



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA

JAIRO BREUNIG

ANÁLISE DAS AÇÕES DOS REVENDEDORES VAREJISTAS
NOS PONTOS DE VENDA EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA
DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS.

Porto Alegre - RS

2006



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



JAIRO BREUNIG

ANÁLISE DAS AÇÕES DOS REVENDEDORES VAREJISTAS
NOS PONTOS DE VENDA EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA
DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS.

Dissertação de Mestrado em Administração

Mestrado em Administração e Negócios

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D.

Porto Alegre - RS

2006

JAIRO BREUNIG

ANÁLISE DAS AÇÕES DOS REVENDEDORES VAREJISTAS
NOS PONTOS DE VENDA EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA
DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS.

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de
Pós-Graduação da Faculdade de
Administração da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D.

Porto Alegre - RS

2006

JAIRO BREUNIG

ANÁLISE DAS AÇÕES DOS REVENDEDORES VAREJISTAS
NOS PONTOS DE VENDA EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA
DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS.

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de
Pós-Graduação da Faculdade de
Administração da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D. - PUCRS

Prof^a. Gabriela Cardozo Ferreira, Dr^a. - PUCRS

Prof. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão, Dr. PUCRS

Prof^a. Andréa Parisi Kern, Dr^a.

*Minha homenagem aos meus pais
Egon Benno e Ingeborg,
que sempre me incentivaram ao estudo,
mas, infelizmente, não puderam acompanhar esta jornada.
Com amor e carinho à minha esposa
Maria Rita
e aos filhos Yohanna e Rainier,
com os agradecimentos pela compreensão e apoio.*

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Ingeborg, ausente há muitos anos, por ter me ensinado a sonhar e a buscar a realização dos sonhos. Ao meu pai Egon Benno, que se foi durante o período deste curso, por ter me deixado de herança as virtudes da justiça, da honestidade, do respeito e da honra.

À minha esposa Maria Rita e meus filhos Yohanna e Rainier, que muito se privaram de minha ausência, mesmo que, por vezes, de corpo presente. Obrigado pelo apoio e compreensão em todos os momentos!

A São Paulo Alpargatas S.A., por me apoiar e investir no capital intelectual.

Ao meu orientador, professor Leonardo Rocha de Oliveira, pela paciência e colaboração em todo o período de orientação.

Aos professores, colaboradores e colegas do MAN, que, de uma forma ou outra, contribuíram para o meu processo de aprendizado e compartilharam conhecimento e amizade.

RESUMO

Estratégias competitivas podem envolver diversos aspectos da empresa, desde fatores tangíveis como custos de produção a intangíveis como o valor da marca. Neste caso, estratégias de valorização da marca incluem ações do fabricante que se refletem sobre os revendedores de suas marcas, exigindo que ambas estejam em sintonia. O objetivo deste trabalho é comparar as ações realizadas pelos revendedores varejistas com a estratégia de reposicionamento da marca Havaianas, produzida pela empresa Alpargatas. Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa exploratória, com a utilização de um roteiro de perguntas semi-estruturado, e analisa as ações dos revendedores do varejo calçadista do sul do Brasil. Foram entrevistados proprietários e gerentes de empresas revendedoras de produtos da marca Havaianas na região sul do Brasil. Para as entrevistas foi utilizado questionário semi-estruturado com análise qualitativa para compreender as ações destes revendedores, considerando fatores que agregam valor a uma marca. A análise das ações no ponto de venda foi baseada em cinco dimensões de análise: (i) confiança na marca, (ii) satisfação dos clientes, (iii) consciência ou lembrança da marca, (iv) vínculos duradouros e (v) fidelidade ou lealdade à marca. Foi verificado que todos os revendedores estão cientes da estratégia de reposicionamento de Havaianas, mas nem todas as suas ações estão alinhadas a esta estratégia. O trabalho evidencia que a preocupação maior com o sucesso da estratégia de uma marca no ponto de vendas deve ser do proprietário da marca, principalmente quando ela divide espaço com concorrentes. Foi constatado que os varejistas que não trabalham com marcas ou produtos concorrentes têm uma preocupação maior em agregar valor à estratégia da marca Havaianas do que os demais. Também foi possível perceber que as ações dos varejistas estão mais preocupadas com sua própria estratégia de posicionamento, principalmente considerando o segmento em que atuam, do que com as estratégias de seus fornecedores ou de suas marcas.

PALAVRAS-CHAVES: Estratégia de Reposicionamento. Agregação de Valor. Diferenciação.

ABSTRACT

Competitive strategies involve several aspects of a company, ranging from tangible measurements as production costs until intangible as brand value. Brand valuation strategies for manufacturers involve actions that could also reach the retailers and aligning both interests. The objective of this work is to compare the actions carried out by the retailers with the Havaianas brand repositioning strategy, which is manufactured by Alpargatas. This work was developed as a qualitative and exploratory research and the interviews were performed based on a non-structured questionnaire, which aims to analyze the actions taken by the shoes retail market in Brazil. The interviews were performed with managers and owners of retail companies for the products manufactured with the brand Havaianas in the south of Brazil. The retailing market analyses were based on 5 dimensions, which are: (i) brand confidence; (ii) customers satisfaction; (iii) branding awareness; (iv) lasting bonds and; (v) brand fidelity or loyalty. It was verified that all retailers are aware of the brand repositioning strategy taken for Havaianas, but not always aligned with the manufacturers' actions. The work highlights that the highest concern for a successful brand strategy that involves retailers must be taken by the brand owner. It grows when the retailers share the sales space with competing brands. Retailers that are exclusive for the Havaianas brand have a higher concern and interest in adding value to the brand. It was also shown that most retailers' actions are more concerned with their own business strategy than with the suppliers they work with.

KEY WORDS: Brand Valuation; Repositioning Strategy; Shoes Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégica Genérica <i>versus</i> Estratégia Competitiva.....	25
Figura 2 – As forças e fraquezas de cada base singular.	29
Figura 3 – Dimensões de análise com base nos fatores que agregam valor a uma marca.	48
Figura 4 – Desenho de pesquisa	54
Figura 5 – Tipos de mensuração.....	57
Figura 6 – Questionamentos referentes à mensuração gerencial.....	58
Figura 7 – Questionamentos referentes à mensuração de classificação.	58
Figura 8 – Questionamentos referentes à mensuração de direcionamento.....	59
Figura 9 – Gráfico demonstrativo de vendas de Havaianas de 1988 a 1993.....	65
Figura 10 – Produto e forma de apresentação.	66
Figura 11 – Cartucho, expositor e mídia impressa no lançamento da Havaianas Top.....	69
Figura 12 – Comparativo de vendas de Havaianas de 1993 a 2005 por linha de modelos.	74
Figura 13 – Comparativo de vendas totais de Havaianas de 1993 a 2005.	74
Figura 14 – Expositores de Havaianas para auto-serviço e lojas de calçados.....	75
Figura 15 – Características dos revendedores A e B, quanto aos fatores que agregam valor. .	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado brasileiro de calçados.	18
Tabela 2 – Perfil dos revendedores e entrevistados.....	55

LISTA DE SIGLAS

Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados

AMC – Atendimento Master ao Consumidor

CIPD – Centro de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento

EVA – Enil Vinil Acetato

Ibope – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IPE – Instituto de Pesquisas Ecológicas

PDV – Ponto de Vendas

Pdvs – Pontos de Vendas

PVC – Poliuretano Vinil Clorídrico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SAC – Serviço de Atendimento a Clientes

SKU – *Stock Keeping Unit*

Skus – *Stock Keeping Units*

UEN – Unidade Estratégica de Negócios

Uens – Unidades Estratégicas de Negócios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
3 OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo Geral	19
3.2 Objetivos Específicos.....	19
4 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE	20
4.1 Estratégia Corporativa	23
4.2 Estratégia e Vantagem Competitiva	25
4.2.1 Estratégia de Preço	30
4.2.2 Estratégia de Diferenciação	31
4.2.3 Estratégia de Enfoque.....	33
4.2.4 Estratégia de Inovação Competitiva.....	34
4.2.5 Estratégia de Diversificação	34
4.2.6 Estratégia de Alianças e Parcerias.....	35
4.2.7 Estratégia de Expansão.....	35
4.2.8 Estratégia de Negócios	36
4.3 Estratégia de Posicionamento e de Reposicionamento.....	37
4.4 Marca	40
4.4.1 Valor da Marca	45
4.4.2 Submarca	49

5 MÉTODO DE PESQUISA	50
5.1 Estrutura da Pesquisa	53
5.2 Unidade de Análise	54
5.3 Instrumento de Pesquisa	56
5.4 Coleta de Dados	60
5.5 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	62
6 SANDÁLIAS HAVAIANAS.....	64
6.1 A Estratégia das Sandálias Havaianas	67
6.2 Reposicionamento Estratégico da Marca Havaianas.....	68
6.3 Unidades Estratégicas de Negócios	70
6.4 Posicionamento da Marca no Mercado Externo	71
6.5 Estratégia de Reposicionamento da Marca Havaianas.....	72
6.6 Ações Para Implementação da Estratégia.....	75
7 RESULTADOS DA PESQUISA	77
7.1 Análise das Ações dos Revendedores Varejistas nos PDVs.....	77
7.1.1 Confiança na Marca.....	77
7.1.2 Satisfação dos Clientes	82
7.1.3 Consciência/lembrança da Marca.....	87
7.1.4 Vínculos Duradouros.....	89
7.1.5 Fidelidade/lealdade à Marca.....	92
7.2 Análise Comparativa das Ações dos Revendedores	93
7.3 Análise de Ações Diferenciadas	95
7.4 Análise Geral das Ações.....	97
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
8.1 Limitações do Estudo	102
8.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	102
REFERÊNCIAS	104

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS	109
--	------------

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade por mercados e consumidores cada vez mais exigentes aumenta a preocupação das empresas em relação às suas estratégias de negócios. É necessário entender as necessidades, desejos e percepções dos consumidores para adotar um posicionamento adequado para cada marca. Por vezes pode ser necessário traçar novas estratégias para a sobrevivência de uma empresa ou marca. Em determinados casos a empresa opta por um novo posicionamento estratégico no mercado, combinando a estratégia do produto ou marca, distribuição, preço e promoção. Esta estratégia integrada visa atingir os objetivos do reposicionamento e obter vantagem competitiva.

Este foi o caso das sandálias Havaianas, na oportunidade em que a São Paulo Alpargatas S.A., empresa fabricante e detentora desta marca, verificou que a curva de demanda estava em queda e havia a necessidade de providências urgentes. A solução encontrada foi o reposicionamento da marca. As sandálias Havaianas, que eram conhecidas como produtos populares, vinham tendo reduzida a sua rentabilidade. Com o reposicionamento a Havaianas passou a ocupar a posição de marca internacionalmente reconhecida como um ícone da moda.

O processo de reposicionamento iniciou com o lançamento de um novo modelo, em 1994, após mais de três décadas comercializando apenas um único modelo da marca Havaianas. A Havaianas Top, como foi chamada, foi lançada com o propósito de reconquistar as classes B e C. Para que a estratégia fosse bem sucedida houve um trabalho intenso de marketing e vendas, incluindo desde a embalagem individual, expositores e forte apoio da mídia. A fábrica foi reestruturada e foram realizados investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

A reestruturação da empresa em Unidades Estratégicas de Negócios (Uens) foi importante para a marca Havaianas, pois possibilitou maior foco na marca (KOTLER, 1998). A internacionalização da marca auxiliou no seu reposicionamento, pois a estratégia adotada

no exterior gerou mídia espontânea e agregou valor à marca, aumentando a percepção de valor por parte do consumidor e a demanda no mercado interno, que representa mais de 90% do volume de negócios de Havaianas.

O presente trabalho busca comparar as ações dos revendedores varejistas com a estratégia de reposicionamento da marca Havaianas. Com isto busca-se verificar se as ações nos pontos de venda são aderentes à estratégia de reposicionamento, agregando valor à marca. Este resultado pode ser usado para orientar nas decisões estratégicas da empresa em relação a seus revendedores varejistas, os quais estão realmente em contato com o consumidor final.

Como revendedores foram considerados os canais de distribuição que comercializam a marca Havaianas, sejam atacadistas ou varejistas. Os varejistas são aqueles cujos negócios dependem basicamente do varejo, ou seja, da venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais (KOTLER, 1998). Atacadistas são as empresas envolvidas na atividade de atacado, isto é, que vendem bens ou serviços aos varejistas, consumidores ou mesmo para outros atacadistas (KOTLER, 1998). Como consumidor entende-se a pessoa que utiliza ou consome um produto ou serviço e não é necessariamente quem decide ou efetua a compra.

Para o desenvolvimento deste trabalho foram organizados oito capítulos. Este capítulo, de introdução, apresenta um breve relato sobre o tema e a estrutura do trabalho. O capítulo dois trata da delimitação do tema e da definição do problema de pesquisa. No terceiro capítulo é estabelecida a direção do trabalho através do objetivo geral e dos objetivos específicos.

O capítulo quatro apresenta a fundamentação teórica, com a revisão bibliográfica de temas capazes de esclarecer conceitos que facilitam o entendimento da importância e da necessidade estratégica do reposicionamento de marca. Neste capítulo são abordados conceitos relacionados aos seguintes temas:

- estratégia e competitividade;
- estratégia corporativa;
- estratégia e vantagem competitiva;
- estratégia de posicionamento e de reposicionamento; e
- marca.

O quinto capítulo é composto pelas orientações do método de pesquisa que estruturaram as ações para a operacionalização do estudo. Este capítulo apresenta o método e a estrutura da pesquisa, abrangendo a unidade de análise, os instrumentos de coletas de dados, a coleta de dados, a análise dos dados e os critérios para interpretação das descobertas.

No sexto capítulo está descrito o histórico das sandálias Havaianas, buscando enfatizar a estratégia da marca, o processo de reposicionamento, a criação da UEN, o posicionamento no mercado internacional, a estratégia para agregar valor e as ações para implementação destas estratégias.

O sétimo capítulo aborda os resultados da pesquisa. Abrange a análise das ações dos revendedores varejistas nos Pdvs, de acordo com as dimensões de análise para agregar valor à marca. Inclui a análise comparativa das ações dos revendedores, a análise de ações diferenciadas e a análise geral das ações.

No oitavo capítulo estão as considerações finais sobre os resultados deste estudo. Este capítulo inclui as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo e as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As estratégias adotadas por uma empresa ou marca dependem de diversos fatores, cabendo destacar seus objetivos de negócio na relação com seus clientes e políticas de distribuição adotada. É necessário que os revendedores estejam alinhados à estratégia da empresa ou marca para que os consumidores finais percebam o seu posicionamento desejado. Para que a escolha dos revendedores seja a mais adequada à estratégia do fabricante ou marca é importante entender suas ações nos pontos de venda, verificando se estas ajudam a transmitir a imagem pretendida do seu posicionamento aos consumidores.

Para que um produto chegue ao consumidor final, na maioria dos casos, há um ou mais intermediários, representados pelos revendedores. Estes podem ser varejistas ou atacadistas. Portanto, para que determinado produto possa ser adquirido pelo usuário ou consumidor, é necessário que esteja disponível nos pontos de venda dos revendedores, sejam atacadistas ou varejistas. Assim, para disponibilizar um produto, é preciso que os revendedores estejam dispostos a comercializá-lo.

Os revendedores podem ser considerados importantes para uma empresa ou marca pela capacidade de absorção de um grande volume de produtos ou pela importância estratégica que podem representar. O desafio do fabricante, além de atender às necessidades e expectativas do consumidor, é manter satisfeitos os seus revendedores, para que seus produtos ou marcas possam estar ao alcance dos consumidores. Proença (2004, p. 62, 63, 64 e 67) ajuda a entender a importância dos revendedores para a marca, afirmando que:

O processo tem início e fim no consumidor, por intermédio da compreensão de suas preferências, comportamento e necessidades, para alinhar produtos e obter os melhores resultados. [...] A escolha e a decisão de compra do consumidor se dá, efetivamente, no ponto-de-venda, que está, na verdade, na mão do varejista. [...] Os executivos do varejo devem ter em mente que o aspecto essencial é a percepção de valor dos consumidores e o seu nível de satisfação. Essa avaliação levará em conta benefícios e custos obtidos em cada experiência de compra.

Com mais de 40 anos e quase 25% de participação no mercado de calçados consumidos no Brasil, a marca Havaianas continua preocupada com sua evolução. Esta preocupação leva a

dificuldades em relação a decisões estratégicas e ações que devem ser tomadas para que a marca permaneça em ascensão e gerando a percepção de valor agregado. A Tabela 1 demonstra a participação das sandálias Havaianas na produção, na exportação e no consumo aparente no mercado brasileiro de calçados, referente aos anos de 2004 e 2005.

Item	2004			2005		
	Calçados	Havaianas	% Particip	Calçados	Havaianas	% Particip
Produção (milhões de pares)	755	130	17,2%	725	148	20,4%
Importação (milhões de pares)	9	-	-	17	-	-
Exportação (milhões de pares)	212	8	3,8%	190	12	6,3%
Consumo (milhões de pares)	552	122	22,1%	552	136	24,6%
Consumo <i>per capita</i> (pares)	3,02	0,667	22,1%	2,98	0,733	24,6%

Tabela 1 – Mercado brasileiro de calçados.
Fonte: Abicalçados (2006) e Alpargatas (2006).

Atualmente a estratégia adotada é de posicionamento da marca como acessório de moda, buscando agregar valor à marca, através de inovação, comunicação criativa, *portfólio* de produtos e distribuição seletiva.

Para garantir que a marca ou o produto seja percebido pelo consumidor como de valor são realizadas diversas ações. Entre elas estão as campanhas de comunicação através da mídia eletrônica e impressa e o serviço de relações públicas, através de participação em eventos, feiras e envio de malas diretas. Também é disponibilizado um *site* da marca e o serviço de atendimento ao consumidor. Além disso, há fornecimento de material promocional e de serviço de apoio aos revendedores. Ocorrem ainda associações com marcas famosas, como H. Stern, Mont Blanc e Audi.

Com base na revisão de literatura e buscando identificar a importância do relacionamento entre empresas e seus revendedores em estratégia de reposicionamento, visando à valorização da marca, este trabalho apresenta como problema de pesquisa identificar se as ações dos revendedores varejistas da empresa São Paulo Alpargatas S.A. estão de acordo com a estratégia de reposicionamento para agregação de valor à marca Havaianas. Este desafio remete a aspectos como avaliar as ações realizadas nos pontos de venda pelos revendedores de Havaianas e verificar se estão aderentes à estratégia de reposicionamento da marca.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar e comparar as ações realizadas pelos revendedores varejistas, verificando se estão aderentes à estratégia de reposicionamento de Havaianas, agregando valor à marca.

3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os objetivos estratégicos de reposicionamento da marca Havaianas em relação aos revendedores varejistas;
- Identificar as ações dos revendedores varejistas em relação à estratégia da Alpargatas;
- Analisar as ações dos revendedores varejistas com a marca, em relação à estratégia de negócios da empresa.

4 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

A palavra estratégia é milenar e um dos estrategistas mais antigos é Sun Tzu, um general chinês que viveu no século IV a.C. e que, no comando do exército real de Wu, acumulou inúmeras vitórias, derrotando exércitos inimigos e capturando seus comandantes. Foi um profundo conhecedor das manobras militares e suas estratégias estão escritas em diversos livros, que versam sobre a arte da guerra, ensinando estratégias de combate e táticas de guerra.

O termo estratégia vem do grego *strategos*, e significa “um general no comando de um exército” (EVERED, 1983) e pode ser entendido como “a arte do general”. Em dicionários, a primeira definição de estratégia é a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos (WIKIPEDIA, 2004).

Mintzberg (1987) apresenta cinco definições para o conceito de estratégia, que chama de 5 P's, as quais seriam: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). Segundo o autor, a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade, a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser apenas emergente, ou seja, não intencional. Nesta discussão o autor também introduz a questão sobre a diferença entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

Para possibilitar um melhor entendimento de estratégia é necessário compreender que o termo é aplicado a definições e ações em diversos níveis. Para Hofer e Schendel (1978) existem níveis como a estratégia voltada para a corporação e aquela voltada para a unidade de negócios. Lorange e Vancil (1977), Johnson e Scholes (1999) e Mintzberg (2001) reconhecem também o nível funcional ou operacional, um nível abaixo do nível da estratégia de negócios.

Estes autores explicam que há no mínimo três níveis de estratégia em grandes corporações: (i) a estratégia corporativa, (ii) a estratégia de negócios ou da unidade de negócios e (iii) a estratégia funcional, operacional ou por atividades.

A seguir estão definidos estes três níveis principais de estratégia:

- 1) **Estratégia Corporativa**, onde os objetivos são voltados para o interesse dos acionistas. Ocupa-se, principalmente, com a seleção dos negócios no qual a companhia deve competir e com o desenvolvimento e coordenação do portfólio de negócios. A estratégia aqui definida deve nortear as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores. Nesta fase as metas costumam ter horizontes de mais de cinco anos e são estáveis. As corporações são responsáveis por criar valor através de suas unidades de negócio. Para conseguir isso elas gerenciam seus portfólios de negócio, garantindo que os negócios sejam bem sucedidos em longo prazo, desenvolvendo novas unidades de negócios e, algumas vezes, garantindo que cada negócio seja compatível com os demais do portfólio.
- 2) **Estratégia de Negócios ou da unidade de negócios**: neste nível as estratégias dizem respeito ao desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva para os bens e serviços que são produzidos. Procura-se prever e se antecipar a mudanças de mercado, posicionar-se contra concorrentes e influenciar a natureza da competição. Os objetivos são definidos pela administração da corporação. Pode-se escolher e aplicar uma das três estratégias genéricas sugeridas por Porter (1985): liderança em custo, diferenciação e enfoque.
- 3) **Estratégia Funcional, Operacional ou por atividades**: é o nível dos departamentos e das divisões de operação. Esta estratégia diz respeito a processos de negócio e cadeia de valor. Envolve o desenvolvimento e coordenação de recursos através dos quais as estratégias das unidades de negócios possam ser eficiente e eficazmente executadas. Os objetivos são definidos pela administração da unidade de negócios. Este nível, denominado por Lorange e Vancil (1977) de estratégia por atividades, foi posteriormente chamado por Johnson e Scholes (1999) e Mintzberg (2001) de estratégia funcional ou operacional.

A estratégia operacional está relacionada à forma pela qual os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e suas habilidades, efetivamente contribuem para conduzir a empresa na direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa (JOHNSON e SCHOLE, 1999).

Uma vez que as estratégias de alto nível estão desenvolvidas, as unidades de negócios as traduzem em planos de ação que cada departamento ou divisão deve obter para que a estratégia alcance sucesso.

De acordo com Boaventura e Fischmann (2004), a análise das definições de estratégia permite a identificação de quatro grandes grupos:

- a) estratégia pelos objetivos – é a estratégia de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos;
- b) estratégia pela vantagem competitiva – é a estratégia orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva;
- c) estratégia pela competência essencial – é a estratégia que busca vantagens competitivas através das competências essenciais da organização; e
- d) estratégia pela interação com competidores – é a estratégia utilizada pela empresa que busca interagir com seus competidores.

Além desta classificação são encontradas outras, como citado por Hax e Majluf (1996), que apresentam nove dimensões para o conteúdo da estratégia, que são:

- a) determinar e revelar os propósitos da organização em termos de objetivos de longo prazo, planos de ação e prioridades na alocação de recursos;
- b) selecionar os negócios onde a empresa irá atuar;
- c) procurar como alcançar vantagens competitivas sustentáveis por responder apropriadamente às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa;
- d) identificar as tarefas gerenciais distintas dos vários níveis hierárquicos (corporativo, de negócios e funcional);
- e) adotar um padrão de decisões integrado e coerente;
- f) definir a natureza das contribuições, econômicas ou não, aos *stakeholders*;
- g) expressar a intenção estratégica da empresa;
- h) objetivar a criação e o desenvolvimento das competências essenciais da empresa; e
- i) ser o meio de investir seletivamente nos recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacitações que assegurem a sustentação da vantagem competitiva.

Há estudos que procuram relacionar estratégias com objetivos ou metas, como relação causa-efeito, ou seja, como se a estratégia estivesse imbuída de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos e, por esta razão, chamada de “estratégia pelos objetivos”. Chandler (1962) define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas. Esta definição de Chandler se assemelha à encontrada no Novo Dicionário da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1975), que define estratégia de forma genérica, não necessariamente voltada para o campo dos negócios, e a

conceitua como a arte de aplicar os meios disponíveis e explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Uma série de definições busca relacionar estratégia e vantagem competitiva. O pressuposto é que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter vantagem competitiva. Porter (1985) deixa explícita esta relação, esclarecendo que a vantagem competitiva de custo e a de diferenciação combinadas levam às três estratégias genéricas.

Hax e Majluf (1991) admitem esta influência de Porter e afirmam ter sido este autor quem tornou esta idéia vencedora - a vantagem competitiva é o fator chave da estratégia. Aliás, Hax e Majluf (1991) também adotam esta premissa e concluem que a essência da estratégia é propor como alcançar e manter a vantagem competitiva.

O conceito de estratégia pela vantagem competitiva fica ainda explicitado por Henderson *in* Montgomery e Porter (1998), que define estratégia de forma vinculada ao conceito de vantagem competitiva. O autor cita que a estratégia pode ser definida como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a busca por vantagem competitiva de uma empresa.

Hamel e Prahalad (1995) preocuparam-se com a questão das competências essenciais. Uma visão de que eventuais vantagens competitivas, ou ainda vantagens na interação com oponentes, serão decorrentes das competências essenciais da organização. Este ficou sendo o ponto importante da estratégia. Hamel e Prahalad (1995) enfatizam tais aspectos da estratégia, os relativos às competências essenciais, além de também salientarem a importância de se pensar no futuro, e citam que é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção de competências necessárias para dominar os mercados futuros. Werther e Kerr (1995) também seguem a mesma linha de Hamel e Prahalad, e atestam a relação entre competências e competitividade através de estudos de casos onde a ausência de novas competências impediu a manutenção da liderança de mercado de algumas organizações. Escritores que enaltecem a competência essencial na definição de estratégia foram: Hofer e Schenddel (1978), Andrews (1987) e Quinn (1992). Em suma, há uma corrente que procura alinhar estratégia ao conceito de competência.

4.1 Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa pode ser definida como o plano geral de uma empresa diversificada, que administra um conjunto de atividades ou negócios distintos (PORTER,

1999). Este tipo de empresa possui dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Para Christensen (1999), estratégia corporativa é aquela que se preocupa com três importantes questões a serem enfrentadas pelos gerentes da corporação:

- O escopo corporativo: de que complexo de negócios a corporação deve participar?
- O relacionamento entre as suas partes: em que bases as unidades de negócios da corporação devem relacionar-se umas com as outras?
- Os métodos para a gestão do escopo e dos relacionamentos: que métodos específicos, como aquisições, alianças estratégicas, de investimentos e outros, serão adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos?

A tese de que a estratégia corporativa é um dos níveis da estratégia, aquele referente ao nível corporativo, é defendida por vários autores, entre eles Hofer e Schendel (1978) e Lorange e Vancil (1977).

De maneira geral a definição do termo estratégia corporativa existe quando a corporação tem várias unidades de negócios e refere-se à estratégia do grupo como um todo e não às estratégias específicas de cada unidade de negócios.

A matriz de quatro estratégias, conforme Ansoff (1977), aborda (a) a penetração de mercado, (b) o desenvolvimento de produto, (c) o desenvolvimento de mercado e (d) a diversificação. Outra concepção é a das estratégias genéricas de liderança de custos, diferenciação e enfoque (PORTER, 1980). Para Mintzberg (2001) “*a estratégia genérica trata da criação do valor social*”, pela possibilidade de criar produtos e serviços com valores maiores do que seu custo. Neste ponto está a diferença entre estratégia genérica e estratégia competitiva, pois esta, pelo contrário, aborda a necessidade de a empresa capturar parte do valor social na forma de lucro (MINTZBERG, 2001). A Figura 1 mostra as diferenças entre a estratégia genérica e a competitiva.

