



REPOSICIONAMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS: o caso das sandálias Havaianas

Aimãñ Ibrahim Mourad¹
Francisco Antonio Serralvo²

RESUMO:

Esta pesquisa visa analisar a estratégia de reposicionamento e a sua importância para a internacionalização de marcas. Analisando especificamente a estratégia adotada pela Havaianas para agregar valor a sua marca. As análises baseiam-se entre 1988, quando perdeu força e abriu espaço para suas concorrentes e 2002, ano do grande evento que transformou a Havaianas em um símbolo de beleza e simplicidade mundial. A marca transmite credibilidade, mudando a visão dos consumidores antigos e novos do produto, deixando de ser um utilitário de classe baixa e atingindo a classe média e média alta internacional em uma época em que a brasilidade dos produtos não era chamariz. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de caráter exploratório, baseados nos modelos adaptados da McKinsey e da Escola de Uppsala. Trata-se, então, de um estudo teórico baseados nos modelos e em análise documental para identificar o processo de reposicionamento e internacionalização da marca. Ao final, conclui-se que o slogan todo mundo usa pode ser conferido nas ruas dos países em que a marca está presente, fundamentando o sucesso da marca na boa comunicação no Brasil, Estados Unidos e Europa e da diversificação dos produtos, da básica sandália azul e branco às botas, meias e sandálias com cristais Swarovski.

Palavras chave: *Reposicionamento; Internacionalização; Marcas.*

ABSTRACT:

This research aims to analyze the repositioning strategy and the importance to the internationalization of brands. Analyzing specifically, the strategy adopted by Havaianas to add value to your brand. The analysis are based between 1988, when lost power and opened space for their competitors, and 2002, a year of the big event that transformed Havaianas in a symbol of beauty and worldwide simplicity. The brand shows credibility, changing the view of old and new costumers of the product, untying a low-class utility product image and achieving medium and high international class at a time when the Brazilianess of the products was not gimmick. The methodology used was a case of an exploratory nature, based on templates adapted from McKinsey and the School of Uppsala.

¹ Bacharel em Administração e Mestrando em Administração pela PUC-SP.

² Pós-Doutorado em Marketing pela *Universidad de Santiago de Compostela*, Professor Titular da PUC-SP e Diretor da FEA/PUC-SP.

It means that it is a theoretical study based on models and document analysis to identify the process of repositioning and brand internationalization. Finally, it is understood that the slogan everyone wears may be conferred on the streets of countries where the brand is present, supporting the success of the brand due to good communication in Brazil, in the United States and in Europe and due to the product diversification, from the basic white and blue sandals to boots, socks and sandals with Swarovski crystals.

Keywords: *Repositioning; Internationalization; Brand.*

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Até o século XX, as marcas tinham a função apenas de identificar o fabricante do produto no mercado. Com o passar do tempo às marcas começaram a influenciar o preço do produto no mercado fazendo com que as empresas operassem em ritmo acelerado e percebendo como essencial o estabelecimento de um mercado competitivo em produtos ou serviços.

Após a Primeira Guerra, a importância das marcas se consolidou. *A propaganda tornou-se cada vez mais prevalente, e a aquisição e a construção das marcas passaram a ser identificadas com o sucesso e o desenvolvimento das organizações. Os consumidores queriam Fords, e não carros a motor* (PEREZ, 2001, p.143).

De acordo com Serralvo (2008), para a gestão de marketing, é essencial que a empresa tenha um posicionamento correto.

Para se destacar dos concorrentes, as marcas utilizam diferentes maneiras, uma delas é a vantagem psicológica que determinado produto tem sobre o consumidor. A promoção da marca ajuda a construir uma vantagem entre o custo de um produto ou serviço e o seu valor. A necessidade do diferencial da marca surge em decorrência da complexidade entre o consumidor (que decide o futuro da marca quando se vê pronto para pagar mais caro ou esforçar-se para possuí-la) e reafirmar-se como produto necessário (mostrar-se como item indispensável na comparação da compra).

Todos os dias os gestores das organizações se deparam com situações relacionadas ao desempenho do produto. Como resolver questões complexas sobre o desempenho do produto? Como aumentar o potencial competitivo de uma marca? Como reposicionar uma marca ou produto se ela estiver desgastada ou sem perspectivas de crescimento? O que leva uma marca reconhecida como sucesso nacional a enfrentar o reposicionamento perante o mercado internacional? Como fortalecer a marca de uma empresa de modo que esta se torne líder de mercado?

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Segundo Rocha (2002) em meados da década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala centralizaram seus estudos no processo de internacionalização de empresas suecas e desenvolveram um modelo de como essas empresas escolhiam seus mercados.

Um dos pressupostos subjacentes da Universidade de Uppsala é que a internacionalização da empresa é uma consequência de seu crescimento, através de exportações ou de investimentos diretos (FDI). Quando o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a expansão da empresa ou quando o mercado doméstico está saturado, é preciso buscar novos locais para se expandir. Se a expansão vertical é descartada por não ser lucrativa ou incerta, o caminho a seguir é a expansão geográfica. Assim, o processo de internacionalização é visto como uma sequência de passos visando à aprendizagem sucessiva por etapas de comprometimento contínuo com os mercados estrangeiros.

Tendo como base a teoria da Universidade de Uppsala que defende recursos intangíveis e não apenas econômicos para o processo de internacionalização, e analisando o objeto sob o aspecto da Teoria do Comportamento Organizacional, como estes fundamentos podem contribuir para a internacionalização de uma empresa?

