



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

Paulo Fernando Gaspar

HAVAIANAS, O SUCESSO DE UMA MARCA.

**Assis
2011**

Paulo Fernando Gaspar

HAVAIANAS, O SUCESSO DE UMA MARCA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção de Certificado de Conclusão do Curso de Publicidade e Propaganda.

Orientando: Paulo Fernando Gaspar

Orientadora: Prof.^a MARIA BEATRIZ ALONSO DO NASCIMENTO

**Assis
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA

GASPAR, Paulo Fernando.

Havaianas, o sucesso de uma grande marca / Paulo Fernando Gaspar. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis 2011.

35p.

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Reposicionamento. 2. Marca. 3. Imagem de marca.

CDD: 659.1

Biblioteca da FEMA

Agradecimentos

A Professora, Maria Beatriz Alonso do Nascimento, pela orientação e pelo constante estímulo durante o trabalho de Conclusão de Curso.

A minha esposa Renata e ao meu filho Douglas, que sempre estiveram do meu lado nas horas fáceis e difíceis, que nunca me desmotivaram, ao contrário sempre me motivaram para dar o melhor de mim.

Aos meus pais Antônio e Luísa, minha irmã Ana Lígia, aos meus sogros Geraldo e Cleusa e meus cunhados Reginaldo e Ana e minha cunhada Regiane.

Ao meu Pai Superior, justo e digno, por me dar saúde e forças para continuar.

É a era da publicidade criativa, da festa espetacular: os produtos devem tornar - se estrelas, é preciso transformar os produtos em seres vivos, criar marcas pessoais com um estilo e um caráter.

(LIPOVETSKY, 1989, p.187)

Resumo

Tendo por base a premissa de se revitalizar o desempenho de produtos, enfocou-se o reposicionamento de marcas como fator de ampliar a ação dos produtos em mercados de elevada competitividade. O objetivo foi estudar as mudanças essenciais necessárias para a revitalização das marcas e como o reposicionamento pode constituir um fator de melhoria no desempenho de produtos. Pautado em um estudo de caso exploratório – o das sandálias Havaianas, tendo como referencial teórico o modelo de reposicionamento de marcas da McKinsey, os resultados apontaram para a eficácia dos efeitos resultantes da aplicação do modelo. O *slogan* “Todo mundo usa” constituiu-se na grande promessa e garantia que todas as pessoas realmente usariam a “nova” Havaianas, conferindo, assim, credibilidade à mensagem, alterando então a imagem do produto aos consumidores atuais e novos. Finaliza-se com a validação das premissas, que as mudanças reais e simbólicas podem reposicionar o produto e, em decorrência, melhorar o seu desempenho competitivo.

Palavras-chave: reposicionamento, marca, imagem de marca.

Abstract

Based on the premise to revitalize product performance, focusing on repositioning the brand as a factor to increase the action of the products in highly competitive markets. The aim was to study the essential changes needed to revitalize the brand and can be repositioned as a factor in improving product performance. Lined in an exploratory case study – the Havaianas, with the theoretical model of the brand repositioning of McKinsey, the results showed the effectiveness of the effects of implementing the model. The slogan “Everyone uses” constituted the great promise and guarantee that all people actually would use the “new” Hawaiian, giving therefore credibility to the message, then changing the image of the product to existing and new customers. Ends with the validation of assumptions, that the real and symbolic changes can reposition the product and, consequently, improve their competitive performance.

Keywords: repositioning, brand, brand image.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. PUBLICIDADE.....	11
3. HAVAIANAS.....	16
4. HAVAIANAS E A PUBLICIDADE.....	18
4.1. CLASSIFICAÇÃO DAS MARCAS.....	18
4.2. POSICIONAMENTO.....	18
4.3. REPOSICIONAMENTO.....	19
4.4. ESTUDO DE CASO – AS HAVAIANAS.....	22
4.5. PROBLEMA.....	23
4.6. REPOSICIONANDO A HAVAIANAS.....	24
4.7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado publicitário é bem agressivo, ou seja, expõe de várias formas os produtos. Há elevados investimentos em publicidade para a fixação de uma marca.

Desde 1907, a empresa Alpargatas S/A está no mercado e vem investindo em comunicação, entre as estratégias a empresa utilizou-se de slogans simples como um dos recursos. Como veremos na imagem abaixo.

Havaianas, todo mundo usa. (1994)

Legítimas só Havaianas.

Havaianas, As Legítimas. (1970)



Fonte: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/havaianas-as-legtimas.html>>, 2011.

Desse modo, justifica-se estudar essa estratégia teoricamente e analisar os caminhos trilhados por essa Empresa para alcançar e manter o topo do sucesso depois de cinco décadas.

O que começou como um produto popular, usado no Brasil pelas camadas mais baixas da sociedade, se transformou em produto fashion, considerada bonita e confortável, é objeto de desejo de muitos consumidores.

Hoje as Sandálias Havaianas estão nas prateleiras de lojas de departamentos sofisticadas como Saks, Fifth, Avenue e Bergdorf Goodman em Nova York e Galleries Lafayette em Paris. Ocupam espaço em vitrines da badalada Via Spiga em Milão, dividindo a cena com marcas famosas como Dior e Prada. Adornam pés de socialites, artistas, modelos, mas não perdendo seu consumidor inicial. Por ser um produto mundialmente comercializado e consumido, este trabalho pretende

apresentar as maneiras usadas pela Alpargatas para se posicionarem no mercado, quais meios foram usados em sua estratégia de marketing para chegar ao topo.

Este projeto parte do pressuposto de que há um grande investimento no marketing, por isso a grande alavancada no público-alvo, com produções ousadas e culturais contemporâneas, entre elas, as peças publicitárias. Sendo assim, constrói-se a hipótese de que o Marketing, mais uma vez empregado como recurso estratégico pela publicidade, tende a ganhar a atenção do consumidor e ajudar na fixação das marcas.

O objetivo de trabalho é analisar as maneiras adotadas pela Alpargatas sem suas estratégias de comunicação para se tornar *top of mind* como foram empregados os recursos de Marketing.

Este trabalho se justifica pela necessidade de profissionais da publicidade conhecer a importância do Marketing no que se refere a ser o responsável pela apresentação de um produto ao mercado consumidor, considerando especialmente qualidade e credibilidade, como é o caso das Sandálias Havaianas que são apresentadas aos seus consumidores há quase cinquenta anos.

