

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR STRONG
PUBLICIDADE E PROPAGANDA



dinamo
c o m u n i c a ç ã o



SANTO ANDRÉ
2019/2

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR STRONG

Escola Superior de Administração e Gestão

Curso de Publicidade e Propaganda

Dínamo Comunicação

Alpargatas- Produto Havaianas

Santo André

2019/2

BIANCA VENTURA SANTOS
LEON CAVALCANTE RORATO
MELISSA LINS DE SOUZA
RÔMULO DE ABREU MOISES ARGENTIN
TALITA ROBERTA RODRIGUES NANTES SANTOS
VITOR HUGO DE NADAI SOARES
WENDEL XAVIER DOS SANTOS

Dínamo Comunicação
Alpargatas- Produto Havaianas

Trabalho experimental de conclusão de Curso de Comunicação Social- Publicidade e Propaganda da instituição STRONG – ESAGS, apresentado às disciplinas: PREX II – Atendimento; Planejamento; Direção de Arte; Redação Publ. e Revisão; Produção Audiovisual; Mídia; Trade Marketing, sob orientação dos Professores Prof. Dr. Edson Paiva; Profa. Ms. Elaine Chovich, Prof. Ms. Daniel Bento Paletta, Profa. Dra. Cláudia Ribeiro Monteiro Lopes, Prof. Ms. Claudio C. Babenko Gonçalves, coordenados pelo Professor Prof. Dr. Edson de Paiva Dias.

Santo André
2019/2

Ficha Catalográfica

Catálogo na Publicação:

Biblioteca Prof. Dr. Jorge Oscar de Mello Flôres

SANTOS, Bianca; RORATO, Leon; SOUZA, Lins; ARGENTIN, Rômulo;
SANTOS, Talita; SOARES, Vitor; SANTOS, Wendel.

Orientador: PAIVA, Edson

Alpargatas- Produto Havaianas

Projeto Experimental de Publicidade e Propaganda

Escola Superior de Administração e Gestão Strong Esags

2019

1. Comunicação; 2. Sandália de borracha; 3. Alpargatas;
4. Havaianas; 5. Estilo; 6. Chinelo.

Ficha de aprovação

Àqueles que seguraram nossas mãos para nos ensinar a caminhar e estiveram ao nosso lado para que este sonho se tornasse possível, fazendo parte dessa vitória. Em especial: Adelcio, Célio, Claudia, Elaine, Elenice, Gilson, Guilherme, Isaias, José Roberto, Karen, Marlene, Mauricio, Miriam, Simone e Vanderlei, a agência Dínamo Comunicação dedica este projeto.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos professores e orientadores por acreditarem em nosso potencial e prestar o suporte de forma precisa, sempre que solicitado.

À todos colaboradores externos, sendo: Andréia Muniz, por nos ceder as informações necessárias para realização do Projeto e pela atenção e carinho a nós dispensados. Aos atores Beatriz Vieira, Pedro Madaleno e Matheus Dantas, pelo auxílio com a gravação dos vídeos publicitários. Às locutoras do Clube da Voz: Larissa Mazieiro e Simone Kliass, pelo trabalho profissional e extrema atenção.

Um grande agradecimento a nossos familiares e amigos de turma que sempre estiveram ao nosso lado durante o decorrer do Curso e compreenderam os momentos bons e ruins.

E, por fim, o nosso muito obrigado pela determinação, paciência e amizade que ao longo do desenvolvimento do trabalho demonstramos uns aos outros, como equipe e agência.

“A alegria está na luta, na tentativa, no envolvimento e não na vitória propriamente dita.”

(Mahatma Gandhi).

