

JANSPORT

deixando spillovers ao longo da montanha

Preparado por Frederico A. Tuolla, com colaboração de Rosilene M. A. Marcelino e orientação do Prof. Dr. Marcos Amatucci, da ESPM-SP¹

2008.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Skip Yowell, um dos fundadores da JanSport, esteve pela primeira vez no Brasil em março de 2007. Nesta primeira visita ao país, foi praticamente direto do aeroporto para a ESPM, no bairro da Vila Mariana em São Paulo, onde ministrou uma palestra para os alunos. Yowell abriu sua palestra com uma pergunta: “Eu gostaria que vocês levantassem as mãos: quantos de vocês já conhecem a marca JanSport?” E abriu um sorriso quando viu a platéia de braços erguidos.

Ainda que talvez já esperasse tal reação, o que Yowell viu é surpreendente. Sua empresa já tinha começado a avaliar oportunidades no mercado brasileiro, mas não tinha ainda feito grandes investimentos no país. Aliás, praticamente não tinha investido no Brasil e na América do Sul até então. No momento da sua visita de Yowell ao Brasil, a estratégia de penetração na América Latina completava oito meses, segundo Mike Corvino, presidente da JanSport, que também disse: “nós enviamos alguns de nossos produtos para a América Latina no 4º trimestre de 2006. O nosso exercício fiscal vai de janeiro até dezembro. Então nós enviamos um pouco para ter um gostinho. A entrada maior dos produtos começa em maio. Eles saem da Ásia entre março e em maio estarão aqui no Brasil e também em outros países na América Latina”. Portanto, além de pequeno, o investimento era razoavelmente recente.

Certamente foi encorajador para Yowell, Mike Corvino e para a empresa descobrir que há um grande mercado nacional, cobiçado por qualquer uma das grandes empresas multinacionais de seu setor, onde ele tem uma marca desejada por pelo menos um segmento de consumidores de alto potencial aquisitivo, mas não precisou de investir nada para atingir tal posição. Se Yowell olhou bem ao redor, ele terá visto que há muitas empresas internacionais, líderes na área de bens de consumo, que investiram muito dinheiro para conquistar os consumidores brasileiros!

O que é que Skip Yowell carrega nas costas? Ele sabe muito bem que não é apenas uma mochila, é muito mais que isto. Há uma marca que traduz algo realmente significativo e Yowell trabalhou duro na construção dos atributos que hoje pertencem a esta marca. Porém, o que pode ter surpreendido o empreendedor é o alcance geográfico desses atributos. A pergunta intrigante em termos de negócios é: como é que esta marca pôde se tornar conhecida no Brasil?

Em bases mais técnicas, a mesma pergunta pode ser rephraseada assim: como é que os atributos que constituem o valor da marca JanSport se propagam para mercados distantes como o Brasil, sem a necessidade de investimentos significativos? Esta é questão de negócios que é levantada neste trabalho da Central de Cases ESPM. Para respondê-la, o case discute aspectos relacionados ao valor de uma marca, em um ambiente de concorrência monopolística, e passa à consideração sobre os efeitos de spillover desses atributos para mercados que não fizeram parte do plano de negócios original.

Escalando outras montanhas

O livro “The Hippie Guide to Climbing the Corporate Ladder & Other Mountains: How JanSport Makes it Happen”, lançado nos Estados Unidos em 2006, conta muito da história da JanSport. Por exemplo, o livro conta que os três fundadores eram vistos como “a buncha long haired hippies that spent too much time above the tree line” – ou um grupo de hippies sem os pés no chão.

Em 1967, Murray Pletz ganhou um concurso da Alcoa pelo desenho de uma estrutura flexível de alumínio. Com o prêmio e a ajuda de sua namorada Jan Lewis e do primo Skip Yowell, abriu um pequeno negócio de frames de alumínio em Seattle, na sobreloja do negócio do pai. Murray prometeu à namorada que, se eles se casassem, a empresa ganharia o nome dela, a origem do nome JanSport. Estas três personagens – Skip, Murray e Jan – são o trio hippie que

fez a história inicial de JanSport, entre viagens, escaladas e muito ar puro.