2. PUBLICIDADE

Segundo Malanga (1987) a propaganda é mais antiga que a própria civilização. O autor afirma que foi encontrado um fragmento de um papiro egípcio, conservado no Museu de Londres, que relata a fuga de um escravo. Trata-se, provavelmente, do primeiro anúncio escrito de que se tem comprovação na História da Civilização.

Assim, quem redigiu aquela mensagem parece ter sido o primeiro redator de publicidade do mundo, esse fragmento de papiro, segundo os historiadores, é do ano 1000 a.C. Assim, há três milênios já havia o que se poderia chamar publicidade.

Na Grécia os mesmos oradores que faziam discursos políticos, ou propaganda política eram utilizados, muitas vezes, para fazer propaganda comercial, ou seja, publicidade. Eram homens que se expressavam bem em público e apregoavam alguns produtos. Assim, observa-se que na Grécia existiam fatos que se enquadram na história da Propaganda e da Publicidade.

Ha documentos que comprovam que na China existiam tabuletas indicando lugarejos e casas onde se vendiam determinadas mercadorias.

Tais tabuletas também foram encontradas em Roma, há 2.000 anos. Havia também em Roma a publicidade falada. No Fórum Romano realizava-se a venda de artigos e comércio de escravos.

O jornal A Folha de São Paulo (1965) publicou, a título de curiosidade, a seguinte nota: "A gente pensa que a Propaganda é uma arte moderna, mas não é. Descobriram-se nas ruínas de Pompéia e de Corneto, painéis anunciando combates de gladiadores ostentando, como complemento, reclames de diversas casas de banho, e de medicamentos, além de convite a todos se distraírem, depois do combate, em certas casas cujas atrações, descritas em termos persuasivos, deviam ter toda a semelhança com o strip-tease que acreditamos ser coisa moderníssima".

Conforme se observa, o que realmente evoluiu na Propaganda foram os meios, os veículos, e não as ideias. Daquela época até a Idade Média não houve evolução: continuou-se a usar apenas a palavra falada e o emprego de tabuletas.

Consta que o teatro não era entretenimento das classes altas, sua popularidade atraiu-as; inclusive as damas não se privavam do espetáculo, embora se camuflassem com véus.

Shakespeare decidiu introduzir prólogos em suas peças, a fim de dar o vozzeiro dos espectadores. Havia um tipo de prólogo, entre duas personagens, que não quebrava a continuidade da peça; ou uma introdução marcial, que era feita com muito barulho para superar a bulha da multidão.

Mas, o fato mais interessante era o sistema de comunicação empregado para avisar ao público se haveria ou não espetáculo à tarde. Existia um simbolismo curioso, que consistia no hasteamento de uma bandeira. Normalmente, as pessoas interessadas mandavam seus servos verificar se a bandeira estava ou não hasteada, naquele dia. Observa-se que tal procedimento nada mais era que uma forma, ainda que rudimentar, de publicidade.

Havia na Inglaterra outra característica de publicidade externa, como as casas e ruas não eram numeradas e nem possuíam qualquer designação, o comerciante, que desejasse identificar sua loja, lançava mão também de um símbolo. Por exemplo: uma peruca para um cabeleireiro, uma cabeça de boi para um açougue, que são formas de publicidade evocativa.

A publicidade evocativa é muito curiosa e importante, pois os emblemas se transformaram em marcas de comércio, o que prova não apenas a evolução, mas também a importância do símbolo visual no processo de identificação e memorização. Observa-se, então, que houve um período em que a Publicidade quase desapareceu; durante a Idade Média não houve evolução.

Com a invenção da prensa por Gutenberg, surge um veículo inteiramente novo e que predomina até hoje: a palavra impressa. Isto mudou completamente o panorama da Comunicação. Inicialmente, não como publicidade, apenas como divulgação de fatos ocorridos. Posteriormente, surgiu o conceito de produção em massa.

De 1456, quando Gutenberg publicou a sua primeira Bíblia, até 1770, aproximadamente, a evolução foi lenta. Nessa época os jornais norte-americanos e ingleses começavam a aceitar anúncios pagos, que até então não precisavam de anunciantes, pois era pequeno o número de páginas a

serem impressas e estas empresas se mantinham pela venda de assinaturas.

Com a vinda dos anúncios surgiu uma nova fonte de receita, teve início a publicidade moderna: anúncios inteiramente pagos que mantinham os jornais.

Foi o *Mercurius Britannicus*, em 1625, o primeiro jornal a publicar anúncios, como a principal finalidade desses primeiros anúncios era simplesmente chamar a atenção do leitor para determinado produto ou serviço, geralmente revestiam-se da forma de uma declaração seca, como no exemplo do mesmo periódico datado de 30 de setembro de 1658: "Essa excelente bebida China, aprovada por todos os médicos, chamada Tcha pelos chineses, por outras nações, Tay, aliás, Tea, é vendida na Cafeteria Cabeça de Sultana, em Sveeting's Rents, pelo Royal Exchange, Londres" (MALANGA, 1922, p. 18). No Brasil, não havia jornais, ou impressos, antes de 1808. "Antes da existência de jornais no Rio de Janeiro, o anúncio era lido pelo padre à hora da missa, ou pregado à porta da igreja, ou transmitido oralmente na rua pelos cegos das folhinhas" (MALANGA, 1922, p. 19). A evolução prosseguiu até o século XVIII, quando surgiram os primeiros cartazes murais, impressos inicialmente pelo processo litográfico, na França, com artistas renomados como Toulouse-Lautrec e Chéret, e depois nos Estados Unidos. Estes cartazes, que são hoje exibidos em grandes cidades, não existiam há duzentos anos. Nos Estados Unidos, o cartaz tomou grande impulso e implantou-se como mais um importante veículo publicitário.

Por volta de 1800, época da Revolução Industrial, os veículos de propaganda sofreram modificação. Em virtude da produção em massa, graças aos recursos das máquinas e de novos instrumentos de trabalho, tornou-se necessária a ampliação do mercado consumidor, o que foi possível através da publicidade. É de notar-se que a publicidade era considerada aspecto negativo, isto é, fazia propaganda quem tinha artigos que não prestavam ou que estivessem encalhados.

Em 1879, com a invenção da lâmpada incandescente, por Thomaz Alva Edison, a publicidade passou a dispor de um novo veículo, através de luminosos.