As estratégias genéricas definem a forma e comportamento de ação das empresas, que se movimentam em torno da sua definição estratégica. Desta forma, qualquer mudança de estratégia da empresa exige um novo esforço e um movimento organizacional concentrado para uma nova forma de agir.

Dentro do processo de elaboração da estratégia, Porter (1986) sugere que as organizações devem definir uma estratégia genérica para a sua atuação. Esta escolha de estratégia define o negócio e toda a estrutura organizacional se movimenta em torno dela, tornando a organização mais competitiva. A empresa que pretende ter vantagem competitiva

precisa optar por uma estratégia, pois ser tudo para todos conduz a um desempenho abaixo da média (PORTER, 1986).

	Estratégia Genérica	Estratégia Competitiva
• Questão de Valor	• Valor Social	• Valor Empresarial
• Restrição de Valor	• Valor do Cliente > Custo	• Preço > Custo
• Indicador de Sucesso	• Crescimento de Vendas	• Valor empresarial maior
• Tarefa Estratégica Básica	• Adaptação à Mudança	• Inovação iminente, imitação, detendo rivais.
• Como a Estratégia é Expressa	• Definição produto-mercado	• Vantagem, posição e políticas apoiando-as.
• Abordagem Básica à Análise	• Estudo de uma indústria ao longo do tempo	• Comparação dos rivais

Figura 1 – Estratégia Genérica *versus* Estratégia Competitiva.

Fonte: Mintzberg (2001).

A estratégia genérica de diferenciação (PORTER, 1980) define a estratégia utilizada pela São Paulo Alpargatas S.A. para reposicionar a marca Havaianas. Este reposicionamento ocorreu pela inovação e ampliação constante da sua linha de produtos e a construção de sua imagem, através da associação a um conceito de moda, buscando, inicialmente, conquistar o mercado consumidor das classes B e C. Depois de atingidos os objetivos estratégicos iniciais, foram empreendidas ações para conquistar também a classe A.

4.2 Estratégia e Vantagem Competitiva

As empresas que disputam um mesmo mercado consumidor precisam adotar algumas estratégias que as diferenciem de seus concorrentes, sejam explícitas ou implícitas. A estratégia competitiva é o que a empresa faz para que os seus produtos ou serviços sejam reconhecidos com distinção e preferência na mente dos clientes ou consumidores (COSTA, 2005). Para Ohmae (1983) o propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

A estratégia competitiva deve auxiliar a empresa a encontrar a melhor posição dentro de seu cenário de competição (indústria), para que possa defender-se das forças (rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos), controlá-las e influenciá-las a seu favor (PORTER, 1980). Se o conjunto de forças estiver aparente para todos os concorrentes, a saída para destacar-se é conhecer mais sobre cada uma delas. A visão de Porter sobre a estratégia competitiva apoia-se na idéia de melhor posicionamento perante a concorrência.

Para Porter (1985), a estratégia competitiva estabelece uma posição lucrativa e sustentável na competição industrial. O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, relacionados, respectivamente, (i) às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada; (ii) às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua; e (iii) à capacidade gerencial e operacional da própria empresa (COUTINHO e FERRAZ, 1994). Embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta e, portanto, suas decisões e ações, é que irão definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho. Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (1985) indica cinco forças que determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

As empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo Porter (1980): (a) estratégia de liderança em custos, (b) estratégia de diferenciação e (c) estratégia de foco. A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. E o terceiro tipo de estratégia objetiva obter vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito.

Ainda segundo Porter (1980), é possível desenvolver o conceito de estratégias genéricas a partir da descrição de dimensões estratégicas como as seguintes: amplitude da linha de produto, segmento de clientes alvo, mercado geográfico atendido, identificação com a marca, canal de distribuição utilizado, posição de custo, serviços ao cliente, qualidade do produto e política de preços, dentre outras. A estratégia competitiva de uma empresa, em particular, pode ser descrita a partir do detalhamento dessas dimensões, ou de outras que sejam acrescentadas com o intuito de tornar a análise mais detalhada.

A estratégia competitiva de uma empresa usualmente é desdobrada em estratégias funcionais, como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica,

buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na "cadeia de valor" (PORTER, 1985) da empresa. A estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. Geralmente está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo.

O planejamento estratégico propicia que a empresa identifique em que direção pretende mover-se, orientando as competências, que vai acumulando e adquirindo, para as oportunidades que surgem no mercado de criar valor para seus clientes atuais e potenciais. Em longo prazo, segundo Hamel e Prahalad (1998), a competitividade resulta da capacidade da empresa em formar competências para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços que em geral não podem ser antecipados.

A necessidade das empresas serem competitivas fez surgir o conceito de vantagem competitiva, que é uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes. Ela geralmente se origina de uma competência central do negócio. Para ser realmente efetiva, a vantagem precisa ser difícil de imitar, única, sustentável, superior à competição e aplicável a múltiplas situações. Segundo Hamel e Prahalad (1995), para serem essenciais, as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Porter (1999) é contrário à idéia de competências essenciais ou de fatores críticos de sucesso como atividades isoladas. Para este autor é o encaixe entre as várias atividades de uma empresa que constitui a vantagem. Na competição entre empresas que atuam em um mesmo segmento, a empresa que tiver uma vantagem competitiva em relação à outra terá maior sucesso no médio ou no longo prazo (ZACCARELLI, 2000).

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, a vantagem competitiva de uma empresa pode advir de baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1989). Ao buscar a liderança de mercado através da estratégia de baixo custo, uma empresa terá que ofertar produtos compatíveis aos de seus concorrentes, em termos de qualidade, tendo como diferencial uma vantagem de custo no processo produtivo. A diferenciação, por sua vez, é a estratégia que busca tornar uma empresa única em sua indústria, satisfazendo de maneira diferenciada as necessidades ou desejos do consumidor. A diferenciação pode estar em uma série de fatores, como o próprio produto, o sistema de entrega e o marketing.

A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus rivais. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1985). A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento estreito. Exemplos de características de empresas que poderiam constituir vantagem competitiva incluem:

- foco no cliente, valor para o cliente;
- qualidade superior do produto;
- distribuição ampla;
- alto valor de marca e reputação positiva da empresa;
- técnicas de produção com baixo custo;
- patentes, direitos autorais e de propriedade industrial;
- proteção do governo (subsídios e monopólio); e
- equipe gerencial e de funcionários superior.

No atual cenário de competitividade e mudanças rápidas, nenhuma destas vantagens pode ser mantida por longo prazo. A única vantagem competitiva sustentável está em construir uma empresa que esteja tão alerta e ágil que sempre irá encontrar uma vantagem, independente das mudanças que possam ocorrer (SENIGE, 1990).

As bases de sucesso para as ações na busca da vantagem competitiva podem ser classificadas em singular, dupla, tripla e plural (ZACCARELLI, 2000). A base singular é a que utiliza apenas um tipo de ação para levar a empresa ao sucesso e é comum em empresas que produzem *commodities*, que costumam perseguir a vantagem competitiva de custo interno baixo. A base dupla e a tripla ocorrem quando a empresa opta por dois ou três tipos de ações, respectivamente, para obter a vantagem competitiva. A base plural utiliza de quatro a sete tipos de ações para o sucesso. Os tipos de ações para a vantagem competitiva são:

- a) estar em um bom negócio em si;
- b) administração de invenções;
- c) vantagem competitiva pela preferência dos clientes;

- d) vantagem competitiva de custo interno baixo;
- e) vantagem competitiva de custo externo baixo;
- f) vantagem competitiva por diferenciação no negócio; e
- g) vantagem competitiva por tática interpessoal.

As forças e as fraquezas das sete bases singulares possíveis estão na Figura 2.

As forças e fraquezas de cada base singular		
Base singular	Forças	Fraquezas
Estar em um bom negócio em si.	Lucro alto por prazo indeterminado.	Não facilita o crescimento da empresa.
Administração de invenções.	Protegido da competição como monopólio.	É difícil conseguir duas coisas juntas: invento de um produto e um bom negócio para este produto.
Vantagem competitiva pela preferência dos clientes.	É fácil aumentar sua fatia no mercado.	As vantagens competitivas, quase todas, são de curta duração.
Vantagem competitiva por ter custo interno baixo.	Dá fôlego para conseguir outras vantagens competitivas. Resiste a crises.	Trabalho intenso e permanente. Só proporciona crescimento em períodos de crise.
Vantagem competitiva por ter custo externo baixo.	Consegue resultado com o trabalho de terceiros.	Dependência de acordos e parcerias, além de requerer monitoração permanente do ambiente externo (comportamento das pessoas e variáveis de fora da empresa).
Vantagem competitiva por diferenciação no negócio.	Probabilidade de lucro fácil.	Freqüentemente tem aspectos antiéticos.
Vantagem competitiva por tática interpessoal.	Alta margem de lucros.	Risco de as pessoas privilegiadas deixarem a empresa.

Figura 2 – As forças e fraquezas de cada base singular.
Fonte: Zaccareli (2000).

É difícil tornar-se grande ou crescer rapidamente com lucratividade, pois isto requer escolhas estratégicas. Apenas as empresas com bom posicionamento mantêm desempenho coerente durante longos períodos de tempo (PORTER, 1999).

O esforço que as empresas fazem para se aperfeiçoar, buscando a melhoria de qualidade nos produtos e nos serviços, não lhes garante melhor lucratividade. Nas empresas em que, apesar das iniciativas, mudanças, melhorias e adoção de novas responsabilidades, há queda da rentabilidade, certamente há falta de estratégia (PORTER, 1999). Segundo este autor só há uma meta confiável para orientar a estratégia de uma empresa: lucratividade superior, isto é, acima da média do seu setor econômico.

A lucratividade superior pode ser atingida através de duas maneiras: (a) cobrando um preço maior que o dos concorrentes ou (b) produzindo a um custo menor (PORTER, 1999). A estratégia da redução de custo de produção não afetará a percepção que o consumidor tem do produto ou da marca, pois dificilmente, nesta situação, haverá melhoria no produto ou na

imagem da marca. A estratégia de preço superior, por sua vez, por exigir a criação de valor para o cliente de modo único, seja pelas inovações do produto ou pelo reposicionamento da marca, facilita a percepção da mudança ocorrida com o produto ou a marca.

Para Porter (1999), as duas maneiras citadas possuem duas abordagens possíveis. Uma delas, que o autor chama de eficácia operacional, consiste em aperfeiçoar as melhores práticas do mercado, seja através de programas de qualidade, *benchmarking* ou outra ferramenta ou técnica. Isto, no entanto, não caracteriza uma estratégia. Segundo o mesmo autor, a estratégia se caracteriza na segunda abordagem, que consiste em criar uma posição única e exclusiva para o seu negócio, uma maneira singular de competir pela qual a empresa pode destacar-se e diferenciar-se de seus competidores.

Através da estratégia competitiva é que a empresa obtém a vantagem competitiva. Enquanto Porter (1989) menciona as estratégias de baixo custo, de diferenciação e de enfoque como estratégias para obter a vantagem competitiva, Costa (2005) acrescenta a elas a estratégia de inovação competitiva.

No tema de estratégia e vantagem competitiva foram identificados neste trabalho oito tipos de estratégia, que serão vistos a seguir, com uma breve abordagem para cada um. Dois tipos, no entanto, foram abordados com maior detalhamento. Em primeiro, a estratégia da diferenciação, pois esta é a estratégia da marca Havaianas, porque, de acordo com Porter (1989), fortalecer a marca pelo seu reposicionamento é uma das maneiras de criar diferenciação. Em segundo, a estratégia de negócios, porque Pires (1995) considera negócio como uma divisão, como a UEN Sandálias, responsável pela marca Havaianas.

4.2.1 Estratégia de Preço

A estratégia competitiva mais usual é a de preços baixos, característica de *commodities*, que são os produtos ou serviços padronizados ou indiferenciados. Esta estratégia somente será possível se os custos forem mais baixos que os dos concorrentes e se as margens de lucratividade forem baixas. Os custos somente serão baixos se a escala de produção ou de operação for alta, as tecnologias e máquinas forem modernas, a mão-de-obra produtiva capacitada e barata e a matéria-prima ou insumos de qualidade e preços vantajosos (PORTER, 1989).

Além do preço, a estratégia competitiva poderá apresentar diferenciais como pronta entrega, atendimento personalizado, qualidade assegurada, garantia de fornecimento e

assistência pós-venda. A escolha de dois ou mais diferenciais para compor a estratégia competitiva deve levar em conta os fatores-chave de escolha e a posição dos concorrentes em relação a eles. Fatores-chave de escolha são os pontos realmente relevantes, que fazem com que o cliente, usuário ou interessado se decida sobre o porquê, o quê, de quem, como, quanto e quando vai escolher determinado fornecedor (COSTA, 2005).

A empresa que adota esta estratégia precisa ser líder de custos nos produtos e/ou serviços que ela oferece ao mercado para ter sucesso. O produto e/ou serviço deve ser comparável ao dos concorrentes ou, ao menos, aceitável pelos compradores. Para ter baixo custo na indústria é necessário obter ganho através da experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais.

A proteção dos competidores, clientes e substitutos poderosos e a elevação das barreiras de entrada são vantagens obtidas com a estratégia de preço. Como desvantagens estão a possibilidade de tornar os produtos obsoletos através do desenvolvimento tecnológico, a rapidez e o baixo custo na aprendizagem e de afastar os clientes da preferência dos produtos (PORTER, 1986).

4.2.2 Estratégia de Diferenciação

Como para produtos sem diferenciação as estratégias são limitadas e a sua rentabilidade costuma ser baixa, a melhor alternativa é transformar o produto ou serviço em algo único, diferenciado, exclusivo, com base na lealdade à marca e na fidelidade do cliente (PORTER, 1989). Esta deve ser a percepção do consumidor, de modo que ele se disponha a pagar um preço superior pelo diferencial que o produto ou serviço apresenta. A estratégia da diferenciação visa, portanto, atender um mercado pouco sensível ao preço. Desta forma, a empresa pode diferenciar seus produtos ou serviços com um nível de qualidade superior, melhor desempenho ou características únicas e qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos (PORTER, 1986).

Independente do atributo escolhido na estratégia da diferenciação, seja alta qualidade, velocidade, inovação constante, capacidade tecnológica, conveniência, serviço excepcional ou uma imagem de marca de valor, é fundamental que seja diferente dos oferecidos pelos concorrentes. As vantagens desta estratégia estão relacionadas à lealdade a marca e defende a empresa frente a concorrentes, fornecedores e clientes. Além disto, cria uma forte barreira

para entrantes, mas a imitação pode reduzir a diferenciação percebida pelo cliente e as margens são difíceis de serem mantidas (PORTER, 1986).

Costa (2005) apresenta algumas possibilidades para diferenciar um produto ou serviço, como as indicadas abaixo:

- adicionar novas facilidades, sofisticar, dar-lhe um charme especial;
- criar uma marca ou usar marca conhecida que inspire confiança e respeito do usuário ou cliente;
- novo empacotamento, embalagem mais bonita, mais atraente, mais adequada ao uso;
- serviços mais amigáveis, mais simpáticos, personalizados;
- equipamentos de uso mais simples, auto-explicativos;
- uso da qualidade superior como arma competitiva;
- aproveitar ondas, modas, eventos especiais ou sazonalidade;
- explorar a proximidade com o cliente ou usuário, customização;
- serviços ou produtos confortáveis ao uso, ergonômicos;
- serviços ou produtos que respeitem a natureza, ecológicos;
- serviços ou produtos que respeitem os critérios de cidadania, éticos;
- assistência técnica insuperável; e
- associar o produto ou serviço a uma causa nobre, por exemplo, social.

De acordo com Porter (1989), a diferenciação pode ocorrer por diversos meios, dependendo das peculiaridades de cada indústria. A estratégia de diferenciação consiste em selecionar um ou mais atributos que muitos consumidores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades (PORTER, 1989). Uma das maneiras de diferenciação é fortalecer a marca, o que pode ocorrer pela criação de uma nova marca ou pelo reposicionamento de uma marca existente. Marcas que conseguem esta diferenciação são recompensadas com a possibilidade de cobrar preços *Premium* (PORTER, 1989). A estratégia de reposicionamento da marca Havaianas é, portanto, uma estratégia competitiva de diferenciação, que busca um melhor posicionamento perante a concorrência.

A empresa que utiliza a estratégia de diferenciação produz produtos diferentes dos existentes no seu mercado de atuação. O foco da empresa não é movido por procedimentos, mas por talentos, projetos ou imagem da marca. Usualmente desenvolve fluxos de trabalhos pioneiros e produtos inovadores. A diferenciação concentra-se no produto oferecido, adota a perspectiva do cliente, existindo somente quando o cliente percebe a característica do produto que agrega valor (MINTZBERG, 2001).

A estratégia de diferenciação pode ser exemplificada pelo reposicionamento de Havaianas, pois esta transformou o produto em algo diferenciado (PORTER, 1989), com características únicas, como diferenciação no produto, na embalagem, na forma de exposição, e na comunicação (PORTER, 1986; COSTA, 2005). A estratégia adotada pela marca Havaianas também buscou fortalecer a marca, através do reposicionamento voltado à conquista de consumidores de maior poder aquisitivo. Além disto, a marca Havaianas vem investindo em capacidade tecnológica, com inovação constante e preocupação permanente com a imagem da marca, bem como sofisticando os modelos, seguindo ou lançando tendências de moda, oferecendo oportunidades de customização para formadores de opinião, fazendo produtos confortáveis e associando produtos à causas ambientais, como a Havaianas IPÊ, que divulga e apóia, com 7% de sua venda líquida, a ONG responsável pela preservação de animais em risco de extinção (COSTA, 2005).

4.2.3 Estratégia de Enfoque

Ter foco significa restringir-se a um mercado específico, mais restrito, como determinados grupos de clientes, linhas de produtos, mercados geográficos ou canal de distribuição. A estratégia de enfoque ocorre quando uma empresa escolhe um ambiente competitivo dentro de uma indústria, como um segmento ou grupo de segmentos, e adapta sua estratégia para atendê-los (PORTER, 1989). Este autor aborda duas variantes para esta estratégia, quais sejam: (1) o enfoque no custo, em que a empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, e (2) o enfoque na diferenciação, caracterizado pela busca de diferenciação no segmento-alvo escolhido pela empresa.

As diferenças entre segmentos, seja na cadeia de valores da empresa ou na cadeia de valores do comprador, são a base das estratégias de enfoque. Empresas que adotam a estratégia de enfoque, otimizando sua cadeia de valores para apenas um ou alguns segmentos, conseguem liderança no custo ou diferenciação em seu segmento ou seus segmentos em comparação com outras empresas que buscam atender um mercado muito amplo (PORTER, 1989).

O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em determinados segmentos. Estas necessidades representam segmentos atendidos de forma insatisfatória por concorrentes com alvos abrangentes e diversos. O foco

em um mercado mais restrito pode conferir vantagem competitiva à empresa (PORTER, 1989).

As estratégias de preço e de diferenciação, que embasam as estratégias de enfoque no custo e de enfoque na diferenciação, respectivamente, já foram descritas nas seções anteriores.

4.2.4 Estratégia de Inovação Competitiva

A inovação contínua é uma estratégia para escapar das formas de concorrência direta, apropriada para mercados e ambientes muito dinâmicos e competitivos, em que as estratégias tradicionais deixam de surtir o efeito necessário. Normalmente metas e objetivos ambiciosos são características das empresas que adotam a estratégia de inovação contínua (COSTA, 2005).

A estratégia de inovação competitiva tem a vantagem de obter maior rentabilidade e melhores resultados em virtude da antecipação de lançamentos contínuos no mercado. A sua implementação, no entanto, requer o envolvimento de toda a estrutura da empresa com levantamentos de mercado, desenvolvimento de produtos, laboratórios, testes-piloto, flexibilidade para lançar novos produtos ou serviços em prazos curtos e disposição para ousar e assumir riscos.

Estratégia de inovação competitiva é fazer esforços e direcionamentos sistemáticos e consistentes para criar continuamente tudo que, em um mercado específico, seja entendido como uma novidade (COSTA, 2005).

4.2.5 Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação caracteriza-se pela busca de novas oportunidades de atuação para a empresa, partindo daquilo que ela faz, buscando aproveitar algum tipo de sinergia com as áreas estratégicas atuais (COSTA, 2005). Segundo este autor existem três tipos de estratégias de diversificação: (a) horizontal, (b) vertical e (c) diagonal.

A estratégia de diversificação horizontal é a de ofertar serviços ou produtos atuais para clientes ou público-alvo novos. Esta costuma ser a primeira opção para tentar alterar uma situação em que os resultados obtidos por uma empresa não forem mais suficientes ou condizentes com os seus objetivos.

A estratégia de diversificação vertical ocorre ao se buscar, criar ou desenvolver serviços ou produtos novos para clientes atuais.

A estratégia de diversificação diagonal é a de oferecer serviços ou produtos novos para clientes ou público-alvo novos. Esta é a estratégia de diversificação que oferece maior risco, pois, como os produtos e os clientes são novos, não há a certeza de que as preferências ou necessidades destes sejam atendidas.

Ainda há um quarto tipo de estratégia de diversificação, que é a ancorada nas competências básicas. Esta é a estratégia apoiada nas competências básicas e nos pontos fortes da empresa. Com base na competência principal da empresa verificam-se quais os produtos e mercados que podem ser mais bem explorados.

4.2.6 Estratégia de Alianças e Parcerias

As estratégias de alianças e parcerias eram muito comuns em empresas tradicionais, que buscavam a auto-suficiência plena, através da integração, seja vertical ou horizontal. Era comum incorporar atividades de fornecedores, de clientes ou mesmo de concorrentes, com o objetivo de fornecer tudo para todos em qualquer local (COSTA, 2005).

As mudanças contínuas em tecnologia, produtos, serviços, necessidades e preferências acabaram com a prática deste tipo de estratégia, pois as empresas descobriram que não conseguem atender seus clientes de forma satisfatória em todas as suas necessidades básicas. Para ter sucesso e para sobreviver, passou a ser mais valioso para cada empresa ser reconhecida como a melhor naquilo que ela faz ou é. Para tanto é necessário concentrar-se em algumas poucas competências básicas.

Mintzberg (2001) aborda uma forma de aliança ou parceria, que chama de estratégia de colaboração. Esta estratégia consiste em um acordo entre concorrentes, que pode resultar em uma fixação de preços ou mesmo em um cartel de alocação de mercado.

4.2.7 Estratégia de Expansão

As estratégias de expansão geográfica e de internacionalização são formas para crescer, expandir, aumentar a rentabilidade e ampliar as formas e maneiras de atender a um mercado

ou público-alvo mais diversificado (COSTA, 2005). Alguns exemplos deste tipo de estratégias podem ser:

- busca de complementaridade tecnológica com entidades e empresas internacionais;
- parceiras, alianças, representações, para implementar complementaridade e aumentar a competitividade;
- participação de redes de cobertura e de renome mundial já existentes;
- aproveitar e seguir grandes linhas de transportes e migrações;
- aproveitar novos corredores internacionais de transportes multimodais;
- associação com parceiros já instalados com tradição e renome nas regiões nas quais se pretende atuar, como forma de contornar o bairrismo e a xenofobia;
- logística global, por meio do uso de portais na Web; e
- ampliação da cobertura de distribuição por meio de redes e representantes.

Mintzberg (2001) afirma que a expansão geográfica é uma forma importante de desenvolvimento de mercado, ampliando a oferta de produtos ou marcas para novas regiões, seja no mercado interno ou no exterior.

4.2.8 Estratégia de Negócios

A estratégia de negócios de uma empresa depende de um plano estratégico, que poderá esbarrar em problemas como a incerteza do ambiente, a falta de informação ou informação pouco confiável e falta de uma equipe suficientemente preparada. Para traçar uma estratégia de negócios, que atinja as metas estabelecidas, é necessário que a empresa tenha objetivos claros, alinhados e compartilhados, quanto ao seu posicionamento (PORTER, 1989). A estratégia de negócios somente alcançará seus objetivos se usar as informações corretas e atualizadas e se for constantemente monitorada e testada, se necessário, de acordo com os resultados obtidos pela organização. Para tanto será necessário um levantamento de informações da alta direção, análise e ponderação destas informações por consultores e os diversos setores da empresa, a clarificação da missão, visão, objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso.

Uma estratégia de negócios será eficiente se alcançar o resultado proposto, o que dependerá de uma integração da empresa pelas diferentes perspectivas, da visão da empresa como objetivo concreto, de indicadores de desempenho como elemento de motivação, do

alinhamento das estratégias da UEN com as da empresa, da conscientização da busca dos resultados propostos pela estratégia por todos e da transformação da estratégia em um processo contínuo.

Para a definição de estratégia de negócios, considera-se negócio como uma divisão, uma empresa, uma unidade fabril ou uma linha de produtos de uma empresa (PIRES, 1995). A estratégia de negócios tem as tarefas críticas de especificar os objetivos e limites de cada negócio de forma a unir-se operacionalmente com a estratégia corporativa e especificar a base em que cada unidade de negócios da corporação irá obter e manter uma vantagem competitiva (WHEELWRIGHT, 1984).

A estratégia de negócios é composta por abordagens ofensiva e defensiva, servindo, respectivamente, para conquistar novos clientes e para mantê-los (FORNELL, 1992). Os consumidores como *stakeholders* afetam os resultados organizacionais à medida que estratégias são adotadas visando a esse fim. Conquistar clientes é mais caro do que conservá-los, principalmente em mercados com crescimento lento e concorrência acirrada. Na conquista de maior participação de mercado, as empresas com barreiras mais fracas são as que mais perdem espaço. A estratégia ofensiva geralmente tem como objetivo aumentar a participação de mercado, tomando-a dos concorrentes, enquanto a estratégia defensiva visa reduzir a perda de clientes criando barreiras de saída ou melhorando o nível de satisfação (FORNELL, 1992). O sucesso de uma estratégia ofensiva, cujo objetivo é conquistar clientes, é medido em relação aos competidores. Na estratégia defensiva, que objetiva a lealdade dos clientes, o sucesso é avaliado pelas mudanças na retenção do cliente (FORNELL, 1992). A busca da satisfação do cliente é uma estratégia indicada para manter ou mesmo ampliar a base de clientes, através da propaganda boca-a-boca.

4.3 Estratégia de Posicionamento e de Reposicionamento

O posicionamento de um produto pode ser feito principalmente por duas formas: (i) posicionamento no mercado e; (ii) como uma estratégia de comunicação baseada no ato de colocar uma marca na mente do consumidor. Posicionamento no mercado é a posição que o produto ou serviço ocupa no mercado em relação à concorrência, volume de vendas e parcela que ocupa no mercado (*market share*), enquanto o posicionamento na mente do consumidor é a posição que o produto ou serviço, através da sua marca, ocupa na mente do consumidor em relação à concorrência (*share of mind*).

A escola do posicionamento aborda a estratégia como posições genéricas selecionadas por análises formalizadas a partir de situações da indústria. Para alcançar vantagem competitiva sustentável a empresa deve desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferente, única, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro (preço *Premium*) pelo produto (PORTER, 1985). O posicionamento estratégico, portanto, pode ser definido em razão da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções ou de produzir algo de forma diferente da concorrência, que seja reconhecido pelos compradores de forma única, diferenciada (PORTER, 1996).

