Carlos Augusto Roza, Harold Winnubst e Nelson Martinez

MARCELO ZOCCHIO/DBA

OS PRÓXIMOS PASSOS

Ícone da brasilidade há mais de quatro décadas, qual o caminho a ser trilhado pelas sandálias Havaianas?

A história das sandálias Havaianas se confunde com a própria história do Brasil desde os anos 1960. Consideradas a mais simples resposta à necessidade de proteger os pés, as sandálias percorreram os séculos sob as mais diferentes formas. Sua simplicidade torna-as perfeitas para os países de clima quente, estando incorporada nas culturas do Mediterrâneo e de algumas regiões da Ásia. Trocar os sapatos que se está usando por sandálias, antes de entrar em casa, é um costume que, no Japão, demonstra respeito e humildade. Tudo leva a crer que foi zori, a sandália japonesa, a fonte de inspiração para a *criação* das sandálias Havaianas, em 1962. No início dessa década, um novo segmento se abria com a chegada ao Brasil, trazidas do Japão, das sandálias de solado de tecido com tiras que se encaixavam entre os dedos. Era a "sandália japonesa" despertando interesse no consumidor nacional. A empresa pesquisou o enorme potencial desse mercado e criou as Havaianas. Foi uma grande jogada. Esse produto resultou em enorme sucesso, um dos maiores da empresa até hoje. A versão brasileira da sandália, criada pela São Paulo Alpargatas, *trazia* um diferencial: era feita de borracha. Um produto natural, 100% nacional e que garantia calçados duráveis e confortáveis. Era tão simples a idéia da nova sandália que sua fama se espalhou. Em menos de um ano, a empresa fabricava mais de mil pares por dia, o que levou ao aparecimento das imitações. A concorrência tentou, mas prevaleceu a qualidade superior das "legítimas", que contava com uma tecnologia *avançada e o* uso de uma matéria-prima especial que elimina o cheiro peculiar das sandálias de baixo custo, justificando o slogan tão conhecido

dos comerciais de TV protagonizados pelo humorista Chico Anysio: "Não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras". Bonita e confortável, a sandália Havaianas se transformou num "cult". Quem não tem pelo menos um par - de qualquer cor, não importa - está completamente desatualizado em relação às peças básicas para qualquer guarda-roupa ou mala que se *preze. As* Havaianas são a cara de pelo menos três gerações de brasileiros. Passaram pelos anos 1970, 1980 e 1990, e continuam até hoje. Não perdeu nenhum movimento, adaptando suas ações às ordens da moda. Em 1994, ganharam uma nova versão: as monocromáticas Havaianas Top. Uma clara referência ao seu posicionamento no mercado: um produto mais caro do que as tradicionais. Mídia e "vips" foram os primeiros a receber a novidade em mãos. Os editoriais de moda, jornais e revistas foram unânimes: as Havaianas Top estavam provocando uma revolução na moda e no mercado. Transformaram-se em ícone, em objeto de desejo, em peça obrigatória. E em sinônimo de sandália. Foi seu desenho simples e inteligente que as levou para importantes mostras de "design" ou de exposições pelo mundo como produto representante do Brasil. Segmentando seu mercado, a São Paulo Alpargatas criou uma versão para cada pé e cada gosto: as Tradicionais, a Top, as Havaianas Brasil, lançadas durante a Copa do Mundo de 1998, a Surf, a Fashion, a Fashion Cristal, a Kids, a Clubes, a Floral, a Alamoana, a Milênio, entre outros tantos modelos.

Desde o seu lançamento até 2005, 2,7 bilhões de pares de sandálias Havaianas foram fabricados e vendidos. A qualidade do produto, a estratégia de marketing e a campanha publicitária baseada em depoimentos - gente famosa usando Havaianas - trouxeram vida para a tradicional sandália. Elas apareceram em inúmeras versões de fábrica e em cores diversas. Foram decoradas pela criatividade daqueles que bordaram suas tiras com lantejoulas, vidrilhos, conchinhas ou pintaram seu solado. Tiveram suas tiras e solados misturados, ganhando uma cara personalizada. Os mais ousados inverteram a posição das tiras, criando uma sandália diferente, ou usaram um pé de cada cor.