Em 1895 surgiu o cinema na França, coube aos irmãos Lumière a iniciativa de promover a primeira sessão pública do então chamado cinematógrafo.

Por volta de 1900, os Estados Unidos surgiram no cenário do mundo industrial e comercial, contribuindo para mudar a mentalidade negativa da publicidade de que

anunciar é fraudar. Além do cinema, aperfeiçoaram-se também as grandes revistas norte-americanas, francesas e inglesas. Eis mais um veículo publicitário que apresentou um novo elemento de atração psicológica: a cor. As rádios surgiram em 1920, nos Estados Unidos, à emissora KDKA, de Pittsburg, no Rio de Janeiro em 1922, em São Paulo em 1924, o rádio passou a ter boa difusão.

Convém esclarecer que, no Brasil, especialmente no Rio de Janeiro, o rádio surgiu como fonte de divulgação cultural e educativa.

A Rádio Sociedade do Rio de Janeiro não aceitava anúncios, nasceu sem influência comercial ou política, mas os programas começaram melhorar, os custos ficaram cada vez maiores, e três ou quatro anos depois não era possível manter uma estação de rádio no ar sem recursos financeiros externos.

Havia dois caminhos: cobrar uma taxa do ouvinte ou permitir anúncios, mediante pagamento. Preferiu-se a segunda alternativa, não obstante o fato de que se fizeram inicialmente algumas restrições quanto ao tipo de publicidade permitida. Mas isto foi sendo gradativamente abrandado até chegar-se ao estágio atual, onde tudo é anunciado.

Surge a televisão logo após a Segunda Grande Guerra. A televisão não é rádio, nem cinema: é veículo diferente e não é fácil encontrar uma definição adequada para ela, uma vez que representa vários veículos ao mesmo tempo. E a televisão, sob o aspecto da publicidade, tem o seguinte valor: coloca nos lares uma pessoa que quer vender um produto.

Evidentemente, a publicidade em televisão ainda é um pouco deficiente, a maneira como certos produtos são apresentados revela, às vezes, inexperiência e mau gosto. Mas no momento em que se atingir melhor técnica em televisão, haverá um vendedor ao lado do cliente potencial, demonstrando, no momento adequado, o valor do produto anunciado, para que no dia seguinte se realize a compra.

Diante do apresentado observa-se que, antigamente, existia a publicidade falada e mural, hoje além delas, há também a publicidade impressa, luminosa, auditiva, visual e audiovisual.

Segundo Philip Kotler (2000, p.30) "Marketing é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valores com os outros".

O marketing tem uma função única dentro da empresa moderna, o objetivo de conquistar e preservar clientes. De acordo com Drucker (1973), a venda é supérflua antes de conhecermos e compreendermos tão bem o cliente, e que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. A ideia é que o Marketing deixe o cliente pronto para comprar, a partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível. Ao estudar o comportamento do consumidor percebemos porque compramos e usamos determinados produtos e porque escolhemos determinadas marcas, é um conjunto de reações ou respostas a fatores pessoais, ambientais e situacionais. O marketing traz às pessoas muitas das reações expressas sob a forma de padrões de compra, cabendo aos gestores procurar atender seus desejos em todos os aspectos, encontrando as dimensões do comportamento e tornando as ofertas da empresa compatíveis com as expectativas de seu público-alvo. Para isso, o mercado consumidor pode ser segmentado em função da idade, sexo, classe social e de uma série de fatores relacionados às pessoas, inclusive porque não é possível ajustar uma única oferta para todos. É necessário introduzir variáveis específicas aos produtos, tais como gosto, atitude, status, prestígio, função etc., itens que não são aceitos da mesma forma por diferentes consumidores. Através do conhecimento mais preciso sobre o consumidor, é possível prever com mais segurança seus padrões de comportamento de compra e de consumo. O comportamento do consumidor traduz-se na procura por bens e serviços aos quais mantém uma relação.

Na gestão de marketing se engloba planejamento, implantação e controle de atividades estratégicas e táticas de marketing, visando criar valor para o cliente e para diversos públicos da empresa. De acordo com Limeira (2008), o planejamento estratégico de marketing é um processo gerencial de decisões dos objetivos, estratégias, programas e investimento. As estratégias são um conjunto de decisões que se referem ao modo como a empresa criará valor para seu público-alvo.

3. Havaianas

O que começou como um produto popular a ser usado por quem não seguia padrões ditados pela moda, se tornou parte dela em menos de quatro décadas. Essa é a história das Havaianas.

Tudo leva a crer que foi a Zori, típica sandália de dedo feita de palha de arroz e usada pelos agricultores japoneses, a real fonte de inspiração para a criação das Sandálias Havaianas no dia 14 de junho de 1962 pela empresa Alpargatas São Paulo. Por essa razão, o solado das havaianas possui uma textura que reproduz grãos de arroz, um dos muitos detalhes que a torna inconfundível. Mas a versão nacional trazia um grande diferencial: era feita de borracha. Um produto natural, totalmente nacional e que, acima de tudo, garantia um calçado durável e confortável. Eram as tradicionais branquinhas com tiras laterais, disponíveis em cinco cores: branca, preta, azul, vermelha e amarela.



Fonte: <http://www.passarela.com.br/chinelo-unisex-havaianas-tradicional---70800216,product,7080021610,11008.aspx> – 2011.

Embora o design das sandálias fosse de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde ricos e famosos americanos passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que a sandália era adequada para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração. A ideia da nova sandália se espalhou rapidamente.

Em menos de um ano, a empresa fabricava mais de mil pares por dia, o que levou ao aparecimento das imitações, mas **“legítimas, só as havaianas”** (slogan criado pela agência JW Thompson), as únicas que **“não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”**. As cópias, de qualidade inferior, eram citadas pelos comerciais da marca como cópias “fajutas”.

Em 1980, já eram vendidos mais de 80 milhões de pares de sandálias por ano. O uso das Havaianas era tão corriqueiro na vida do brasileiro que, nesta década, foram consideradas como um dos itens da cesta básica, assim como o feijão e o arroz.

Durante quase trinta anos, o consumidor das tradicionais sandálias, vendidas com mais frequência em mercados de bairros, se restringia a uma classe menos favorecida e costumava-se dizer que “Havaianas era chinelo de pobre”. Depois da forte concorrência dos chinelos de PVC, liderados pelo modelo Rider, da Grendene, era preciso adotar um novo posicionamento para alavancar as vendas e mudar sua imagem na mente dos consumidores. O grande toque de Midas foi o lançamento, em 1994, de uma nova versão.