O objetivo geral foi identificar como o processo de reposicionamento da marca contribui para a sua internacionalização. Para tanto, os objetivos secundários foram: (i) identificar o momento adequado de se fazer um reposicionamento; (ii) os objetivos do reposicionamento; (iii) como funciona o processo de um reposicionamento; (iv) identificar a maneira adequada de se fazer uma internacionalização; (v) identificar quais são seus objetivos de uma internacionalização e como é o seu processo; e (vi) verificar se o processo de internacionalização da marca se adequa ao modelo proposto pela Universidade de Uppsala.

MARCA

Após o fim do feudalismo, em meados do século XVIII, com o surgimento das guildas para controlar a qualidade dos produtos vendidos, os fabricantes colocavam seus nomes ou suas iniciais para facilitar a escolha do consumidor. Os fabricantes utilizavam esse método para proteger a sua mercadoria contra outros fabricantes e com isso, construíam certa *fidelidade*, já que os consumidores criavam uma relação de confiabilidade com a qualidade do produto vendido. A partir disso, as marcas ganharam mais importâncias, pois inicialmente eram utilizadas apenas para identificar o fabricante de determinado produto (SERRALVO, 2008).

O termo marca tem sido utilizado para identificar os bens e serviços no campo dos negócios e sua origem vem da palavra norueguesa *to burn* (SCHULT; BARNES, 2001 *apud* KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Keller (2006), o uso das marcas era usado no controle das guildas (espécie de associação comercial da Idade Média) e determinava a origem e a

qualidade do produto comercializado.

A marca tem como uma de suas finalidades identificar o fabricante de um produto, fazendo com que os consumidores atribuam a responsabilidade do produto ao fabricante ou distribuidor (KOTLER; KELLER, 2006).

A gestão de marcas (originalmente vinda da palavra *branding*) é utilizada desde o final dos anos 1800, nos Estados Unidos, com o desenvolvimento do sabonete Ivory da Procter & Gambel e têm assumido importância cada vez maior nas organizações (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007). Devido aos seus expressivos resultados no desempenho dos produtos, a gestão de marcas se transformou em uma nova competência do marketing e tem crescido a cada dia mais. Apesar de estar vinculada ao *P* do Produto (na gestão do composto de marketing de McCarthy), a gestão de marcas tem sido utilizada como uma variável dinâmica e estratégica na gestão de negócios (SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006).

Para Kotler e Keller (2006), uma marca forte proporciona uma melhor percepção do desempenho do produto, uma maior fidelização de seus clientes, baixa vulnerabilidade às crises de marketing e às ações de marketing dos concorrentes, maiores margens, baixa sensibilidade a possíveis aumentos de preços e alta sensibilidade dos consumidores a possíveis reduções de preços de seus produtos, maior colaboração e apoio dos comerciantes, maior eficácia nas ações de comunicações de marketing, possíveis oportunidades de licenciamento, grandes oportunidades de extensão de marca.

As definições pesquisadas são convergentes e quase sempre abordam os mesmos contextos.

McCarthy (1997, pg.157) diz que *marca significa o uso de um nome, termo, símbolo, design, ou uma combinação desses elementos, que identifique o produto*. Já para Boone e Kurtz (1998, pg.281) marca é a mesma combinação citada por McCarthy, mas com a *intenção de diferenciar o produto de uma empresa aos produtos dos concorrentes*. Pride e Ferrel (2001, pg.225) dizem que a *marca deve identificar um bem ou serviço de um vendedor e distinguir dos bens e serviços de outros vendedores*. Etzel (2001, pg.246) vai além e define marca como *nome e/ou símbolo que identifica o produto de um ou mais vendedores para diferenciá-lo do produto da concorrência*.

Ao analisarmos as definições, veremos que todas elas têm como origem a definição oficial estabelecida pela AMA - *American Marketing Association*, que define marca da seguinte forma:

Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência (KELLER; MACHADO, 2006, p.02).

Autores como Aaker; Joachimsthaler (2007), Keller (2006) e outros pesquisadores que se dedicam especificamente ao estudo das marcas adotaram definições idênticas à definição

estabelecida pela AMA.

A complexidade da gestão de marcas fez com que os estudos fossem feitos não só na marca para identificar ou diferenciar os produtos, mas como fator determinante de padrões e formações de comportamentos. Para Ries e Ries (1999, p.110 *apud* TELLES, 2004, p.63) *construir uma marca é um trabalho tedioso. O que funciona melhor é a absoluta consistência durante um período de tempo contínuo.*

Este estudo, então, foi baseado na possível definição construída: *marca é o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor e a ela associada* (SERRALVO *et al.*, 2006, p.5)

POSICIONAMENTO E REPOSICIONAMENTO

O posicionamento começou a ganhar força e ser conhecido quando em 1972 os autores Al Ries e Jack Trout escreveram uma série de artigos intitulada *A Era do Posicionamento* para a revista especializada em publicidade *Advertising Age*. A partir disso, os autores deram inúmeras palestras e venderam milhares de cópias do livro que reproduz os artigos de *Advertising Age* em vários países (KOTLER; KELLER, 2006).

Para eles, a comunicação é similar à arquitetura quando dizem que *menos é mais*, defendem a eliminação da ambiguidade e a utilização da simplicidade para causar uma impressão sólida e duradoura. Eles lidam com a mente do consumidor comum como uma esponja encharcada, que para absorver mais informações precisa se livrar das informações saturadas e abrir espaços para novas informações. Se essas informações forem simples, como os autores defendem, o consumidor precisará de menos espaço para guarda-la e terá mais facilidade para identificar o posicionamento da organização (RIES; TROUT, 2009).

Para Ries e Trout (2009) *posicionamento é o que você faz com a mente de um potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor* (RIES; TROUT, 2009, p.16).