Segundo Karsaklian (2004, p. 198), posicionamento é “*o esforço de concepção de um produto e de sua comercialização, com o objetivo de dar-lhe um lugar determinado na mente do consumidor*”. Posicionar um produto consiste em garantir que esse produto tenha um determinado significado dentro do segmento de mercado a que se dirige, mediante suas características próprias, ou através das campanhas publicitárias, seguindo as estratégias de comunicação. O objetivo de posicionar um produto é de conseguir que ocupe um determinado lugar na mente dos consumidores, diferenciando-o dos concorrentes.

Mudanças no comportamento do consumidor, novos concorrentes e oportunidades de explorar novos mercados são algumas das razões que levam uma empresa a optar pelo reposicionamento de sua marca. O grande desafio do reposicionamento é modificar as percepções do consumidor em relação ao posicionamento atual, buscando o posicionamento adequado para garantir a competitividade da empresa (TELLES, 2002). Esta adequação é essencial para a sobrevivência de uma empresa, pois o seu posicionamento dentro de uma indústria é que determina a sua rentabilidade (PORTER, 1989).

Quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia torna os produtos atuais obsoletos e estes se desviam da percepção cultivada por um longo tempo pelos consumidores, torna-se necessário o reposicionamento (TROUT e RIVKIN, 1996). Pode ser difícil tomar a decisão de optar pelo reposicionamento, mas não tomar a decisão certa no momento certo pode significar graves problemas no futuro de uma empresa.

Existem três tipos de estratégias de reposicionamento (TELLES, 2002):

- a) reativo - quando mudanças ambientais forçam as empresas à adoção dessa estratégia;
- b) corretivo - quando os resultados obtidos com um determinado posicionamento não foram os esperados pela empresa; e
- c) propositivo - quando a empresa decide explorar um posicionamento mais rentável ou inovador.

Kotler (2004) afirma que existem três situações, com grande similaridade às estratégias de reposicionamento citadas por Telles (2002), que fazem surgir oportunidades no mercado:

- a) fornecer algo escasso;
- b) fornecer, de maneira nova ou melhor, um produto ou serviço existente; e
- c) fornecer um novo produto ou serviço.

Antes de falar do posicionamento de uma marca é preciso saber o que é uma marca e qual a importância do seu posicionamento. A razão pela qual é importante posicionar uma marca decorre do fenômeno chamado por Hogan (1997) de *brandwashing*. Como consumidores, somos todos influenciados pelos efeitos de um poderoso posicionamento de marca, que nos faz ter preferências por uma marca em detrimento de outras (*brainwashed*). Há também a possibilidade de uma derivação secundária, onde as opções de marcas são tão variadas e as diferenças tão pequenas em termos de funcionalidade dos produtos que o consumidor se depara com uma diversidade de ofertas indistinguíveis (*whitewashing*).

Para Simpson (2001, p. 209):

A estratégia de posicionamento do produto é fundamental para desenvolver o composto de marketing adequado. Criar e sustentar uma imagem forte, clara e consistente do produto para o consumidor em comparação com as de seus concorrentes é fundamental para diferenciar, que é essencial para desenvolver uma imagem de marca que leve à fidelidade do cliente.

Os processos de transformação estratégica podem causar alterações em tudo na empresa, exceto os princípios e valores. Os princípios são todos os pontos e tópicos que a empresa não mudará, independente do que possa acontecer, como a honestidade, a ética, a fidelidade e os compromissos assumidos. Os valores, por sua vez, são as características, virtudes e qualidades da empresa, que podem ser avaliados em uma escala. São atributos importantes para empresa e devem ser preservados e incentivados.

O posicionamento estratégico é o resultado da escolha de uma estratégia do chamado trilema estratégico. As três estratégias englobadas por este conceito são: 1) fornecer produtos e serviços de ponta; 2) ter excelência operacional e 3) ter intimidade com os clientes (COSTA, 2005). Nenhuma empresa pode ser a melhor nos três aspectos e, por isto, é necessário optar por um deles, de acordo com o propósito da empresa, que condicionará as estratégias futuras e os programas de capacitação.

O processo de posicionamento de um produto na mente deve começar com o que o produto é (TROUT e RIVKIN, 1996). A marca deve ter fácil associação com o produto ou a linha de produtos que representa. Não há necessidade de mudança de produto para reposicionar uma marca. Para Trout e Rivkin (1996) o posicionamento é definir a empresa em

uma idéia ou palavra nas mentes dos consumidores. Ter uma forte identificação de marca dá para a empresa uma imensa vantagem.

O posicionamento é um processo de longo prazo, que exige investimento e demanda tempo. Não é viável, portanto, quando o foco for sucesso em curto prazo, principalmente se for um reposicionamento. O posicionamento fixa a direção para a estratégia de negócios de uma empresa. Ao modificar a estratégia de posicionamento de uma marca, a empresa deve comunicar os clientes-alvo dos benefícios e da diferenciação inerentes aos produtos ou serviços (KOTLER, 2004). Um posicionamento, no entanto, deve ir além de atributos ou benefícios, buscando criar aos clientes uma proposta de valor.

4.4 Marca

De acordo com a Associação Americana de Marketing, marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho ou uma combinação destes elementos, que busca identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e que os diferencia dos bens e serviços de seus concorrentes. A nova concorrência não ocorre entre o que as empresas produzem em suas indústrias, mas entre o valor que elas adicionam às suas marcas, de acordo com os benefícios que elas oferecem aos consumidores, adicionando aos seus produtos qualidade ou serviços diferenciados.

Mesmo não sendo permitida a sua inclusão no balanço das empresas, a marca pode, muitas vezes, ser o principal ativo que uma empresa possui, refletindo em melhores preços de venda e conseqüente aumento de rentabilidade.

Pode-se definir marca como a soma de todas as informações disponíveis sobre um produto, serviço ou empresa (HOGAN, 1997). A marca converte estas informações pela experiência direta ou pelo uso de meios de comunicação. A experiência direta com o produto pode ser resultado da combinação de fatores de satisfação funcional e emocional. A funcional pode ser a adequação do produto ao uso, o conforto, a maciez, a durabilidade, ou seja, a forma como atende as necessidades do consumidor em relação às características do produto. No entanto, marca e lealdade à marca vão além das promessas básicas do produto, pois dependem da emoção, que pode ser influenciada por fatores como status e moda. Crítico para o sucesso de qualquer marca é a sua habilidade em alinhar todos os vários fatores para que venham a fazer sentido quando inconscientemente associados e agrupados para formar a grande figura da marca (HOGAN, 1997).

A segunda maneira pela qual uma marca converte informações sobre o produto, serviço e empresa é através dos vários meios de comunicação, tais como propaganda, publicidade, relações públicas, nome, logotipo, ambiente de varejo e embalagem, que as companhias usam para dar forma às percepções sobre a marca (HOGAN, 1997). As diferenças nestas percepções, que determinam a escolha de uma marca, ocorrem mais em razão da receptividade dos consumidores a diferentes ações mercadológicas do que pelas diferenças físicas das marcas em questão (KARSAKLIAN, 2004).

A marca deve perceber na plenitude as necessidades e desejos dos consumidores, que podem ser pessoas ocupadas e que necessitam de pronta atenção da companhia telefônica ou dos serviços *on line* que estão usando, que necessitam se sentir especiais, competitivos. A marca precisa se comunicar com o consumidor de maneira a cumprir suas necessidades individuais, vinculando desse modo seu relacionamento com ela.

O canal ou o ambiente em que é comercializada pode comunicar atributos muito diferentes sobre uma marca. No final, a experiência direta combinada com a soma de todas estas formas de comunicação criará uma percepção nas mentes dos *stakeholders*, incluindo clientes, empregados e investidores. Segundo Karsaklian (2004, p. 72), “*a percepção seletiva das marcas pelos consumidores é então baseada na publicidade, no preço e em outras variáveis de marketing, o que significa que vendemos muito mais uma imagem do que um produto*”.

Crítico ao sucesso de qualquer marca é a sua habilidade em fazer todos os diversos fatores fazerem senso quando inconscientemente associados e agrupados para formar a grande figura da marca. Esta impressão pode ser chamada de imagem da marca ou reputação da marca e pode ser positiva, negativa ou, algumas vezes, ambos.

Uma marca pode ter o poder de fazer o consumidor decidir por ela entre inúmeros produtos similares de diferentes marcas. Uma marca deve ter propriedades ou atributos que a tornem capaz de fazer o consumidor acreditar que ela é melhor que as demais. A marca deve ser construída para:

- a) agir como forma de diferenciar um produto;
- b) obter maior aceitação dos produtos pelos distribuidores e varejistas, através da liderança da marca;
- c) reduzir a importância da diferença de preços entre produtos similares;
- d) facilitar a demanda por impulso nas lojas de auto-serviço, facilitando à indústria a obtenção de maiores espaços de exposição nas lojas; e

- e) permitir a ampliação da linha de produtos com a marca, capitalizando a percepção de valor da marca (estratégia de extensão da marca).

A marca permite ao produto a saída do anonimato, adicionando-lhe valor perante o consumidor ou comprador. Ao mostrar uma marca em determinada roupa, o consumidor deixa as pessoas saberem que ele aspira ou se identifica com determinado estilo de vida, por exemplo, Pólo Ralph Lauren.

A marca torna mais fácil ao varejista vender os produtos por causa do valor inerente construído ao redor da mesma e assim vários novos produtos são lançados com grandes investimentos na marca.

As pessoas aceitam de forma satisfatória pagar até dez vezes mais por um par de tênis de corrida de marca reconhecida, em relação a uma variedade sem marca. A razão porque as pessoas ficam satisfeitas com isto é que a marca adiciona prestígio à compra e assim o consumidor opta por pagar por isto.

Os consumidores tendem a comprar produtos em que eles confiam e é o investimento no nome da marca que provê esta confiança.

A maioria dos lançamentos de produtos na atualidade envolve a estratégia de extensão de marca, por exemplo, o sorvete Mars derivado da barra de chocolate, porque esta é considerada a maneira mais fácil de garantir sucesso. O fator crítico desta estratégia está na possibilidade de os novos produtos serem associados a campanhas publicitárias ruins, o que poderia causar um efeito negativo em todo o portfólio da marca.

O ideal para a empresa seria poder oferecer tantos produtos diferentes quantos fossem os seus clientes. Ou seja, oferecer a cada cliente um produto personalizado, segundo suas necessidades. Como isso nem sempre é possível, é necessário encontrar métodos para tentar oferecer produtos personalizados para diferentes grupos ou segmentos de mercado. Algumas empresas vêm procurando resolver esse problema da customização dos produtos. A empresa japonesa National Bicycle Industrial fabrica bicicletas sob medida, sendo capaz de produzir 11.231.862 variações de 18 modelos em 196 cores. Nos EUA, a Levy's pode customizar uma calça e entregá-la em dois dias. A fábrica de computadores Dell oferece, pela internet, a oportunidade de os consumidores montarem seus computadores de acordo com a sua necessidade. Isto é o que Kotler (2004) chama de "marketing customizado".

Os mercados atuais se caracterizam por uma forte concorrência e volatilidade. Os produtos para mercados de massa certamente já não são adequados para as exigências desse mercado. Uma opção é atacar os diferentes nichos de mercados que se possa atender e ser capaz de satisfazer as necessidades e demandas de cada um deles, certamente diferentes em

cada nicho. Isso é possível com a segmentação dos mercados, que permite dividi-los em grupos de clientes potenciais, com necessidades e perfis semelhantes e que apresentam também hábitos de compras semelhantes.

Em geral a marca de um produto tem sido considerada somente como um indicativo de diferenciação comercial. No mercado global a marca pode incorporar elementos sociais de comportamento, como, por exemplo, Benetton, Nike, Porsche e Ferrari. O conceito de marca é dinâmico e não estático, podendo evoluir em função dos mercados, com a mudança de hábitos dos consumidores ou surgimento de novos nichos. Para diferentes segmentos, nichos ou zonas geográficas é possível usar uma única marca ou diferentes marcas. A marca também pode ser global ou local.

O exemplo de marcas globais é encontrado cada vez mais nos produtos de alta tecnologia ou nas marcas dos produtos de luxo. Fatos como o crescimento das viagens internacionais e as novas tecnologias da informação tendem a homogeneizar os mercados, que mais do que nunca se mostram similares. Os hábitos de compra e de consumo tendem a ser iguais em muitos países, assim será lógico pensar em marcas homogêneas para mercados homogêneos. A faixa de idade para a qual a marca é dirigida também influi, bem como os estereótipos culturais, a imagem do país, a cultura e os modismos. Em muitos casos vemos que a marca faz referência a uma pessoa, como, por exemplo, no campo da moda, Christian Dior, Armani e Hugo Boss. A marca global transmite prestígio e experiência, além disso, os custos de criação de marcas globais, das campanhas de publicidade e promoção locais logicamente são menores, porque se pode usar o mesmo anúncio ou mensagem publicitária em cada mercado.

Algumas empresas, respeitando a realidade do mercado local, mantêm uma marca local, adaptando suas ofertas. Por exemplo, a cadeia de Burger King, na Espanha, inclui o “gaspacho” em seus menus, assim como o McDonalds, que no Brasil incluiu o refrigerante de guaraná. Acima de tudo, porém, a marca deverá ser coerente com a estratégia global da empresa. Como exemplo máximo de marca, podemos pensar em Nike, com sua marca que não tem texto algum, somente uma imagem.

Estima-se que existam em todo o mundo mais de 50 milhões de marcas registradas. Normalmente a primeira questão que ocorre ao se desenvolver uma marca é o tamanho do seu mercado. Esta, no entanto, é uma questão equivocada, pois as oportunidades de uma marca não residem nos mercados existentes. As oportunidades da marca estão na criação de novos mercados. Uma nova marca é como uma nova espécie (RIES e RIES, 2005). Novas espécies

são criadas a partir de divergências de uma espécie existente. Este é também o modo como funciona o desenvolvimento de uma marca.

Para criar uma marca poderosa é necessário analisar de que modo o produto ou serviço poderá se diferenciar das categorias existentes. Em outras palavras, a melhor maneira para construir uma marca não é seguindo uma categoria existente, mas criando uma nova categoria em que se possa ser o primeiro (RIES e RIES, 2005).

Dividir e conquistar é o caminho para construir uma nova marca poderosa. A melhor resposta para a questão do tamanho do mercado, a partir do ponto de vista do desenvolvimento de uma marca, é zero, pois para construir uma nova marca é necessário sobrepor a noção lógica de servir um mercado. É necessário dar foco na criação de um mercado.

A Coca-Cola é a marca mais valorizada do mundo, com valor estimado em 67 bilhões de dólares (INTERBRAND, 2006). A marca Coca-Cola inicialmente surgiu em um mercado existente para refrigerantes, mas que ao longo do tempo criou um novo mercado chamado “cola”, ou seja, de um tipo específico de refrigerante. Neste novo mercado também já existiam competidores, sendo que sua valorização ocorreu por divergir de uma categoria existente.

Ser o primeiro em um mercado não significa que a marca será líder nesta nova categoria. Isto somente será a oportunidade para tanto. Sendo a primeira em um mercado, a marca iniciará como líder desde que não haja outras marcas tentando ocupar o mesmo espaço. A marca precisa continuar evoluindo para manter sua liderança. Neste sentido, ela precisa ser protegida e vigiada quando concorrentes tentarem ocupar sua posição (RIES e RIES, 2005).

Mais importante do que a venda é a percepção do consumidor em relação à marca. Para ser bem sucedida a marca precisa fixar a percepção de liderança na mente dos consumidores. A indústria de filmes tem demonstrado como isto funciona. Se um filme não consegue uma estréia espetacular, ele tende a não ser um campeão de bilheteria. A publicidade decorrente das vendas gera o desejo pela marca e o sucesso do filme será consequência. As pessoas querem ver o que as outras pessoas estão vendo. Da mesma forma, os consumidores têm desejo pelas marcas de sucesso.

Além do instinto, paixão e compreensão clara das necessidades e desejos das pessoas é necessário muito mais para criar marcas fortes neste mundo extremamente competitivo. Criar estratégias eficazes para construir e fazer crescer uma marca emprega um complexo mix de disciplinas e requer análise intelectual da marca, da empresa, das pessoas, do produto ou

serviço, e o elemento mais crítico, o consumidor, tudo antes de criar um simples anúncio ou promoção.

4.4.1 Valor da Marca

A marca precisa gerar benefícios às pessoas, diferenciando-se das demais pelo conjunto de benefícios que agrega (KOTLER, 1998). Quanto mais diferenciada for a marca, mais fácil será comunicar-se eficientemente com o consumidor. A diferenciação da marca deve vir dos benefícios aos consumidores e não do processo de produção relacionado ao produto ou serviço. Segundo Aronovich (2004), agregar valor é dar mais ao cliente pelo que ele paga, e essa é uma das formas mais poderosas de diferenciação e competitividade. É necessário transmitir confiança na decisão de compra e satisfação de uso do produto ou serviço (KNAPP, 2002). Quanto maior o valor percebido pelo consumidor, maior será o preço que pagará por ela (preço *Premium*). Neste caso o consumidor também compra mais, aumentando o volume de vendas, e o valor é transferido para outros produtos, permitindo extensões da marca.

Representada por ativos financeiros e estratégicos, a marca é um dos fatores críticos de sucesso para todas as organizações e profissionais, podendo influenciar consumidores, parceiros e colaboradores, bem como interferir nos canais de vendas e distribuição e nas condições e termos de fornecimento. Para o sucesso da marca é fundamental administrar de forma adequada e consistente o seu impacto na estratégia, estrutura e cultura da empresa, garantindo a promessa e proposta de valor aos seus públicos (*stakeholders*), incluindo os consumidores, distribuição e canal de venda (NUNES, 2003).

A lealdade dos compradores à marca, a consciência do seu nome e da sua qualidade, associando-a fortemente a determinados atributos, assim como a existência de outros ativos como patentes, marcas registradas e relacionamentos em canais, aumentam o valor da marca (KOTLER, 1998). Aaker (1996) usa o termo “equidade de marca” para definir o conjunto de recursos inerentes a uma marca registrada e a um símbolo. Estes recursos se agregam ao valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes. Podem ser classificados em categorias, como a conscientização sobre a marca registrada, a fidelidade em relação à marca, a qualidade percebida e as associações relativas à marca. A equidade de marca é que cria valor para a marca. Para os clientes este valor representa confiança e satisfação. Para a empresa, eficiência nos programas de marketing, fidelidade à marca, preços e margens de lucro, extensões da marca, alavancagem comercial e vantagem competitiva. Extensão da marca é a utilização da marca existente para lançamento de produtos em uma nova categoria, enquanto extensão de linha de produtos é o lançamento de mais itens em uma mesma categoria.

Apesar de estar sempre associada ao produto, em função das decisões de escolha e da experiência de uso, a marca não deve ser estrategicamente vinculada aos atributos do produto. O preço de uma marca deve ser proporcional aos benefícios que ela oferece. A proposta de valor inclui benefícios funcionais, emocionais, de auto-expressão e preço relativo. Para gerar confiança nos produtos e serviços e percepção de que a marca se preocupa com os consumidores, deve-se comunicar a eles a filosofia e a determinação da marca em colocá-los sempre em primeiro lugar. Christensen e Raynor (2003, p. 191) afirmam que “*o papel da boa marca em fechar esta lacuna*” entre o que os clientes necessitam e o que receiam encontrar “*fica evidente nos preços mais altos obtidos pelos produtos com marca em algumas situações*”.

A comunicação dos benefícios de uma marca aos clientes é essencial para que estes percebam que ela possui um diferencial em relação às marcas concorrentes, gerando valor adicional a ela. Uma marca forte pode sustentar empresas bem-sucedidas, mesmo sem estruturas físicas, como fábrica, escritórios ou equipes comerciais, a exemplo da Nike (EUSTACHIO, 2000).

A competitividade de uma empresa pode variar de acordo com as mudanças efetuadas para ajustá-la ao ambiente (TEECE et al., 1997). A internacionalização das empresas e de suas marcas é um dos ajustes essenciais para garantir participação de mercado na atualidade. Como consequência de um efetivo processo de internacionalização ocorre a fortificação e solidificação das marcas, que, com um maior valor percebido pelo consumidor, acabam gerando maior rentabilidade e retorno dos investimentos às empresas que as detém, bem como aos seus acionistas.

A contribuição de uma marca no sentido de predispor os consumidores a considerar novos produtos também está muito relacionada com o domínio da marca (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Quanto maior o domínio potencial, maior o valor da marca na criação da predisposição de comprar. Se a marca for ampliada demais, ela não transmitirá mais nenhum significado coerente aos consumidores (HAMEL e PRAHALAD, 1995). O que acaba limitando a capacidade de ampliação de uma marca é a coerência da mensagem transmitida.

A marca precisa ser diferenciada para ter relevância e conquistar o consumidor. Precisa ser lembrada e amada e, para tanto, precisa conquistar o coração do consumidor (COBRA, 2005). Cobra (2005) cita cinco fatores que agregam valor à marca:

- lealdade à marca – tornar o consumidor leal à marca;
- consciência da marca – despertar uma maior consciência para a marca;
- qualidade percebida – ampliar a percepção da qualidade da marca;
- associações da marca – associar a marca a fatores positivos; e
- outros ativos da marca – o valor da marca está ligado a fatores como eficácia e desempenho, demanda e imagem da marca, entre outros.

Estes cinco fatores geram o valor da marca (*brand equity*) para o cliente e para a empresa. O valor para o cliente é gerado através da interpretação e processamento das informações relacionadas à marca, a confiança na decisão de compra e a satisfação de uso. Para a empresa o valor está na eficiência e eficácia de programas de informações de marketing, na lealdade da marca, nos preços e margens de lucros, nas extensões de marca, na alavancagem comercial e na vantagem competitiva (AAKER, 1998).

Segundo a Interbrand (2006), na avaliação dos valores líquidos de marcas (*brand equity*), levam-se em conta sete fatores:

- liderança – capacidade de influenciar o mercado, estabelecer preços, comandar a distribuição e dificultar a entrada de novos concorrentes;
- grau de internacionalização – abertura de novos mercados;
- longevidade – o aumento da fidelidade e a lembrança espontânea são proporcionais ao tempo de atuação da marca;
- mercado – uma marca pode ser mais ou menos valiosa dependendo do setor em que opere;
- tendências – capacidade da marca evoluir com o tempo, sem perder sua identidade e o compromisso com a inovação;
- suporte – investimentos contínuos em comunicação, P&D de novos produtos, pós-venda (assistência técnica e serviço de atendimento a clientes - SAC); e
- proteção legal – uma marca não existe se não estiver legalmente protegida.

As principais ações estratégicas de competitividade baseadas em marcas, de acordo com a Interbrand (2006) são:

- manutenção do padrão de qualidade dos produtos e serviços;
- evolução contínua da imagem da empresa, criando uma imagem moderna e ativa, sem perder a tradição;
- busca incessante pela satisfação dos clientes;
- oferta de um diferencial em relação à concorrência - mais que apenas vender, passar confiança;
- honrar os compromissos com o público;
- buscar a criação de vínculos duradouros, baseados na emoção, criar encantamento, envolvimento, um espírito, uma personalidade bem definida. Busca da excelência da identidade corporativa em todos os níveis, tais como: *design* de produtos, instalações físicas, veículos próprios, programação visual, *website*, atendimento telefônico, logomarca;
- investimento na imagem institucional voltada à comunidade, como por exemplo: projetos ecológicos, educacionais, culturais, assistenciais, esportivos;
- uso de marcas globais em detrimento das regionais e nacionais;
- adoção de marcas guarda-chuva (Europa) ou marcas múltiplas (EUA); e

- posicionamento da marca – marketing mix na direção certa (faixas de público e associações de idéias).

Para este trabalho, visando facilitar a análise proposta, foi efetuado um agrupamento de fatores que agregam valor a uma marca, de acordo com a literatura existente, que resultou em cinco dimensões de análise: (1) confiança na marca, (2) satisfação dos clientes, (3) consciência ou lembrança da marca, (4) vínculos duradouros e (5) fidelidade ou lealdade à marca, conforme apresentado na Figura 3.

Dimensões de análise	Fatores	Autores
Confiança na marca	Confiança na marca	Aaker, 1998; Christensen e Raynor, 2003; Interbrand, 2006.
	Outros ativos da marca (patentes, marca registrada, relacionamento em canais, eficácia, desempenho, demanda e imagem).	Christensen e Raynor, 2003; Cobra, 2005; Kotler, 1998; Porter, 1989; Simpson, 2001.
	Imagem institucional voltada à comunidade, como: projetos ecológicos, educacionais, culturais, assistenciais, esportivos.	Interbrand, 2006.
	Qualidade percebida (de produtos e serviços)	Aaker, 1996; Silverstein e Stalk, 2001; Cobra, 2005; Interbrand, 2006; Karsaklian, 2004; Kotler, 1998.
	Suporte, comunicação, P&D de novos produtos, pós-venda (assistência técnica e SAC).	Interbrand, 2006; Porter, 1989.
Satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes	Aaker, 1998; Interbrand, 2006; Knapp, 2002.
	Benefícios ao consumidor	Aaker, 1996; Knapp, 2002.
	Excelência em todos os níveis, como: <i>design</i> de produtos, instalações físicas, mix e exposição adequados, veículos próprios, programação visual, <i>website</i> , atendimento telefônico, logomarca.	Interbrand, 2006; Porter, 1989.
	Associações da marca a fatores positivos	Aaker, 1996; Cobra, 2005.
	Tendências, evolução contínua da marca, sem perder a identidade e o compromisso com a inovação.	Christensen e Raynor, 2003; Interbrand, 2006.
Consciência / lembrança da marca	Consciência/lembrança da marca	Aaker, 1996; Silverstein e Stalk, 2001; Cobra, 2005; Kotler, 1998; Interbrand, 2006.
	Marca global	Interbrand, 2006.
	Marca guarda-chuva (extensão da marca)	Aaker, 1998; Silverstein e Stalk, 2001; Interbrand, 2006.
Vínculos duradouros	Vínculos duradouros (vínculos baseados na emoção, como: encantamento, envolvimento, espírito, personalidade bem definida).	Silverstein e Stalk, 2001; Interbrand, 2006.
	Customização/exclusividade	Christensen e Raynor, 2003; Aronovich, 2004.
Fidelidade / lealdade à marca	Fidelidade/lealdade à marca	Aaker, 1996; Churchill e Surprenant, 1982; Cobra, 2005; Interbrand, 2006; Kotler, 1998; Nunes, 2003; Simpson, 2001; Aronovich, 2004.

Figura 3 – Dimensões de análise com base nos fatores que agregam valor a uma marca.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4.4.2 Submarca

Submarca ou subnome é o nome adicional que segue o de uma marca principal e normalmente indica novos produtos ou produtos para segmentar uma categoria existente. As vantagens de utilizar uma submarca são a facilidade de sua memorização pelo consumidor e evitar a confusão de ligar um mesmo nome para produtos que representem algo diferente (TROUT e RIVKIN, 1996).

A marca e seu poder de atração são os mais importantes fatores de diferenciação entre produtos concorrentes assemelhados, em um momento em que as capacidades são cada vez mais equivalentes e as tecnologias acessíveis a praticamente todos (EUSTACHIO, 2000). Além de vender mais, uma marca forte permite vender em melhores condições comerciais (EUSTACHIO, 2000). À medida que aumenta a competitividade em um mercado, aumenta a importância do conceito de marca (MILONE, 2003).

No próximo capítulo está abordado o método de pesquisa, incluindo a estrutura da pesquisa que, por sua vez, engloba a unidade de análise, o instrumento de pesquisa, a coleta de dados e análise de resultados.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado no trabalho. Malhotra (2001) identifica três tipos básicos de pesquisa, que são:

1. Exploratória: fornece percepções ao pesquisador diante do problema de pesquisa;
2. Descritiva: descreve precisamente o problema pelas suas características e funções e utiliza análises quantitativas, tais como frequências, percentuais ou mesmo relacionamento entre variáveis baseado em hipóteses formuladas a priori;
3. Causal: determina relacionamentos de causa e efeito entre as variáveis em jogo, com a formulação de hipóteses.