RESUMO

Atualmente, com o amplo crescimento das tecnologias digitais, promoveu-se a necessidade eminente nas corporações de encarar um novo hábito de interação entre marcas e consumidores, visando conquistar espaço no mercado, fidelizar clientes, fortalecer a marca, dentre outros fatores necessários para uma empresa estabelecer e fixar seu posicionamento no mercado de atuação, para que não perca espaço para seus concorrentes e nem oportunidades de crescimento, sendo necessário em muitas vezes reposicionar a proposta para seu produto, adequando-o ao perfil *target*. A propaganda, que é uma ferramenta dentro do composto de *marketing*, diz respeito à promoção e tem o sentido de impulsionar a marca e soluções, fazendo com que a mensagem de *marketing* da empresa chegue aos ouvidos certos, transformando-a em uma solução para necessidades e desejos de um cliente, portanto, quando combinada aos novos hábitos do público consumidor, fortalece a marca e a mantém com forte *share of mind*. A Havaianas, um braço do grupo Alpargatas, tem irrevogável força no mercado e será o objeto de pesquisa do presente Projeto, que visa de forma teórica e prática, apresentar o desdobramento de um Plano de Comunicação desenvolvido com a intenção de atrelar *mix* de *marketing* a uma estratégia de campanha que possibilite a sustentação do posicionamento marca, através de uma nova abordagem.

Palavras-chave: Comunicação; Sandália de borracha; Alpargatas; Havaianas; Estilo; Chinelo.

ABSTRACT

Nowadays, with the wide growth of digital technologies, there has been an imminent need for corporations to face a new habit of interaction between brands and consumers, aiming to gain market space, build customer loyalty, strengthen the brand, among other factors necessary for a company. establish and fix its positioning in the market, so that it does not lose space for its competitors or growth opportunities, being often necessary to reposition the proposal for its product, adapting it to the target profile. Advertising, which is a tool within the marketing mix, is about promotion and has the sense of boosting the brand and solutions, making the company's marketing message reach the right ears, turning it into a solution for needs. and a customer's wishes, so when combined with new consumer habits, it strengthens the brand and maintains it with a strong share of mind. Havaianas, an arm of the Alpargatas group, has irrevocable strength in the market and will be the object of research of this project, which aims theoretically and practically to present the unfolding of a Communication Plan developed with the intention of linking marketing mix to a campaign strategy that makes it possible to sustain brand positioning through a new approach.

Keywords: *Communication; Rubber sandal; Alpargatas; Havaianas; Style; Slipper.*

dinamo

c o m u n i c a ç ã o

MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL | **AGÊNCIA DÍNAMO**

dinamo

c o m u n i c a ç ã o



BIANCA VENTURA

PLANNER

biancaventurasantos@gmail.com



LEON RORATO

ATENDIMENTO

leonrorato@hotmail.com



MELISSA LINS

TRÁFEGO

melissa.lins.souza@gmail.com



RÔMULO DE ABREU

MÍDIA

romulo.moyses@hotmail.com



TALITA NANTES

CRIAÇÃO

talita_nantes@hotmail.com



VITOR HUGO

REDAÇÃO

vitorhugodenadai2@gmail.com



WENDEL SANTOS

AUDIOVISUAL

wendel.xsantos@hotmail.com

2016



2017



2018



CASES DE SUCESSO

SEIS *TIPUS** DE OURO

*Trabalho Interdisciplinar de Publicidade

MISSÃO: Estamos aqui para inovar, criar e sermos eficientes para nossos clientes.

VISÃO: Queremos o reconhecimento como a melhor e mais inovadora agência de publicidade, podendo gerar em nossos clientes sensações positivas por meio de nossos projetos.

VALORES: Temos foco em resultado para nossos clientes. Nós somos o impulso que gera a mudança, referência para a inspiração.

Av. Industrial, 1455 - Jardim Santo André - SP
(11) 4002-8922 | dinamo.com.br

ÍNDICE

CONCEITO	04
ASSINATURA	05
└ PRINCIPAL └ SECUNDÁRIA	
PADRÃO TIPOGRÁFICO	07
TIPOGRAFIA DE APOIO	08
LIMITES DE REDUÇÃO	09
POSITIVO E NEGATIVO	10
TONS DE CINZA	11
PRINCIPAIS PROIBIÇÕES	12
MARGENS	13
PADRÕES CROMÁTICOS	14
APLICAÇÕES	15

CONCEITO

Dínamo: Aquilo que impulsiona, gera o progresso.