No fim dos anos 60, a JanSport se especializou em vender mochilas para alpinistas que iam à região de Seattle. Além de mochilas para alpinismo e esqui, um revendedor próximo ao campus da Universidade de Washington contribuiu para a popularização das vantagens das mochilas JanSport no clima úmido da cidade, mantendo secos os livros e cadernos dos estudantes. Nas palavras de Yowell, em entrevista a ESPM, “eles tinham uma loja de esportes dentro da Universidade e nós estávamos vendendo pacotes de esqui cross-country e de caminhadas... Chovia tanto em Seattle, forramos as mochilas e os alunos colocavam seus livros nelas (...) Cada comprador contava para seus amigos e é uma comunidade muito próxima no negócio de livros e eles contavam para seus amigos em Idaho e Oregon e lentamente começamos a vender nessas livrarias e como tínhamos uma área montanhosa e um histórico também tínhamos que fazer um produto muito durável. Pois as crianças arrastavam essas mochilas por todo lado...”

A empresa rapidamente se adaptou a essa nova fonte de demanda, sem se acomodar na sua fonte de negócios original, que era a linha dos clientes que iam às montanhas. A empresa foi convidada, em 1973, para desenvolver uma mochila especial para o filme de aventura Idaho Transfer (direção de Peter Fonda), um modelo que rapidamente conquistou crianças em idade escolar. Assim, os anos setenta foram período de grande crescimento. A JanSport foi incorporada ao grupo VF Corporations, que também é proprietário das marcas Wrangler, Lee, The North Base, Reef, Nautica e outras.

Um importante divisor de águas foi o lançamento, em 1979, do modelo mais tradicional da marca, chamado SuperBreak, até hoje campeão em vendas nos Estados Unidos. Nos anos 80 as mochilas da JanSport já se espalhavam pelos Estados Unidos. Hoje, a marca está disseminada pelo mundo. A marca agora desembarca no Brasil, onde optou por estabelecer parceria com o Grupo Aste, responsável pela distribuição no país.

O que determina o valor de uma marca?

Uma forma de classificar os diversos bens em três categorias pode ser apresentada como segue:

- Os bens de busca são aqueles que o consumidor escolhe conhecendo a maior parte dos atributos relevantes do produto e, portanto, pode escolher pela inspeção;
- Os bens de experiência só podem ser avaliados depois do uso do produto. Por exemplo, uma mochila;
- Os bens de crença têm atributos que nunca chegarão a ser conhecidos pelo consumidor, como um medicamento, em que alguns efeitos de longo prazo não chegarão a ser percebidos como derivados do consumo do produto.

Uma mochila pode representar uma grande dor de cabeça para um consumidor. Ao comprar uma mochila, não é possível ter certeza de que ela se ajustará perfeitamente às suas costas após longas caminhadas; não é possível saber o tempo que o material levará para afrouxar e perder algumas das propriedades que atraíram o consumidor à compra; não se tem ideia de quanto aguentarão as cores firmes e brilhantes mostradas na loja. Alguns consumidores já relataram que uma bela mochila lhes trouxe belas dores nas costas. Portanto, as mochilas são bens de experiência, cujos atributos só podem ser avaliados após o uso.

No caso de bens de experiência, o consumidor precisa de uma referência para com-

par. Esta referência é a reputação da marca. Ele próprio, ou alguém de sua confiança, pode ter adquirido um bem da mesma marca. Assim, ele paga mais caro por uma informação: a de que, comprando o bem de uma determinada marca, há elevada probabilidade de que certos atributos desejáveis, não observáveis, estejam presentes no produto por ele adquirido.

Um dos atributos relevantes é a durabilidade, que só pode ser avaliada após a aquisição. O próprio Skip Yowell, em entrevista à ESPM, disse “nossas mochilas sempre tinham a imagem de qualidade mesmo quando éramos pequenos. As pessoas diziam que tinham que gastar um pouco mais, porém durava bastante. A JanSport possui garantia para o resto da vida. Naquela época em muitos casos as Mães entravam no Wal-Mart, para comprar uma mochila e as alças caíam depois de 2 semanas e nós ganhávamos clientes e isso continuava e continuava...” Assim, a marca JanSport passou a ser associada à durabilidade. Esta é uma informação relevante para o consumidor no momento de aquisição do produto.

Isto tudo mostra que o valor de marca está fortemente associado a uma importante assimetria de informação existente entre os consumidores e os produtores. A consideração do valor de marca nestas bases está muito difundida nas melhores escolas de negócios do mundo.