HAVAIANAS TOP com cores fortes, ligeiramente mais altas no calcanhar do que o modelo original e o nome gravado em relevo. O novo modelo, com tiras e solados monocromáticos, foi inspirado na moda inventada pelos surfistas brasileiros que viravam as palmilhas de suas (antigas) HAVAIANAS a fim de deixar a face colorida voltada para cima.



Fonte: <http://www.tudo10.org/sandalias-havaianas-%E2%80%93-o-principio/>, 2011.

Foi um grande acerto no que se refere a este produto, a aceitação foi imediata, levando a conquista de novos clientes.

4. HAVAIANAS E A PUBLICIDADE

Neste capítulo apresentaremos alguns pontos importantes para entendermos melhor como se deu a mudança de posicionamento e como foi usado o mix de marketing.

4.1. CLASSIFICAÇÃO DAS MARCAS

Mais do que delimitar conceitualmente as marcas, a dinâmica da sua gestão implica dentre outros fatores, na determinação de variáveis que permitam o estabelecimento de critérios gerenciais mais específicos. A classificação ou categorização das marcas é, por decorrência, um desses fatores gerenciais substanciais para a gestão da marca. Todavia, esses critérios não estão definidos de maneira uniforme e são, em geral, pouco abrangentes.

4.2. POSICIONAMENTO

Por vezes confundido com o posicionamento competitivo, o posicionamento de marca é um conceito relativamente novo e, por decorrência, ainda pouco claro para pesquisadores e praticantes do marketing nas organizações. É de elevada complexidade de estudo, uma vez que, lida essencialmente com os mecanismos mentais dos consumidores, sendo de extrema dificuldade a pesquisa nessa área.

A própria revisão da literatura indica, de certa forma, essa imprecisão com que os autores tratam à temática. De difícil precisão, os enunciados conceituais abordam, em geral, de forma mais genérica, como refletem as definições relacionadas abaixo.

Posicionamento é um conceito de ampla aplicação. Ele indica que um produto não é nada até que seja claramente posicionado na mente das pessoas em contraste, como produtos dos competidores. Embora procurando traçar a comparação inerente à relatividade competitiva, apenas indica que o posicionamento é um processo mental.

O posicionamento da marca é a bússola de sua identidade, que alavanca a sua posição competitiva e estabelece uma melhor relação com os consumidores em potencial.

Os autores não esclarecem adequadamente o “significado contextual da marca”, ficando vago e sem referenciais como o posicionamento é, ou pode ser realizado. Ainda mais, apenas os aspectos comparativos são elementos muito tênues para se estabelecer uma delimitação conceitual.

A essência do posicionamento da marca é a existência de alguma vantagem competitiva representada por uma ‘proposta única de venda’ que leva o consumidor a ter alguma razão para escolher essa determinada marca.

Muito embora não se refira especificamente aos processos mentais, aponta para fatores mais específicos, ao enfatizar a “proposta única de venda” e os determinantes de “razão para compra”. Uma vez mais, observa-se que a ampla generalização conceitual permite a aplicação das mesmas bases para outros conceitos de marketing.

4.3. REPOSICIONAMENTO

Posicionar uma marca no mercado requer um planejamento de comunicação vinculado às características do produto.

Reposicionar uma marca, no entanto, assume riscos maiores, pois muda os referenciais existentes para novos referenciais. A forma com que isso é realizado pode gerar resultados absolutamente diversos dos pretendidos, haja vista que:

Dentre as propostas encontradas temos os modelos de Kapferer, Marder, Keller e da McKinsey.

Para Kapferer (1992)- O reposicionamento parte da distinção da oferta – procurando por que, para quem e quando deve ser realizado, tendo ainda por perspectiva contra quem (competidores) a marca deve se reposicionar. As variáveis incluídas no processo são: personalidade, cultura, autoimagem, reflexão, relacionamento e comportamento da marca em relação ao mercado objetivado.

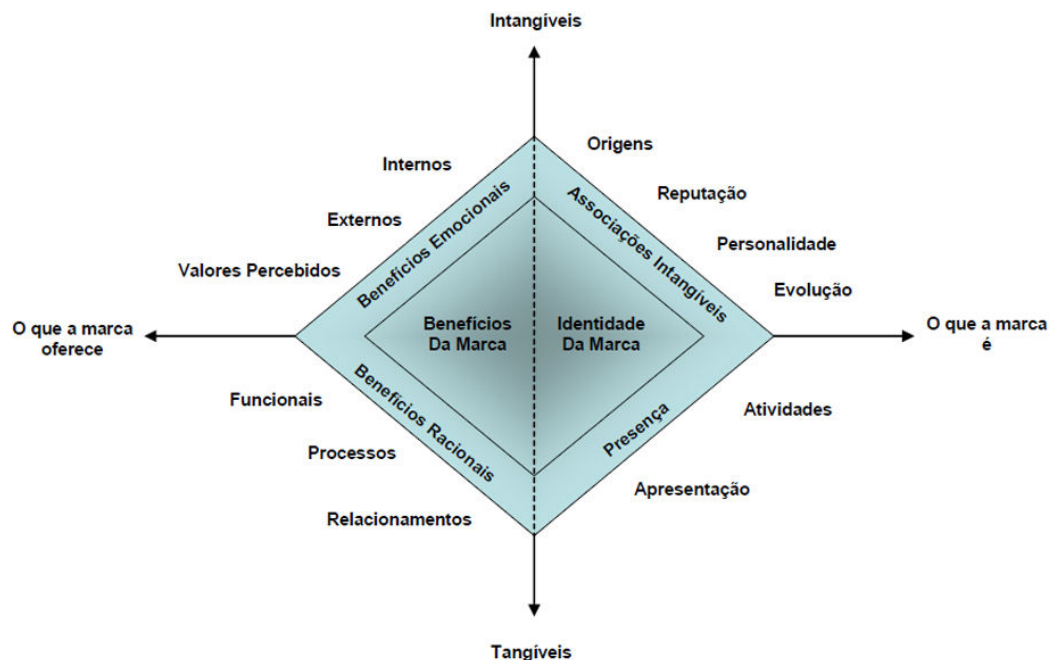
Marder (1997)- Estabelece, em linhas gerais, que o reposicionamento pode ser ofensivo ou defensivo e consiste em um conjunto de duas variáveis: as promessas e o desempenho da marca frente às opções concorrentes.