Em geral, as organizações procuram as soluções para os seus problemas analisando seus produtos, a mente de seus gestores ou até mesmo a imagem que a empresa passa, mas para Ries e Trout (2009), estas análises são infundadas se não analisarem antes e prioritariamente a mente do seu potencial cliente. É lá que está a maioria da solução para os problemas da empresa, é lá que está à percepção do posicionamento da empresa, que pode ser passada de um jeito e recebida de outro.

Ries e Trout (2009) definem posicionamento também como *um sistema organizado para se descobrir uma janela no espaço da mente. Ele se baseia no conceito de que a comunicação pode ocorrer no tempo certo e nas circunstâncias certas* (RIES; TROUT, 2009, p.33). Para eles, é muito mais fácil entrar na mente dos consumidores se você for o primeiro a chegar. Essa teoria explica, em parte, o motivo de grandes sucessos (maior participação no

mercado e maior rentabilidade) como Coca-Cola, Xerox, Catupiry e a própria Havaianas. Blankson (2001 *apud* SERRALVO, FURRIER, 2004) diz que não existe uma posição universal sobre posicionamento. Serralvo e Furrier (2004) atribuem parte disto à falta de uma clara base teórica e à relativa simplicidade com que o conceito é utilizado pelos praticantes de marketing.

Posição do produto, posição, posicionamento do produto e posicionamento do mercado são termos complementares e relacionados que mostram alguma sobreposição dos conceitos e aplicações.

Em dois termos defendidos pelos autores, *posicionamento de produto* e *posição*, surge o mapa perceptual como ferramenta para suportar o esforço de posicionamento de produto e marca.

Serralvo e Furrier (2004) distinguem grupos que apresentam as principais diferenças e similaridades sobre os conceitos de posicionamento. O primeiro agrupamento referem-se aos termos genéricos que permeiam independente de sua orientação, as definições de posicionamento. Vantagem, categoria ou lugar ocupado num cenário competitivo, valor, clientes, atributos, concorrência, oferta, público-alvo/segmento, processo e diferenciação permitem a criação de uma genérica definição de posicionamento como *o processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação à concorrência num cenário competitivo, do ponto de vista de um público-alvo*. (SERRALVO, FURRIER, 2004, p.7). Esta definição é aplicada independente do posicionamento adotado para a marca, produto, imagem, organização ou estratégico.

O posicionamento de marca indica ao cliente diferenças entre a empresa e seus concorrentes atuais e potenciais, diretos e indiretos. *O posicionamento, portanto, torna-se o projeto efetivo da imagem da empresa de forma que os clientes-alvo entendam e apreciem a posição do negócio em relação aos seus concorrentes* (KOTLER; KELLER, 2006, p.275).

Para este estudo, então, utilizaremos a definição de posicionamento da marca como o:

processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo (SERRALVO, FURRIER, 2004, p.8).

Para Serralvo e Furrier (2008), a globalização das organizações, a força do processo de consolidação de concorrentes e canais, a rápida evolução nas expectativas e valores dos consumidores e a dinâmica que influi nos mercados trazem mudanças no panorama competitivo e podem motivar necessidades de reposicionamento de uma empresa. A decisão de reposicionar uma marca tem impacto direto nas organizações, já que afeta a referência de reputação e imagem, que pode ser mantido, adaptado ou transformado para se colocar competitivamente como diferente.

Segundo Telles (2004, p.73), reposicionamento é a *ação de redefinir os elementos da identidade de marca a serem ativamente comunicados para um dado público-alvo.*

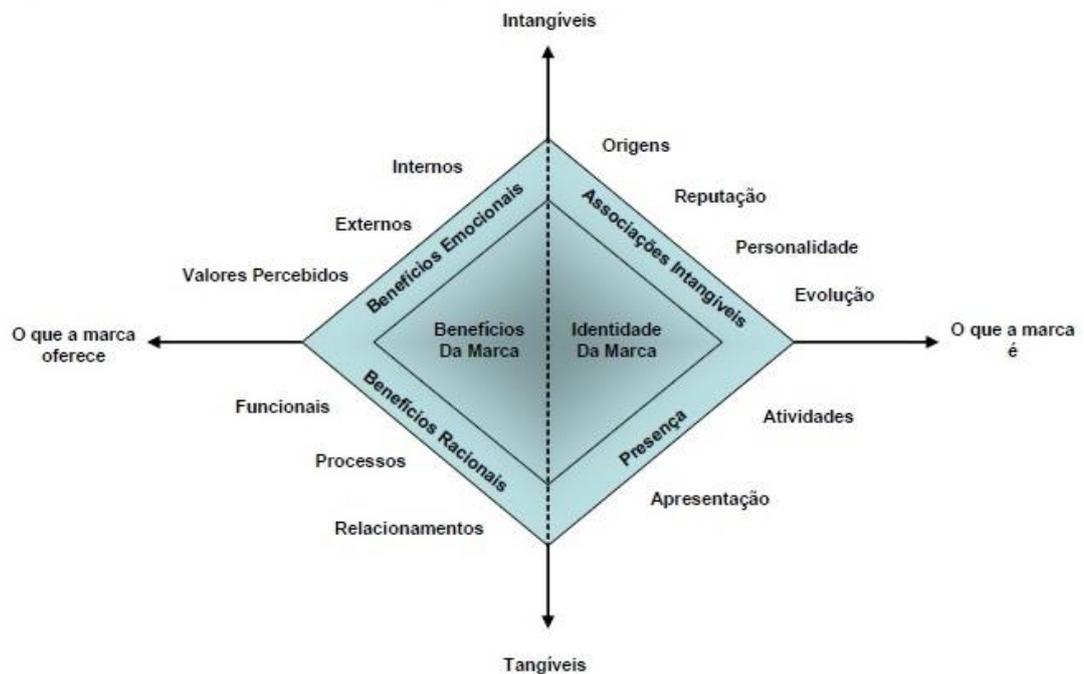
Para Lovelock e Wright (2001, p.192 *apud* Oliveira, Campomar, 2008, p.3-4), dificilmente as posições alcançadas em um mercado são permanentes, e definem reposicionamento como *mudar a posição que uma empresa ocupa na mente do cliente com relação a serviços concorrentes.*