A pesquisa para este trabalho é do tipo exploratória e busca obter maior entendimento sobre o caso estudado. A pesquisa exploratória procura conhecimentos mais profundos sobre determinado assunto, que ainda não se possui de maneira descritiva ou experimental, diretamente na realidade do objeto, fato ou fenômeno (GIL, 2002).

A finalidade de um estudo exploratório é esclarecer ou precisar o problema e ainda elaborar hipóteses que possam dar subsídio a estudos posteriores (GIL, 2002). Num projeto de pesquisa o estudo exploratório pode ser essencial para, num primeiro momento, determinar uma situação de mercado a partir de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretenda atuar.

A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994). Conforme Gil (2002), esta pesquisa pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e assumir a forma de estudo de caso. A fase exploratória será o momento de definição precisa do objeto de estudo, de especificar questões ou pontos

críticos, de estabelecer os contatos iniciais para entrada em campo e localizar as fontes de dados necessárias para o estudo.

Após a fase exploratória, com a delimitação do estudo, a focalização da investigação e a coleta de dados, parte-se ao estudo de caso. O estudo de caso consiste, segundo Tull (1976), na análise intensiva de uma situação em particular, onde é possível identificar variáveis e suas inter-relações que, de outra forma, poderiam não ser percebidas. Gil (2002) ressalta que a profundidade e o detalhamento de informações obtidos pelo estudo de caso são praticamente impossíveis de serem alcançados através de outro método de pesquisa. O estudo de caso apresenta uma habilidade grande para lidar com uma variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações (Yin, 2001).

O estudo de caso é o método que examina o fenômeno de interesse em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando obter informações de múltiplas entidades (YIN, 2001). O estudo de caso apresenta flexibilidade de roteiro, com quatro fases distintas: a) delimitação da unidade de análise; b) coleta dos dados; c) análise e interpretação dos dados e d) redação do relato do caso (GIL, 2002).

O presente estudo de caso, com abordagem exploratória, utilizou análise qualitativa para compreender em profundidade as ações realizadas nos pontos de venda (Pdvs), pelos clientes do varejo, com a marca Havaianas. A pesquisa qualitativa compreendeu entrevistas individuais e análise verticalizada, em relação ao objeto em estudo, permitindo identificar pontos comuns e distintos presentes na amostra escolhida.

A pesquisa qualitativa detecta tendências não mensuráveis ou não quantificáveis, normalmente voltadas para estudo de caso, e, por isso, não pode ser generalizada para o conjunto da população objeto da pesquisa, o que, segundo Gil (2002), é a sua principal limitação. A unidade escolhida para investigação pode ser anormal em relação às outras de sua espécie, fazendo com que a generalização se torne um equívoco (GIL, 2002). O viés do pesquisador e a necessidade de cooperação por parte dos entrevistados são outras limitações que também devem ser consideradas. Além disso, os resultados do estudo ficam muito atrelados ao ponto de vista dos entrevistados. Malhotra (2001) afirma que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Por tratar-se de pesquisa não-estruturada, a pesquisa qualitativa facilita a obtenção de informações dos respondentes (MALHOTRA, 2001).

Conforme Richardson (1999), o método qualitativo caracteriza-se pela ausência de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema. Isto é, não se atém a numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Este trabalho foi desenvolvido com um estudo de caso com a marca de sandálias Havaianas, visando reunir informações para compreender a totalidade da situação de agregação de valor em que se encontra o produto. Estas informações foram avaliadas com base no referencial teórico e nas entrevistas obtidas junto aos revendedores da empresa e aos executivos envolvidos no processo estratégico da marca Havaianas.

Entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado e perguntas abertas e o exame de documentos foram as técnicas utilizadas para a coleta de dados neste estudo (MALHOTRA, 2001). A utilização de perguntas abertas tem como principal objetivo conduzir a entrevista de modo a direcioná-la para os aspectos considerados mais relevantes no estudo, pois este tipo de roteiro permite maior variedade de respostas, permitindo ao respondente maior liberdade de expressão. As perguntas foram definidas com base em roteiro, elaborado a partir da priorização de temas, conforme proposto por Malhotra (2001) e abordam fundamentalmente os seguintes tópicos:

- a) confiança na marca, em que se consideraram também outros ativos da marca, como patentes, marca registrada, relacionamento em canais, eficácia, desempenho, demanda e imagem; imagem institucional voltada às comunidades, como: projetos ecológicos, educacionais, culturais, assistenciais, esportivos; qualidade percebida, de produtos e serviços; e suporte, comunicação, P&D de novos produtos, pós-venda (assistência técnica e SAC);
- b) satisfação dos clientes, considerando benefícios ao consumidor; excelência em todos os níveis, como: *design* de produtos, instalações físicas, mix e exposição adequados, veículos próprios, programação visual, *website*, atendimento telefônico, logomarca; associações da marca a fatores positivos; e tendências, evolução contínua da marca, identidade da marca e compromisso com a inovação;
- c) consciência/lembração da marca, incluindo toda a comunicação da marca; a influência da marca global e da marca guarda-chuva (extensão da marca);
- d) vínculos duradouros, em que se consideram os vínculos baseados na emoção, como: encantamento, envolvimento, espírito, personalidade bem definida; e a possibilidade de customização e de exclusividade; e
- e) fidelidade/lealdade à marca, que engloba a qualidade e apresentação dos produtos e serviços; a capacidade de ser inovador, de fazer o consumidor sentir-se confortável, reconhecido e satisfeito, de ouvi-lo e saber o que pensa, quais suas expectativas, reclamações e sugestões.

O roteiro de perguntas foi aplicado a revendedores varejistas da UEN Sandálias, escolhidos de forma intencional. As respostas destas entrevistas mostram se as ações tomadas por estes clientes nos pontos de venda condizem com a estratégia de reposicionamento da marca Havaianas. As respostas indicam também a importância que os clientes dão à estratégia de reposicionamento, quais as ações que são priorizadas nos pontos de venda e qual a percepção do cliente em relação à necessidade de tornar suas ações no PDV aderentes à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas. Pode ainda ser possível detectar a necessidade de material promocional ou serviços adicionais, para a melhoria das ações nos Pdvs.

Em relação ao tipo, os dados são primários e secundários, ou seja, coletados diretamente através das entrevistas e também a partir de entidades representativas do segmento de calçados. Também foram utilizados na etapa de coleta de dados a análise de documentos da empresa, registros estatísticos e meios de comunicação. A técnica de coleta de dados foi a entrevista, realizada de forma individual. As entrevistas realizadas foram registradas e gravadas para futura transcrição e o resultado separado em categorias, com base na revisão de literatura, para que a análise pudesse ser realizada. Foi realizada uma comparação entre as entrevistas e destas com o que foi encontrado na revisão de literatura. Conforme Vergara (1998), a partir desta análise podem surgir as hipóteses e propostas para estudos futuros.

5.1 Estrutura da Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido em quatro fases: revisão da bibliografia, estudo exploratório, verificação e avaliação do instrumento e análise de resultados. Estas quatro fases foram elaboradas em cinco etapas descritas a seguir em ordem de execução:

- Revisão do referencial teórico pertinente ao tema;
- Identificação dos aspectos estratégicos que determinam o grau de importância do varejo para a marca e elaboração do instrumento de pesquisa;
- Verificação do instrumento, através de sua aplicação em uma empresa tomada como unidade de pré-teste, visando ratificar o instrumento;
- Aplicação do instrumento de pesquisa em treze empresas, com a participação de dezoito entrevistados;
- Análise dos resultados da pesquisa.

O desenho de pesquisa, ilustrado na Figura 4, apresenta a relação de influência existente entre as quatro fases de pesquisa e suas etapas.

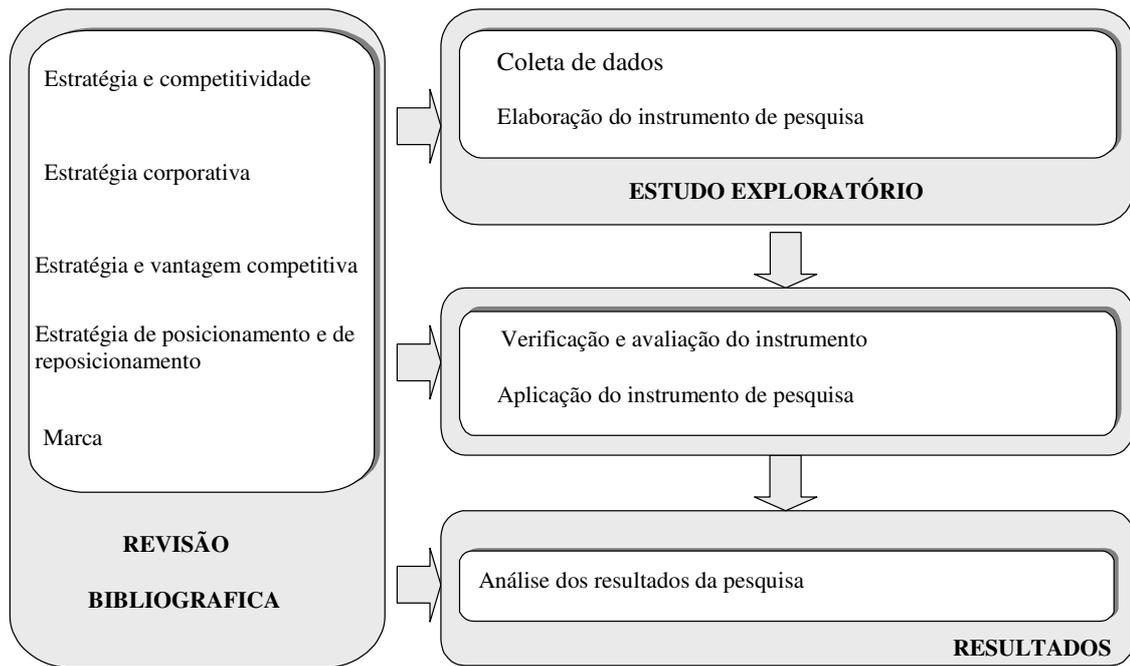


Figura 4 – Desenho de pesquisa

A estrutura da pesquisa permite uma visão geral dos aspectos abordados, bem como de suas interligações. A seguir estão descritos detalhes de cada uma das quatro fases que conduziram o desenvolvimento do trabalho, assim como suas respectivas etapas.

5.2 Unidade de Análise

A pesquisa visa extrair da unidade de análise as informações mais importantes, por meio de um roteiro de perguntas. Com a estratégia de reposicionamento a UEN Sandálias busca agregar valor à marca Havaianas. Para que os consumidores tenham esta percepção de valor, além das ações realizadas pela UEN Sandálias, é necessária também a realização de ações nos Pdvs, através dos revendedores varejistas, como exposições diferenciadas, manutenção de um mix completo da linha de produtos e prestação de serviços. Por esta razão é necessário um estudo para detectar se as ações nos Pdvs estão realmente aderentes à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas.

Neste trabalho a unidade de análise são os principais revendedores varejistas de calçados da Região Sul do Brasil, atendidos diretamente pela São Paulo Alpargatas S.A., com a marca Havaianas. Os revendedores foram classificados em dois grupos: os revendedores A e B. Como revendedores A foram consideradas as empresas do varejo de calçados que trabalham focadas na marca Havaianas e que não vendem produtos ou marcas concorrentes.

Como revendedores B foram considerados as empresas do varejo de calçados multimarcas, em que a Havaianas divide espaço com concorrentes. Foram pesquisados 13 revendedores, dos quais 2 A e 11 B. Para a escolha dos revendedores foi considerado o seu grau de importância em relação a agregar valor a uma marca. A inclusão de apenas dois revendedores A decorreu do fato de, à época da pesquisa, serem os únicos que se enquadravam no perfil na Região Sul. São considerados importantes pela exclusividade e foco na marca, bem como por trabalharem com um mix mais completo de modelos, com exposições diferenciadas. Já os revendedores B foram escolhidos pelo seu potencial de negócios com a marca Havaianas, pelo número de Pdvs ou pelo conceito dos seus Pdvs na sua região de atuação. Têm sua importância vinculada ao fato de serem referências como lojas de calçados, trabalharem com as marcas mais conceituadas e possuem maior capacidade de distribuição.

As informações obtidas junto à unidade de análise poderão servir de parâmetro para a tomada de decisões relacionadas a mudanças e melhorias na exposição da marca Havaianas nos pontos de venda, de modo a criar um maior envolvimento por parte dos revendedores, levando os consumidores a perceber com maior clareza o valor agregado à marca Havaianas. Foi também detectada a necessidade de novas ações no sentido de criar uma maior aproximação dos revendedores e de suas equipes de vendas com a marca Havaianas.

As análises realizadas neste trabalho foram baseadas em dezoito entrevistas a profissionais do varejo calçadista e contemplaram onze proprietários e sete gerentes de Pdvs. O perfil dos entrevistados nos revendedores do tipo A e B e as empresas que representam estão descritos na Tabela 2.

Revendedores		Entrevistados		Público-alvo (classe social)	Número de Pdvs	Compra anual de Havaianas (pares)
Número	Tipo	Identificação	Cargo			
1	A	9	1 Proprietário	A/B	1	30.000
2	A	16	1 Proprietário	A/B/C	1	4.000
3	B	4	1 Proprietário	A/B	6	6.300
4	B	13	1 Gerente	A/B/C	22	65.500
5	B	2, 3, 7 e 8	4 Proprietários	A/B/C	19	48.500
		5 e 6	2 Gerentes			
6	B	12	1 Gerente	A/B/C	8	19.500
7	B	18	1 Proprietário	A/B/C	4	3.800
8	B	10	1 Proprietário	B/C	13	29.500
9	B	17	1 Proprietário	B/C	11	24.500
10	B	15	1 Gerente	B/C	8	14.700
11	B	14	1 Gerente	B/C	6	13.400
12	B	11	1 Gerente	B/C	6	10.000
13	B	1	1 Proprietário	B/C/D	4	7.500

Tabela 2 – Perfil dos revendedores e entrevistados.
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

5.3 Instrumento de Pesquisa

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro de perguntas, tendo como base o que avaliar, quem vai responder, a geração das perguntas, a revisão por pessoa da área e a sua aplicação. A entrevista serve para a obtenção de informações a respeito de um determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A revisão da literatura para a fundamentação teórica serviu como fonte de informações para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa. Foram identificados na literatura fatores que serviram como dimensões de análise das ações estratégicas necessárias para o posicionamento adequado de uma marca e das ações efetivamente realizadas pelos entrevistados. As dimensões de análise são: confiança na marca, satisfação dos clientes, consciência ou lembrança da marca, vínculos duradouros e fidelidade ou lealdade à marca, conforme apresentado na Figura 3, no capítulo anterior.

O instrumento foi elaborado com o objetivo de verificar as questões que devem ser avaliadas para que as informações obtidas possam realmente contribuir para o estudo do alinhamento das ações tomadas nos Pdvs, em relação à estratégia de reposicionamento. O instrumento para diagnóstico das diretrizes estratégicas foi estruturado com base nos três tipos de mensuração citados por Cooper e Schindler (2003). Segundo os autores, o processo de passar do problema gerencial para as questões de mensuração específica passa por quatro níveis: (a) questão de administração, (b) questão de pesquisa, (c) questões investigativas e (c) questões de mensuração. A questão de administração é o problema que precisa ser resolvido, elaborado em forma de perguntas. A questão de pesquisa é a questão de administração transformada em fato a ser solucionado pelo pesquisador. As questões investigativas são aquelas que o pesquisador deve responder para fornecer detalhes e cobertura suficiente da questão de pesquisa. As questões de mensuração são as que deverão ser respondidas pelos entrevistados e devem ser construídas com foco distinto na mensuração gerencial, de classificação e de direcionamento. A mensuração gerencial identifica o respondente, o entrevistador, o local e as condições da entrevista. Estas perguntas servem para estabelecer padrões dentro dos dados. As questões de classificação podem ser variáveis sociodemográficas, que permitem que as respostas sejam agrupadas, de forma que padrões possam ser revelados e estudados. As questões de direcionamento são as específicas de um estudo, sejam estruturadas, não-estruturadas ou semi-estruturadas. A estrutura do instrumento em relação ao tipo de mensuração é apresentada na Figura 5.

Mensuração gerencial	
Objetivos	Identificar o respondente, o local e as condições da entrevista e traçar o perfil da organização, procurando minimizar possíveis fontes de erro e promover uma aproximação entre o pesquisador e a unidade de análise.
Número de questões	5 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Descritiva
Mensuração de classificação	
Objetivo	Identificar variáveis sócio-demográficas, que permitem que as respostas sejam agrupadas, de forma que padrões possam ser revelados e estudados.
Número de questões	10 questões
Tipo de questões	Abertas
Forma de mensuração	Qualitativa
Mensuração de direcionamento	
Objetivo	Investigar as ações tomadas pelos clientes nos pontos de venda em relação à marca em estudo.
Número de questões	30 questões
Tipos de questões	Abertas
Forma de mensuração	Qualitativa

Figura 5 – Tipos de mensuração.
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A formulação das 45 questões do instrumento considera três áreas de decisão como fundamentais (COOPER e SCHINDLER, 2003): (i) conteúdo da pergunta, (ii) redação da pergunta e (iii) estratégia da resposta. O conteúdo passou por testes para avaliar se a pergunta deverá ser feita, se o escopo é apropriado, de fácil entendimento pelo respondente e se será realmente respondido. Seguindo orientações de Cooper e Schindler (2003), esta etapa utilizou um vocabulário comum, com significado único, alternativas adequadas, evitando suposições enganosas e redação com viés.

As 45 questões foram distribuídas nos três tipos de mensuração. A mensuração gerencial questiona cinco aspectos relacionados ao negócio em si. O objetivo deste tipo de mensuração é de proporcionar a aproximação do pesquisador com o entrevistado, buscando informações que facilitem a interpretação das dimensões de análise e não obter informações diretas para a análise das dimensões. Os cinco questionamentos de respostas referentes a esta etapa de mensuração são apresentados na Figura 6.

As dimensões de análise foram investigadas a partir da mensuração de classificação. Foram identificadas e consideradas neste estudo três dimensões de análise: canal de atividade (varejo de calçados ou auto-serviço), padrão da loja (classe social dos consumidores que atende) e tamanho da empresa (número de Pdvs). O roteiro de 10 perguntas para a mensuração de classificação e de direcionamento está apresentado na Figura 7.

Questionamentos

Identificação (nome do entrevistado e cargo):

-
- 1) Razão Social:
-
- 2) Nome fantasia:
-
- 3) Data de fundação:
-
- 4) Ramo de atividade:
-
- 5) Endereço e telefone:
-

Figura 6 – Questionamentos referentes à mensuração gerencial.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Questionamentos

Dimensão: canal de atividade

-
- 6) Qual é o canal de atividade de sua empresa?
-
- 7) Qual é a linha de produtos mais representativa para sua empresa?
-
- 8) Quanto representa, em percentuais, o segmento de calçados em seu negócio?
-

Dimensão: padrão da loja

-
- 9) Qual a classe social predominante de seus clientes?
-
- 10) Quais as principais marcas com que trabalha?
-

Dimensão: tamanho da empresa

-
- 11) Quantos pontos de venda a empresa possui?
-
- 12) Quantos clientes ativos a empresa possui?
-
- 13) Qual seu faturamento anual?
-
- 14) Qual o valor do estoque?
-
- 15) Qual é o giro médio de seu estoque? (número de dias)
-

Figura 7 – Questionamentos referentes à mensuração de classificação.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O roteiro das 30 perguntas referentes à mensuração de direcionamento foi dividido em cinco dimensões de análise, quais sejam: (1) confiança na marca, (2) satisfação dos clientes, (3) consciência/lembrança da marca, (4) vínculos duradouros e (5) fidelidade/lealdade à marca. Este roteiro está apresentado na Figura 8.

Após a apresentação do instrumento de pesquisa, é abordada a forma como foram realizadas a coleta e a análise de dados.

Questionamentos

Dimensão: Confiança na marca

- 16) Os consumidores procuram sandálias Havaianas pela marca? A marca é considerada um fator decisivo na escolha de sandália/chinelo?
-
- 17) A sua equipe de vendas tem claras as características de Havaianas? Transmite isto ao consumidor? É realizada abordagem enfatizando a qualidade?
-
- 18) A sua equipe de vendas informa ao consumidor sobre o projeto ecológico a que está vinculado a Havaianas IPÊ? Conhece e divulga outros projetos sociais que envolvam a marca Havaianas?
-
- 19) Os canais de comunicação com a marca, como SAC e *website* são informados aos consumidores?
-
- 20) Qual o suporte oferecido ao consumidor pela sua loja, em relação à marca (pós-venda, SAC, etc.)?
-
- 21) Existe a preocupação de sua empresa em comunicar ao consumidor os novos produtos desenvolvidos pela marca? De que maneira isto é feito?
-
- 22) De que maneira sua empresa colabora para manter ou aumentar a confiança dos consumidores na marca?
-

Dimensão: Satisfação dos clientes

- 23) Que benefícios são oferecidos ao consumidor no(s) PDV(s) de sua empresa?
-
- 24) Sua empresa mantém um mix completo de modelos, cores e números de Havaianas?
-
- 25) São obedecidos padrões de exposição por modelos, cores e numerações?
-
- 26) A marca Havaianas está exposta durante todo o ano em sua loja? Por quê?
-
- 27) Os modelos de Havaianas com *design* diferenciado são valorizados no atendimento aos consumidores?
-
- 28) Os locais destinados à exposição de Havaianas são de fácil visualização e acesso pelo consumidor? A exposição identifica a marca? Quais as marcas que costumam ficar próximas das Havaianas? Por quê?
-
- 29) Como é utilizado o material promocional de Havaianas (expositores, material de vitrine, cartazes, etc.)? Atende suas necessidades? De que forma beneficia o consumidor?
-
- 30) Os expositores e material promocional são utilizados somente para Havaianas? Por quê?
-
- 31) O consumidor é informado das inovações e dos lançamentos de produtos da marca? Como?
-

Dimensão: Consciência/lembrança da marca

- 32) Como ocorre a comunicação entre a sua loja e o consumidor, em relação à marca Havaianas?
-
- 33) É realizada exposição diferenciada com Havaianas em pontos extra, visando maior visibilidade à marca?
-
- 34) A sua equipe conhece a abrangência de Havaianas, em relação à exportação e ao seu valor fora do Brasil? Transmite isto ao consumidor?
-
- 35) De que forma a Havaianas fica exposta em sua loja e ressalta a marca?
-
- 36) A exposição de Havaianas é diferenciada em relação a seus concorrentes? De que maneira?
-

Dimensão: Vínculos duradouros

- 37) São realizados eventos ou ações promocionais com a marca Havaianas em sua loja? Quais? Por quê?
-
- 38) É oferecido ao consumidor algum serviço diferenciado, único, ou customização de Havaianas?
-
- 39) Existe um espaço exclusivo, diferenciado, que gere um envolvimento da marca com o consumidor? Como?
-
- 40) De que maneira sua empresa busca encantar seus clientes, buscando envolvê-los com a marca?
-

Dimensão: Fidelidade/lealdade à marca

- 41) As ações da sua empresa estão alinhadas à estratégia de reposicionamento de Havaianas, buscando agregar valor à marca? De que forma?
-
- 42) Quais as ações deveriam ser tomadas no PDV para que o consumidor perceba Havaianas como uma marca de valor? Estas ações ocorrem na sua empresa? Quem as promove?
-
- 43) Quais fatores agregam valor a uma marca de calçados? Quais destes podem ser atribuídos às Havaianas? Como sua empresa ressalta estes fatores aos consumidores, buscando fidelizá-los à marca?
-
- 44) De que modo sua empresa busca fidelizar os consumidores para a marca Havaianas?
-
- 45) Sua equipe de vendas realiza pesquisas, formais ou informais, junto aos consumidores, buscando verificar necessidades, tendências de consumo, sugestões ou críticas em relação à marca Havaianas?
-

Figura 8 – Questionamentos referentes à mensuração de direcionamento.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

5.4 Coleta de Dados

A coleta de dados normalmente envolve diversas fontes e procedimentos, tais como a análise de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001). Pode-se variar em utilizar um ou mais procedimentos. Neste estudo foram utilizadas as técnicas de análise de documentos e registros, a observação direta e a aplicação de roteiro de perguntas.

Malhotra (2001) classifica os dados de pesquisa em primários e secundários. Os dados secundários são aqueles coletados para uma finalidade diferente do problema de pesquisa. Já os dados primários são aqueles coletados ou produzidos pelo pesquisador com o objetivo específico de resolver o problema de pesquisa.

Nesta pesquisa as fontes para a obtenção dos dados primários foram as entrevistas e a observação direta, que serviram para a finalidade específica dos objetivos deste trabalho. Os dados secundários, que foram utilizados para a realização deste trabalho e serviram para um melhor entendimento da estratégia de reposicionamento da marca Havaianas, são os seguintes:

- pesquisas e registros de instituições de pesquisa e de órgãos vinculados ao segmento calçadista, como o Ibope e a Abicalçados;
- arquivo da assessoria de imprensa da São Paulo Alpargatas;
- informações da mídia, principalmente da Internet, de ações e eventos realizados pela marca Havaianas; e
- registros de dados da UEN Sandálias.

A utilização destes dados teve por finalidade elaborar um quadro histórico do desenvolvimento da marca Havaianas, identificando seu volume de negócios, sua penetração de mercado e fazendo um comparativo de sua participação no mercado brasileiro de calçados entre o período que antecedeu e o que sucedeu o reposicionamento. Os dados secundários serviram para uma melhor compreensão da estratégia de reposicionamento da marca Havaianas e foram a base de informações para a elaboração do roteiro de perguntas.

A entrevista pode ser estruturada e não estruturada. Na entrevista estruturada o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com questões fechadas, e não é permitido adaptar as perguntas à determinada situação, inverter a ordem ou elaborar outras perguntas. Na não estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção e permite explorar mais amplamente uma questão (MARCONI e

LAKATOS, 1996). Malhotra (2001) chama as não estruturadas de entrevistas em profundidade. No presente estudo foi utilizado um roteiro de perguntas semi-estruturado, um misto destes dois modelos, com roteiro previamente estabelecido, mas que permite ampla exploração do assunto abordado. O roteiro de perguntas para esta pesquisa é composto por 45 questões abertas elaboradas com base na revisão da literatura. Durante as entrevistas foram feitas perguntas adicionais aos entrevistados em relação a cada questão do roteiro de perguntas, permitindo ampliar o entendimento sobre as categorias sob análise. A seleção dos entrevistados foi de forma intencional, que ocorre quando o pesquisador considera uma série de condições como a identificação de sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, a facilidade de contato com as pessoas e a disponibilidade dos indivíduos para as entrevistas (TRIVIÑOS, 1995).

As entrevistas foram agendadas previamente com os participantes e realizadas entre 08 de maio e 03 de julho de 2006. Foram realizadas individualmente pelo próprio pesquisador, em local reservado, de modo a evitar interrupções e garantir o sigilo e a liberdade de manifestação dos entrevistados. Devidamente autorizado pelos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas, tornando possível a recuperação posterior dos dados, facilitando a análise das evidências coletadas.

As técnicas de análise de conteúdo são diversas, como análise temática (ou de categorias), análise de avaliação, análise de enunciação, análise de expressão, análise das relações e análise do discurso, cada uma delas sendo adequada a um determinado tipo de dado e propósito de análise (BARDIN, 1977). A análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado.