Keller (1998)- Assume que o reposicionamento requer o estabelecimento de um conjunto maior de pontos diferenciais da concorrência, tais como relembrar o público alvo das virtudes da marca com vistas a obter a paridade e o alinhamento com as

novas realidades do mercado, novos paradigmas e/ou reversão de atitudes negativas relacionadas à marca.

McKinsey (COPELAND, 2001)- Adotando-se o estudo do fenômeno –, está fundamentado em duas premissas centrais: promessas feitas ao mercado-alvo versus desempenho do produto, buscando construir uma ponte que conduza o consumidor dos valores percebidos no momento presente para os novos atributos que devam ser despertados no futuro.

Modelo de Reposicionamento



Fonte: <http://agenciafonte.blogspot.com/2011/04/reposicionamento-de-marca.html>

Essa transposição de valores é realizada tendo por perspectiva quatro variáveis resultantes do cruzamento dos benefícios e da identidade projetados pela marca, com as associações tangíveis e intangíveis proporcionadas pela identidade da marca. Desse cruzamento resultam: benefícios emocionais e benefícios racionais (no âmbito dos benefícios da marca); associações intangíveis e presença (no campo da identidade da marca).

Os **benefícios emocionais** podem proporcionar fontes poderosas de associações com a marca e são representados pelos sentimentos internos (grau de satisfação e recompensa com a marca), sentimentos externos (avaliação do nível do status social e afetivo conferido pelo uso da marca) e os valores percebidos (crenças e opiniões desenvolvidas sobre os atributos da marca).

Os **benefícios racionais**, por sua vez, são representados pelas variáveis ligadas ao contato físico da marca realizado por meio do produto com o mercado-alvo: funcional (relacionado ao desempenho do produto), processo (meios e formas pelas quais o produto é entregue) e relacionamento (grau de interatividade dos contatos estabelecidos com o público alvo).

As **associações intangíveis** são, por outro lado, reforçadores altamente positivos dos benefícios emocionais e se constituem da identificação da origem, reputação, personalidade e evolução da marca (atributos normalmente relacionados à tradição, segurança, confiabilidade, grau de desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores).

A **presença** caracteriza-se pelas variáveis que vão endossar os atributos físicos da marca, sendo representados pelas suas atividades (presença nos meios de comunicação e eventos patrocinados, representando os reforçadores visíveis da imagem) e a sua apresentação (conjunto de variáveis que possam distingui-la no mercado).

O conjunto das variáveis do plano intangível (benefícios emocionais e associações intangíveis) é o responsável pelo desenvolvimento das promessas da marca (valores almejados pelo novo posicionamento), ao passo que, o conjunto das variáveis tangíveis (benefícios racionais e presença) deve ser a garantia (resultante do desempenho do produto) de que as promessas serão efetivamente cumpridas. Finalmente, no processo de reposicionamento deve-se ter em mente que será o consumidor, em última instância, que vai determinar o nível de apropriação das promessas realizadas e o grau de relacionamento desejado com a marca.

4.4. ESTUDO DE CASO – HAVAIANAS

A empresa São Paulo Alpargatas S.A. foi fundada com o nome de Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados em 03 de abril de 1907 no bairro da Mooca em São Paulo.

O objetivo inicial da empresa era produzir no Brasil um calçado de origem espanhola chamado alpargata, constituída de uma estrutura de lona grossa e solado de cânhamo. Este foi considerado na época um dos calçados mais baratos do país.

A empresa, de início, teve um bom crescimento, mas passou por momentos difíceis durante as décadas de 1930 e 1940. Nos anos de 1950, a empresa diversificou suas linhas de produtos e em 1962, foram lançadas as sandálias Havaianas, alvo do estudo deste trabalho. Devido ao grande sucesso, os concorrentes tentavam copiar as sandálias, mas não obtiverem uma imitação de qualidade. Entretanto, a partir do final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, as sandálias foram associadas à falta de elegância e a posição social rebaixada, sendo consideradas como calçado popular. Hoje, a empresa que passou por várias transformações, possui no seu portfólio além da marca Havaianas, as marcas: Bamba, Botas Sete Léguas, Conga, Lonas Alpargatas, Mizuno, Rainha, Topper e Timberland.



4.5. PROBLEMA

Para contextualizar as razões que levaram a empresa a reposicionar a marca Havaianas e melhorar a compreensão sobre o fenômeno vale traçar um histórico desde o seu lançamento até o seu declínio no que se refere ao ciclo de vida de um

produto. As sandálias Havaianas foram lançadas em 14 de junho de 1962 com um design inspirado no modelo de uma sandália japonesa, conhecida como Zori, composta por um fino solado de palha e tiras de tecido. Para adaptação do modelo japonês ao mercado brasileiro, a São Paulo Alpargatas utiliza como matéria-prima a borracha sintética garantindo calçados duráveis e confortáveis. Embora o design das sandálias Havaianas fosse de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos da época passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que o calçado era evitando o excesso de transpiração.

Em relação à denominação do produto, as Havaianas foram comercializadas como uma marca de sandália e não um chinelo. Isto porque, segundo o Dicionário de Língua Portuguesa, os significados atribuídos a estas palavras são: “Sandália - Calçado feito de uma sola presa ao pé por tiras ou cordões. Chinelo ou Chinela - Calçado macio para uso doméstico.” (Aurélio, 1977, p. 430 e p. 103). A palavra chinelo, por possuir um significado que depreciava o produto e restringia seu uso, estava muito distante do posicionamento desejado pela marca. No entanto, embora houvesse uma preocupação em divulgar a Havaianas como marca de sandália, percebia-se que a maioria das pessoas a identificava como um chinelo de dedos.

O lançamento das sandálias em 1962 foi um sucesso, uma vez que elas eram simples, mas inovadoras para a época e tinham como público-alvo a classe média. O sucesso do produto e a facilidade de produção fizeram com que os concorrentes copiassem as sandálias, mas estes não conseguiam obter uma boa imitação. Para combater as cópias, a agência de publicidade JW Thompson, que detinha a conta da marca na época, criou os slogans “As únicas que não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras” e “Legítimas, só Havaianas” anunciadas por muitos anos na televisão pelo humorista Chico Anysio. Entretanto em 1988, com o avanço dos concorrentes, a empresa teve uma forte queda nas vendas de 88 milhões para 65 milhões de pares com uma margem cada vez menor ao longo do tempo.