Ries e Trout (2009) conceituam estratégia de reposicionamento quando uma empresa passa ou pretende ocupar uma posição ocupada anteriormente por um concorrente. Para Ries; Trout, *para colocar uma ideia nova ou um produto novo na mente das pessoas, primeiro você tem de tirar uma que já se encontra lá* (Ries, Trout, 2009, p.73), também dizem que a empresa necessita, hora ou outra, reposicionar seus concorrentes, e para que o reposicionamento seja eficaz, independente de ser um reposicionamento próprio ou de um concorrente, é preciso trazer alguma novidade sobre o produto ou empresa que leve o potencial cliente a mudar a sua visão, seja para melhor (no caso de reposicionamento próprio) ou para pior (no caso de reposicionamento da concorrência).

O modelo adotado nesta pesquisa será o modelo desenvolvido pela McKinsey (COPELAND, 2001). O modelo foi baseado em duas premissas: promessas feitas ao mercado X desempenho do produto, e busca vincular ao consumidor os valores percebidos no momento presente aos novos atributos que devam ser despertados posteriormente.

Os cruzamentos dos benefícios e da identidade projetada pela marca resultaram em quatro variáveis: benefícios emocionais e benefícios racionais (benefícios da marca); associações intangíveis e presença (identidade da marca).

Figura 1 – Modelo de reposicionamento McKinsey



Fonte: COPELAND (2001, p.07)

Para Copeland (2001) os benefícios emocionais são representados pelos sentimentos internos (grau de satisfação e recompensa com a marca), sentimentos externos (avaliação do nível do *status* afetivo e social atribuído ao uso da marca) e os valores percebidos (opiniões e crenças desenvolvidas sobre os atributos da marca). Por sua vez, os benefícios racionais são representados pelos benefícios funcionais (desempenho do produto) benefícios do processo (meios e formas pelas quais o produto é entregue) e benefícios de relacionamento (nível de interatividade dos contatos constituídos com o público alvo).

Copeland (2001) descreve que as associações intangíveis são reforçadores dos benefícios emocionais e são representados pela origem, reputação, personalidade e evolução da marca (atributos também relacionados a outros fatores, como por exemplo, segurança, grau de desenvolvimento tecnológico, confiabilidade e tradição). Por fim, a presença é caracterizada pelas variáveis que endossam os atributos físicos da marca, representados pelas atividades da marca (presença da marca nos meios de comunicação e eventos patrocinados, representando os reforçadores visíveis da imagem) e a apresentação da marca (variáveis que possam identificar a marca no mercado).

As variáveis intangíveis (benefícios emocionais e associações intangíveis) são responsáveis pelo desenvolvimento das promessas da marca (valores esperados pelo novo posicionamento) e as variáveis tangíveis (benefícios racionais e presença) deverão ser a garantia de que as promessas serão efetivamente cumpridas.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Desde a década de 60 a estratégia para seleção de mercados vem sendo alvo de estudos. Diferentes teorias tentam explicar como as organizações decidem entrar em mercados internacionais.

Para Kotler e Keller (2006), existem diversos fatores que levam as empresas a ingressarem no mercado internacional: alguns cenários internacionais oferecem oportunidades de lucro maiores que as do cenário nacional; para atingir economias de escala a empresa precisa de uma base maior de clientes; a empresa não quer ser dependente de um único mercado; a empresa pode querer se prevenir de ataque de outras empresas globais que possam oferecer melhores produtos ou preços mais baixos, então, para contra-atacar, a empresa precisa entrar no cenário das empresas globais; a empresa pode prestar atendimento aos seus clientes quando eles estão em viagem. Os autores também indicaram alguns riscos que as empresas poderão enfrentar ao entrarem em um mercado global: a empresa pode não entender com clareza as necessidades dos clientes estrangeiros e assim, não conseguir oferecer produtos competitivos e atraentes; a cultura local do país pode dificultar a aceitação da cultura empresarial, fazendo com que a mesma tenha que se adaptar sua cultura empresarial de acordo com o país; subestimar normas estrangeiras pode acarretar em custos inesperados; a empresa deverá estar ciente dos riscos ao mandar gerentes sem experiências internacionais; o país pode alterar leis, desapropriar bens estrangeiros motivado por uma revolução política ou desvalorizar sua moeda.

Será utilizado como base para esta pesquisa o processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala (Escola Nórdica de Negócios Internacionais) que, conforme citado anteriormente, abrangem além das Teorias Econômicas, a Teoria do Comportamento Organizacional.

Uma das hipóteses derivada deste modelo é, segundo Rocha (2002), o de que a internacionalização de uma empresa é uma consequência de seu crescimento, independente do seu modo de entrada (exportações ou investimentos diretos). Baseado neste pressuposto, após a saturação do mercado interno, quando diminui as oportunidades lucrativas da empresa, a mesma deve buscar novos locais e expandir-se e, caso a expansão vertical não for favorável, em geral, as empresas optam pela expansão geográfica.

Inicialmente, a empresa se envolve de maneira leve e só se aprofunda a partir do aumento do conhecimento e da melhora dos canais de informação, onde a abertura de subsidiárias no país seria a consolidação do bom relacionamento com o país de entrada (ROCHA, 2002).

Rocha (2002) relaciona a incerteza do resultado das ações da empresa com a distância

psíquica entre seu país de origem e o país de entrada. Para a autora, quanto menor for a distância psíquica entre os atores, menos *estrangeira* a empresa se sentirá.

