vida útil compatível com a necessidade.

Marketing é o conjunto de atividades que são exercidas para criar e levar a mercadoria do produto ao consumidor final. É a atividade total de comerciar. Estuda as tendências do mercado, as preferências do consumidor e a distribuição do produto. Marketing é algo que vem antes da mercadoria, compreende também a mercadoria e vai além dela (SANT'ANNA, 2002, p. 17).

4.2.3 Marketing Agressivo Direcionado à Clientela

Observando as descobertas, em 1993, o então diretor da divisão de sandálias – Paulo Lalli – fez um estudo de ciclo de vida das Havaianas, identificou que o produto estava em decadência e tinha uma tendência muito forte de se acabar próximo ao ano de 2006. Foi então, que ele desenhou uma política de marketing mais agressiva, estudou o mercado e passou a atender às necessidades dos consumidores. No primeiro momento, criou uma coleção mais arrojada, com uma linha de cores (07 cores) de acordo com a tendência do verão. A esta coleção denominou Havaianas Top e foi ela a responsável pela mudança de visão da marca. A partir deste momento, a Havaianas passou a criar produtos alternativos, ligado à moda e à

tendência do mercado. Atualmente, ela cria mais de 150 modelos, desde coleção de venda até produtos customizados, específicos para determinados clientes.

Segundo Cobra (1992), o marketing significa um processo bem mais amplo que parte desde o planejamento e execução, partindo da sua concepção, aperfeiçoamento, promoção e distribuição de idéias, criando trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

4.2.4 A Qualidade e Valor Agregado das Havaianas

O terceiro aspecto observado é com referência à qualidade. Quando foi questionado ao gerente, se a qualidade justifica o preço no mercado atual, a resposta foi positiva, uma vez que as Havaianas têm produtos para todas as margens de mercado, ela trabalha com produtos específicos para atuar em uma margem de preço de concorrência, e, é a partir deste preço de venda que se determina o custo do produto e conseqüentemente a qualidade das matérias-primas utilizadas ($\text{Lucro} = \text{Preço} - \text{Custo}$).

Considera-se, também, que o preço é o valor final dado ao pagamento de um produto ou serviço, relacionando custos de distribuição e fabricação. Desde então, os preços para Churchill e Peter (2003, p. 331) podem ser “baseados em custos, concorrência ou valor para os clientes, mas todos os três fatores devem ser considerados”.

Assim, outro fator que leva a ter preços expressivamente altos, como por exemplo, existem sandálias que custam por volta de 40,00 euros na Europa, mas, neste caso, o preço é determinado pelo valor da marca.

4.2.5 Estratégia para Escolha da Distribuição

Com relação à estratégia de comercialização adotada para o mercado potencial, a intenção era abranger a maior área possível, em seus diferentes nichos, como: lojas de atacado, varejo, auto-serviço e lojas específicas.

Estratégia é um caminho, ou maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente (OLIVEIRA, 2002).

Através de uma estratégia bem definida e desenvolvida por meio de um planejamento bem orientado, pôde traçar segmentos para atuação do produto, no caso das Sandálias Havaianas, o segmento de atuação foram as lojas de atacado, varejo, auto-serviço e lojas específicas.

4.2.6 Posicionamento Mercadológico da Empresa

A Havaianas é líder de vendas no segmento em que atua. No mercado interno, cerca de 50% do seu volume é vendido para grandes distribuidores atacadistas e o restante é dividido entre varejo, auto-serviço e lojas especializadas. No varejo, os produtos são disponibilizados em embalagens especiais, todos são guardados em cartuchos individuais (pequena caixa de papelão) e expostos em gôndolas.

O comércio internacional é tratado diferentemente, a idéia é fazer um trabalho mais voltado à marca das Havaianas e não ao produto, é criar um produto desejado e não necessário.

4.2.7 Promoção de Vendas

Outro ponto destacado na entrevista foi em relação à promoção de vendas. Quando foi questionada qual a estratégia utilizada pelos profissionais da área na Alpargatas para captar a sensibilidade dos clientes e torná-los aptos à compra, rapidamente considerou-se que a idéia utilizada em suas propagandas é a de levar ao consumidor a imagem de ser um produto jovem, moderno, alternativo que está sempre na moda, ligada a tendências de cor, imagens e estilos.

Na visão de Cobra (1992), a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, transferência de posse.

Essa posse pode ser vista diante as mais variadas classes sociais, é por isso que em suas propagandas de televisão a Alpargatas sempre mostra a imagem de algum ator famoso usando Havaianas para que o consumidor associe a idéia que a sandália é utilizada por pessoas de alta classe social.

4.2.8 Estratégias de Comercialização do Produto

Um fator importante a considerar é que, dentro do marketing, além dos 4 P's utilizados como ferramenta de apoio à gestão, a pesquisa é de suma importância para que antes de colocar o produto no mercado, se possam identificar as ameaças existentes ou até mesmo as tendências a serem seguidas. Para tanto, na Alpargatas existe uma equipe que trabalha especificamente em desenvolvimento do produto. Eles viajam o mundo todo participando dos principais eventos de moda, criam os artigos baseados nas tendências mundiais. Todos os artigos são criados para atuar no mercado, já adequando seus preços e seus aspectos de durabilidade.