Uma marca como JanSport carrega em si informações que interessam ao consumidor, tanto pelos atributos intrínsecos e úteis do produto (qualidade do material, conforto na utilização, etc), quanto atributos de demonstração (status, posição social, comunicação do estilo de vida pessoal ao outro, etc). Assim, o valor de marca de JanSport pode ser, simplificada, atribuído a um conjunto de assimetrias de informação que a marca tem o poder de atenuar ou resolver. Em parte, estes atributos podem ser percebidos na própria visão que a JanSport tem de si mesma, conforme o Box que reproduz a seção “About Us” do site da empresa.

ABOUT US

Our Product
Our goal at JanSport is to design, engineer, manufacture and market products that can help you get from point A to point B, wherever that may be. And we want to help you get there in the most functional way possible. We're well aware that the backpack that carries your books to school might need to be the same backpack that carries your gear on a Saturday day hike, so we incorporate flexibility into each and every design. It's what JanSport has been doing consistently for nearly forty years and it's the concept that drives us today.

Our Company
JanSport's success extends around the globe and into walks of life that are as varied as our product offering. Providing world-class products brings the additional business and moral obligation of ensuring safe, ethical and lawful manufacturing conditions. To achieve positive results, JanSport has adopted the code of conduct of the Fair Labor Association (FLA). To learn more about the Fair Labor Association, go to: <http://fairlabor.org/>.

Our Premise
In keeping faithful to our founding vision while evolving with the times, JanSport has cultivated successful partnerships with individuals and organizations. These partnerships are mutually beneficial and assure greater results for all. Though the great outdoors is our core foundation, it has changed substantially in the last forty years. So, we celebrate all definitions of the “great outdoors”, from the reserved wilderness to city and state recreational parks. And we celebrate all outdoor enthusiasts, from those who scale peaks to those who take casual walks through Central Park.

Os investimentos na construção de uma marca podem ser considerados sunk costs. Estes são aqueles que, depois de incorridos, não podem ser mais revertidos. No processo de construção do atual valor da marca JanSport, houve um volume de sunk costs despendido por Yowell. Ele fez várias viagens e expedições à montanha, algumas delas levando seus clientes, e com isso atingiu alguns objetivos:

- Conseguiu associar a marca a essas escaladas e expedições;
- Intensificou relacionamentos, nas expedições;
- Obteve conhecimentos específicos sobre o uso do produto.

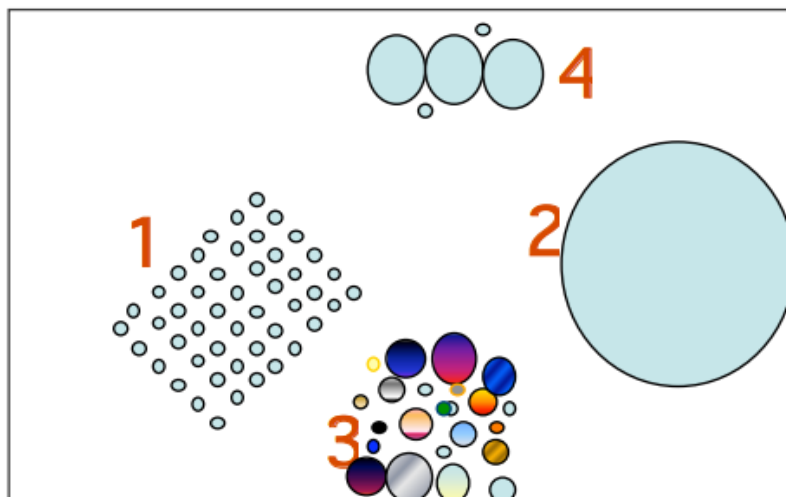
Os sunk costs que o trio hippie incorreu no início podem ser vistos como um conjunto difícil de ser imitado pelos concorrentes a um custo economicamente razoável. Nesta linha, a marca The North Face, que também pertence ao grupo VF Corporation, por exemplo, afirma ter este nome por que, no hemisfério norte, a face norte de uma montanha é geralmente a “mais fria, mais cheia de gelo e a rota mais formidável para escalar”, e por isto “nosso fundadores acharam que este nome refletia nossa missão e a dedicação ao extremo” (do site da empresa em www.thenorthface.com, seção Company Information).

Assim, não somente a The North Face do mesmo grupo, mas também várias outras marcas procuram acrescentar alguns atributos que a JanSport possui, mas têm dificuldade de projetar sua imagem associada a alguém tão especial quanto Skip Yowell. O alto custo de reprodução destes atributos tem a ver com a própria vida de Yowell e seus interesses pessoais, extra-profissionais. Sem qualquer exagero, são yowellespecíficos!