Os pesquisadores de Uppsala definem distância psíquica como *diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conhecimento educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros* (ROCHA, 2002, p.22-23).

Utilizando os pressupostos mencionados, os pesquisadores de Uppsala identificaram um padrão no processo de internacionalização das firmas suecas (ROCHA, 2002). Para os pesquisadores, as empresas observadas iniciavam suas operações primeiramente em países próximos, e se arriscavam em países distantes de forma gradual, normalmente iniciando suas atividades através de exportações, fazendo com que a abertura de subsidiárias acontecessem só após vários anos exportando para este local.

Alguns autores da própria Escola Nórdica indicam que o modelo é menos válido quando as empresas atuam em setores de alta tecnologia, setores de serviço e no caso de empresas que não foram motivadas pela busca de novos mercados para se internacionalizar.

Para Reid (1983 *apud* ROCHA, 2002), *os modos de crescimento internacional são específicos do contexto, devendo ser explicado por padrões heterogêneos de recursos e oportunidades de mercado.*

Stubbart (1992 *apud* ROCHA, 2002) também faz críticas ao modelo, pois o mesmo ignora a existência de diferenças individuais que pudessem se afastar dos estágios previsto pela Escola Nórdica, ou seja, não considera a possibilidade de escolhas estratégicas voluntárias por parte dos gerentes. Outra crítica do autor é baseada na não atenção do modelo às fusões e aquisições como rota de internacionalização.

Outra crítica ao modelo foi levantada por Hirsch (1991 *apud* ROCHA, 2002), segundo o autor a Escola de Uppsala não levava em conta determinantes estratégicos, como as empresas estarem mais expostas à concorrência global, ou seja, a concorrência em um mercado tem efeito em outros mercados.

Apesar das críticas sofridas, Rocha (2002) destaca a validade do modelo em muitos aspectos, como por exemplo, a importante influência simultânea do conhecimento, experiência, potencial do mercado e estrutura industrial no processo de internacionalização.

METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa terá uma abordagem qualitativa em um estudo de caso único e de caráter exploratório sobre a Havaianas, empresa do grupo São Paulo Alpargatas. Adota-se uma abordagem qualitativa a partir de dados obtidos com relação ao processo de reposicionamento e internacionalização de sua marca (YIN, 2010).

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa, utilizada frequentemente por sociólogos e

antropólogos, ganhou um espaço reconhecido na área de administração de empresas.

Yin (2010) define o protocolo de estudo de caso como uma ferramenta importante para dar confiabilidade à pesquisa e deve ser usado para orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um estudo. Para o autor, o protocolo do estudo de caso deve ter as seguintes seções:

- a) Visão geral do projeto – Objetivos do projeto, patrocínios do projeto, assunto do estudo de caso e leituras relevantes sobre o objeto de estudo.
- b) Procedimento de campo – Apresentação de credenciais, linguagem referente à proteção dos participantes, fontes de dados e advertências de procedimentos.
- c) Questões de estudo de caso – Questões específicas que o pesquisador deve ter em mente ao coletar os dados.
- d) Guia para o relatório do estudo de caso – Formato para os dados, uso e apresentação de outros documentos e informações bibliográficas.

Para Yin (2010, p.125), *a evidência do estudo de caso pode vir de várias fontes*. Esta pesquisa utilizará apenas a fonte de evidência documental, descrita na tabela abaixo:

Tabela 01 – Fonte de evidencia do estudo de caso

Fonte de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revista repetidamente; • Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso; • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; • Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar; • Seletividade parcial, se a coleção for incompleta; • Parcialidade do relatório – reflete a parcialidade (desconhecida) do autor; • Acesso – pode ser negado deliberadamente.

Fonte: Adaptado de YIN (2010, p. 129)

Baseado no modelo de internacionalização da Escola de Uppsala será analisado o caso das Havaianas, com o objetivo de identificar o emprego das teorias no caso estudado.

Unidade de análise: O caso da marca Havaianas foi escolhido devido ao grande número de publicações e estudos sobre o seu reposicionamento e internacionalização. O motivo da escolha também se baseou no sucesso do processo de internacionalização que serviu de modelo para outras empresas brasileiras.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A marca Havaianas, lançada em 1962 conseguiu um lugar de destaque por ser uma sandália simples e inovadora, além de ser a primeira sandália brasileira, o que facilita o posicionamento na mente do consumidor por ser o *primeiro a chegar* (RIES; TROUT, 2009). Em 1988 a empresa teve uma grande queda nas vendas e não conseguiu manter o seu posicionamento. Vale ressaltar que a empresa passou 32 anos sem modificar o seu produto, fazendo com que os consumidores passassem a vincular a sandália como uma artigo para pessoas mais velhas e com menor classe econômica, dando abertura para o seu concorrente Rider (Grendene) e não conseguiu transmitir aos consumidores suas vantagens em relação ao seu concorrente (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Após analisar o comportamento dos jovens que continuavam a usar as sandálias, mas viradas para baixo e constatar que alguns formadores de opiniões também continuavam usando-as, a marca entrou em um processo de reposicionamento. Baseado na teoria de Lovelock e Wright (2001, p.192 *apud* OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2008, p.3-4), dificilmente as posições alcançadas em um mercado são permanentes, assim, as Havaianas utilizou do seu erro no passado (falta de inovação e comunicação) e buscou redefinir os elementos da sua identidade, comunicando a mudança ao seu público-alvo.

Inicialmente, quando ainda era um produto ligado às classes econômicas menos favorecidas, as Havaianas eram exportadas para países da América do Sul, África e Ásia, devido à proximidade da cultura e da língua. Neste momento, a Havaianas escolhia um mercado com uma pequena distância psíquica, o que confirma um dos pressupostos da Escola de Uppsala (ROCHA, 2002, p.23).