Vale ressaltar que a empresa manteve por 32 anos o mesmo produto sem nenhuma inovação, como também a classe média foi impactada pelo lançamento de produtos diferenciados como, por exemplo, os chinelos Rider, da empresa Grendene. Em vista disso, o volume e a rentabilidade das sandálias Havaianas iniciaram um processo cíclico de declínio: o foco em redução de custos para aumento da

rentabilidade fez com que o preço do produto fosse seu único diferencial no mercado, tendo como fim, seu uso restrito as classes de menor poder aquisitivo. As pesquisas indicavam que a imagem das sandálias Havaianas era de um produto bom, confiável, porém o produto estava associado a um atestado de pobreza sem apelo de charme e glamour.

4.6. REPOSICIONANDO A HAVAIANAS

Em 1994, a Alpargatas definiu uma estratégia para reposicionar as sandálias Havaianas. Em decorrência da queda das vendas e de uma imagem negativa sobre o produto, percebeu que além das classes D e E, alguns formadores de opinião pertencentes à classe A usavam as sandálias. Em vista disso, a empresa tinha como objetivo, vender o produto para as classes privilegiadas como um todo e aumentar a sua margem.

A estratégia da Alpargatas de reposicionar a marca Havaianas exigiu um investimento em um novo produto, nova embalagem, distribuição, comunicação e alteração no preço. 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”.

Essa estratégia de revitalização da marca teve o seu início com o lançamento do produto chamado Havaianas Top. Esse modelo era monocromático e foi criado baseado no comportamento de alguns consumidores de Havaianas que viravam a sola do produto para cima para ficar com uma única cor. Este modelo teve tamanha aceitação pelos consumidores, que a empresa não economizou esforços para criar novas linhas como as Havaianas Fashion, Surf, Kids, Brasil entre outras. Hoje, a marca Havaianas possui cerca de 40 modelos.

As mudanças no produto não foram apenas na diversificação do modelo tradicional de Havaianas, foi criado, de fato, um novo produto, diferenciado daquelas sandálias que estavam há anos no mercado. Com tiras e solado monocromáticos, houve um aumento de 30% na espessura da sola, tornando o novo produto mais confortável além de ter o nome Havaianas gravado na tira.

Essa estratégia de revitalização fez com que a marca Havaianas lançasse novas sandálias seguindo as cores ditadas pela moda. Nesse caso, há um foco no próprio consumidor e nas tendências internacionais. A embalagem do produto também sofreu alteração.

Antes do reposicionamento as sandálias tinham como embalagem sacos plásticos amarrados com barbante, a partir dele, estas passaram a ser comercializadas em cartuchos feitos de papelão. Outra importante mudança aconteceu nos canais de distribuição, de acordo com Rui Porto, 2007, “mudamos o ponto-de-venda. Tivemos a coragem de dizer para os grandes atacadistas que esse novo produto não era para eles ainda. Talvez um dia fosse como hoje é. [...]. Isso foi acontecendo aos poucos. Passamos para sapatarias, lojas de artigos esportivos, shoppings”. Deixando de utilizar atacadistas como canal de venda, as Havaianas Top passaram a ser distribuídas em lojas especializadas em calçados e grandes redes de varejo. A exposição do produto no ponto-de-venda também foi uma importante transformação. Foram projetados displays personalizados para mostrá-las em destaque. Foram desenvolvidos “Havaianeiros”, que deixavam a marca exposta e as sandálias organizadas por cores e por tamanhos. “Mostrar o produto é importante. O produto não basta ser bom, tem que parecer bom. Antes disso, as Havaianas eram vendidas em sacos misturados com produtos de limpeza que ficavam jogados no chão”, destaca Rui Porto. Paralelamente, foi preciso rever o preço. As sandálias Havaianas eram consideradas um bom produto, com preço justo, ou seja, os consumidores avaliavam o investimento da compra como “vale o que custa”, uma vez que o produto passou a ser desejado pelos consumidores. No entanto, com a melhora na qualidade do produto e com o objetivo de aumentar a percepção de valor do cliente, a mudança no preço foi fundamental. Dessa forma, o produto passou a ter um preço mais alto. Com uma nova agência de publicidade, a Almap BBDO, e com o objetivo de um novo posicionamento para a marca, a estratégia de comunicação foi alterada. Segundo Rui Porto, “resumidamente, deixou-se de falar das qualidades do produto e resolveu-se mostrar quem usa o produto”, sendo direcionada para um público consumidor de classe mais alta. O foco saiu da qualidade do produto para o usuário, trazendo mensagens mais lúdicas e menos funcionais, tornando a compra impulsiva. As propagandas eram feitas em forma de testemunhal por celebridades de diversas áreas. A característica principal da comunicação era que todos os testemunhais

fossem verdadeiros. As pessoas que apareciam usando Havaianas realmente usavam no seu dia-a-dia. Além disso, a comunicação era feita com humor, com doses de irreverência e com certa sensualidade. Sempre houve uma preocupação de valorizar as coisas do Brasil e mostrar a brasilidade, utilizando praias como cenário e cores vivas por meio da comunicação da marca. Diversas pessoas conhecidas foram garotos-propaganda da marca, como Malu Mader, Vera Fisher, Carolina Ferraz, Deborah Secco, Luana Piovani, Priscila Fantin, Rodrigo Santoro, Marcos Palmeira, Raí, Reinaldo Gianechini, Fábio Assunção entre outros. Essa estratégia confere credibilidade à mensagem e à marca, tendo em vista que estes avalizavam a marca e o produto. Dessa forma, conseguiu-se mudar a imagem da marca de envelhecida e desgastada que ameaçava o crescimento no mercado brasileiro para moderna e charmosa, despertando o interesse do consumidor em ser parte do grupo que usa este produto.