A interpretação das informações coletadas para esta pesquisa ocorreu através de análise de conteúdo, visto que os dados são praticamente todos de origem qualitativa, obtidos através de questões abertas. A interpretação busca explicitar que conclusões se obtêm, a partir dos dados coletados, tendo como critério os objetivos norteadores da pesquisa (RAUEN, 2002). A análise de conteúdo consiste na interpretação e classificação de um vocabulário, procurando descobrir o sentido de temáticas e enfoques, através da utilização de trechos, orações ou frases compostas das respostas obtidas (BARDIN, 1977). Para Richardson (1999), a análise de conteúdo permite separar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, permitindo sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

A análise de conteúdo é composta pelas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 1977). Não há uma ordem sequencial pré-estabelecida para estas fases. A fase de pré-análise é representada pela organização do material, ou seja, a seleção dos documentos. Na fase da exploração do material ocorre a análise profunda dos documentos, tomando como base suas hipóteses e referenciais teóricos. Neste momento é que se criam os temas de estudo e se pode fazer a sua codificação, classificação e/ou categorização. A fase do tratamento dos resultados, a partir dos dados empíricos e informações coletadas, estabelece relações entre as categorias elencadas com a teoria que serviu de base à coleta de dados.

5.5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Antes de iniciar o trabalho de análise é necessário estabelecer uma estratégia analítica geral, priorizando o que deve ser analisado (YIN, 2001). Neste estudo, considerando seus objetivos, foram priorizados os dados resultantes das entrevistas e da observação direta. Ao final do estudo, a partir das categorias provenientes da análise de conteúdo, foi elaborada a síntese dos dados analisados. Estes foram confrontados com os elementos do modelo preliminar, como quadros-resumo, tabelas e lista de categorias. Segundo Yin (2001), é importante observar se a análise foi baseada em todas as evidências relevantes, se abrangeu as principais interpretações concorrentes, se ocorreu sobre os aspectos mais significativos do estudo de caso e se o pesquisador utilizou o conhecimento adquirido na leitura realizada ao longo da pesquisa. Nesta pesquisa foram atendidas estas recomendações na análise dos dados.

Normalmente não há uma maneira específica ou precisa de estabelecimento de critérios para interpretar as descobertas de uma pesquisa. Conforme Yin (2001), não há orientações detalhadas sobre os critérios para interpretação das descobertas, mas é da opinião deste autor que o projeto de pesquisa deveria dizer o que será feito após a coleta dos dados. Para interpretar as descobertas desta pesquisa foi utilizada uma análise do conteúdo, que foi confrontada com a literatura existente.

Após a aplicação do roteiro de perguntas foram possíveis algumas análises, separadas pelas dimensões (a) confiança na marca, (b) satisfação dos clientes, (c) consciência/lembrança da marca, (d) vínculos duradouros e (e) fidelidade/lealdade à marca. Também foram analisadas as diferenças encontradas entre o tratamento que a marca recebe nos revendedores

com maior foco na marca (revendedores A) e os que consideram Havaianas simplesmente como um complemento de venda (revendedores B).

O capítulo a seguir trata do histórico das sandálias Havaianas, incluindo a estratégia das sandálias Havaianas, o reposicionamento estratégico das sandálias Havaianas, a mudança para unidades estratégicas de negócios, o posicionamento da marca no mercado externo, a estratégia para agregar valor à marca Havaianas e as ações para implementação da estratégia.

6 SANDÁLIAS HAVAIANAS

Havaianas é uma marca da São Paulo Alpargatas S.A., uma empresa de capital nacional, fundada em São Paulo no dia 03 de abril de 1907, no Bairro da Mooca. Inicialmente eram produzidos tecidos, lonas e alpargatas, com o nome de Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados. A empresa foi fundada pelo escocês Robert Fraser, vindo da Argentina, o qual se juntou a um grupo de ingleses.

Em 1909 a empresa mudou o nome para São Paulo Alpargatas Company S.A. e, somente nos anos 40, a empresa adotou o seu nome atual de São Paulo Alpargatas S.A. Atualmente tem como missão desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade, rentabilidade, classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental. A sua visão é ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais. Seus valores são a ética, o respeito às pessoas, o comprometimento, a inovação e a satisfação dos consumidores.

Na década de 60, quando o Brasil era um país de economia essencialmente agrícola, em que os consumidores buscavam produtos baratos, a Alpargatas, baseada nas sandálias japonesas Zori, resolveu apostar neste mercado, mas com o diferencial de utilizar como matéria-prima a borracha, um produto 100% nacional. As sandálias de borracha Havaianas foram lançadas em 1962 e até 1993 ainda utilizavam o mesmo único modelo, ou seja, a Havaianas Tradicional, de solado e tiras coloridos e palmilha branca. As Havaianas eram simples sandálias de borracha, cuja marca se caracterizava por um produto de qualidade e preço baixo. O *slogan* das sandálias Havaianas era “não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”. Apesar do volume substancial de negócios que atingira, a marca começou a registrar uma tendência de queda no seu volume de vendas no final dos anos 80, como mostra a Figura 9.

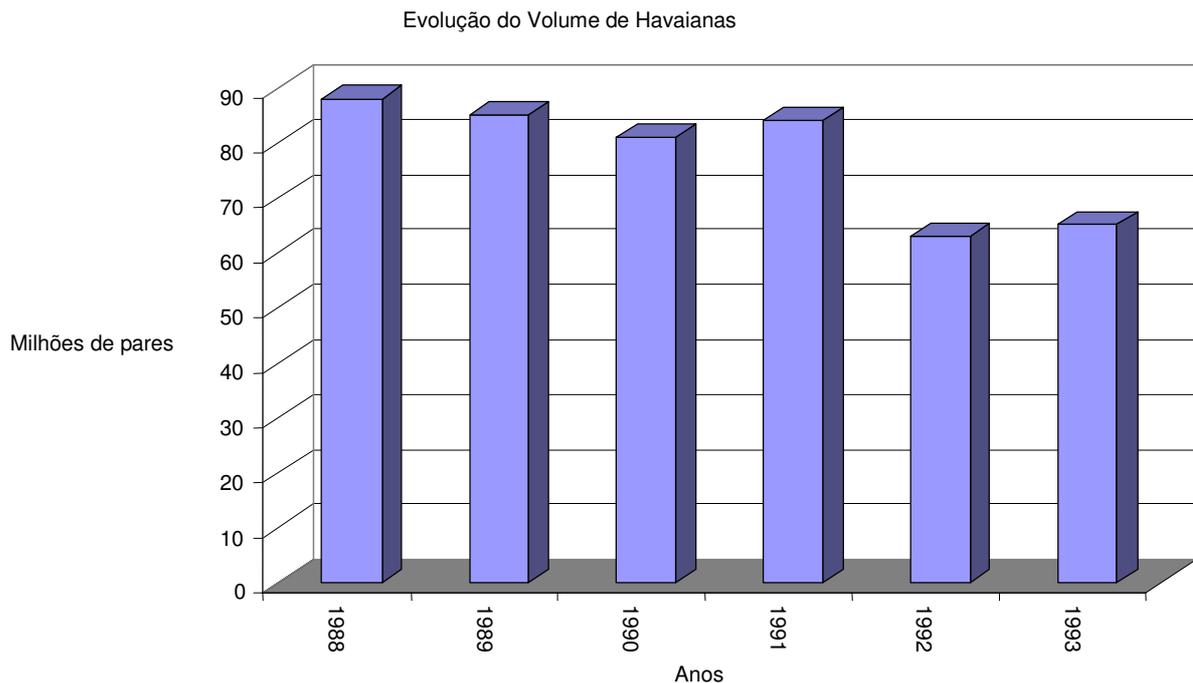


Figura 9 – Gráfico demonstrativo de vendas de Havaianas de 1988 a 1993.
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No início da década de 90 a São Paulo Alpargatas S.A. foi afetada por uma crise, reduziu drasticamente o seu quadro de funcionários, suas unidades fabris e escritórios. A partir disso, foi necessário repensar a estratégia da empresa e uma das providências tomadas foi o reposicionamento da marca Havaianas, buscando, no primeiro momento, conquistar as classes B e C. Na verdade, foi mais do que uma mudança no produto, mas uma mudança de conceito de produto para marca. As sandálias Havaianas eram tradicionalmente consideradas como “chinelo de pobre” e tinham sua comercialização restrita aos atacadistas, lojas populares e supermercados. As sandálias Havaianas, com seu único modelo, buscavam volume de negócios em um mercado de baixo preço. O modelo tradicional de Havaianas e a sua antiga forma de exposição estão apresentados na Figura 10.

A marca Havaianas em 1993 apresentava vendas em queda desde 1988, com uma única linha de produtos durante 32 anos. O tratamento corporativo era de *commodity*, com todo foco na redução de custos de produção, com conseqüente declínio da rentabilidade da marca e associação da imagem do produto com as camadas mais pobres da população.

Somente em 1994, com base na observação dos consumidores que viravam o solado para tornar a Havaianas de uma única cor, foi lançado um novo modelo monocromático, denominado Havaianas Top, que foi a primeira alteração no produto. O lançamento foi

acompanhado de intensa campanha de marketing e sua comercialização no primeiro ano restringiu-se ao varejo calçadista formador de opinião, ou seja, lojas com marcas de alto valor agregado. Em 1995 a venda foi liberada também ao varejo de auto-serviço e somente em 1996 a Havaianas Top começou a ser comercializada pelos atacadistas.



Figura 10 – Produto e forma de apresentação.

O novo gerenciamento da marca, com marketing agressivo, mudou o paradigma e passou a agregar valor à marca. Ocorreu a redefinição da estratégia, visando conquistar a classe B e C e foram criadas diversas linhas de sandálias para diferentes segmentos de mercado. A redefinição do *design*, com novas embalagens, novo modo de exposição em *displays*, a criação do laboratório de cores, tons mais fortes com apelo *fashion* e um sistema de distribuição diferente da linha tradicional, com distribuidores regionais exclusivos, auxiliou na mudança de reposicionamento da marca.

Ocorreu também a mudança de foco do produto para o consumidor, agregando a idéia de conforto emocional (elegância e simplicidade) ao conforto físico já existente no produto. Os lançamentos dos novos modelos em canais formadores de opinião, e depois nos canais de massa, as campanhas na mídia eletrônica durante todo o ano, mudando a abordagem, apresentando de maneira eficaz a história da marca e o uso de assessoria de imprensa, relações públicas e promoção de eventos, como São Paulo Fashion Week, Rio Fashion Week, camarotes vip no carnaval e *mailing* para celebridades, foram ações que colaboraram para o sucesso do reposicionamento. Foi aberto também um canal de comunicação com o consumidor, através da criação de *website* em três idiomas.

Em 2001 o aspecto fundamental para as exportações passou a ser a criação de valor para a marca e também a proximidade de mercados formadores de opinião e de moda, com a distribuição nos diversos países sendo realizada por distribuidores locais. O objetivo era reforçar a marca e torná-la internacionalmente reconhecida, aumentando o valor percebido pelo cliente. Para tanto, não havia preocupação com o volume, mas a busca por exposições

junto a marcas de renome internacional, cuja medida gerou um retorno excelente na mídia, aumentou o valor agregado e resultou em sensível melhora de rentabilidade.

No plano internacional, o lançamento foi em Paris, na Galeries Lafayette, formadora de opinião na moda mundial. De acordo com a política de agregar valor à marca Havaianas, as sandálias, no exterior, não são vendidas em supermercados e seus preços variam de 25 a 30 Euros e de US\$ 10 a 15. Os distribuidores têm acesso a eventos importantes, como o Grammy, o Oscar, e ações nas lojas Au Printemps em Paris. As campanhas são veiculadas com celebridades, como Nicole Kidman, Naomi Campbell e Stéphanie de Mônaco. Também colaborou para agregar valor à marca a criação de *designs* exclusivos para butiques famosas, como a Daslu, em São Paulo, e Samantha, em Malibu.

Em 2005 o consumo de Havaianas no mercado brasileiro foi de 136 milhões de pares e, mesmo assim, a demanda foi maior que a capacidade produtiva. Considerando que, conforme mostra a Tabela 1, a demanda aparente de calçados no Brasil, incluindo todos os tipos e segmentos, foi de 552 milhões de pares, pode-se constatar uma participação de Havaianas, em volume de pares, de 24,6% neste mercado. O fato de concentrar o maior volume de negócios no mercado nacional colaborou para que a Havaianas fosse uma das poucas marcas a manter crescimento e investimento em um período em que muitas empresas tiveram prejuízos decorrentes da desvalorização do dólar, o que influencia diretamente a rentabilidade das negociações internacionais. Como exemplo disto, somente no início de 2005 mais de 1.000 funcionários foram contratados na fábrica de Campina Grande, onde são produzidas as Havaianas, para atender a demanda. Além disto, foi aprovada pelo Conselho de Administração da São Paulo Alpargatas S.A. a construção de uma nova unidade fabril para a produção de Havaianas. Esta nova unidade fabril está sendo construída em três etapas e, quando pronta, junto com a fábrica atual, poderá atender a uma demanda anual de cerca de 200 milhões de pares.

6.1 A Estratégia das Sandálias Havaianas

A estratégia utilizada pela Alpargatas foi de reposicionar a marca Havaianas, buscando agregação de valor. As estratégias adotadas foram a criação de um novo modelo de sandálias, com o objetivo de conquistar as classes B e C, a divisão da empresa em Uens e a adoção de uma política de internacionalização da marca.

A primeira estratégia focou a redução de custos de produção para dar ênfase nos investimentos que conferiram à marca Havaianas um valor agregado maior. Com a redefinição desta estratégia foi lançada em 1994 a Havaianas Top, que buscou reconquistar a classe B e C através de um modelo com cores de acordo com as tendências de moda.

Na segunda estratégia converteu-se a Alpargatas em uma empresa de marcas, com a criação das Uens em 1997. A empresa passou a ganhar velocidade em todas as iniciativas relacionadas a produtos, uma vez que foram alinhadas as áreas de desenvolvimento de produto, fábrica, marketing e vendas.

A terceira estratégia conduziu o processo de exportação de Havaianas, objetivando a internacionalização da marca e a agregação de valor através de uma exposição diferenciada nos melhores pontos de venda mundiais. Como consequência houve geração de mídia diversa, o que, por sua vez, refletiu em um aumento da demanda no mercado interno. Mais detalhes sobre estas mudanças estão descritas nas seções a seguir.

6.2 Reposicionamento Estratégico da Marca Havaianas

O reposicionamento das sandálias Havaianas levou uma simples sandália de borracha, presente em lojas populares e supermercados, para um mercado mais elitizado, com maior valor agregado à marca, atingindo todas as classes sociais e tornando a marca democrática. Havaianas passou a ser conhecida internacionalmente como um “novo luxo”, de acordo com um fenômeno global batizado pelos especialistas de “*mass market prestige*”, ou simplesmente “*masstige*” (MARINHO, 2004). Silverstein e Fiske (2003) explicam que existem hoje três tipos distintos de mercados para o “novo luxo”, sendo o primeiro formado por versões sofisticadas de produtos comuns, como as sandálias Havaianas assinadas por estilistas.

A marca Havaianas estava posicionada no mercado, desde a sua origem, em 1962, até 1993, como sinônimo de um produto bom e barato. O seu posicionamento de mercado era exclusivamente o mercado brasileiro de sandálias/chinelos de baixo preço, cuja competição fazia com que os investimentos no desenvolvimento de produtos, da marca e de mídia fossem sendo reduzidos e a rentabilidade entrasse em declínio, caracterizando uma *commodity* (PORTER, 1989). Em decorrência, houve uma queda da curva de demanda das Sandálias Havaianas, que de um volume anual de 88 milhões de pares, em 1988, caiu para 65 milhões em 1993. Além disto, a concorrência estava cada vez mais agressiva, principalmente considerando o tamanho do mercado brasileiro de sandálias e chinelos, que fica em torno de

300 milhões de pares por ano. A queda nas vendas e a busca por uma retomada nos volumes causaram uma redução na rentabilidade. Nesta fase as sandálias Havaianas eram utilizadas pela população mais pobre e passaram a ter uma forte associação com ela, dificultando a comercialização em pontos de venda mais nobres e reduzindo cada vez mais a possibilidade de aumentar a rentabilidade da marca. Diante deste quadro houve a necessidade de reposicionar a Havaianas no mercado, o que ocorreu, em um primeiro momento, com a busca de um novo nicho, pela conquista das classes B e C, através de um produto diferenciado, monocromático, inovador e de acordo com as tendências da moda, que foi a Havaianas Top, lançada em 1994 e inicialmente direcionada exclusivamente ao varejo calçadista. Para tanto, além de um produto diferenciado, ocorreu também inovação na embalagem individual e na forma de exposição, através do desenvolvimento de equipamentos específicos para utilização nos Pdvs. Também houve investimento em pesquisas de mercado, em tecnologia e na mídia, pois era necessário comunicar ao público-alvo as alterações sofridas pela marca, bem como a idéia de conforto emocional e físico, associada à marca Havaianas.

Para que a estratégia desse resultado positivo, em relação à conscientização do novo posicionamento da marca, foi necessário um trabalho intenso e minucioso junto aos clientes do varejo calçadista, muitos dos quais tinham fortes restrições à comercialização das Sandálias Havaianas em seu estabelecimento, em razão de sua identificação com os consumidores mais pobres. Foi necessário um trabalho forte de apoio da mídia impressa e televisiva, além de envio de malas diretas à formadores de opinião espalhados por todo o Brasil, como jornalistas, estilistas e atores, entre outros, gerando mídia espontânea, para modificar as percepções do consumidor em relação ao posicionamento anterior. Uma nova campanha publicitária foi criada pela agência de publicidade Almap BBDO, tirando o foco do produto e colocando-o no usuário. Esta mensagem precisava gerar credibilidade e ser transmitida de forma divertida, o que foi feito com uma peça testemunhal protagonizada pela atriz Malu Mader, fortemente associada à elegância. As novas Havaianas, sua embalagem individual, expositor e campanha na mídia impressa estão apresentados na Figura 11.



Figura 11 – Cartucho, expositor e mídia impressa no lançamento da Havaianas Top.

O trabalho junto aos canais de distribuição foi outro fator importante para o sucesso da estratégia de reposicionamento da marca. Em 1994 a Havaianas Top foi vendida exclusivamente para lojas de calçados e butiques e sua venda, apesar de bem sucedida, gerou baixo volume, se comparado com os números apresentados pela Havaianas Tradicional. Confiante no resultado da nova estratégia, a Alpargatas reinvestiu todo o faturamento de Havaianas Top, abrindo o mercado em 1995 aos varejistas de auto-serviço e, em 1996, aos atacadistas. Esta política de distribuição por canais foi decisiva para a marca Havaianas, pois priorizou os revendedores formadores de opinião com um modelo diferenciado e, somente após reforçar a marca e provocar o desejo de consumo, direcionou sua comercialização aos canais que representam volume de negócios.

Desde o início do reposicionamento da marca Havaianas, seguiram-se ações estratégicas de diferenciação, através de produtos inovadores, diferenciados, seguindo a moda ou lançando tendências, reforçando a imagem e o valor da marca. O investimento em tecnologia, relações públicas, participação de eventos e mídia está em evolução constante. O processo de internacionalização da Havaianas também contribuiu com o conceito da marca, presente em 80 países, sempre nas melhores lojas, obtendo preços finais de venda até dez vezes superiores aos praticados no mercado interno. As ações fora do Brasil têm contribuído para melhorar a imagem da marca e agregar valor, aumentando a sua participação no mercado nacional, que ainda responde por mais de 90% do volume de negócios.

6.3 Unidades Estratégicas de Negócios

O planejamento estratégico de uma empresa deve contemplar a análise do portfólio de seus negócios, com o objetivo de investir mais recursos nos negócios mais lucrativos e reduzir investimentos ou abandonar os negócios menos lucrativos (KOTLER, 1998). Uma vez identificados os principais negócios, estes devem ser agrupados em uma unidade estratégica, que pode ser uma divisão da empresa, uma linha de produtos ou até mesmo um único produto ou marca (KOTLER, 1998). Na Alpargatas a mudança de uma estrutura baseada em funções para uma companhia de marcas organizada em unidades de negócios ocorreu em 1997, quando a marca Havaianas passou a compor a UEN chamada de Grandes Volumes, em virtude do representativo volume de pares que a marca comercializava. A Alpargatas passou a potencializar sua experiência com produto e comunicação, investindo em coleções de

produtos, atendendo diversos segmentos, e presença constante na mídia. Mais tarde, em função da importância da marca Havaianas para a Alpargatas, houve uma nova mudança de denominação para UEN Sandálias, que melhor caracteriza os produtos da marca Havaianas. A nova estrutura da empresa permitiu uma concentração maior nas marcas, alinhando as atividades de marketing, vendas, desenvolvimento de produto e fábrica. A fábrica de Havaianas deixou de ser orientada para a produção e passou a orientar-se para o mercado. Foram realizados investimentos em tecnologia, com a aquisição de novos equipamentos, buscando agilizar o processo de produção e permitir a produção de lotes menores, uma vez que se deixou de atender exclusivamente revendedores de volume e passou-se a trabalhar com formadores de opinião, cuja necessidade maior é a diversidade de modelos.

6.4 Posicionamento da Marca no Mercado Externo

Apesar de ter iniciado seu processo de exportação ainda na década de 80, a Alpargatas adotou uma estratégia focada no posicionamento da marca Havaianas em um mercado para produtos de maior valor agregado somente a partir de 2001, quando passou a exportar exclusivamente por conta própria, sem intermediários. A distribuição nos diversos países passou a ser feita por distribuidores locais, com forte identificação com as Havaianas e com o Brasil, com respeito às culturas do país e foco nas lojas formadoras de opinião dos principais centros comerciais e de moda do mundo. O objetivo era reforçar a marca e torná-la internacionalmente reconhecida, aumentando o valor percebido pelo cliente.

A estratégia de exportação é a de *high end*, com a busca de países e pontos de venda formadores de opinião para a marca (PORTER, 1980; NUNES, 2003; INTERBRAND, 2006), através do distribuidor certo, uma exposição adequada nos pontos de venda, comunicação eficiente, respeito às barreiras culturais e da prestação de serviços de pós-venda de elevada qualidade. Esta estratégia caracteriza-se pela diferenciação e permite a prática de preços *Premium* (PORTER, 1985; PORTER; 1989), ou seja, acima da média dos preços praticados pelos concorrentes. *High end* refere-se ao melhor e geralmente mais caro de uma classe de produtos ou serviços e o seu oposto é usualmente chamado de *low end* (WIKIPEDIA, 2004).

O desenvolvimento de produtos exclusivos de acordo com os interesses de cada país ou de determinados clientes também tem forte participação neste sucesso, assim como é importante toda a equipe da fábrica e a tecnologia empregada na produção de altíssima qualidade e de acordo com as especificações.

Para gerar valor à marca Havaianas foram necessárias algumas mudanças nas estratégias de internacionalização, como nos Estados Unidos, por exemplo, onde se fez necessária uma reestruturação do processo de distribuição e um reposicionamento da marca Havaianas. Foram necessárias participações em eventos, sempre em conjunto com o distribuidor daquele país, utilizando personalidades importantes, que agregaram valor à marca. Um bom exemplo disto é a criação de um modelo de Havaianas exclusivo, com embalagem diferenciada, entregue anualmente a todos os indicados ao Oscar, maior evento do cinema mundial. O uso destas sandálias pelas celebridades agraciadas tem gerado importante mídia espontânea em todo o mundo.

Como resultados obtidos a partir da implementação da estratégia de internacionalização as sandálias Havaianas garantiram uma exposição constante na mídia internacional, o aumento de participação de mercado e conseqüente aumento do volume de vendas, a otimização dos custos de produção em função do aumento da demanda, o aumento da percepção de valor da marca e a possibilidade de ofertar cada vez mais produtos com maior valor agregado, resultando em aumento de rentabilidade. A internacionalização da marca permite ainda suprir eventuais lacunas de sazonalidade no mercado nacional, além de aumentar a exposição da marca na mídia, elevando sensivelmente sua lembrança na mente do consumidor (*share of mind*), barrando a concorrência e criando tendências. *Share of mind* é a participação que uma marca possui na mente do consumidor, determinada pelo reconhecimento, afinidade, reputação e domínio da marca (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

6.5 Estratégia de Reposicionamento da Marca Havaianas

A estratégia de reposicionamento da marca Havaianas tinha como propósito chegar às classes sociais mais abastadas e aos formadores de opinião. A maneira encontrada pela marca para alcançar este propósito foi oferecer um produto existente, de maneira nova e melhor. Para agregar valor à marca Havaianas foi necessário uma intensa campanha de marketing, com presença constante na mídia e apoio aos pontos de vendas (Pdvs) com material de *merchandising*, que é o conjunto de ações realizadas para estimular as vendas no varejo. Conforme Wilson (1986), *merchandising* compreende um conjunto de operações táticas efetuadas no PDV para colocar no mercado o produto ou serviço certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta. Além disto, foi preciso participar dos principais eventos de

moda, junto à marcas reconhecidas, e enviar mala direta aos formadores de opinião, como estilistas, jornalistas e *socialites*. Estas ações renderam vasta mídia espontânea.

Em 1997 ocorreu a implementação das Unidades Estratégicas de Negócios (Uens) na Alpargatas, contribuindo para uma dedicação mais exclusiva para as marcas de cada segmento. A internacionalização da marca, iniciada em 2001 foi outro fator fundamental ao sucesso da marca Havaianas e parte integrante da estratégia para agregar valor à marca. Foi criada uma equipe de *traders*, que são os vendedores responsáveis pelos negócios de exportação. Estes, sob a liderança de um Gerente de Exportação e com o auxílio de um supervisor de *merchandising*, promoveram ações com as sandálias Havaianas nas vitrines das principais lojas do planeta, começando por Paris e Milão, os grandes centros internacionais da moda.

Marcas e estratégias comerciais fazem a diferença nos resultados das empresas exportadoras em um cenário de câmbio desfavorável às vendas externas. Isto foi percebido durante os períodos de valorização do Real, o que, mesmo diminuindo a rentabilidade das exportações e prejudicando o resultado de diversas empresas brasileiras, não afetou a Alpargatas, que adota a estratégia de exportar marcas internacionalmente conhecidas. A estratégia de focar suas exportações com marca própria permitiu à Alpargatas permanecer com vendas crescentes de Havaianas e do tênis Topper, suas principais grifes no exterior.

Com uma agressiva estratégia para impor sua marca Havaianas no exterior, a Alpargatas transformou a imagem de uma simples sandália de borracha em um produto desejado, presente nas principais boutiques. Diante de um cenário de forte concorrência com gigantes mundiais do calçado, como a China, a saída para os brasileiros tem sido fortalecer sua marca, posicionando-a em lojas mais sofisticadas, como a Alpargatas fez no início das exportações de Havaianas para torná-la desejável. Conforme Porter (1989), ao vender uma marca conceituada é possível praticar preços *Premium* e, conseqüentemente, melhorar a rentabilidade.

O sucesso das estratégias adotadas por Havaianas pode ser observado na Figura 12, que mostra a demanda anual da marca de 1993 até 2005, separada pelos modelos Tradicional e Color e pela linha Top, que é formada por vários modelos, todos com valor agregado maior que aquelas outras duas. A Figura 13 apresenta o crescimento de Havaianas, incluindo todos os modelos desta sandália, neste mesmo período, onde se percebe um crescimento de mais de 100%.