A Havaianas lançou a Havaianas TOP, monocromáticas e com cores vibrantes e buscou personalidades da TV com boa reputação e visibilidade para as suas propagandas. Nas revistas e jornais, cores vibrantes utilizavam páginas inteiras para traduzir o alto-astrol da marca. Investindo alto na comunicação, a havaianas adotou de maneira ofensiva não apenas na promessa, mas no desempenho de seus novos produtos. (MARDER, 1997 *apud* SERRALVO; PRADO; LEAL, 2006).

Após o lançamento da Havaianas TOP e de outros lançamentos de sucesso, a Havaianas definiu a Europa e os Estados Unidos como seu mercado-alvo por se tratarem de mercados com grandes empresas, com um grande número de consumidores e por serem referência no mundo da moda. A Havaianas posicionou-se no exterior como um produto de qualidade e *status*, focando no público-alvo no topo da pirâmide, investindo na comunicação com os consumidores locais, patrocinando eventos com grande afinidade do público internacional (Grammy, Oscar e MTV Awards), exportando para grandes e importantes galerias (*Galerie Lafayette*) e após os sucessivos sucessos de vendas, abrindo subsidiárias em New York (aberta em 2007 para facilitar a atuação na América do Norte) e Madri (em 2008, também

para melhorar a atuação da empresa na Europa). Este processo de exportação – consolidação no mercado – abertura de subsidiária também foi identificado pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala. (ROCHA, 2002, p. 21-23).

ANÁLISE DOS RESULTADOS BASEADO NO MODELO ADAPTADO DA MCKINSEY

Em relação ao reposicionamento e à internacionalização da Havaianas sobre o modelo adaptado McKinsey, tem-se que:

Tabela 4 – Análise baseada no modelo adaptado da McKinsey.

		Reposicionamento	Internacionalização
Benefícios Emocionais	Sentimentos Internos	Sucesso no lançamento de novos produtos (entre eles a Havaianas TOP)	Sucesso no lançamento de um novo produto em mercados com grandes distâncias psíquicas
	Sentimentos Externos	Usar um produto da marca é sinônimo de prestígio e elegância	Além dos produtos serem vinculados à elegância e prestígio, no exterior os produtos são <i>status</i> de um maior poder econômico e afinidade com o Brasil
	Valores Percebidos	Pode ser traduzido pelo próprio slogan da marca, <i>todo mundo usa</i> , de operários às celebridades nacionais	Atores ganhadores do Oscar são fotografados utilizando as sandálias
Benefícios Racionais	Benefícios Funcionais	Qualidade, durabilidade e conforto percebido	Qualidade, durabilidade e conforto percebido
	Benefícios do Processo	No Brasil, os produtos da marca podem ser encontrados de shopping a mercados regionais e de bairro	Os produtos são comercializados em grandes galerias em diversos países e a marca conta com subsidiárias nos Estados Unidos e na Europa
	Benefícios de Relacionamento	Por seus produtos serem facilmente encontrados, a marca é considerada <i>democrática</i>	As Havaianas veiculam comerciais para todos. Homens, mulheres e homossexuais fazem parte das campanhas da marca. Durante o inverno, a marca lança produtos específicos (como meias e botas) para os países mais frios
Associações Intangíveis	Origens	A marca é associada a um produto originalmente brasileiro	No exterior, a marca é ligada à <i>brasilidade</i> , à alegria e à sensualidade do brasileiro
	Reputação	O primeiro produto da marca foi lançado á 51 anos, o que da confiança aos consumidores	Por se tratar de uma marca de grande sucesso no seu país de origens, a marca conseguiu uma boa reputação do exterior

		Reposicionamento	Internacionalização
	Personalidade	Suas lojas e comerciais têm cores vibrantes, o que faz com que o consumidor tenha uma imagem de um produto <i>alegre</i>	A marca também utiliza cores vibrantes para traduzir a <i>alegria</i> do brasileiro em comerciais no exterior
	Evolução	Diretamente ligada a um produto de classe baixa, atualmente a marca é utilizada como um acessório de moda	A Havaianas entrou de maneira discreta nos países da Europa e nos Estados Unidos e hoje tem forte presença no mercado externo
Presença	Atividades da Marca	A marca veicula comerciais divertidos e patrocina grandes eventos (principalmente de moda), como o São Paulo <i>Fashion Week</i> e o <i>Fashion Rio</i>	Grandes eventos são patrocinados pela marca (Oscar, Grammy e MTV Awards), que além de ser uma boa estratégia de posicionamento no exterior, agrega à sua estratégia de reposicionamento no Brasil, por se tratarem de eventos com visibilidade mundial
	Apresentação da Marca	A marca é apresentada como diferente, simples, confortável, de qualidade e com estilo	Nos países europeus e nos Estados Unidos, além de se apresentar como diferente, simples, confortável, de qualidade e com estilo, a marca se apresenta como <i>brasileiríssima</i>

Fonte: Adaptado de COPELAND (2001, p. 07)

ANÁLISE DOS RESULTADOS BASEADO NO MODELO ADAPTADO DA UNIVERSIDADE DE UPPSALA

Utilizando o modelo sequencial de internacionalização adaptado da Escola de Uppsala, tem-se que:

Tabela 5 – Análise baseada no modelo adaptado da Universidade de Uppsala

Modelo Internacionalização	
Motivos para se internacionalizar (hipótese)	Após o sucesso do seu reposicionamento, a Havaianas identificou a oportunidade de crescimento em outros mercados.
Escolha do país de entrada (hipótese)	Estados Unidos - Mercado de alto nível e com grandes empresas.
	Países da Europa - Referências no mundo da moda.
Iniciando as operações em países estrangeiros	A empresa já exportava para países da América do Sul, Ásia e África. Porém, adotou como parte do seu reposicionamento, o foco em países com um grande número de potenciais consumidores e com ótimas oportunidades de vendas.
Consolidação das operações estrangeiras	Com o sucesso nas vendas para os Estados Unidos e Europa, a empresa abriu subsidiárias para aproximar e facilitar a relação entre marca e consumidores