Se, como dizia Fernando de Barros, renomado jornalista de moda, "quase nada mudará na moda, pelo menos nos próximos dez anos, até que uma nova geração *apareça e* invente uma nova moda", uma coisa é certa: objeto de desejo, as Havaianas têm glamour, personalidade e estilo. Básicas, irresistíveis, imprescindíveis e confortáveis, elas serão eternas enquanto durarem. Esses atributos, certamente, ajudam a marca a ser algo tão fundamental em nosso país por mais de 40 anos. Neste período, inúmeros acontecimentos foram decisivos para o sucesso da *marca,* que podemos chamar de ondas, nomeadas a seguir: a de "commodity" (primeira onda das Havaianas), a da redefinição da estratégia em direção ao consumidor de classe média, a da consolidação do aprendizado, com forte investimento no produto e na comunicação, a da globalização e customização.

De maneira resumida, podemos notar que o período de commodity tem a maior duração - 1962 a 1994 -, quando o produto era apenas um, bicolor e em quatro cores, dedicado à população de baixa renda. Nesse momento, a *marca* vivia um período de queda nas vendas e em rentabilidade. A empresa decidiu mudar o jogo e lançar as Havaianas Top, a essência da segunda onda.

A onda da redefinição da estratégia é justamente o ponto fundamental dessa história, pois inicia a reversão da percepção da marca e dá as bases para todo o seu crescimento, chegando aos dias atuais. A base desse período foi o lançamento das Havaianas Top e a entrada de um novo conceito de comunicação, focando o consumidor da classe média e viabilizando a entrada da *marca em* pontos-de-venda onde ela não estava presente. Essa fase gera uma aceitação surpreendente no mercado e cria condições para continuar com as inovações.

A onda da consolidação do aprendizado, com forte investimento no produto e na comunicação, ocorreu quando a empresa viu que a segmentação *gerava* no consumidor uma percepção positiva, com a valorização de produtos diferenciados e desenvolvidos com foco em suas necessidades. Foi quando a *marca* se posicionou de maneira mais agressiva e contou com investimentos durante todos os meses do ano, além de altos investimentos em desenvolvimento de produtos e pesquisas com consumidores. Surgem, então, inúmeras famílias de produtos, e ocorre a solidificação do conceito de foco em desenvolvimento de produtos e diversidade de modelos.

A quarta onda, a da globalização e customização, ocorre em razão da necessidade de expansão dos negócios e a decisão de *realizar* vendas com marca, saindo da competição com produtos baratos de várias partes do mundo. Definida a estratégia, a marca decide ser global e entrar em muitos mercados. Com a base (o mercado nacional) consolidada,

a ocasião não poderia ser mais propícia, uma vez que inúmeras atividades ocorrem, e o resultado final é uma ampla aceitação da marca nesses mercados, gerando grande retorno. Também a customização é notada como importante meio de diferenciação, o que reforça o conceito da *marca* em todos os mercados onde atua.

Hoje, sem dúvida alguma, o maior desafio para os administradores responsáveis pelo negócio *chamado* "Havaianas" é definir quais serão os próximos passos nesta caminhada que já dura mais de 44 anos. Desde seu lançamento, em 1962, a *marca* passou por diversas ondas. Do seu início como produto popular, voltado às classes mais baixas da população brasileira entre 1962 e 1994; a mudança estratégica buscando conquistar também as classes mais abastadas, que começou naquele ano e se mantém até hoje, e seu processo de internacionalização, iniciado no fim da década de 1990 e continua até hoje.