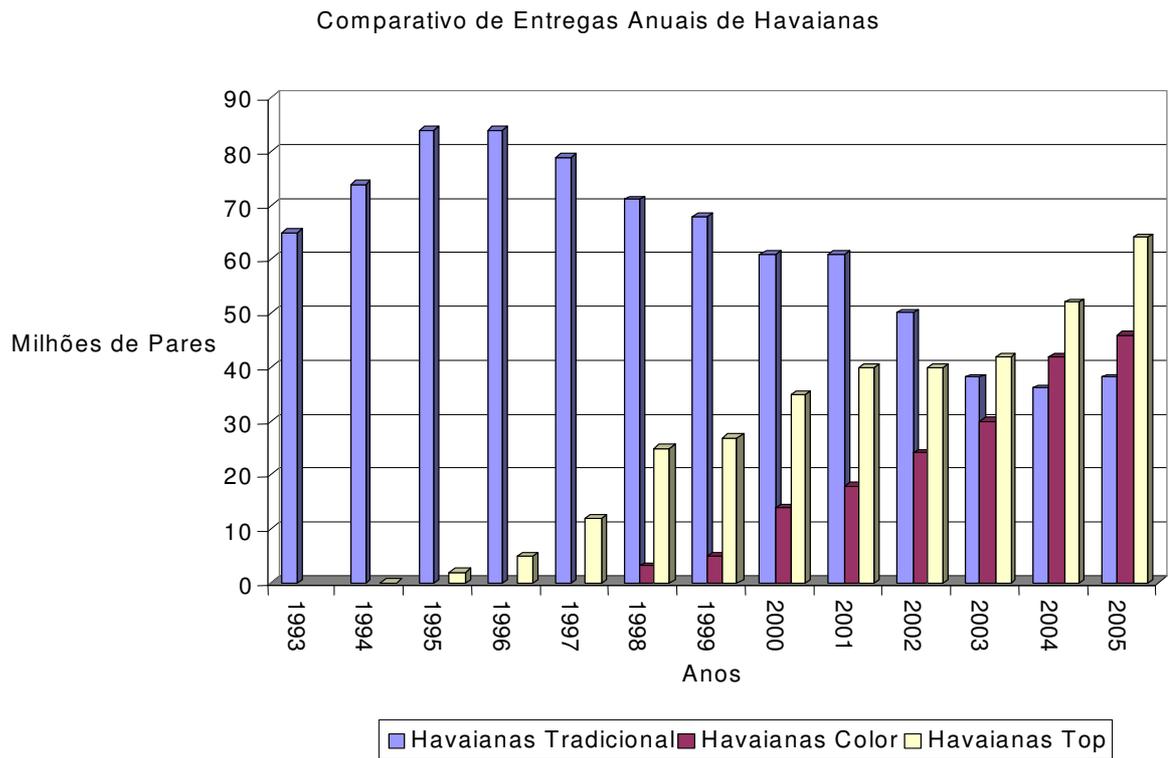


Figura 12 – Comparativo de vendas de Havaianas de 1993 a 2005 por linha de modelos.
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

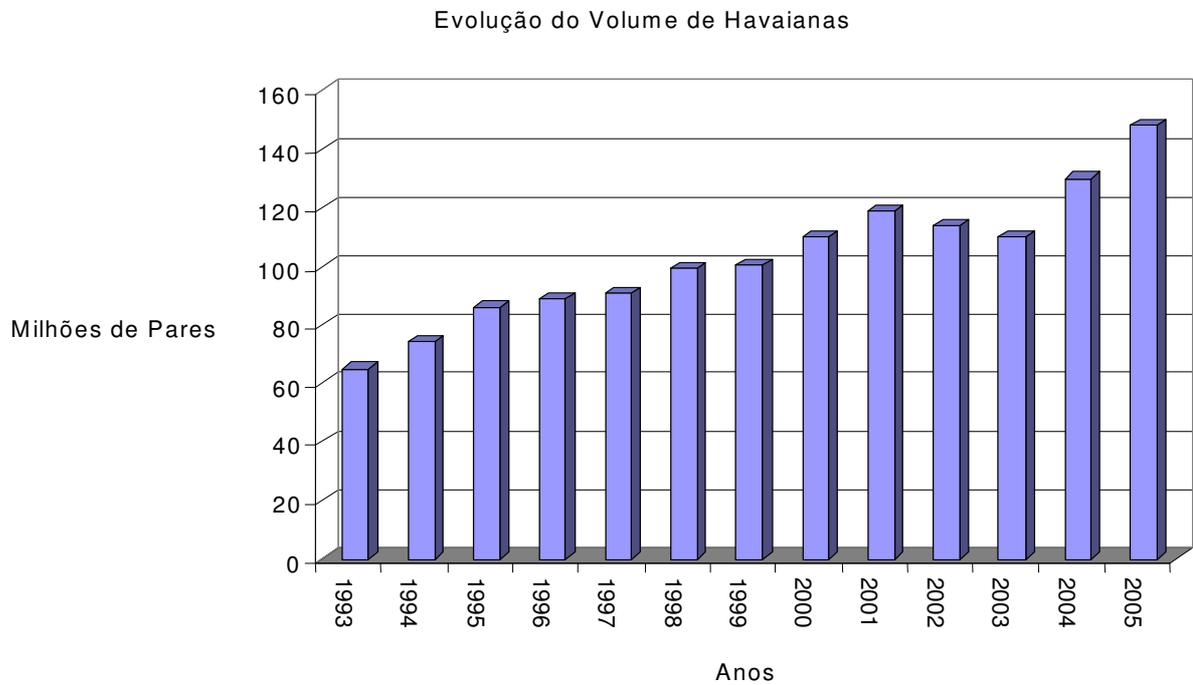


Figura 13 – Comparativo de vendas totais de Havaianas de 1993 a 2005.
Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

6.6 Ações Para Implementação da Estratégia

Na implementação da estratégia de reposicionamento das sandálias Havaianas, a primeira medida adotada foi a criação de um novo modelo de produto, baseado nos hábitos do consumidor, que sinalizavam a necessidade de um modelo de sandália monocolor.

Para que a mudança surtisse o efeito desejado foram necessárias outras alterações, como a mudança da embalagem individual para um cartucho de papel, em substituição ao saquinho plástico. Esta embalagem tinha como objetivo valorizar o produto e dar maior visibilidade à marca. Também com este propósito foram disponibilizados aos clientes expositores para as sandálias Havaianas em seus cartuchos individuais. Neste primeiro momento era importante expor os cartuchos para reforçar a imagem da marca na mente do consumidor. Mais tarde, quando a marca já havia conquistado o seu espaço junto à classe média, foram introduzidos novos modelos de expositores para as sandálias, como apresentado na Figura 14, sem a necessidade de expor os cartuchos, visto que o importante naquela fase era mostrar o produto elaborado pela marca. O produto, por sua vez, passou a sofrer alterações em ciclos anuais, de acordo com as tendências de moda internacional. Isto porque para a marca manter a diferenciação e o seu valor é preciso inovação e renovação constante (PORTER, 1989; COSTA, 2005).



Figura 14 – Expositores de Havaianas para auto-serviço e lojas de calçados.

Como resultado das ações de reposicionamento da marca, houve uma evolução constante nas vendas, que chegaram a 148 milhões de pares entregues em 2005, dos quais 136 no mercado brasileiro e 12 para exportação. A valorização das ações da empresa de 1997 a 2003 foi de 325%. A marca tornou-se ícone da cultura pop mundial, comparada nos EUA e na Inglaterra ao Boeing e ao Fusca. A marca Havaianas criou diversas submarcas, como High,

Surf e Kids, que segmentam a categoria de sandálias, ou a Havaianas Socks, que denomina a categoria das meias, a primeira extensão de linha da marca.

No próximo capítulo encontram-se os resultados da pesquisa, incluindo a análise das ações dos revendedores varejistas nos Pdvs, a análise comparativa das ações dos revendedores, a análise de ações diferenciadas e a análise geral das ações.

7 RESULTADOS DA PESQUISA

7.1 Análise das Ações dos Revendedores Varejistas nos Pdvs

A análise das ações dos revendedores varejistas pesquisados foi realizada com base em cinco dimensões, conforme apresentado no item 4.4.1.

A seguir são apresentadas, para cada dimensão analisada, as ações da empresa Alpargatas para agregar valor à marca e ao final estão mencionadas as ações identificadas nos Pdvs. Portanto, cada item a seguir apresenta uma relação entre as ações da empresa e as de seus revendedores.

7.1.1 Confiança na Marca

A confiança é um fator que agrega valor à marca e está sendo analisada por ativos como patentes, marca registrada, relacionamento em canais, eficácia, desempenho, demanda e imagem (AAKER, 1998; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; COBRA, 2005; INTERBRAND, 2006; KOTLER, 1998; PORTER, 1989; SIMPSON, 2001). Esta dimensão também considera aspectos de imagem voltada à comunidade, tais como: projetos ecológicos, educacionais, culturais, assistenciais e esportivos, qualidade percebida de produtos e serviços, suporte, comunicação, P&D de novos produtos, pós-venda, como assistência técnica e SAC (AAKER, 1996; BIXNER et al. *in* SILVERSTEIN e STALK, 2001; COBRA, 2005; INTERBRAND, 2006; KARSAKLIAN, 2004; KOTLER, 1998; PORTER, 1989).

Fatores como patentes, marca registrada, relacionamento em canais e P&D de novos produtos sofrem pouca ou nenhuma influência dos revendedores, razão pela qual não foram analisados neste trabalho. Havaianas é uma marca registrada e patenteada. Seu

relacionamento com os canais, os revendedores, ocorre por meio de visitas diretas e participações em feiras de negócios, tais como Couromoda e Francal. Há também a participação em feiras de moda, tais como São Paulo Fashion Week e Rio Fashion Week, além de participações em outros eventos, como campeonatos de surf e customização das sandálias. Ainda existem associações com marcas de referência, tais como H. Stern, Swarovski, Mont Blanc e Audi. Quanto ao P&D de novos produtos, a São Paulo Alpargatas S.A. centralizou o P&D de todas as suas marcas no Centro de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento (CIPD), inaugurado em agosto de 2006, no município de São Leopoldo, RS. Este CIPD dedica-se à pesquisa de novos materiais, novos produtos e novas tecnologias de produção de calçados, desenvolvendo inovações para todas as marcas da empresa (ABICALÇADOS, 2006).

A eficácia, neste caso, depende de disponibilizar os modelos, as cores e numerações nas quantidades certas, nos locais certos e no momento certo para satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Para tanto a Alpargatas presta atendimento direto aos canais de varejo (de calçados e auto-serviço, entre outros) e aos atacadistas. Desta forma atinge o maior número possível de Pdvs, pois os atacadistas fazem a distribuição ao varejo não atendido de forma direta pela Alpargatas. Além disto, de acordo com a Alpargatas (2006), a marca Havaianas possui uma linha de produtos com 40 modelos para o mercado nacional, além de 34 específicos para exportação. Os modelos são renovados periodicamente, de acordo com as tendências da moda. Nesta linha de produtos há opções para diversos segmentos, como masculino, feminino, adulto, infantil e bebê, com vasta gama de cores, com um mix que chega próximo a seis mil *Stock Keeping Units* (Skus). Os revendedores A, neste sentido, ajudam a agregar valor à marca, porque exploram de maneira adequada o mix de produtos (com modelos, cores e numerações) e mantêm a linha completa exposta o ano inteiro nos Pdvs. Os revendedores B, por sua vez, não trabalham com todo o mix da marca, mas exploram os modelos com que trabalham, expondo a marca nos locais de maior fluxo de pessoas e de maior visibilidade nos Pdvs.

Em relação ao desempenho, as características que o determinam são inerentes ao produto da marca, como conforto, leveza e maciez, sem interferência do revendedor. O que foi apurado em relação a este fator é se estas características dos produtos da marca Havaianas são comunicadas pelos revendedores aos consumidores. Ficou constatado que a equipe de vendas dos revendedores A é instruída a transmitir estas informações inerentes ao desempenho da marca aos consumidores, enquanto nos revendedores B não há esta instrução porque os entrevistados acreditam que isto já está claro para os consumidores. Esta forma de

agir, no entanto, não é comum a todos os revendedores B, pois alguns orientam suas equipes de vendas a prestar maiores informações sobre as características da marca.

A marca Havaianas investe em P&D, inovação, renovação constante da linha de produtos, mídia eletrônica, impressa, material de divulgação e serviços de apoio aos Pdv's, buscando gerar uma demanda cada vez maior. Além disto, a demanda decorre da manutenção de um mix completo da linha de produtos da marca, de uma boa exposição e da comunicação visual nos Pdv's, principalmente porque a maioria das compras de Havaianas é por impulso. As ações dos revendedores em relação a este fator são as abordadas para o fator eficácia.

A preocupação com a imagem da marca é um dos motivos que fazem a Alpargatas ter cautela no processo de internacionalização da marca Havaianas. No exterior as sandálias Havaianas são revendidas por distribuidores e destinadas às melhores lojas, as quais são formadoras de opinião em sua região. Para tanto renova constantemente sua linha de produtos e oferece modelos exclusivos para a exportação, garantindo assim o controle da saída de produtos e evitando a popularização da marca. No mercado interno tem políticas comerciais diferenciadas por canal e, a cada nova coleção, reserva alguns modelos com exclusividade para o varejo de calçados. A presença constante na mídia e em eventos de moda, a associação com grifes famosas e *mailing* para formadores de opinião reforçam a imagem da marca. Neste sentido, os revendedores A contribuem com a marca, por exemplo, pela transmissão de informações aos consumidores, em relação à abrangência da marca no mundo, variedade de modelos, extensão de linha e atributos. Nos revendedores A ocorre comunicação para reforçar a imagem da marca, inclusive usando nos Pdv's, eventualmente, filmes institucionais da marca com imagens dos produtos, de participação em feiras e em eventos, de propaganda e de sua atuação no mercado internacional. Nos revendedores B, de forma geral, não existe esta preocupação em divulgar aos consumidores informações que reforcem a imagem da marca.

A imagem institucional é outro fator que é inerente a marca e os revendedores podem agregar valor ao comunicar as ações da marca Havaianas ou da São Paulo Alpargatas S.A. aos consumidores, reforçando a imagem institucional de marca ou empresa. A Alpargatas é empresa Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa. Investe na Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, buscando eliminar riscos de acidentes nas fábricas e reduzir os impactos ambientais decorrentes de suas atividades. A empresa atua em projetos educacionais, culturais, assistenciais e esportivos através do Instituto Alpargatas, com a educação por meio do esporte, o programa de voluntariado e o de doações. Em relação a projetos ecológicos, além dos cuidados em relação ao meio-ambiente, a marca Havaianas auxilia o Projeto do Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPE) a preservar animais em extinção,

através da comercialização da Havaianas IPE, revertendo àquele Instituto 7% da venda líquida deste produto. A divulgação destes projetos pelos revendedores auxilia a reforçar a imagem institucional junto aos consumidores. Os revendedores A procuram fornecer este tipo de informações aos consumidores, pois têm consciência da agregação de valor à marca. As equipes de vendas dos revendedores B, de modo geral, têm pouco conhecimento sobre os projetos sociais, ecológicos e ambientais. Nesse sentido é importante o uso do *tag* informativo que acompanha alguns produtos da marca Havaianas, como a IPE, que trata do projeto ecológico de preservação à que está vinculado este produto.

Conforme Karsaklian (2004, p. 72) “*a percepção da qualidade de um produto ou serviço baseia-se nas associações que faz o consumidor entre a qualidade, o preço, a garantia, o nome de marca e todas as outras características passíveis de serem avaliadas por ele*”. Para agregar valor à marca é necessário prestar um serviço de qualidade aos consumidores, seja no atendimento direto da equipe de vendas ou de outros setores, ou nos serviços de pós-venda (AAKER, 1996; BIXNER et al. in SILVERSTEIN e STALK, 2001; COBRA, 2005; INTERBRAND, 2006; KARSAKLIAN, 2004; KOTLER, 1998).

Quanto à qualidade dos produtos, a Havaianas se diferencia pelas características da sua matéria-prima, a borracha, onde podem ser destacados: (a) a propriedade de resiliência, que é a capacidade concreta de retornar ao estado natural, gerando maciez e conforto; (b) a aderência, que mantém o solado antiderrapante por toda a vida útil; (c) a menor variação em relação à temperatura ambiente, em relação a outras matérias-primas, como o EVA e o PVC, não esquentando os pés e minimizando o suor; (d) a flexibilidade, que gera conforto ao caminhar; (e) o uso de pigmentos de alto desempenho, que resultam em cores vivas e que não desbotam com a luz ou com o uso; (f) a ausência de cheiro próprio e a capacidade de não absorver cheiros, o que evita o mau cheiro após ou durante o uso; e (g) o perfil em cunha, que gera conforto durante o uso.

Em relação à qualidade dos serviços, a Alpargatas disponibiliza o AMC, o SAC e o *site* da marca Havaianas. Neste sentido, os revendedores auxiliam através do suporte necessário e de serviços de pós-venda. É importante que os revendedores transmitam as características das Havaianas aos consumidores. Nos revendedores A esta abordagem está presente, buscando sempre aumentar a percepção do consumidor em relação à qualidade dos produtos da marca Havaianas e buscando a fidelização à marca. Além disto, procuram também prestar um serviço de qualidade e, na medida do possível, diferenciado. No entanto, nos revendedores B isto raramente acontece, pois suas equipes de vendas não têm claras as características de Havaianas e, quando têm, acham desnecessário comunicá-lo ao consumidor. Isto ocorre

porque (a) o consumidor já tem definida a marca de sua preferência, (b) o vendedor não se importa por qual marca o consumidor se decida ou (c) porque o vendedor está mais interessado em vender produtos de outras categorias com preços unitários mais elevados, que lhe permitem maior remuneração variável (comissão). Nos revendedores B dificilmente são abordados detalhes sobre a qualidade, pois os vendedores acreditam que isto já seja de conhecimento dos consumidores. Em relação às suas ações procuram prestar um atendimento e serviços de pós-venda de qualidade. Isto é reforçado por um dos revendedores B, ao dizer que:

Deve-se trabalhar o vendedor, fazendo treinamento e campanhas com prêmios (ENTREVISTADO 6).

A comunicação da marca ocorre pela mídia impressa e eletrônica e com a imagem da marca nos Pdvs, pelo uso de expositores próprios e de materiais promocionais, como *banners* e cartazes. Os revendedores agregam valor em relação à marca à medida que utilizam de forma adequada seus expositores e materiais promocionais, dando-lhes boa visibilidade. De forma geral, as ações dos revendedores A estão de acordo com a estratégia da marca Havaianas, por utilizarem de forma adequada os expositores e todo o material de comunicação oferecido pela marca. Os revendedores A, quando lhes é disponibilizado, exibem em seus Pdvs os comerciais, filmes institucionais ou outras imagens da marca Havaianas. Os revendedores B ficam restritos, na maioria dos casos, ao uso do expositor. Ainda assim, eventualmente, alguns deles utilizam o mesmo para outras marcas ou expõem Havaianas em expositores de outras marcas. Dos revendedores B pesquisados somente alguns exibem vídeos ocasionalmente disponibilizados pela marca.

De maneira geral, os revendedores varejistas calçadistas se mostraram abertos a um treinamento para a equipe de vendas, considerado importante para a maioria. Esta necessidade já foi detectada por marcas como Adidas, Nike e Mizuno, que disputam o mercado brasileiro de calçados esportivos mais sofisticados. A Mizuno, por exemplo, investiu R\$ 2 milhões em 2005, um terço do que investiu em publicidade em 2003, no treinamento de equipes de vendas do varejo calçadista, buscando qualificá-los tecnicamente em relação a características como pronção, ou a "pisada para dentro", e supinação, ou "pisada para fora", e como o tipo de sola pode corrigir esses desvios (BARONE, 2005).

7.1.2 Satisfação dos Clientes

A satisfação do consumidor pode ser definida como uma “*avaliação global do consumidor e de sua compra ou experiência de consumo*” (EDVARDSSON et al, 2000) ou como um “*processo que culmina na compra e consumo e é interligado com os fenômenos pós-compra, tais como mudança de atitude, compras repetidas e lealdade à marca*” (CHURCHILL e SURPRENANT, 1982, p. 491). Estes conceitos vinculam a satisfação do consumidor à compra presente com a experiência passada.

Uma das formas mais baratas de satisfazer os consumidores no PDV é através da demonstração de interesse genuíno, de um sorriso franco e aberto, de saudações calorosas, de posturas adequadas, de cortesia e de empatia, criando um ambiente sincero, caloroso e acolhedor, propiciando retorno sobre os investimentos (ARONOVICH, 2004).

As relações entre as variáveis de satisfação do consumidor e desempenho organizacional podem ser estabelecidas de forma direta ou indiretamente por meio da fidelidade e/ou retenção (RUST e ZAHORIK, 1993). O efeito direto é resultado do aumento das receitas ou redução de custos gerados pela experiência positiva de consumo.

Aaker (1998), Interbrand (2006) e Knapp (2002) afirmam que a satisfação dos clientes é um dos fatores que agrega valor a uma marca. Como dimensão de análise foram associados à satisfação dos clientes os benefícios gerados ao consumidor, a excelência em todos os níveis (como: *design* de produtos, instalações físicas, mix e exposição adequados, veículos próprios, programação visual, *website*, atendimento telefônico e logomarca), a associação a fatores positivos, as tendências, a evolução contínua da marca, a identidade e o compromisso com a inovação (AAKER, 1996; KNAPP, 2002; INTERBRAND, 2006; PORTER, 1989; COBRA, 2005; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003).

Fatores como *design* do produto, veículos próprios, logomarca, tendência, evolução contínua da marca, identidade da marca, programação visual, *website*, atendimento telefônico e compromisso com a inovação não foram analisados por serem inerentes à marca e sofrerem pouca ou nenhuma influência dos revendedores. A satisfação, por sua vez, é gerada pelos benefícios, que são criados a partir dos demais fatores. A marca Havaianas inova constantemente, criando *designs* diferenciados, que, muitas vezes, tornam-se referências de moda. Havaianas possui logomarca registrada e reconhecida há mais de 40 anos. Segue e, eventualmente, se antecipa às tendências de moda.

A borracha, matéria-prima principal das sandálias Havaianas, talvez seja a principal identidade da marca. A marca disponibiliza um *website* em três idiomas (português, inglês e espanhol) e serviços de atendimentos ao consumidor através do SAC e do AMC. Para manter o compromisso com a inovação para todas as marcas da empresa foi desenvolvido o CIPD.

A instalação física dos Pdvs, como ar condicionado, ambientes confortáveis e espaço para crianças é outro fator que auxilia a gerar satisfação por parte dos consumidores. Foi constatado que este fator é pouco explorado e quando ocorre parece ser de forma inconsciente. Este fator também não ocorre de forma distinta entre os revendedores A e B. Alguns revendedores possuem ambientes climatizados, outros disponibilizam um espaço com brinquedos para envolver as crianças. De modo geral, todos oferecem algum benefício nas suas instalações físicas, mas nenhum tem um ambiente planejado com o intuito de oferecer o melhor para a satisfação dos consumidores.

A Alpargatas realiza diversas pesquisas de opinião, através de institutos especializados, tanto com consumidores, quanto com revendedores. As pesquisas com consumidores são realizadas mensalmente e uma delas avalia a participação da marca Havaianas no mercado. Grande parte das informações obtidas de consumidores advém de serviços disponibilizados na Internet.

Os revendedores A costumam tomar a iniciativa de verificar tendências e novas oportunidades e transmitir as informações ao fabricante, inclusive com sugestões de desenvolvimento de novos produtos ou de serviços que possam agregar valor à marca. Além disto, as reclamações, sugestões e comentários dos consumidores são repassados ao fabricante. Os revendedores B, por sua vez, não demonstram preocupação em fazer pesquisa de opinião, pois acreditam que o consumidor reclamará quando houver pontos negativos e que fatores positivos dificilmente são relatados pelos consumidores. No entanto, foi relatado por um dos entrevistados o uso do “cliente oculto”, que se trata de uma pessoa contratada pelo revendedor para freqüentar o PDV e avaliar, como consumidor, as atitudes da equipe de vendas. Além disto, eventualmente são realizadas pesquisas de satisfação por telefone. Quando há informações, reclamações ou sugestões relacionadas à marca, estas são repassadas ao fabricante ou seu representante, como foi informado por um dos entrevistados:

Não chega a fazer pesquisas, mas [...] se tem uma incidência de produtos com defeito, isto é repassado para a gerência e a partir daí é repassado para o representante. Mas nós [...] realizamos pesquisas em relação ao nosso atendimento. [...] Às marcas não. [...] só vamos ter uma análise crítica da marca no momento do defeito. [...] Se o desempenho de um produto Havaianas está muito forte, com certeza o vendedor vai falar ao gerente, precisa comprar mais que está faltando [...] (ENTREVISTADO 3).

Mesmo quando o mix de produtos não é completamente explorado, os entrevistados sabem da importância de mostrar todos os modelos e cores. Além disto, a grande maioria dos revendedores, ao escolher o mix, opta pela maior diversidade possível, de acordo com o espaço disponível no PDV, normalmente deixando fora os modelos mais baratos e, eventualmente, os mais caros. De acordo com os entrevistados, os consumidores não se importam em pagar um pouco mais para ter a marca Havaianas, porque ela ganhou status, marca e valor agregado, conforme dito por um dos entrevistados:

Havaianas ganhou status, marca, valor agregado [...] consumidor não se importa em pagar um pouco mais e ter as legítimas (ENTREVISTADO 6).

Os revendedores também observaram que os consumidores podem comprar modelos mais caros de Havaianas porque, comparado a outros calçados, é um produto barato, como esclarece um dos entrevistados:

Como é um produto mais barato, o consumidor pode comprar modelos um pouco mais caros (ENTREVISTADO 6).

Em relação à exposição, nos revendedores A, Havaianas, por ser o produto principal e não ter concorrentes nestes Pdvs, recebe atenção exclusiva, o que reflete em uma exposição diferenciada em relação à efetuada nos revendedores B. Além de utilizarem os expositores próprios da marca, os revendedores A destacam os produtos da marca nas vitrines. Os revendedores B ressaltaram que o expositor com a marca é importante para não confundir o cliente. Além disto, ajuda na venda por impulso, o que depende da localização do expositor, conforme um dos entrevistados:

Chinelo não é um produto, ainda, que as pessoas vêm para fazer a compra. Ela vem comprar um calçado e aí lembra de levar um chinelo. Ainda é isto que acontece. Então o posicionamento do expositor dentro do ponto de venda é muito importante para fazer o consumidor lembrar que tem que levar o chinelo (ENTREVISTADO 7).

Este relato reforça também o fato de os revendedores B considerarem Havaianas como um complemento de vendas e não como produto principal de seu negócio. A prática de focar produtos para o público alvo do varejista e tratar os demais como complemento é reforçado por Proença (2004, p. 60), ao afirmar que *“a maior parte dos varejistas procura oferecer produtos que atendam às necessidades de seu público-alvo e as complementem, de maneira que otimizem cada compra realizada”*.

Normalmente as sandálias Havaianas ficam expostas junto às concorrentes do mesmo segmento, ou seja, sandálias e chinelos. Isto ocorre porque a maioria dos Pdvs tem a apresentação dos produtos organizada por segmentos, podendo apresentar diversas variações, como feminino, masculino e infantil ou sapatos, tênis e sandálias/chinelos.

Em alguns Pdvs, quando há disponibilidade de espaço, são realizadas exposições diferenciadas nas vitrines, eventualmente compartilhadas com marcas mundiais de preços *Premium*, como tênis Nike, Reebok, Puma, Adidas, Mizuno ou Timberland. Já alguns revendedores B afirmaram que não têm exposição diferenciada ou em vitrine porque não sentiram necessidade e a prioridade é para linhas mais caras, como afirma um dos entrevistados:

[...] a gente nunca sentiu a necessidade de fazer (exposição diferenciada com Havaianas). É por falta de necessidade. Talvez não fosse a prioridade. [...] Talvez eu priorizasse uma bota feminina, que é meu carro chefe. [...] Digamos que meu foco fosse um tênis, então vamos colocar um tênis. [...] Havaianas é meu complemento de vendas (ENTREVISTADO 8).