Com referência ao produto "Sandálias Havaianas", quando foi questionado como se planeja as suas estratégias de comercialização, divulgação, expansão do produto e publicidade, foi obtida como resposta que é através do planejamento já evidenciado em questões anteriores.

4.2.9 Expansão da Marca

Considerando os desafios percebidos pela Alpargatas, no tocante à expansão das Sandálias Havaianas diante do mercado global e competitivo, estes são encarados como metas a serem superadas. Desta forma, a Alpargatas tem uma perspectiva de aumento de volumes de venda de Havaianas devido ao comércio internacional. Já foi construída, em 2005, uma nova fábrica em Campina Grande, vizinho à fábrica original. Existem estudos para construções de novas fábricas em outros lugares do mundo. No período de queda de volumes, a fábrica trabalha produzindo estoques para atender a alta demanda, o planejamento é linear, atuando na capacidade máxima de fábrica durante todo o ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados demonstram que o marketing das Havaianas foi essencial para a sobrevivência da organização, estando suas ações direcionadas para o produto, preço, promoção e praça. As estratégias de marketing adotadas para revitalizar a marca das Sandálias Havaianas mostraram que, além de essencial, o marketing se utiliza de ferramentas para auxiliar a empresa a competir num mercado global, que sempre necessita de modificações, transformações e inovações de seus produtos. Para a realização deste trabalho, utilizou-se a pesquisa do tipo exploratória, descritiva e bibliográfica. O universo das pesquisas foram o ambiente da Fábrica 22 – Alpargatas, mediante uma entrevista aplicada ao Sr Otacílio gerente geral da fábrica, e por e-mail uma entrevista com a Sr Paulo Lalli ex diretor das Havaianas, e o tratamento da análise dos dados foi feito através de uma análise comparativa entre as teorias de marketing estudadas com toda a evolução observada ao longo do tempo pela trajetória das Sandálias Havaianas e interpondo a importância do marketing.

Ser uma celebridade, não é apenas aparecer, estar na mídia. Uma estrela tem que ter estilo, deve possuir status e, de acordo com os publicitários e diretores da Alpargatas, tem que ter um par de Havaianas. Sustentar uma vida de badalação é muito cansativo. Uma celebridade deve estar sempre bela, muito bem maquiada, rodeada de outras personalidades do mundo fashion e, acima de tudo, um “olimpiano” deve ser visto como uma marca. Da mesma forma como uma marca deve ser vista como um “olimpiano”. A celebridade esta ligada diretamente a valores estéticos. É o cuidado com o belo. Mas a estética não se apresenta apenas nas pessoas, mas também nos objetos e, com novos modelos e cores, as Havaianas agregaram valor econômico e estético a marca. Uma vida de altos e baixos, da domesticização ao glamuroso mundo. Os jornais do mundo noticiam o fenômeno brasileiro. Os imponentes, The Wall Street Journal, Le Figaro, Zero Hora, Folha de São Paulo, Correio Braziliense e parcerias com o Morumbi Shopping, Coca-cola, Brahma, entre outros, elevaram o sucesso da marca.

O sucesso que a marca Havaianas adquiriu está totalmente ligado à mudança de concepção do produto, a Alpargatas passou a criar mais modelos e cores novas, atendendo a necessidades e vontades dos consumidores, a qualidade do produto também mudou e até hoje é concebida para atender a necessidade do mercado mundial.

Para tanto, novos processos foram adotados com relação ao produto, fato importante, pois levou em consideração a qualidade existente, procurando novos pontos de distribuição de vendas, de formas a atender aos consumidores mediante segmentação de mercado específica.

Nesta hora é que o marketing assume um papel fundamental dentro das organizações. Por se tratar de uma ferramenta de apoio administrativo, utiliza-se de estratégias previamente elaboradas, enfatizando ferramentas como preço, praça, produto e promoção, mediante um planejamento estratégico de ações, que o marketing desenvolve a partir de uma ação específica para o mercado.

Um dos pontos de grande importância foi percebido através da entrevista aplicada ao ex diretor Paulo Lalli e ao gerente industrial da Fábrica 22 da Alpargatas, que revelaram estratégias bem definidas para o marketing das Sandálias Havaianas que, na oportunidade, mostrou bem o seu grau de evolução: o de sandália popular que é consumida e exportada para o mundo inteiro.

As estratégias de marketing adotadas para revitalizar a marca das Sandálias Havaianas mostraram que, além de essencial, o marketing se utiliza de ferramentas como, estratégias de promoção de vendas para auxiliar a empresa a competir num mercado global, que sempre necessita de destaque, modificações, transformações e inovações de seus produtos e serviços. Entre os atributos presentes em um produto ou serviço a marca simboliza o valor do que está sendo comercializado, diferenciando produtos e empresas da concorrência.