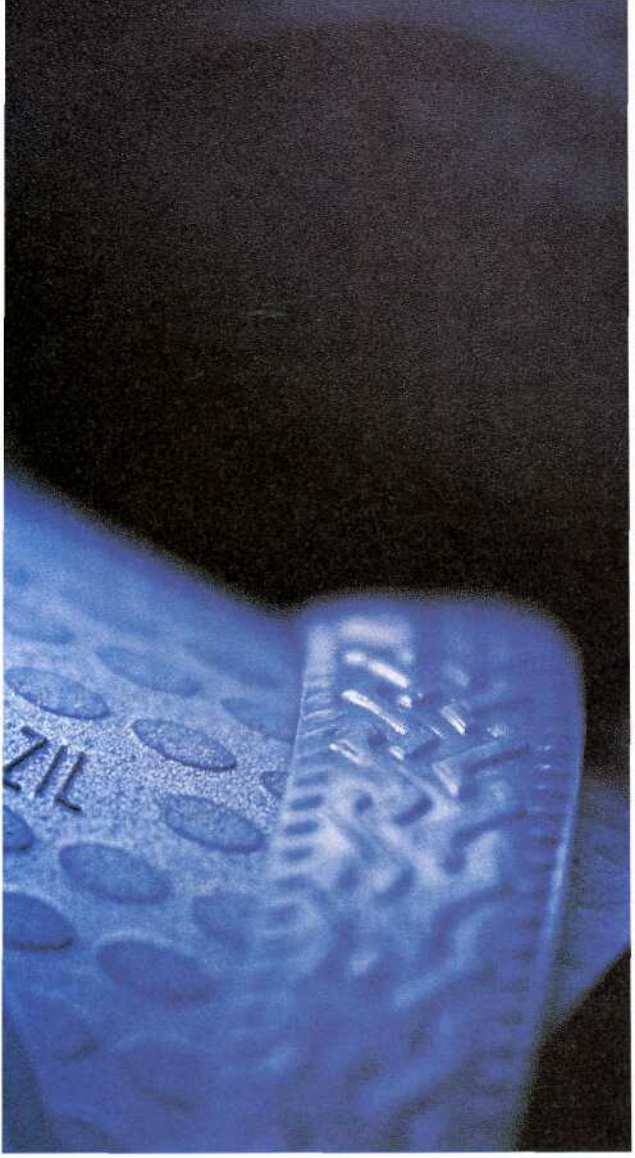
Mas como aumentar a satisfação dos clientes e, ao mesmo tempo, fazer com que a Havaianas, de uma forma geral, continue crescendo em imagem, rentabilidade e prestígio? Seguramente, não há uma resposta única para essa questão. O futuro da Havaianas dependerá de uma série de ações a serem tomadas nos próximos anos. Um dos artífices da gestão estratégica, Igor Ansoff desenvolveu uma matriz que ajuda as empresas a entender o funcionamento dos mercados e o posicionamento dos produtos. Tendo como base o modelo, chegamos à conclusão de que as ações para o sucesso futuro podem ser divididas da seguinte forma:

a) Continuar sendo a melhor sandália de dedo de borracha do mundo ("The Best Rubber Sandal in the World", como diz o seu "slogan"), ou seja, atuar com os produtos atuais nos mercados atuais e novos, baseado no fato inegável de que as sandálias Havaianas são um sucesso no Brasil e no mundo, tornando-se sinônimo da categoria em que atua. Ainda que a Havaianas domine urna parcela enorme do mercado brasileiro de chinelos de dedo feitos de borracha (o que limita, naturalmente, seu crescimento no país), as exportações da empresa são ainda tímidas. Existe um mercado potencial enorme fora do Brasil para essas sandálias, que hoje é apenas parcialmente explorado, fruto de sua decisão estratégica de posicionar primeiro a *marca* no exterior, em detrimento de volumes altos num momento inicial.

b) Explorar as oportunidades de compartilhamento com outras marcas que agreguem valor à sua *marca*.