A exposição da marca ocorre, de maneira geral, por segmento ou categoria de produtos, como sandálias e chinelos, independente da marca. Não costuma haver uma diferença de exposição por marca. Neste sentido, o apoio de material de *merchandising* e da equipe de *trademarketing* é fundamental, pois isto faz a diferença na forma como a marca será apresentada ao consumidor. Em algumas épocas do ano os revendedores fazem exposições diferenciadas, normalmente ao lado dos acessórios, ocupando grande parte do local de exposição. Expositores diferenciados facilitam ao consumidor a identificação da marca e incentivam a venda por impulso.

Ações dos revendedores relacionados à associação da marca a fatores positivos foram consideradas como vínculos duradouros e, portanto, abordadas no item 7.1.4, que trata deste fator.

Na maioria dos Pdvs analisados não se observa um tratamento diferenciado para os modelos inovadores, pois costumam dividir o mesmo espaço de exposição do restante da linha. A diferença se restringe ao trabalho da equipe de vendas, que, se estiver treinada e instruída, apresenta os modelos inovadores ou com *design* diferenciado ao consumidor. Como o valor de venda unitário de uma sandália ou chinelo é baixo, a equipe de vendas prefere direcionar seus esforços de vendas para produtos mais caros, como sapatos ou tênis. Desta forma, é dedicado pouco tempo com o consumidor para prestar-lhe informações sobre a marca Havaianas, como lançamentos de produtos.

Os revendedores pesquisados estão cientes da necessidade de uma boa exposição para a marca, que normalmente ocupa espaços nobres dos Pdvs, em locais de grande circulação de pessoas e visibilidade ou próximo aos caixas. São utilizados os expositores fornecidos pela Havaianas, com uso exclusivo para a marca e uma exposição adequada, de acordo com o mix de modelos, numerações e cores. Esta informação fornecida nas entrevistas nem sempre

condiz com o que foi observado na prática, pois, eventualmente, há concorrentes ocupando o expositor da marca ou produtos desta em expositor do concorrente. A incidência destas ocorrências é amenizada com o trabalho de promotores de vendas disponibilizados pela marca para efetuar a reposição e arrumação dos produtos nos expositores.

Alguns revendedores calçadistas não utilizam materiais de *merchandising*, como banners e cartazes para não “poluir” a loja. Na maioria dos casos, além dos expositores, o banner é o mais utilizado entre os demais materiais promocionais.

Para manter o consumidor satisfeito é necessário que ele possa encontrar o modelo, a cor e a numeração que necessita. Além disso, conforme reconhece um dos entrevistados dos revendedores B:

O consumidor quer mais variedade, o que exige mix mais completo (ENTREVISTADO 5).

É exatamente o mix que o varejo oferece ao consumidor que conduz a um processo de diferenciação e de identidade da marca (PROENÇA, 2004). Portanto, quanto mais completo o mix, maior será a diferenciação e a satisfação dos consumidores.

Mesmo sabendo da necessidade de manter um mix completo para agregar valor à marca e, de acordo com o entrevistado 6 “*se tivesse espaço para aumentar a exposição certamente venderia mais*”, boa parte dos revendedores B não trabalha com todos os modelos e a “*exposição fica prejudicada pela falta de espaço*”, conforme o entrevistado 2, que mantém mix de cores e numerações dos modelos que trabalha “*para agradar o cliente e também porque não perde nada com Havaianas porque tem giro rápido*” e a “*exposição fica mais bonita, convidativa*” (ENTREVISTADO 2).

Uma das razões que levam os revendedores B a não explorar todo o mix da marca Havaianas é que os produtos da mesma são tratados como acessórios ou complementos de venda e não como produtos principais. É normal que a maioria dos varejistas ofereça produtos que atendam às necessidades de seu público-alvo, mantendo o mix de acordo com o posicionamento do negócio, mas ofereçam também complementos para otimizar cada compra realizada (PROENÇA, 2004). Sendo assim, os revendedores que se posicionam como lojas de calçados femininos ou masculinos, com enfoque principal nas linhas de sapatos e de tênis, considerarão estes produtos como principais e os demais como complemento. Outro fato a ser considerado é o valor unitário dos produtos comercializados nestes Pdvs. Enquanto os preços das sandálias Havaianas variam de R\$ 7,90 a R\$ 54,90, em média, os sapatos, na grande maioria custam mais de R\$ 100,00. Alguns tênis podem ficar na faixa de R\$ 600,00.

Mesmo sendo considerada como acessório ou complemento de vendas, a marca Havaianas é reconhecida pelos revendedores como uma marca mundialmente famosa e até como grife. Esta percepção faz com que, diferente de anos anteriores ao reposicionamento da marca, as sandálias Havaianas estejam expostas nos Pdvs durante o ano inteiro. Isto é um fato muito importante, uma vez que a região pesquisada tem grande sazonalidade em função do inverno, quando é comum ver-se os espaços de exposição de produtos tipicamente de verão serem substituídos por outros, como pantufas e botas.

A maioria dos modelos de Havaianas é considerada adequada ao público-alvo. A Havaianas é considerada diferenciada pelo atendimento, qualidade, tradição e mídia. Todos os varejistas pesquisados recebem e utilizam material promocional de Havaianas, que atende as suas necessidades e é usado exclusivamente para a marca Havaianas.

Por escolherem segmentos de mercado específicos e o posicionamento de mercado desejado, buscando oferecer um composto de varejo similar para satisfazer às necessidades dos consumidores (PROENÇA, 2004), os revendedores A tendem a ter maior afinidade de suas ações em relação às estratégias das marcas com que trabalham do que os revendedores B, que, normalmente, atendem a mercados mais amplos.

Para a satisfação dos consumidores, o varejo calçadista deve ser inovador, comunicando a forma como ele percebe seus valores, atitudes, estilos de vida, necessidades e desejos. Desta forma pode iniciar um relacionamento estreito, que poderá ser mantido por muito tempo, caracterizando a fidelização dos consumidores. Fidelizando os consumidores ao PDV, aumentará a possibilidade de fidelizar também o cliente às marcas com que trabalha.

7.1.3 Consciência/lembrança da Marca

A consciência ou a lembrança da marca é outro fator que agrega valor à marca (AAKER, 1996; BIXNER et al. *in* SILVERSTEIN e STALK, 2001; COBRA, 2005; KOTLER, 1998; INTERBRAND, 2006). A ela, como dimensão de análise, foram acrescentados fatores como a marca global e extensão de marca (AAKER, 1998; BIXNER et al. *in* SILVERSTEIN e STALK, 2001; INTERBRAND, 2006).

A marca Havaianas busca manter a consciência ou lembrança da marca pela presença permanente na mídia, em eventos, exposição nos Pdvs e uso de material promocional. A Alpargatas busca tornar as suas marcas globais e a Havaianas representa o início deste processo, através de sua exportação. Como a estratégia de internacionalização inclui agregar

valor à marca, os Pdvs são escolhidos de acordo com esta finalidade. O sucesso da marca no exterior gera muita mídia internacional, o que contribui para a consciência ou lembrança da marca também no mercado nacional.

A comunicação visual da marca nos Pdvs é uma das maneiras de reforçar a consciência ou lembrança da marca. Informações complementares prestadas pela equipe de vendas dos revendedores, em relação à internacionalização da marca, suas ações e seu valor no exterior e a extensão de linha, com o lançamento de novos produtos com a marca, fortalecem a consciência ou lembrança da marca. No caso dos revendedores A, principalmente quando tem como público-alvo a classe A, há a preocupação em fazer exposições diferenciadas, ter o mix completo da marca e atender o consumidor nos mínimos detalhes de exigência. Conforme um destes revendedores:

Não se pode frustrar nenhum cliente, principalmente em se tratando de formadores de opinião (ENTREVISTADO 9).

Nos revendedores B, no entanto, inexistem trabalhos diferenciados com a marca Havaianas nos Pdvs, pois o interesse principal é vender produtos mais caros. Além disto, a marca vendida nos Pdvs não importa muito a estes revendedores. O importante é que ocorra faturamento, ou seja, venda. Para tanto é considerado importante a mídia, o material promocional e o serviço prestado nos Pdvs pela marca. De outro modo, existem revendedores B que valorizam e têm grande preocupação com a exposição diferenciada da marca. Estes normalmente mantêm uma comunicação da marca, buscando facilitar sua identificação e lembrança ao consumidor. Como exemplos podem ser mencionadas as ações de uniformização da equipe de vendas com camisetas com a marca Havaianas e propaganda da loja na mídia eletrônica, com Havaianas, no período de verão. Além disso, nestes revendedores a marca fica exposta todo o ano em expositores fornecidos pela Havaianas, facilitando o auto-atendimento. Como ressalta um dos entrevistados:

No expositor fica mais organizado, mais fácil de vender (ENTREVISTADO 6).

Estes expositores têm a comunicação visual da marca, facilitando a lembrança e auxiliando na conscientização da mesma na mente do consumidor. Como expressa um dos entrevistados:

A exposição fica o ano todo para que o cliente visualize e lembre sempre da marca (ENTREVISTADO 3).

7.1.4 Vínculos Duradouros

Os revendedores precisam criar vínculos duradouros com os consumidores, encantá-los, ganhar sua confiança e tornar a experiência com a marca tão agradável, que eles se sintam orgulhosos de sua escolha de marca e falarão sobre ela com outras pessoas (STALK *in* SILVERSTEIN e STALK, 2001).

Como vínculos duradouros podem ser considerados os vínculos baseados na emoção, como encantamento, envolvimento, espírito, personalidade bem definida e a customização ou a exclusividade (INTERBRAND, 2006; CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003; ARONOVICH, 2004).

O espírito da marca e a personalidade bem definida são características da marca e não foram analisados neste trabalho. No caso da marca Havaianas estas características são de uma marca alegre, divertida, jovem e confortável.

A marca Havaianas cria vínculos duradouros através de eventos em que possibilita a customização das sandálias, com a escolha das cores do solado e das tiras, da aplicação de acessórios, como miçangas e lantejoulas, e da pintura da sandália. Tudo isto confere um toque pessoal e único às sandálias, envolvendo e encantando os consumidores. Além disto, a associação com marcas famosas também cria vínculos duradouros, pois permite aos consumidores o acesso a exemplares em edição limitada de modelos como a Havaianas H. Stern, adornada com penas de ouro e diamantes, chegando a um preço de venda próximo aos R\$ 60.000,00 e vendida sob encomenda nas joalherias da H. Stern.

Uma das maneiras de criar vínculos entre o consumidor e a marca é oferecer oportunidades de customização ou de exclusividade, o que, normalmente, depende de ações da própria marca. Ainda que a marca não permita a alteração das características do produto pelos revendedores, um dos revendedores A entrevistados oferece acessórios, como cristais Swarovski, para que o consumidor possa customizar suas Havaianas. A preocupação de criar algum tipo de exclusividade ou possibilidade de customização com a marca Havaianas existe apenas nos revendedores A por terem foco na marca e não trabalharem com marcas ou produtos concorrentes. Um dos entrevistados demonstra esta necessidade ao dizer que:

Clientes buscam sonho de consumo dos customizados [...] produtos diferenciados, ter uma Havaianas que só ele vai ter (ENTREVISTADO 9).

Este ponto de vista é compartilhado por Proença (2004, p. 56), conforme os quais, “*em um mundo com consumidores cada vez mais exigentes e disputados, tendem a vencer aquelas que personalizam e customizam suas ofertas, de maneira mais individualizada possível*”.

A possibilidade de criar um envolvimento da marca com o consumidor é maior nos revendedores A. Nestes transparece a necessidade de atender características e funções personalizadas às preferências dos clientes e superar suas expectativas (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003). O entrevistado 9 evidencia isto, demonstrando a idéia de envolver, encantar o consumidor.

[...] Havaianas em todos os pontos da loja, dentro e fora, na entrada, nas vitrines. [...] ambientes criados pela loja, buscando diferenciar por segmentos e ressaltar exposições temáticas, de acordo com datas especiais ou eventos. [...] ação promocional em datas específicas, por exemplo, dia da criança [...] o consumidor tem que receber algo diferente [...] as fitas do Bonfim, todo mundo adora [...] O objetivo é a fidelidade do cliente (consumidor). [...] eu faço questão de ter sempre todos os modelos, toda a numeração, tudo o que tenha a ver com Havaianas tem que estar presente aqui. [...] ele (consumidor) sabe que aqui vai encontrar o que deseja. [...] a parte de revistas locais, a gente divide sempre o espaço de Timberland e Havaianas [...] a própria embalagem da loja [...] tem a marca Havaianas na sacola. [...] a gente procura manter (a equipe de vendas) sempre atualizado [...] elas (vendedoras) estão sempre por dentro de tudo que está acontecendo com Havaianas dentro e fora do Brasil [...] busco criar um diferencial para cada cliente [...] ele pode dizer que aquela Havaianas só ele põe no pé. No momento que ele botar algum produto (acessório) sobre a Havaianas, personalizando, ele sabe que aquela foi feita na hora para ele. Isso aí é um diferencial. [...] mostrar ao cliente quanto tem valor lá fora o produto que ele está levando aqui (ENTREVISTADO 9).

O depoimento do entrevistado 9 contribui ainda com o conceito de que “*a força da experiência vivida com uma marca é intrinsecamente ligada a cada aspecto da compra e do uso de um produto e não somente relativa ao desempenho do produto em si*” (STALK, 2001, p. 173).

[...] o cliente (consumidor) leva, às vezes, uma hora para escolher uma Havaianas [...] o mesmo tempo que leva para comprar um calçado de R\$ 500,00, R\$ 600,00 ele leva para escolher uma Havaianas e com o mesmo carinho, a mesma atenção e se olhando no espelho e perguntando opinião. [...] é como se ele entrasse na Ilha da Fantasia da Havaianas. [...] para ele isto é o mundo da Havaianas e eu não posso deixar que o cliente saia daqui sem realizar o sonho dele. [...] tudo que o cliente pode montar como ele quer, agrega valor à marca. (ENTREVISTADO 9)

Ações de customização não acontecem em nenhum dos revendedores B entrevistados, que também não costumam fazer outras ações promocionais ou eventos para diferenciar a marca Havaianas nos Pdvs. Eventualmente algum destes revendedores participa de algum evento de moda em que utiliza os produtos da marca. O envolvimento ou mesmo o encantamento do consumidor com a marca ou com o PDV pode ocorrer por meio de ações como as realizadas por um dos revendedores B:

Catorze anos atrás mandávamos uma cartinha [...] dando parabéns ao cliente [...] aí comecei a fazer uns cartões diferentes [...] ficava faltando muita carta. Aí [...] começamos a ligar a todo mundo e parabenizá-los [...] todos os dias de manhã sai uma relação de aniversariantes [...] minha cobrança [...] liga aos clientes. [...] Isso já uns 5 anos. Aí tem cliente que chora (ENTREVISTADO 18).

Estes revendedores também fazem ações com os consumidores em datas especiais, conforme mencionado por um dos entrevistados:

Na véspera do dia das mães a gente dá um brinde. Dia da mulher é dado uma rosa a todas as mulheres. Dia das crianças é dado brinde para as crianças. Na copa do mundo mandei fazer umas bolas [...] cada criança ganhou um relógio ou uma bola [...] se compra ou não compra, leva a bola. Dia dos pais [...] a gente tem uma bomboniere com balas [...] Na semana da Páscoa [...] do Natal a gente dá bombom (ENTREVISTADO 18).

Uma outra forma de criar vínculos com os consumidores e, simultaneamente, fazer uma ação social, foi citada por um dos entrevistados:

[...] muita gente quer ser voluntário [...] vamos fazer uma campanha com 25 cadeiras de rodas [...] o cliente vai preencher uma entidade ou uma pessoa que precisa e ele vai doar essa cadeira [...]. Ele vai ser um voluntário. [...] na segunda edição foram 30 cadeiras [...] na terceira, 30 cadeiras e 30 cestas bonitas [...] quando o cliente pegar a cadeira nós damos a cesta para ele [...] está bom, choca o coração dele. Pega o cliente pelo coração. O bolso é segundo plano. [...] teve 2 ou 3 clientes que chegaram a chorar (ENTREVISTADO 18).

Este revendedor faz há três anos campanhas de voluntariado, em que fornece as cadeiras de rodas e seus clientes preenchem um cupom, informando a entidade ou a pessoa que será beneficiada. Caso seu cupom seja um dos sorteados, o revendedor entrega a cadeira de rodas à entidade ou pessoa, juntamente com um cartão em que menciona o nome da pessoa (consumidor que indicou esta entidade ou pessoa) como doadora da cadeira. O diferencial é que a doação não é realizada em nome do revendedor, mas em nome de seus clientes (consumidores). Na terceira campanha foram distribuídas, além das 30 cadeiras de rodas, 30 cestas de café da manhã aos consumidores sorteados, como forma de agradecimento pela indicação que fizeram. Em alguns casos, o revendedor em questão, na pessoa do proprietário, levava o consumidor sorteado para fazer pessoalmente a entrega da cadeira de rodas.

Mesmo que estas ações não sejam voltadas especificamente à marca Havaianas, elas criam um encantamento, um vínculo dos consumidores com o revendedor, auxiliando na sua fidelização ao revendedor, o que por sua vez auxilia a marca, desde que esteja com o mix completo e bem exposta.

Nos revendedores B normalmente as Havaianas não têm um espaço único, exclusivo, nos Pdvs, pois, mesmo ocupando um espaço significativo, este é dividido com concorrentes do mesmo segmento. Eventualmente há ocorrência de um espaço extra e exclusivo para a marca, mas dificilmente um mix completo de modelos, cores e numerações se o PDV não trabalhar exclusivamente com a marca.

Apesar de os revendedores B não mostrarem a mesma preocupação em criar vínculos entre o consumidor e a marca Havaianas, como ocorre com os revendedores A, várias ações

são tomadas para estabelecer vínculos entre o consumidor e o PDV, o que acaba sendo benéfico também para as marcas que comercializam. Nas entrevistas foram citadas por revendedores B ações diferenciadas em relação ao consumidor, como telefonar para todos os aniversariantes, mesmo os inativos ou em débito, na data de seu aniversário, cartões de fidelidade, oferecendo benefícios, como descontos em compras futuras, promoções com sorteios de prêmios, como cadeiras de rodas, a serem entregues a instituições ou pessoas escolhidas pelo próprio consumidor, o que, além da satisfação gerada ao consumidor, caracteriza uma ação social.

7.1.5 Fidelidade/lealdade à Marca

A fidelidade do consumidor é resultante da predisposição para comprar novamente da mesma empresa ou marca, gerada de sua satisfação por não ter que retornar ao PDV solicitando garantias de serviços (EDVARDSSON et al, 2000).

Para Aronovich (2004, p. 98),

A verdadeira fidelidade do cliente aos produtos e serviços prestados pela empresa aparece, sedimenta-se e é mantida, no momento em que a excelência em serviços é constante, agradável, inovadora e, sobretudo, quando o cliente recebe o tratamento que merece por ter exercido sua opção de compra direcionada a essas empresas.

Para fidelizar o consumidor é necessário saber ouvi-lo, conhecer o que pensa, quais são suas expectativas, reclamações e sugestões (ARONOVICH, 2004). A fidelidade ou a lealdade à marca é considerada fator importante para agregar valor à marca por autores como Aaker (1996), Churchill e Surprenant (1982), Cobra (2005), Interbrand (2006), Kotler (1998), Nunes (2003) e Simpson (2001).

A busca da fidelização da marca Havaianas pela Alpargatas foi intensificada a partir da implementação da estratégia de reposicionamento. Naquela oportunidade foi produzida a Havaianas Top, que, por ser monocromática, atendia um desejo do consumidor, o qual virava as solas da Havaianas Tradicional. Este modelo é bicolor, com o solado e as tiras de uma cor e a palmilha branca. Com a palmilha virada para baixo, tornava-se diferente, pois somente uma cor ficava visível, normalmente azul claro, preto, marrom ou amarelo. Posteriormente foram disponibilizados outros meios para ouvir os consumidores, como o *site* da marca, o AMC e o SAC. Além disto, a empresa busca a fidelização às suas marcas, por meio de ofertas de produtos e serviços diferenciados, com qualidade superior, produtos inovadores e marcas de valor reconhecido pelos consumidores.

Em relação aos fatores que agregam valor à marca, os revendedores A buscam reforçar os serviços para fidelizar os consumidores, prestando-lhes um melhor atendimento em relação à marca Havaianas, através do mix diferenciado de modelos e da busca de soluções para seus desejos e necessidades. O que ocorre nos revendedores A é que, por trabalharem com exclusividade com a marca Havaianas, ao fidelizarem os consumidores ao PDV, acabam gerando fidelização à marca. Além de buscar a fidelização do consumidor à loja, estes revendedores oferecem serviços e produtos diferenciados para fidelizar também o cliente à marca, a exemplo do citado no item 7.1.4, em que foram abordadas as ações para criar vínculos duradouros.

Nos revendedores B a lealdade à marca ocorre mais por parte do consumidor, que busca por ela nos Pdvs, do que pelos revendedores, que, geralmente, não são leais. Os revendedores B trabalham com a marca em virtude de sua demanda, buscando manter os modelos e cores de maior demanda ou que estejam na mídia. A consciência da marca e a qualidade percebida, por sua vez, são fatos constatados e ressaltados pelos entrevistados. Os revendedores B, mesmo que não tenham ações de fidelização dos consumidores à marca, procuram fidelizar os consumidores à loja, normalmente através de atendimento diferenciado, financiamento das compras (crediário), cartões de crédito ou programas de pontos por compra, que podem ser revertidos em descontos. Esta fidelização que buscam, no entanto, é relacionada ao PDV e não à marca. Ainda assim, uma vez que tenham o mix necessário de produtos, ao menos parte desta fidelização será também para a marca.

7.2 Análise Comparativa das Ações dos Revendedores

Procurou-se identificar de que forma os revendedores A e B lidam com os fatores que agregam valor à marca. Enquanto os revendedores A procuram agregar valor à marca e criar diferenciais para cada cliente, de forma consciente, os revendedores B parecem ter maior preocupação com o grupo de marcas como um todo do que com uma marca específica, principalmente quando seu valor unitário de venda é pequeno em comparação a outros produtos.

A partir do resultado desta análise foi elaborado o quadro da Figura 15, que apresenta um comparativo entre a Alpargatas e os revendedores A e B, em relação à sua forma de trabalho com a marca Havaianas.

Fatores	Alpargatas	Revendedores A	Revendedores B
Confiança na marca	Tem a patente da marca; marca registrada; políticas comerciais claras e ética no relacionamento em canais; demanda e imagem da marca. O Instituto Alpargatas é responsável pelas ações educacionais, culturais, assistenciais e esportivas. Projetos ecológicos, como o apoiado pela Havaianas IPÊ. Associações com marcas fortes. Qualidade dos produtos e serviços. Presença das marcas na mídia e materiais e serviços de <i>merchandising</i> .	Qualidade considerada importante. Ênfase na marca. Trabalham com marcas conceituadas. Preocupam-se com imagem e apresentação da marca no PDV.	Qualidade considerada importante, mas sem ênfase em marca específica. Trabalham com produtos de giro fácil.
Satisfação dos clientes	Produtos confortáveis e com qualidade; <i>design</i> e mix adequados; disponibilização de meios de contato, como <i>website</i> , 0800 e AMC; evolução da marca e inovação constante, de acordo com as tendências da moda.	Preocupados em gerar benefícios ao consumidor. Reforçam os benefícios da marca, além dos gerados pelo PDV. Procuram criar uma associação da marca a fatores positivos e vinculação à loja. Buscam, incentivam, solicitam e sugerem inovações para a marca. Tentam superar as expectativas do consumidor em relação ao PDV e à marca.	Menor preocupação com benefícios. Preocupação maior com o faturamento do PDV do que com a marca. Esperam os lançamentos da marca e trabalham com o que consideram que tenha giro garantido. Costumam comprar o que está na mídia. Buscam satisfazer o cliente em relação ao PDV, sem vínculo à marca.
Consciência/lembrança da marca	Globalização da marca (exportação de Havaianas para 80 países); diversificação de modelos, atingindo os mais diversos públicos-alvos; início da extensão da marca Havaianas com a linha de meias, as Havaianas Socks, que são diferenciadas por ter uma costura que separa o dedão dos demais dedos do pé, o que possibilita calçar as sandálias sem tirar as meias. Forte apoio de serviços e material promocional. Presença constante da marca na mídia eletrônica e impressa.	Reforçada pelo uso eficiente de material promocional. A marca e sua abrangência são fatores considerados importantes e explorados pela equipe de vendas. Exploram o mix completo da marca.	Pouca importância ao material promocional da marca. Consideram suficiente o uso do expositor. Alegam falta de espaço para uso de outros materiais promocionais no PDV. Concentram-se nos modelos básicos da marca.
Vínculos duradouros	Oferece possibilidade de customização de Havaianas em eventos e feiras e <i>mailing</i> a formadores de opinião.	Quando permitido pela marca, têm modelos diferenciados, exclusivos, customizados. Oferecem acessórios para customização. Criam vínculos emocionais entre o consumidor, o PDV e a marca.	Trabalham com modelos básicos, preferencialmente os de maior giro. Alguns criam vínculos emocionais, mas apenas entre o consumidor e o PDV.
Fidelidade/lealdade à marca	Abertura de canal de comunicação, permitindo sugestões e críticas de consumidores, que podem resultar em mudanças nos produtos ou em novos produtos. Inovação constante, mix variado e modelos que atingem consumidores de todas as idades e classes sociais.	Preocupação em fidelizar o consumidor à marca e criar um vínculo entre esta e o PDV.	Interesse em fidelizar o consumidor ao PDV, sem preocupação com a marca.

Figura 15 – Características dos revendedores A e B, quanto aos fatores que agregam valor.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O volume anual entre 4 a 30 mil pares de Havaianas comercializado pelos revendedores A, com apenas um PDV cada, conforme Tabela 2, apresentada no item 5.2, é resultado das ações para com a marca Havaianas. Vale ressaltar que o volume maior corresponde ao PDV que explora todo o mix da marca e oferece serviços diferenciados aos consumidores, como a possibilidade de customização, com a venda e aplicação de acessórios, como Cristais Swarovski. Por outro lado, os revendedores B, que possuem de 4 a 22 Pdvs, respondem por um volume anual bem menor de Havaianas por PDV. Se as ações dos revendedores B fossem mais focadas na marca Havaianas, a exemplo dos revendedores A e, com base no volume obtido por estes, aqueles certamente aumentariam o volume de vendas da marca.

Diante disto, foi constatado que o sucesso na venda de Havaianas é diretamente proporcional ao grau de aderência dos revendedores à estratégia de reposicionamento da marca e seu comprometimento com a mesma. Assim pode-se subentender que os revendedores que obtêm melhor resultado nas vendas, desde que comprometidos com o mix de produtos, provavelmente são os que mantêm maior aderência à estratégia da marca Havaianas.

7.3 Análise de Ações Diferenciadas

Foi constatada a realização de diversas ações diferenciadas pela Havaianas, como a sua participação no “Ano do Brasil na França”, com destaque em lojas como Galeries Lafayette e Printemps, e exposição na Capela da Escola de Belas Artes de Paris. Participa também, anualmente, das maiores feiras de moda, como a Fashion Week de São Paulo, do Rio de Janeiro e de New York. Outras ações diferenciadas que merecem destaque são os eventos para customização de Havaianas, como ocorre na escolha da Havaianas Top Model em Itaparica. Havaianas participa ainda, com produtos exclusivos, de eventos como o Grammy, Oscar e MTV Awards. Além disto, participa de algumas ações em que se associa a outras marcas famosas, como H. Stern (com as Havaianas H. Stern adornadas com folhas de ouro e diamantes, vendidas nas joalherias H. Stern de São Paulo, Rio de Janeiro, New York e Londres), Audi (com as Havaianas Audi distribuídas a artistas e personalidades no *show room* montado na balsa da Audi, em Angra dos Reis, RJ) e Mont Blanc. Outra associação importante é a realizada com o Instituto de Pesquisas Ecológicas, que resultou na Havaianas IPÊ, a qual retrata animais da fauna brasileira ameaçados de extinção e 7% de sua venda líquida reverte em benefício ao Instituto.