Ainda em relação à comunicação, outro passo importante foi à volta à mídia impressa, o que não era feito desde a década de 1960. No entanto, o retorno à revista teve um foco no produto. Houve um cuidado em não mostrar o produto em situação de uso, evitando assim um pré-conceito. “Porque se você coloca uma mulher de Havaianas na praia, você já está com um pré-conceito, ou seja, é para mulher e é para usar na praia. [...] Assim, você limita o uso do produto”, destaca Rui Porto. Na revista, o foco era mostrar a linha de produtos, destacando as sandálias como objeto de desejo, enquanto na televisão o foco eram as pessoas que utilizavam o produto em diversas situações. A empresa, hoje, recebe bastante retorno de suas propagandas. Muitas pessoas manifestam suas opiniões em relação às propagandas que estão no ar. “A Havaianas é uma marca que desperta o público. Um carinho e uma relação de afetividade enorme”, afirma Rui Porto. A estratégia de comunicação inclui ainda uma presença forte da utilização de assessoria de imprensa por meio dos formadores de opinião e mídia espontânea.

Os eventos patrocinados pela marca também são importantes para o seu novo posicionamento. Existe um foco em patrocinar eventos da moda, que sempre contribuem com a imagem da marca de ser algo desejado, moderno e *fashion*. O São Paulo Fashion Week, o Fashion Rio e a Semana de Moda de Buenos Aires, além da premiação do Oscar em Hollywood, são alguns dos principais eventos dos quais a Havaianas faz parte.

4.7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A marca Havaianas lançada em 1962 com um posicionamento de uma sandália inovadora e simples perdeu valor, pois, por 32 anos, permaneceu sem fazer nenhuma alteração no produto, ou seja, sempre foi vista pelos consumidores como uma sandália de palmilha branca com as tiras em preto, azul ou amarelo, deixando para as pessoas uma imagem associada a usos mais tradicionais e ao cotidiano operacional. A recompra era racional e planejada, por quebra das tiras, solado gasto ou perda do produto. Para a empresa, o produto durante a década de 1990 já não era mais competitivo, apresentando uma margem decrescente durante o tempo (MARCONDES, 2003). Observou-se que a classe média se afastou do produto, pois novas opções surgiam no mercado.

Então, em 1994 começou o processo de reposicionamento da marca, uma vez que era necessária para a marca Havaianas uma renovação no produto para que ele obtivesse novamente prestígio.

O objetivo inicial do processo de reposicionamento era aumentar o volume e a margem do produto e para isso, fizeram uma mudança no mix de marketing com a inclusão de valor agregado e também de uma ambiciosa estratégia de internacionalização da marca.

Houve o desenvolvimento de um novo produto, a diversificação da oferta, mudanças na embalagem, no preço, no ponto-de-venda, nos canais de distribuição e na comunicação.

Um fato marcante é que as sandálias passaram a ser comercializadas na Daslu, na França, na Itália, na Austrália, na Colômbia, nos Estados Unidos entre outros países, ou seja, o produto passou a ser vendido em lugares sofisticados elevando o *status* da marca. Vale destacar que a marca Havaianas detém 85% do mercado de chinelos de borracha em que há destaque para alguns concorrentes como a empresa Rider com a marca Ipanema, a pirataria internacional e o contrabando.

Em relação ao processo de reposicionamento, tem-se: que os **benefícios emocionais** da marca Havaianas a partir de 1994 estão representados pelos sentimentos internos, que são traduzidos pelo prazer e pela sensualidade de se usar o produto, pelos sentimentos externos, observa-se o status e o prestígio que a marca traz ao usuário, e os valores percebidos que podem ser traduzidos pelo

próprio slogan da marca “todo mundo usa” desde um simples trabalhador, passando por estudantes, jornalistas, aposentados, coronéis, até mesmo atores que ganharam o Oscar nos Estados Unidos. No que se refere aos **benefícios racionais**, representados pelas variáveis ligadas aos contatos físicos da marca realizados por meio do produto com o mercado-alvo: têm-se as questões ligadas à funcionalidade do produto, que são traduzidas pela sua qualidade, durabilidade e conforto, pois “não tem cheiro, não deforma e não solta as tiras”, o processo se dá pela facilidade de encontrar o produto e pela acessibilidade. A marca se relaciona muito bem com os públicos de todas as classes sociais, sexos e idade, criança a idosos tendo como alvo mulheres e homens isto é, a marca é democrática.

Já a identidade da marca é composta pelas **associações intangíveis** que são reforçadores altamente positivos dos benefícios emocionais e se constituem da identificação da origem, reputação, personalidade e evolução da marca, e estas podem ser traduzidas pelo humor, descontração, simpatia, envolvimento, irreverência e brasilidade que a marca traz. Ao utilizar campanhas com personalidades, a marca Havaianas passou a transmitir mais rapidamente credibilidade e veracidade nas propagandas estreitando a relação do produto com o consumidor gerando assim, um processo de identificação. Este aval contribuiu para quebrar as barreiras de classe social e tornar o produto mais democrático.

A **presença** caracteriza-se pelas variáveis que vão endossar os atributos físicos da marca, sendo representada pelas atividades da marca ao participar do São Paulo Fashion Week e de outros eventos relacionados à moda e pela apresentação da marca que possui como variáveis de diferenciação a simplicidade, a qualidade e o estilo. Um ano após o reposicionamento, as mudanças já eram perceptíveis. Desde o número de unidades vendidas, a margem de lucro, à imagem do produto no mercado. Rui Porto afirma que “foi uma revolução que começou em 94 e em 96, a percepção da marca já era totalmente outra”. A previsão de vendas da primeira coleção das Havaianas Top em 1993 era de 300 mil pares em um ano. O resultado alcançado foi de dois milhões de pares vendidos. Destacando-se que todo o faturamento de Havaianas Top era revertido para sua comunicação.

Um fato importante é que a ascensão e o sucesso da marca Havaianas no exterior ao enfatizar a sua origem brasileira realimentam o posicionamento da marca no Brasil. Foram observados não só uma ampliação do uso do produto em que as

peças começaram a usar as Havaianas em lugares públicos como também as classes menos privilegiadas passaram a usar as Havaianas sem ter vergonha nas ruas. Desde o início dessa nova estratégia, as vendas do produto mais que duplicaram. Em 1993 foram vendidos 70 milhões de pares contando todos os modelos de Havaianas, em contraste com 150 milhões em 2005. Para 2006, houve um aumento de 10 milhões, ou seja, 160 milhões.

Hoje, no Brasil, a Alpargatas oferece quase 40 modelos diferentes, além de 30 somente para exportação, isto é, ela possui 70 modelos em linha, e os que são criados para customização. Destaca-se que a empresa trabalha constantemente com desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

A fábrica das Havaianas, localizada em Campina Grande, no estado da Paraíba, está trabalhando atualmente com 100% de sua capacidade produtiva, afirma Andrea Koschnitski, Diretora de Planejamento Estratégico. A fábrica funciona em três turnos de oito horas, todos os dias da semana, ou seja, está sempre em funcionamento, para atender à demanda do mercado.