Fonte: Adaptado de ROCHA (2009, p. 15-40)

O REPOSICIONAMENTO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS HAVAIANAS

O reposicionamento da Havaianas quebrou a regra deste tipo de operação. Não envolveu pesquisas de mercado, apenas uma observação notável. Muitos jovens utilizavam as Havaianas de um modo nem um pouco convencional, virada para baixo ou ao contrário, pois achavam que somente os mais velhos usavam as Havaianas do modo convencional. Alguns formadores de opinião pertencentes à classe A também estavam usando as sandálias.

Através desta observação comum, a Havaianas começou um processo de remodelagem, um novo posicionamento da empresa. Com a integração de campanhas publicitárias de qualidade e a utilização de personalidades do mundo da televisão, a Havaianas conseguiu explorar outras classes sociais e estabelecer e fortalecer o efeito *share of heart*. Em seu próprio site a empresa definiu essa transformação:

- 1994 - A Comunicação de Havaianas passa por uma grande transformação. NA TV, pessoas famosas como Malu Mader, Bebeto, Hortência e Luana Piovani mostravam seus pés, Era verdade: todo mundo usava Havaianas. Nas revistas a explosão de cores e imagens divertidas dos anúncios de Havaianas traduziam o alto-astral da marca.

Desde sua fundação, as Havaianas eram associadas às classes mais baixas em nível socioeconômico, sendo evitadas pelas classes com maior poder financeiro. Em vista disso, a empresa tinha como objetivo passar a vender o produto para as classes mais privilegiadas como um todo e aumentar a sua margem.

A estratégia da empresa de reposicionar a marca Havaianas exigiu um investimento em uma melhor distribuição, melhor comunicação, alterar o preço, renovar a embalagem e aumentar seu portfólio.

A fabricante das Havaianas tinha em mãos um produto com uma rentabilidade alta e com clientes fiéis. Mas o estigma de ser um produto pertencente às classes mais pobres impedia os fabricantes de aumentarem seu preço. E mesmo se aumentassem o preço, perderiam seus clientes fiéis, que não teriam condições de efetuar sua aquisição, e não conquistariam as outras classes sociais, devido a seus pertencentes, que desprezavam a marca.

Para mudar este pensamento, era necessário focar-se nas percepções de seu cliente em potencial e criar uma nova imagem das Havaianas, imagem de um produto simpático, prático, durável e perfeito para qualquer ocasião. A empresa reposicionou a marca investindo em uma melhor distribuição, melhor comunicação, alterar o preço, renovar a

embalagem e novos produtos. Como primeira medida para conquistar novos mercados, a Havaianas criou a linha paralela *Havaianas Top*, que consistia em uma sandália monocromática (as tradicionais eram coloridas com 2 cores), tornando o processo produtivo mais simples e barato. Além de mudanças na aparência das sandálias, a embalagem também mudou.

De acordo com o Diretor de Comunicação e Mídia, Rui La Laina Porto *foi fundamental que todas essas mudanças ocorressem simultaneamente. A Alpargatas não alterou o produto e depois a embalagem, e meses depois criou uma nova estratégia de comunicação. Tudo aconteceu ao mesmo tempo.*

As novas Havaianas eram vendidas em pontos-de-venda estratégicos, ajudando na dissociação da marca como exclusiva aos “pobres”. Logo, as Havaianas Tops eram produzidas em massa e custavam até 3 vezes mais que as tradicionais. Sendo caras demais para a classe baixa, mas perfeitamente acessível para a classe média.

Mas o sucesso alcançado pelas Havaianas Top não se deve exclusivamente a tal observação. O uso de celebridades foi algo muito importante. Celebridades simpáticas e que o público tinha grande admiração ajudaram muito no *rompimento* com a classe baixa e aproximou as Havaianas para as classes mais altas. O uso de celebridades que vieram da classe média, como Malu Mader, aproximou o produto de seu *target*. Chico Anysio, antigo garoto propaganda, não servia para os novos propósitos da empresa. Ele tinha a imagem do pobre vencedor, o que deixava as classes superiores com receio de usarem as Havaianas.

As Havaianas Top teve tanta aceitação dos consumidores, que a empresa não economizou esforços para criar novas linhas como as Havaianas *Fashion, Surf, Kids, Brasil*, entre outras, quebrando o paradigma que a sociedade em geral tinha com a empresa e seu produto.

Antes um produto pertencente apenas às classes sociais mais pobres, hoje um símbolo da indústria brasileira no mundo, atingindo todos os público e fazendo enorme sucesso em todas as classes sociais.

Após conquistar novos mercados no Brasil, as Havaianas decidiram partir para outros mercados. Quando seu produto era vinculado a classes mais pobre, as Havaianas eram exportadas para países Africanos, Latino-Americanos e alguns países Asiáticos.

Com o reposicionamento da marca, as Havaianas adotaram como seu *target* a Europa e os Estados Unidos. Com mercados de altíssimo nível e empresas de grande porte, as Havaianas viram que não poderiam ingressar no mercado de qualquer maneira e, para isso, uma nova profissional foi contratada pela Alpargatas, Angela Hirata assumiu o cargo de Diretora de Comércio Exterior.