Uma companhia pode contratar um yowell para fazer isto, mas quando este alguém é um dos fundadores da empresa, isto pode fazer a diferença. Notadamente, a importância relativa dos fundadores hippies no destino do negócio não seria o mesmo em todos os mercados, sendo que em alguns seriam de fato um problema; mas é particularmente importante no mercado de mochilas, onde os atributos que diferenciam a marca são muito próximos dos que oferece a imagem que se projetou em torno dos hippies fundadores, ou por causa deles.

Desafios da concorrência monopolística

Vamos falar um pouco da organização dos mercados. As estruturas de mercado básicas são classificadas em quatro categorias, a saber: concorrência perfeita; monopólio; concorrência monopolística; e oligopólio. O quadro a seguir ilustra essas quatro estruturas básicas de organização dos mercados.



Um mercado com muitos produtores e vendedores é chamado de concorrencial perfeito (tipo 1). Um mercado com um único produtor é chamado de monopolista (tipo 2). Quando há um número razoável de produtores com produtos diferenciados, diz-se que há concorrência monopolística (tipo 3). E, quando poucos produtores concentram o mercado, falamos de um oligopólio (tipo 4).

As firmas em concorrência monopolística cobram um preço superior ao custo marginal. Essa diferença entre o preço e o custo marginal encoraja a entrada de novas firmas, reduzindo os lucros das firmas que estão na indústria. Assim, no curto prazo esse mercado opera com características de monopólio; mas com o passar do tempo, tende a uma situação mais parecida com a concorrência perfeita. Há possibilidade de lucros econômicos no curto prazo, mas essas possibilidades estão constantemente ameaçadas pela entrada de novos competidores na indústria.

A diferenciação do produto é o grande instrumento das firmas em concorrência monopolística, e essa diferenciação é percebida pelo consumidor na diferença de marcas. Essa diferenciação costuma levar um certo tempo para ocorrer; por isso, no curto prazo, as firmas podem obter posição dominante em alguma indústria que tem características de concorrência monopolística, mas essa vantagem será temporária. Uma característica fundamental deste tipo de mercado é também a possibilidade de entrada, ou seja, as barreiras à entrada podem existir mas são relativamente baixas, de forma que é possível adentrar o mercado e competir com uma grande empresa existente.

Há muitos fabricantes de mochilas, porém os consumidores são muito sensíveis às diferenças entre as mochilas JanSport e as demais marcas. Portanto, a JanSport compete em um mercado de concorrência monopolística, com produtos essencialmente diferenciados, mas com barreiras à entrada relativamente baixas. Algumas marcas já fortes no seu mercado incluem The North Face, Wolverine e Samsonite. Contudo, como em todo mercado de concorrência monopolística, há um grande número de marcas.

Neste contexto de concorrência monopolística, a JanSport tem que atribuir à marca um elemento central do seu modelo de negócios. Skip Yowell sabe muito bem disto. Ele também sabe do maior risco para JanSport: a necessidade de se manter competitiva a longo prazo, em um mercado onde a diferenciação de produto pode deixar de ser o maior atrativo devido à possibilidade de entrada de novos concorrentes.

Spillovers da propaganda Legítimas e lições

O investimento ótimo em propaganda para servir um determinado mercado tem alcance superior ao tamanho deste mercado. Portanto, há importantes spillovers, que eventualmente não são consideradas no plano de negócios original. Uma vez bem sucedido este plano de negócios, os spillovers de imagem devem ser considerados como sunk costs já pagos, e viabilizam uma estratégia particularmente atrativa de participação em outros mercados.

O professor Richard Caves, em livro editado por John Dunning em 1974, avaliou que uma importante vantagem de entrantes são os spillovers de mensagens de propaganda ou de identificação de marca com o mercado doméstico da firma, que se tornam de certa forma bens públicos a serem aproveitados pela firma entrante no novo mercado. Estes efeitos podem também ser chamados de externalidades positivas, ou de economias externas, pois se referem a benefícios geralmente não contemplados pelas transações no mercado original para o qual os investimentos em propaganda e marca foram desenhados. Nem sempre estas externalidades são de grande magnitude, mas no caso de JanSport elas parecem ser fator relevante da estratégia de entrada da empresa no mercado brasileiro.