A Alpargatas, pelo Instituto Alpargatas, que coordena o Projeto Educação por Meio do Esporte, o Programa Corporativo de Voluntariado e o de doações, atua na Ação Escola (que utiliza a prática esportiva qualificada como instrumento metodológico para a melhoria da educação dentro do horário escolar), na Ação Pós-Escola (em que os alunos se dedicam a modalidades esportivas monitoradas fora do horário regular de aulas) e na infra-estrutura de espaços esportivos (que consiste no apoio financeiro para a melhoria de quadras e praças de esportes). Criou ainda o Centro de Excelência Educacional, com uma equipe multidisciplinar para avaliar crianças e adolescentes nas qualidades físicas básicas, com o objetivo de identificar suas habilidades esportivas e direcioná-los a modalidades de esportes mais adequadas a seu perfil. Estas ações mostram a preocupação social da Alpargatas.

Algumas ações, mesmo não estando alinhadas à estratégia de agregar valor à marca Havaianas, por estarem voltadas a agregar valor ao revendedor, acabam por beneficiá-la, pois se este mantiver seu cliente satisfeito e gerar fidelidade ao PDV, estará também gerando fidelidade às marcas com que trabalha. Desta maneira, mesmo que não beneficie diretamente a marca, uma parcela disto acaba agregando valor à marca Havaianas, principalmente se as ações dos revendedores estiverem alinhadas em relação a fatores como manutenção de mix e exposição adequados.

Junto aos revendedores A foi constatado que estes realizam ações realmente focadas na marca e alinhadas à sua estratégia de agregar valor, de acordo com os fatores descritos nas cinco dimensões analisadas. Algumas destas ações que servem para exemplificar são: a criação de embalagens e sacolas diferenciadas com a logomarca Havaianas, a disponibilização de acessórios para customização, como fitas do Bonfim e cristais Svarowski, o serviço de agendamento de encomendas e o envio de sandálias Havaianas pelo Sedex. Assim os revendedores A, por darem suporte aos consumidores, geram confiança na marca, satisfação, reforçam a consciência ou lembrança da marca, criam vínculos duradouros e geram fidelidade ou lealdade à marca.

Os revendedores B não participam de eventos ou feiras de moda com a marca Havaianas e nem proporcionam aos consumidores a possibilidade da customização dos produtos. Colaboram com a divulgação do apoio da marca a causas ambientais apenas pela disponibilização das Havaianas IPÊ em seus Pdvs, mas sem reforçar a importância disto aos consumidores.

Foi percebido que alguns revendedores B praticam ações no sentido de buscar a satisfação e a fidelização dos clientes, fazendo ações sociais em nome dos consumidores que compram em seus Pdvs. Estas ações certamente criam vínculos duradouros entre os

consumidores e o revendedor em questão, gerando satisfação e fidelidade. Isto, por sua vez, é estendido às marcas presentes nos Pdvs daquele revendedor e a marca Havaianas recebe parte deste valor.

Os revendedores, tanto A, quanto B, não têm nenhum compromisso formal com a marca Havaianas. Deste modo a marca não possui nenhum controle sobre as ações dos revendedores. Portanto as ações que realizam podem ou não estar alinhadas à estratégia da marca. O que foi percebido é que os revendedores A estão comprometidos com a marca, enquanto os revendedores B trabalham com a marca de acordo com seu interesse.

7.4 Análise Geral das Ações

As ações de Havaianas são várias, como manter a marca permanentemente nos meios de comunicação, oferecer um mix variado aos consumidores, renovar os produtos com frequência, participar de feiras e eventos de moda, agregar a marca a outras marcas famosas, disponibilizar canais de comunicação aos consumidores (como o *site*, o AMC e o SAC) e apoiar os revendedores com material e serviço de *merchandising*.

Conforme Kotler (1998), os varejistas (no trabalho tratados como revendedores) precisam definir seu mercado-alvo para posteriormente decidir como posicionar-se nele. Segundo o autor, somente depois disto é que os varejistas poderão tomar decisões sobre sortimento de produtos, serviços, preços, propaganda, decoração da loja ou outras ações relacionadas à sua estratégia de posicionamento. Os revendedores A estão alinhados a este conceito, pois estão posicionados no mercado-alvo de sandálias e chinelos e, além disto, restringem-se a algumas poucas marcas de sapatos, botas femininas e confecções de grife. Já os revendedores B procuram atender um número elevado de segmentos, com inúmeras marcas, o que pode significar que não definiram de forma clara o seu posicionamento. Outra possibilidade é que tenham claro o seu mercado-alvo, mas que este não contempla sandálias e chinelos como prioridade. Desta forma, suas ações não estão plenamente alinhadas à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas e não agregam o mesmo valor do que as praticadas pelos revendedores A.

Os revendedores A divulgam a marca Havaianas na mídia e oferecem o maior mix possível aos consumidores, procurando atender aos desejos destes nos menores detalhes, buscando a sua satisfação e fidelização. Promovem eventos com a marca nos Pdvs, envolvendo a mídia e formadores de opinião. O telefone e o *e-mail* são seus meios de

comunicação com os consumidores, possibilitando a efetivação de pedidos de produtos, que posteriormente são enviados ao consumidor pelo Correio. Valorizam e utilizam todo o material promocional da marca e mantêm suas equipes de vendas atualizadas sobre tudo o que acontece com a marca Havaianas. Assim estas informações costumam ser repassadas aos consumidores.

Os revendedores B anunciam na mídia a sua própria marca, ocorrendo eventualmente um vínculo com Havaianas. O mix oferecido aos consumidores depende da percepção do comprador ou da equipe de vendas e, na maioria das vezes, baseia-se no que está na mídia ou que tem maior procura. Não costuma promover ou participar de feiras e eventos de moda. Seu principal meio de comunicação com os consumidores é o telefone. O material de *merchandising* restringe-se aos expositores e, eventualmente, alguns *displays* de vitrine e *banners*. Realiza campanhas, que buscam aumentar o volume de vendas dos seus Pdvs e fidelizar seus clientes, mas estas ações não são vinculadas à marca Havaianas.

Foi verificado que ocorrem ações que auxiliam a agregar valor à marca Havaianas tanto nos revendedores A, quanto nos revendedores B. O que muda é a intensidade destas ações e o comprometimento com a marca, que é maior nos revendedores A. Quanto às ações realizadas no intuito de gerar satisfação e/ou de fidelizar os consumidores, ficou evidente o interesse maior dos dois tipos de revendedores pesquisados em criar este vínculo com o PDV e não em relação à marca. Mesmo os revendedores A, que buscam gerar satisfação e/ou fidelizar os consumidores à marca, priorizam o vínculo ao PDV. Isto pode ser explicado pelo fato de que nenhum dos revendedores pesquisados, mesmo que seja exclusivo à marca, tem exclusividade com a marca Havaianas, ou seja, todos consideram que se o consumidor for fiel apenas à marca não necessariamente será fiel ao seu PDV. No entanto, os revendedores A têm como benefício, pela exclusividade que dão à marca, a oportunidade de ter modelos exclusivos de Havaianas, como alguns destinados à exportação. Isto reforça o interesse destes revendedores em fazer ações que busquem também o vínculo dos consumidores com a marca e não somente com o PDV.

No capítulo a seguir estão as considerações finais, incluindo as implicações acadêmicas do estudo, as implicações gerenciais do estudo e as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo trata das conclusões originadas a partir deste estudo, suas limitações e sugestões para futuros trabalhos relacionados ao tema estudado. De acordo com o objetivo geral deste trabalho, foram comparadas as ações realizadas pelos revendedores varejistas com a estratégia de reposicionamento da Alpargatas. Neste sentido foi constatado que os revendedores A estão alinhados à estratégia de reposicionamento da marca Havaianas, pois suas ações refletem a maioria dos fatores que agregam valor à marca. Os revendedores B, por sua vez, são importantes para a marca Havaianas pela exposição junto a marcas mundialmente famosas, como Nike, Adidas, Reebok, Puma e Mizuno.

Com relação ao primeiro objetivo específico deste trabalho, foram identificados os objetivos estratégicos de reposicionamento da marca Havaianas em relação aos revendedores varejistas. Os objetivos consistiam em reposicionar Havaianas como marca vinculada à moda, buscando agregar-lhe valor e reconquistar os consumidores das classes B e C, através dos varejistas calçadistas, pela oferta de novas opções, seguindo tendências de moda. Os revendedores varejistas tiveram papel importante neste reposicionamento, pois a conquista de espaços nos seus Pdvs é que possibilitou que a marca chegasse às classes B e C, visto que até então a exposição da marca restringia-se ao auto-serviço. Para conquistar o espaço nos revendedores varejistas e atrair os consumidores foi necessário investimento em inovação da linha de produtos, em propaganda e material promocional. Atingidos os objetivos iniciais, ocorreu o processo de internacionalização da marca. Isto resultou em uma maior exposição da marca na mídia e, pelo preço final de venda praticado no exterior, ajudou a aumentar a percepção de valor. Estes objetivos, uma vez atingidos, foram fatores importantes para o sucesso do reposicionamento da marca, visando à agregação de valor.

Em relação ao segundo objetivo específico, de identificar as ações dos revendedores varejistas em relação à marca Havaianas, este foi atingido, conforme as análises apresentadas no Capítulo 7. Verificou-se que as ações dos revendedores A, na grande maioria, estão

alinhadas ao reposicionamento da marca Havaianas. As ações dos revendedores B, por sua vez, estão apenas parcialmente alinhadas, pois a maioria de suas ações tem como objetivo maior agregar valor ou gerar benefícios para o PDV.

O terceiro objetivo específico, de avaliar as ações dos revendedores varejistas, para orientar decisões estratégicas da empresa em relação a seus clientes, também foi atingido e as avaliações estão descritas no Capítulo 7. Além de analisar as ações dos revendedores, foi constatado ainda que certas ações nos Pdv's devem partir da própria marca ou de seu fabricante, como o apoio de promotores de vendas, pela reposição freqüente, exposição adequada e em local de boa visibilidade. Foi percebida ainda a necessidade de um estudo de *layout* determinado para cada loja, bem como a renovação mais freqüente da comunicação visual da marca nos Pdv's.

Percebeu-se ainda na pesquisa que, independente do tipo de revendedor, é essencial o acompanhamento constante nos Pdv's, através de uma equipe de promotores, cuidando das reposições, da exposição adequada dos produtos e da utilização correta dos materiais promocionais. É necessário disponibilizar expositores adequados a cada tipo de PDV e verificar se o mix de modelos, cores e numerações está adequado e completo. Além disto, pode ser um fator decisivo, para direcionar vendas para uma determinada marca, o treinamento da equipe de vendas e, eventualmente, realizar campanhas promocionais com ela ou mesmo para os consumidores.

Por final, ficou claro que os revendedores A, por não trabalharem com marcas concorrentes, dão maior foco na marca Havaianas, com empenho maior em todas as dimensões de análise, buscando agregar valor à marca. Por outro lado, foi detectada pouca preocupação dos revendedores B em repassar informações sobre características e vantagens da marca aos consumidores, bem como em fazer pesquisas junto aos mesmos. Também falta interesse destes revendedores e dos próprios vendedores em se especializar em determinada marca, pois o que importa para ambos é vender, independente do produto ou marca. Afinal, a marca mais importante para os revendedores é a marca de sua empresa e não a dos produtos de seus fornecedores. Assim os vendedores, na falta da marca e modelo procurado pelo consumidor, venderão algum produto substituto, o que leva a um ponto de atenção para a marca, que deve manter permanentemente um mix completo de modelos, cores e numerações nestes Pdv's. A facilidade e a conveniência de encontrar um mix completo tornam o revendedor um meio ou um fator para agregar valor à marca, ajudando a criar e manter marcas valiosas (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003). Neste sentido é necessário buscar revendedores que trabalhem alinhados à estratégia da marca, preferencialmente varejistas com

foco em poucas marcas, pois seu mix de mercadorias mais concentrado permite aos consumidores encontrar o que procuram com maior rapidez e conveniência, agregando valor às marcas com que trabalham (CHRISTENSEN e RAYNOR, 2003).

Os revendedores A têm maior preocupação em reforçar a imagem da marca e interesse em manter a equipe de vendas atualizada sobre a abrangência da marca, ações realizadas pela marca, valor da marca e modelos comercializados no exterior. As informações referentes à marca costumam ser compartilhadas com os consumidores e todos os dados considerados relevantes são repassados ao fabricante. De forma geral, a comunicação da marca com o consumidor nos Pdvs ocorre basicamente pelos expositores e alguma exposição em vitrine. Exceto quando os revendedores possuem foco ou alguma exclusividade de marca, pouco material promocional da marca é utilizado.

Os entrevistados consideram importante continuar com propagandas que focalizam Havaianas como produto de moda. Para agregar valor à marca, foram considerados importantes a propaganda, a inovação constante, o conforto e durabilidade do produto. O conforto foi considerado uma necessidade básica e essencial a qualquer produto, assim como o bom atendimento prestado nos Pdvs. O que realmente diferencia a marca, na percepção dos entrevistados é a criatividade, a inovação, a aparência, o visual. Os entrevistados perceberam uma mudança de visual da marca Havaianas e o aumento considerável no seu mix de produtos. Outro fato decisivo para o sucesso da marca, conforme diversos entrevistados, é a capacidade de o fabricante entregar os produtos de acordo com a necessidade dos revendedores. Esta adequação do fabricante evitaria ou reduziria rupturas do mix nos Pdvs e, conseqüentemente, ajudaria a agregar valor à marca.

Ficou evidenciada ainda, durante a pesquisa, a necessidade de a marca Havaianas rever o atendimento ao varejo, definindo o tipo de PDV que deve ser considerado prioritário. O volume apresentado pelos revendedores A, em comparação ao volume de negócios obtido, por PDV, com os revendedores B, além do fato de os revendedores A estarem mais alinhados à estratégia da marca, leva a concluir que merecem atenção especial. No início da pesquisa somente dois Pdvs, na Região Sul, se enquadravam no conceito de revendedores A (exclusividade com a marca Havaianas). O número de revendedores deste tipo e o interesse em montar lojas exclusivas aumentaram significativamente durante o período da pesquisa. O crescimento de lojas exclusivas com a marca, cada qual com suas peculiaridades, o que pode confundir o consumidor e prejudicar a imagem da marca, conduz à necessidade de outra decisão estratégica para a Alpargatas: (i) investir em um projeto de franquia de lojas da marca Havaianas ou (ii) criar um padrão de loja a ser seguido por todos os revendedores exclusivos

da marca. Além disto, neste tipo de loja, poderiam ser disponibilizados acessórios para customização de Havaianas, bem como a própria customização. Quaisquer materiais e equipamentos necessários para tal finalidade deveriam ser padronizados, de acordo com a autorização e normas estabelecidas pela marca Havaianas. Por fim, mesmo que Havaianas seja hoje uma marca democrática, usada por todas as classes sociais, há a necessidade de resolver o paradigma de marca *versus* volume.

8.1 Limitações do Estudo

Este estudo, por analisar uma marca com um grande número de Skus e vinculação com a moda, pode não apresentar resultados válidos para outros produtos ou segmentos. Assim não se pode generalizar os resultados deste estudo para empresas ou marcas de outros segmentos. O período ou a localização das empresas envolvidas também pode mudar os resultados do estudo.

Embora as dimensões de análise extraídas da revisão da literatura sobre agregar valor à marca apresentem um número abrangente de fatores, as categorias descritas não foram analisadas com mais detalhes porque isto implicaria em um maior número de perguntas e tornaria cansativas as entrevistas.

Eventualmente o resultado das entrevistas pode não ter correspondido plenamente com as ações efetivamente praticadas pelos revendedores pesquisados. Buscou-se corrigir eventuais distorções percebidas nas entrevistas através da observação direta, uma vez que todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente e tiveram como local os próprios Pdvs dos revendedores envolvidos neste trabalho.

8.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

O presente estudo permite que sejam feitos novos questionamentos que podem motivar outras propostas de estudo. Em vista disto, estão apresentadas a seguir algumas sugestões para futuras pesquisas dentro do mesmo tema.

Mesmo a literatura apresentando variadas abordagens sobre estratégias de posicionamento, tanto do fabricante ou marca, quanto do varejo, seria interessante a criação de um modelo que pudesse identificar as afinidades existentes entre as estratégias e as ações

de ambos, no sentido de alinhar uma parceria comercial vantajosa e representar uma vantagem competitiva para ambos. Neste sentido, também poderia ser realizado um estudo sobre varejo, buscando classificá-lo de acordo com o seu posicionamento, o que auxiliaria na criação do modelo proposto.

Outro ponto relevante é a questão da escolha do parceiro comercial. Seria oportuno um estudo para identificar se é o revendedor que escolhe as marcas com que pretende trabalhar, se é o fabricante (ou a marca) que escolhe seus revendedores, ou se a escolha é mútua. Este estudo poderia envolver os fatores ou as razões pelas quais esta escolha ocorre e de que maneira.

Finalmente, poderia ser realizado estudo junto ao varejo de marcas, buscando identificar suas crenças, atitudes e valores, qual sua proximidade do público-alvo e o modo mais eficiente para criar um relacionamento estreito entre o varejista, a marca e seu público-alvo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. 3ª. ed., São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- ABICALÇADOS. **Resenha Estatística**. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=estatisticas_resenhas> Acesso em 20 de agosto de 2006.
- _____. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/index.php?page=noticias&id=737>> Acesso em 08 de setembro de 2006.
- ALPARGATAS. **Relatório dos Resultados**. Disponível em: <<http://ri.alpargatas.com.br/>> Acesso em 18 de agosto de 2006.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. 3rd. ed., Homewood, Illinois: Irwin, 1987.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- ARONOVICH, H. *in* VINIC, R.; PROENÇA, M. C. de A.; ARONOVICH, H. **Varejo e Clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. **Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação**. Disponível em: <www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0373_Paper%20Iberoamerican%20-%20Final%20>. Acesso em: 17 de outubro de 2004.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise**. Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O Crescimento pela Inovação**. São Paulo: Elsevier, 2003.
- CHRISTENSEN, H. K. **Estratégia Corporativa: Gerenciando um Conjunto de Negócios**. In FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA Curso Prático de Estratégia**. 2ª. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHURCHILL, G. A.; SURPRENANT, C. *An investigation into the determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research*, v. 19, p. 491-504, nov. 1982.

COBRA, M. **A Força da Marca é a Essência do Marketing na Moda.** *Jornal do Comércio*. Porto Alegre, 28 de março de 2005, p. 66-67.

COOPER, D; SCHINDLER, P. **Método de Pesquisa em Administração.** 7ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C.: **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** Campinas: Papyrus, 1994.

EDVARDSSON, B.; JOHNSON M. D.; GUSTAFSSON, A.; STRANDVIK, T. *The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. Total Quality Management*, vol. 11, n. 7, p. 917-927, Abingdon: Carfax Publishing Company, 2000.

EUSTACHIO, J. O Inquestionável Poder da Marca. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 de outubro de 2000. Disponível em: <<http://www.brevetti.com.br/informa.htm>> Acesso em: 06 de janeiro de 2004.

EVERED, R. *So what is strategy?*, *Long Range Planning*, (Vol. 16), No. 13, Junho 1983, pag. 57-72.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 1ª. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 6-21, Jan. 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campos, 1998. p. 293 – 316.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *The Strategy Concept and Process.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.

_____. *The Strategy Concept and Process.* 2nd. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

HENDERSON, B. D. In MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

HOGAN, S. “*Positioning a Brand in the Marketplace*”. *Viewpoint*. Summer 1997. Disponível em: <http://lippincottmercerc.com/pdfs/a_hogan01.pdf>. Acesso em: 17 de outubro de 2004.

INTERBRAND. *Best Global Brands 2006*. Disponível em: <http://www.interbrand.com/best_brands_2006.asp> Acesso em 20 de agosto de 2006.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 5th. ed., New York: Prentice-Hall, 1999.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

KNAPP, D. E. **BrandMindset: Fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualiltymark, 2002.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2004.

_____. **Princípios de Marketing**. 7ª. ed., São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

LORANGE, P.; VANCIL, R. F. *Strategic Planning Systems*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de Pesquisa**. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

MARINHO, L. A. Business Center. **Revista Gol**, São Paulo, n. 28, p. 90, jul. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994. V.1.

MILONE, M.C.M. Scorecard da Marca: uma alternativa para a mensuração do valor de uma marca. **VI SEMEA- FEA- USP**, 25/3/2003.

MINTZBERG, H. *The Strategy Concept I: five Ps for strategy*. Califórnia Management Review, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NUNES, G. Gestão Estratégica da Marca. **Revista FAE Business**, Brasil, n. 7, novembro 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_ges tao_11.pdf> Acesso em 17 de outubro de 2004.

OHMAE, K. *The Mind of Strategist*. Harmondsworth: Penguin Books, 1983.

PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégias Competitivas Essenciais**. 4ª. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Não Existem Santos Graals. **Revista Exame**, 20 de outubro de 1999, p. 130-134.

_____. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 23ª. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROENÇA, M. C. de A. in VINIC, R.; PROENÇA, M. C. de A.; ARONOVICH, H. **Varejo e Clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

QUINN, J. B. *Strategies for Change*. In MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. *The Strategy Process- Concepts and Contexts*. New Jersey: Prentice-Hall, 1992. cap.1, p.4-11.

RAUEN, F. J. **Roteiros de Investigação Científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, A.; RIES, L. **A Origem das Marcas**. São Paulo: Makron Books, 2005.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SILVERSTEIN, M. J.; FISKE, N. *Trading Up: The New American Luxury*. Portfolio, 2003.

SILVERSTEIN, M. J.; STALK, G. Jr. **Rompendo Hábitos de Consumo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SIMPSON, P. M. Segmentação de mercado e mercados-alvo. In: CZINCOTA, M. R. et al.. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, v.18, p. 509-533, 1997.

TELLES, R.; BORTOLAN, M. S.: O desafio de Reposicionamento das Marcas; **Revista ESPM**; set/out de 2003.

TROUT, J.; RIVKIN, S. **O Novo Posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas. 1995.

TULL, D. S. *Marketing Research: Meaning, Measurement, and Method: A Text with Cases*. New York: Macmillan, 1976.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WERTHER, W. B.; KERR, J. L. *The Shifting Sands Of Competitive Advantage*. **Business Horizons**, May/June, vol.38, 1995, p.11-17.

WHEELWRIGHT, S. C. *Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link*, **Strategic Management Journal**, Vol. 5, p. 77-91, 1984.

WIKIPEDIA. **Enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://www.pt.wikipedia.org>> Acesso em 17 de outubro de 2004.

WILSON, B. *Principies of Merchandising: a key to profitable marketing*. Nova York, Fairchild Publications, 1986.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS



Título do Trabalho: ANÁLISE DAS AÇÕES DOS REVENDEDORES VAREJISTAS NOS PONTOS DE VENDA EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DA MARCA HAVAIANAS.

Mestrando: Jairo Breunig

Orientador: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, Ph.D.

Identificação (nome do entrevistado e cargo):

- 1) Razão Social:
- 2) Nome fantasia:
- 3) Data de fundação:
- 4) Ramo de atividade:
- 5) Endereço e telefone:

Dimensão: canal de atividade

- 6) Qual é o canal de atividade de sua empresa?
- 7) Qual é a linha de produtos mais representativa para sua empresa?
- 8) Quanto representa, em percentuais, o segmento de calçados em seu negócio?

Dimensão: padrão da loja

- 9) Qual a classe social predominante de seus clientes?
- 10) Quais as principais marcas com que trabalha?

Dimensão: tamanho da empresa

- 11) Quantos pontos de venda a empresa possui?
- 12) Quantos clientes ativos a empresa possui?
- 13) Qual seu faturamento anual?
- 14) Qual o valor do estoque?
- 15) Qual é o giro médio de seu estoque? (número de dias)

Dimensão: Confiança na marca

- 16) Os consumidores procuram sandálias Havaianas pela marca? A marca é considerada um fator decisivo na escolha de sandália/chinelo?
- 17) A sua equipe de vendas tem claras as características de Havaianas? Transmite isto ao consumidor? É realizada abordagem enfatizando a qualidade?

- 18) A sua equipe de vendas informa ao consumidor sobre o projeto ecológico a que está vinculado a Havaianas IPÊ? Conhece e divulga outros projetos sociais que envolvam a marca Havaianas?
- 19) Os canais de comunicação com a marca, como SAC e website são informados aos consumidores?
- 20) Qual o suporte oferecido ao consumidor pela sua loja, em relação à marca (pós-venda, SAC, etc.)?
- 21) Existe a preocupação de sua empresa em comunicar ao consumidor os novos produtos desenvolvidos pela marca? De que maneira isto é feito?
- 22) De que maneira sua empresa colabora para manter ou aumentar a confiança dos consumidores na marca?

Dimensão: Satisfação dos clientes

- 23) Que benefícios são oferecidos ao consumidor no(s) PDV(s) de sua empresa?
- 24) Sua empresa mantém um mix completo de modelos, cores e números de Havaianas?
- 25) São obedecidos padrões de exposição por modelos, cores e numerações?
- 26) A marca Havaianas está exposta durante todo o ano em sua loja? Por quê?
- 27) Os modelos de Havaianas com design diferenciado são valorizados no atendimento aos consumidores?
- 28) Os locais destinados à exposição de Havaianas são de fácil visualização e acesso pelo consumidor? A exposição identifica a marca? Quais as marcas que costumam ficar próximas das Havaianas? Por quê?
- 29) Como é utilizado o material promocional de Havaianas (expositores, material de vitrine, cartazes, etc.)? Atende suas necessidades? De que forma beneficia o consumidor?
- 30) Os expositores e material promocional são utilizados somente para Havaianas? Por quê?
- 31) O consumidor é informado das inovações e dos lançamentos de produtos da marca? Como?

Dimensão: Consciência/lembrança da marca

- 32) Como ocorre a comunicação entre a sua loja e o consumidor, em relação à marca Havaianas?
- 33) É realizada exposição diferenciada com Havaianas em pontos extra, visando maior visibilidade à marca?
- 34) A sua equipe conhece a abrangência de Havaianas, em relação à exportação e ao seu valor fora do Brasil? Transmite isto ao consumidor?
- 35) De que forma a Havaianas fica exposta em sua loja e ressalta a marca?

36) A exposição de Havaianas é diferenciada em relação a seus concorrentes? De que maneira?

Dimensão: Vínculos duradouros

37) São realizados eventos ou ações promocionais com a marca Havaianas em sua loja? Quais? Por quê?

38) É oferecido ao consumidor algum serviço diferenciado, único, ou customização de Havaianas?

39) Existe um espaço exclusivo, diferenciado, que gere um envolvimento da marca com o consumidor? Como?

40) De que maneira sua empresa busca encantar seus clientes, buscando envolvê-los com a marca?

Dimensão: Fidelidade/lealdade à marca

41) As ações da sua empresa estão alinhadas à estratégia de reposicionamento de Havaianas, buscando agregar valor à marca? De que forma?

42) Quais as ações deveriam ser tomadas no PDV para que o consumidor perceba Havaianas como uma marca de valor? Estas ações ocorrem na sua empresa? Quem as promove?

43) Quais fatores agregam valor a uma marca de calçados? Quais destes podem ser atribuídos às Havaianas? Como sua empresa ressalta estes fatores aos consumidores, buscando fidelizá-los à marca?

44) De que modo sua empresa busca fidelizar os consumidores para a marca Havaianas?

45) Sua equipe de vendas realiza pesquisas, formais ou informais, junto aos consumidores, buscando verificar necessidades, tendências de consumo, sugestões ou críticas em relação à marca Havaianas?