As decisões de compra do consumidor dependem, cada vez mais de suas percepções. Para o consumidor, a percepção é a verdade e nessa verdade ele baseia suas percepções. Por isso, Ries & Trout (2001) afirmam que “o marketing é uma batalha de percepções.”

Portanto, uma boa estratégia de marketing é a base de todo empreendimento bem-sucedido, sabe-se que não é nada fácil dar os primeiros passos, porém, quando realizado, torna-se um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto e marketing em um plano de ação coordenado, resultando em excelentes conquistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTA, Darci; ANDRADE, Fernando Roberto; FERREIRA, José Antônio. **Fundamentos de Marketing**. Fundação Getúlio Vargas, 2003.

_____. **Fundamentos de Marketing**. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

_____. **Fundamentos de Marketing**. Fundação Getúlio Vargas, 2007.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo: LTC, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

_____. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHIL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ETZEL, Bruce J.; MICHAEL, J.; WALKER, William J. Stanton. **Marketing**. Tradução técnica: Arão Sapiro; São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução: Bazã Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MADRUGA, Roberto Pessoa; BEM, Thion Chi; SIMÕES, Marcos Licínio da Costa; TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2004.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento**: planejamento e organização. São Paulo: Atlas, 2002.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **A grande virada do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

RICHES, R.; LIMA, C.P. **Segmentação**. Opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

RIES, A.; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. Pioneira, 2001.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas nas empresas de sucesso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

SCHEWE, D. Charles; SMITH, M. Reuben. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. ver. E atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SITES CONSULTADOS

www.alpargatas.com.br
www.havaianas.com.br
www.jornalexclusivo.com.br
www.fashionweek.com.br
www.fashionrio.com.br
www.goolge.com.br

APÊNDICES

APÊNDICE A

Roteiro para Entrevista com Sr Paulo Lalli ex diretor da Alpargatas

1. Sr Paulo Lalli, quando a Alpargatas percebeu que estava perdendo espaço no mercado Brasileiro com as vendas das Legítimas Havaianas?
2. Qual foi o primeiro plano de ação, ou as escolhas mais críticas que tiveram de ser feitas para conter as quedas nas vendas das Havaianas?
3. Qual empresa foi a principal responsável pela estratégia de marketing, que reposicionou a marca no mercado a partir de 1994?
4. O Sr atribuiria em especial a quais setores ou Fábricas pelo grande sucesso da Havaianas hoje no Brasil e no exterior?
5. Sendo o Sr o principal idealizador e mentor do projeto que recolocou a marca Havaianas na mercado, o que dizer de uma sandália que era composta por apenas 48 variações entre tamanhos e cores, e atualmente já se pode computar algo perto das 13 mil variações?
6. Ao sair da Alpargatas, o Sr disse “Tenho confiança de que estou deixando um time de talentos plenamente capacitados para vencer os desafios que existem pela frente, relativamente à marca Havaianas” O Sr voltaria a liderar esta equipe, que a cada dia se surpreende ?
7. Havaianas é a melhor sandália do Mundo? Porque?

APENDICE B

Entrevista com Sr Otacílio Teobaldo, gerente geral da Alpargatas de Campina Grande PB.

- 1- Sr Otacílio, quando iniciou a produção das Havaianas no município de Campina Grande?**
- 2- Nesta época qual era a produção diária das Havaianas, e atualmente?**
- 3- Quem para o Sr, foi o principal responsável pela vinda da Fábrica para Campina Grande?**
- 4- O Sr atribuiria a quais áreas pela grande virada de jogo que as Havaianas teve a partir de 1994?**
- 5-Como o Sr se sente em ser o Gerente Geral de uma equipe que produz um produto que é sinônimo de desejo no Mundo inteiro?**

APENDICE C

Para responder à questão-guia da pesquisa realizada pela Havaianas, foram coletados dados em três fases distintas e subsequentes. Na primeira fase, foram realizados contatos telefônicos e por e-mail com funcionários da empresa Alpargatas S.A para se obter dados introdutórios quantitativos sobre a estratégia de expansão das atividades da empresa no exterior.

No segundo momento, os dados foram coletados com entrevistas pessoais e por e-mail com consumidores das três nacionalidades pesquisadas, através de questionários com 9 alunos da PUC - Rio, sendo três consumidores de cada nacionalidade. Essas pesquisas iniciais serviram como pré-teste para a elaboração da lista de 13 perguntas utilizadas posteriormente nos grupos de foco com Consumidores do Brasil e dos EUA e na entrevista em dupla com os alunos consumidores franceses.

Na terceira etapa do processo de pesquisa, cada grupo de foco foi formado por 4 alunos da mesma nacionalidade, totalizando 8 participantes nos grupos brasileiro e americano. Somando-se aos dois alunos franceses, totalizam 10 participantes da pesquisa nessa terceira fase de coleta de dados. Todos receberam ao final da pesquisa um chaveiro das sandálias Havaianas como brinde.