No mercado europeu, a JanSport, de certa forma, já aproveita os spillovers de marca. Yowell apontou, em entrevista à ESPM, com relação a sua entrada no mercado europeu que:

“Há anos atrás, quando fomos lá pela primeira vez em 1980 nós tínhamos um distribuidor na Alemanha e eles venderam algumas para a Áustria e a Itália e num certo momento decidimos que existiam 4 grandes mercados na Europa. Nós temos a Alemanha, a Itália, a França e o Reino Unido e esses 4 mercados influenciam o resto da Europa, portanto decidimos ter nossos próprios escritórios e o nosso pessoal nesses 4 países como temos hoje e, em alguns dos países menores, a Escandinávia, a Grécia nós temos distribuidores. Lá o negócio não é tão grande para montar um escritório e colocar pessoal”.

Legítimas e lições

As sandálias havaianas da Alpargatas – as legítimas – eventualmente se beneficiam de spillovers parecidos com os de JanSport. Foi surpreendente para muitos brasileiros descobrir que estrangeiros pagavam caro pelas nossas sandálias. Trata-se, assim, de externalidades advindas de spillovers de marca que beneficiam uma empresa brasileira.

Note-se que não é trivial o fato de que o mercado brasileiro de sandálias é bem menor que o mercado europeu, que foi um caminho de expansão internacional das legítimas. Assim, não se pode argumentar que os investimentos no mercado americano, por seu grande tamanho, beneficiam as firmas daquele país em outros mercados internacionais.

A ocorrência de spillovers de marca parece, portanto, possível e provável em mercados relativamente pequenos (frente aos maiores países), como o brasileiro, e pode beneficiar vários tipos de companhias. Assim, a consideração do caso JanSport oferece duas importantes lições.

A primeira lição é de que há possíveis externalidades de marca a serem aproveitadas por empresas brasileiras no mercado internacional. JanSport, em sua escalada de quatro décadas, foi deixando externalidades de marca ao longo da montanha – no Brasil, por exemplo – e agora pode voltar para buscá-las. Alpargatas teve a mesma ‘sorte’, e também pode agora se beneficiar de spillovers deixados ao longo de sua caminhada na praia.

Tais oportunidades sub-aproveitadas merecem avaliação cuidadosa por parte de firmas domésticas, por oferecerem interessantes vetores de internacionalização de empresas brasileiras. Este é um ponto que enseja estudos acadêmicos mais apurados.

A segunda lição é clara e direta: não tente realizar grandes escaladas usando sandálias havaianas.

Questões para discussão

1) O livro de David Besanko lembra o uso da propaganda (e da diferenciação de produto em geral) como forma de criar barreira à entrada. Na sua visão, isto ocorre no caso JanSport?

2) A oportunidade de negócios de JanSport esteve associada ao estilo de vida e às preferências pessoais dos seus fundadores, o que reduziu o custo de um investimento que dificilmente seria feito por outros executivos. Que tipo de oportunidades deste tipo poderiam aparecer no mercado brasileiro, a partir de estilos de vida e de preferências pessoais que são típicas do país, e que poderiam contribuir para um valor de marca em produtos ou serviços?

3) As sandálias havaianas se beneficiam de spillovers parecidos com os de JanSport.
a. Há outros casos como este no Brasil? Você pode pensar em outros produtos onde empresas brasileiras poderiam se beneficiar de tais spillovers (e que hoje estejam sub-aproveitados ou simplesmente ignorados)?
b. Como a diferença de estrutura de mercados entre os países centrais e os países emergentes pode criar uma assimetria na direção de spillovers?

4) Sendo concorrência monopolística, há riscos para a lucratividade do negócio no médio e longo prazo. O que a JanSport deve fazer para se manter lucrativa em um negócio sustentável a longo prazo? 5) O que quer dizer a frase/lição “não tente realizar grandes escaladas usando sandálias havaianas”?

REFERÊNCIAS

BESANKO, David, DRANOVE, Davis, SHANLEY, Mark, e SCHAEFER, Scott. A economia da estratégia. 3ª Ed., Bookman, São Paulo, 2004.

CAVES, Richard E. Industrial Organisation. In: DUNNING, John H. Economic (ed) Analysis and the Multinational Enterprise. George Allen and Unwin, 1974.

YOWELL, Skip. The Hippy Guide to Climbing the Corporate Ladder & Other Mountains: How Jansport Makes it Happen. Nashville Tennessee: Naked Ink, 2006.

Entrevista de Skip Yowell à Central de Cases ESPM, março de 2007.

The North Face - <http://www.thenorthface.com/na/contact-us.html>

JanSport – www.jansportbrasil.com.br e www.jansport.com