O processo foi exatamente o oposto em relação aos acontecimentos no Brasil, onde as Havaianas tinham como consumidores as classes mais baixas e depois foram subindo na pirâmide. No mercado internacional, principalmente o europeu e o americano, a marca já entrou com um posicionamento superior, de qualidade e *status*. O público-alvo escolhido foi o que eles chamam de *High End*, ou topo da pirâmide

Impulsionados pelo recente e crescente sucesso das Havaianas no Brasil, seus diretores decidiram investir em países formadores de opinião, Itália e França, que possuem enormes destaques no ramo da moda, sendo os dois grandes centros de novas tendências.

O grande acontecimento para a marca Havaianas no exterior foi à participação em um Festival da América Latina que aconteceu na *Galerie Lafayette*, em Paris, em fevereiro e março de 2002. O sucesso alcançado foi além do esperado. Os participantes do festival ficaram extasiados com a beleza, a possibilidade de personalização dos modelos (foi montada uma *mini fábrica* para que os convidados pudessem montar suas próprias Havaianas escolhendo as cores dos solados e as tiras) e ao mesmo tempo a simplicidade incrível das sandálias. O resultado alcançado foi muito positivo e como consequência, o produto passou a ser oferecido na *Galerie Lafayette* com o preço sugerido de 30 euros, sempre com foco em posicionar o produto no topo da pirâmide. Rapidamente, a marca foi se espalhando e as sandálias também. Logo as Havaianas já estavam exportando para Itália, Inglaterra, Bélgica, Japão, entre outros.

Com o rápido sucesso alcançado e com a popularização das sandálias ao redor do mundo, muitos astros de cinema, celebridades e grandes nomes do setor da moda começaram a utilizar a Havaiana como símbolo de beleza e simplicidade, sendo usadas na Semana de Moda de Nova York, conquistando também o mercado norte americano. Com a participação em eventos importantes como o Grammy, Oscar e o *MTV Awards*, a Havaianas conquistou o gosto de inúmeras pessoas ao redor do mundo.

Em 2007 a empresa abriu seu primeiro escritório fora do território nacional. A cidade escolhida foi Nova York e devido ao seu acelerado ritmo de expansão, em 2008 foi inaugurado um escritório em Madrid, para facilitar a atuação da empresa na Europa.

Contrariando algumas empresas de sucesso do Brasil, como a *Hypermarcas*, as Havaianas decidiram conquistar o mercado internacional. Podem ter tomado esta decisão pelo fato de suas concorrentes mais fortes estarem conquistando mercado interno e externo. Ao constatarem que grandes mercados poderiam estar em jogo, as Havaianas criaram este minucioso plano de Marketing com o intuito de mostrar para o mundo o seu produto de uma forma direta e adequada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a estagnação nas vendas e a perda de mercado para o Rider, a Havaianas entrou em processo de reposicionamento da marca. A mudança ocorreu de maneira simultânea na comunicação, na embalagem e no produto. Com o grande sucesso no reposicionamento (analisado no capítulo anterior) a empresa entrou em processo de internacionalização, identificando como seu *target* os Estados Unidos (mercado de alto nível e grandes empresas) e os países da Europa (referências no mundo da moda).

A Havaianas iniciou a sua entrada nesses países de maneira tímida, porém ofensiva, vislumbrando consumidores de classes mais favorecidas e com *felling* para produtos de alto nível. Inicialmente, os produtos da marca eram disponibilizados em grandes galerias. Com um grande investimento na comunicação, a Havaianas conseguiu se aproximar os consumidores locais trazendo consigo a alegria e a sensualidade dos brasileiros. A Havaianas diminuiu a distância psíquica entre a cultura organizacional e a cultura local dos países (a empresa veiculava um tipo de comercial em cada país), investiu em patrocínios de grandes eventos com visibilidade mundial como o Oscar e o Grammy, contratava atores queridos em seu respectivos países para vincular a marca à cultura local e lançava diferentes produtos para que os mesmos fossem usados também no inverno.

A Havaianas virou sinônimo de simplicidade, conforto e status em todos os países onde é comercializada, aumentou seu portfólio de produtos para agradar todas as idades, sexo e classe social. Atualmente seus produtos são comercializados em lojas de shopping, quiosques em estações de trem e grandes galerias. Seus produtos variam entre uma simples sandália azul e branca (primeiro produto lançado) às sandálias com desenhos da Disney ou coberta com cristais Swarovski. Definitivamente, seu *slogan todo mundo usa* pode ser confirmado pelos consumidores em todas as partes do mundo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; JOACHMISTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre. Bookman, 2007.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- COPELAND, J. T. *Successful brand repositioning*. McKinsey & Company. Marketing Practice Q4, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63.
- HAVAIANAS. Disponível em <http://br.havaianas.com/pt-BR>. Acessado em 17/04/2013.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice

hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

McCARTHY, E. J.; PERREAUULT JR., W. D. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. *O reposicionamento em marketing como elemento de competitividade*. SEMEAD, 2008.

PEREZ, M. C. *Marketing e Semiótica: um modelo de análise das expressões da marca*. Tese de Doutorado em Comunicação e Semiótica. São Paulo: PUC-SP, 2001

ROCHA, A. [Org.] *A Internacionalização das empresas brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

RIES, A, TROUT, J. *Posicionamento: A batalha por sua mente*. São Paulo. M. Books do Brasil Ltda. 2009

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. *Fundamentos do posicionamento de marcas – Uma revisão teórica*. SEMEAD, 2004.

SERRALVO, F. A.; PRADO, K. A.; LEAL, C. A. M. *A importância do reposicionamento de marcas no contexto competitivo - O caso das Sandálias Havaianas*. ANPAD, 2006.

SERRALVO, F. A. et al. *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo. Saraiva, 2008.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T. Reposicionamento de Marcas: Estudo de casos brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 10, n.26, 2008, p. 1-16.

TELLES, R. *Posicionamento e reposicionamento de marca – Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEA-USP, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e método*. Porto Alegre. Bookman, 2010.