Seguindo o raciocínio de Ansoff, isso permitiria criar novos produtos e, com eles, explorar mercados atuais e também novos. Pelo que pudemos perceber na análise de mercado que fizemos, a Havaianas, entre seus concorrentes diretos, é a que menos explora as oportunidades de "co-branding". Enquanto a Grendene, seu principal concorrente, e a Dupé possuem várias associações com outras "marcas", tais como "Xuxa", "Eliana", "Sandy e Júnior", para ficar em algumas, a Havaianas apresenta poucas associações nesse sentido. Segundo Philip Kotler em *Administração de Marketing,* "um fenômeno crescente é o surgimento de marcas combinadas (também chamadas marcas duplas), entre duas ou mais marcas conhecidas. Cada patrocinador espera que o outro nome de *marca* fortaleça a preferência ou a intenção de compra",

c) Desenvolver outros produtos com a *marca*



Havaianas ("brand extension"), ou seja, trabalhar com novos itens nos mercados atuais e em novos. Após mais de 40 anos de história, a Havaianas conseguiu um lugar de destaque no mercado e no coração dos brasileiros. É um caso clássico em que a notoriedade da marca supera o produto. Nesse sentido, é chegada a hora de a empresa aproveitar a notoriedade da marca para expandir sua linha de produtos, além dos já tradicionais chinelos de dedo feitos de borracha.

A diversificação deverá ser a quinta onda para tornar viável novas quebras de paradigmas para a marca, abrindo para ela novos mercados, inconcebíveis há alguns anos. De acordo com Kotler, "os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. As companhias que buscam grande participação de mercado e seu rápido crescimento preferirão linhas mais extensas. As linhas de produto tendem a se expandir com o tempo. O excesso de capacidade de fabricação pressiona o gerente da linha de produtos a desenvolver novos itens. A força de vendas e os canais de distribuição também pressionam a empresa a adotar uma linha de produtos mais completa, a fim de satisfazer seus clientes".

No caso das Havaianas, a pressão para o desenvolvimento de novos itens é visível em vários níveis. Os distribuidores da empresa no exterior abriram canais de venda que permitem explorar a marca Havaianas muito além dos atuais chinelos de dedo de borracha. Várias sugestões para novos produtos com a marca, tais como toalhas, camisetas, biquínis, artigos de praia e outros que nada têm a ver com os chinelos, mas que mantêm o "life style" da marca, vêm sendo apresentadas nos últimos tempos.

Mas como posicionar uma marca como a Havaianas, com histórico importante de preços baixos e clara diversificação de produtos e segmentos de mercado? Certamente, podemos fazer uma associação com a empresa suíça SMH, dona da marca Swatch, que, embora já conte com um conteúdo de "design", atualidade e modernidade, *acaba* também viabilizando produtos completamente diferenciados e para outros segmentos, como citado por Slywotzky & Morrison em *Estratégia Focada no Lucro:* "Nos últimos 14 anos, Nicolas Hayek, principal executivo da SMH, desenvolveu ativos impressionantes. Além da valiosa experiência gerencial, a SMH possui agora duas armas importantíssimas: uma das marcas mais reconhecidas do mundo e uma montanha de tecnologia patenteada altamente sofisticada. Reconhecendo que esses dois ativos funcionam melhor em conjunto, Hayek alavancou o nome Swatch, que hoje produz pagers, telefones celulares e outros dispositivos de telecomunicação que utilizam a mesma tecnologia aperfeiçoada pela SMH ao longo de décadas de atuação na fabricação de relógios".

Diante do exposto, podemos afirmar que a resposta é posicionar a *marca* focando os consumidores que valorizam o seu diferencial. Todavia, no caso da Havaianas, que lida com o posicionamento na mente de tantos consumidores das mais diferentes origens, culturas e classes sociais, deve haver ainda a atenção redobrada para não confundir o posicionamento e, ocasionalmente, perder consumidores.

Extraído de *Havaianas – passado, presente e caminhos para o futuro*, trabalho de conclusão do MBA Executivo Internacional apresentado na Fundação Instituto de Administração

Fonte: REVISTA FIA, n. 1, p. 48-53, mar. 2007.