5. Considerações Finais

O esgotamento das possibilidades na gestão do composto de marketing refletido na estagnação do produto no mercado foi um dos principais fatores que levou a Alpargatas a buscar, o reposicionamento na marca Havaianas, uma nova possibilidade de ampliar o seu potencial competitivo. A empresa não vislumbrava novos horizontes para a expansão dos seus negócios, a não ser fazer um reposicionamento a fim de mudar os referenciais existentes para novos. Não havia mais como disputar o segmento em que sua marca estava posicionada com um apelo muito negativo em relação ao produto o reposicionamento foi, portanto, o caminho natural para a solução do problema.

Os resultados apontam para uma convergência das ações implementadas pela Alpargatas com a marca Havaianas.

Assim, ao se observar o caminho trilhado pela empresa no processo de reposicionamento da marca, verificou-se que o *slogan* “Todo mundo usa” constituiu-se na grande promessa e garantia que todas as pessoas realmente usariam a “novas” Havaianas, conferindo, assim, credibilidade à mensagem, alterando então a imagem do produto aos consumidores novos e atuais. Este foi o ponto de partida para a nova fase do produto, agora as sandálias podiam ser usadas não só em casa, mas também em lugares públicos sem que o usuário tivesse vergonha, trazendo, dessa forma, para os consumidores charme e glamour.

Percebeu-se, então, que as sandálias Havaianas passaram a ser apresentadas ao público em geral como um acessório de moda.

Fica subjacente no esforço de comunicação da marca Havaianas, a busca de transmitir os novos valores da marca: no plano dos **benefícios emocionais**, a satisfação interna foi tratada pelos fatores de ter prazer em usar o produto (independentemente da idade), a satisfação externa é refletida pelos fortes apelos da socialização em torno da nova marca, resultando em uma percepção de valores relacionados ao novo, ao moderno e ao diferente. As **associações intangíveis**, envolvendo as variáveis de origem, reputação, personalidade e evolução, foram realçadas pelas campanhas promocionais da marca onde os conceitos de brasilidade, humor, irreverência estão presentes.

Na esfera das ações tangíveis, os **benefícios racionais** (funcionalidade, processo e relacionamento) resultaram de uma boa aceitação ao novo produto em relação ao conforto, a durabilidade, fruto da reformulação, sendo reforçado pelo preço mais elevado. As ações desenvolvidas no plano da **presença** da marca reforçaram significativamente os benefícios racionais, destacando-se as atividades da marca na participação de eventos de moda (São Paulo Fashion Week) e a apresentação resultante de todo o processo da nova comunicação visual.

É possível afirmar, portanto, que o reposicionamento, sob determinadas condições, pode contribuir efetivamente para a revitalização das marcas. As premissas de que as mudanças intrínsecas são mudanças internas no produto: são as embalagens, as próprias sandálias com mais cores, personalização das Havaianas e diversificação do produto e extrínsecas as mudanças externas na comunicação: no slogan, usando mais a imagem de personalidades famosas com atores e atrizes, patrocinando eventos de modas são fatores determinantes para se consolidar o processo de reposicionamento da marca. Cabe salientar, no entanto, a importância e a necessidade de se traçar um planejamento bem estruturado que delimite claramente o problema e estabeleça a ponte para a mudança desejada. No ambiente dos negócios, o acaso tem pouca possibilidade de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ADLER, R. P. **A conquista da Atenção: A publicidade e as novas formas de comunicação** - Richard P. Adler, Charles M. Firestone. São Paulo: Ed. Nobel, 2002.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing criando valor para os clientes**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.
- CROCCO, L.; GIOIA, R. M. (Coordenador). **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. Coleção de marketing; v.1. São Paulo: Ed. Saraiva 2006.
- DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.
- ETZEL, Michael J. et al. **Marketing**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2001.
- FARINA, M.; DEL NERO FILHO, C. **Aspectos do marketing e da publicidade na América Latina**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.
- FERREIRA, A. B. de H., **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira S.A.: 1977.
- GOMES, N. D. **Fronteiras da publicidade-faces e disfarces da linguagem persuasiva**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2006.
- Havaianas - Um Levantamento Descritivo De Marketing**. Disponível em <<http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/havaianas-um-levantamento-descritivo-de-marketing-1069379.html>> Acessado em: 16 Ago. 2011.
- HAVAIANAS, Site Oficial. Documento em HTML disponível em <<http://br.havaianas.com/pt-BR>> Acessado em 15 Abr. 2011
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MALANGA, E. **Publicidade, uma introdução**. São Paulo, Ed. Edima, 1987.
- MARCONDES, P. **Marcas – uma história de amor mercadológica**. São Paulo: Ed. Meio& Mensagem, 2003.
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MELO, Bruno. **Mundo do Marketing**. Documento em HTM disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/1,330,havaianas-o-chinelo-que-virou-artigo-de-moda.htm>>. Acesso em: 15 Ago. 2011.

Reposicionamento de Marca. Disponível em <<http://agenciafonte.blogspot.com/2011/04/reposicionamento-de-marca.html>> Acessado em: 16 Ago. 2011.

SERRALVO, F. A; PRADO, K. P. L. de A.; LEAL, C. A. M. **A Importância do Reposicionamento de Marcas no Contexto Competitivo – O Caso das Sandálias Havaianas**. Documento digital em formato PDF disponível em <<http://www.unieducar.org.br/biblioteca/A%20Importância%20do%20Reposicionamento%20de%20Marcas%20no%20Contexto%20Competitivo%20%20O%20Caso%20das%20Sandalias%20Havain.pdf>>. Acesso em: 16 Ago. 2011.

TEMPERINI, A. **Havaianas – Historia da Marca.** <<http://aletp.com/2007/02/13/havaianas-historia-da-marca/>> Acessado em: 16 Ago. 2011.

TURPIN, D. **IMD.** Documento disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/12470,artigos,como-as-havaianas-se-tornou-uma-marca-global.htm>> Acessado em: 15 Ago.2011.

ULIANA, C. **Sandálias Havaianas.** Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/artigo/47006-sandalias-havaianas.html>> Acessado em 16 Ago. 2011.