Criada em 2016, começa o sonho de um grupo de estudantes de Publicidade e Propaganda com seu primeiro desafio: a criação de uma agência. Durante a trajetória, esse desafio criou forma, sintonia, engajamento e paixão, tornando marcante o caminho ao longo de 4 anos. A Dínamo teve a honra de ser a agência mais premiada ao longo do curso, ganhando o primeiro lugar nos anos de 2016, 2017 e 2018, somando seis vitórias invictas no TIPU (Trabalho Interdisciplinar de Publicidade).

Como o próprio nome traz na simbologia, temos impulso e muita energia para transformar grandes desafios em grandes resultados. Dinâmicos, atuamos com um time que entende que cada cliente tem uma necessidade única, portanto nosso propósito é ser o parceiro ideal no processo de transformação do negócio de cada um deles, antecipando mudanças e oferecendo soluções com excelência, pois sabemos que boas ideias têm o poder transformador, então cada problema será nosso case de sucesso.

ASSINATURA

PRINCIPAL

dinamo
c o m u n i c a ç ã o

Inspirados pela Bauhaus, que foi a chave de um novo pensamento, nosso logo demonstra a preocupação estética junto a simbologia da inovação. Nós oferecemos aos nossos clientes a mudança, um espírito livre, pois entendemos que arte e ofício andam de mãos dadas quando tratamos de comunicação.

ASSINATURA

SECUNDÁRIA



Abraçamos a cor roxa para nossa marca, pois é uma cor com frequência alta que transmite equilíbrio, sendo a combinação de energia (vermelho) e tranquilidade (azul). Estimula a área do cérebro do pensamento abstrato e de planejamento de ações, ativando a criatividade e a imaginação.

Bahnschrift - Títulos

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

.,!@#\$%^&*()_+{}[]`^~»'<>::\|/?

Bauhaus 93 - logotipo

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

.,!@#\$%^&*()_+{}[]`^~»'<>::\|/?

TIPOGRAFIA DE APOIO

Humnst777 Lt BT - Alfabeto complementar

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

.,!@#\$%^&*()_+{}[]`^~»'<>;\|/?

Humnst777 Lt BT - Alfabeto complementar

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

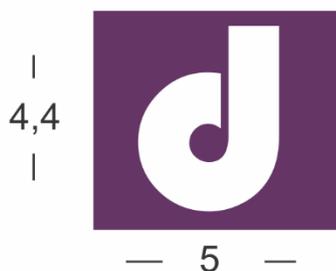
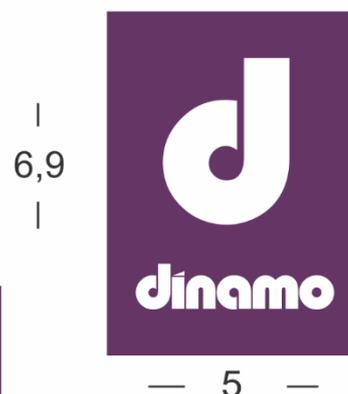
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

0123456789

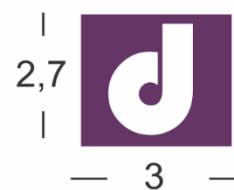
.,!@#\$%^&*()_+{}[]`^~»'<>;\|/?

LIMITES DE REDUÇÃO

Visualização Digital



Impressão Offset



*Medidas em centímetros (cm)

POSITIVO E
NEGATIVO

dinamo
c o m u n i c a ç ã o



TONS DE CINZA

80%

dinamo
c o m u n i c a ç ã o



60%

dinamo
c o m u n i c a ç ã o



40%

dinamo
c o m u n i c a ç ã o



20%

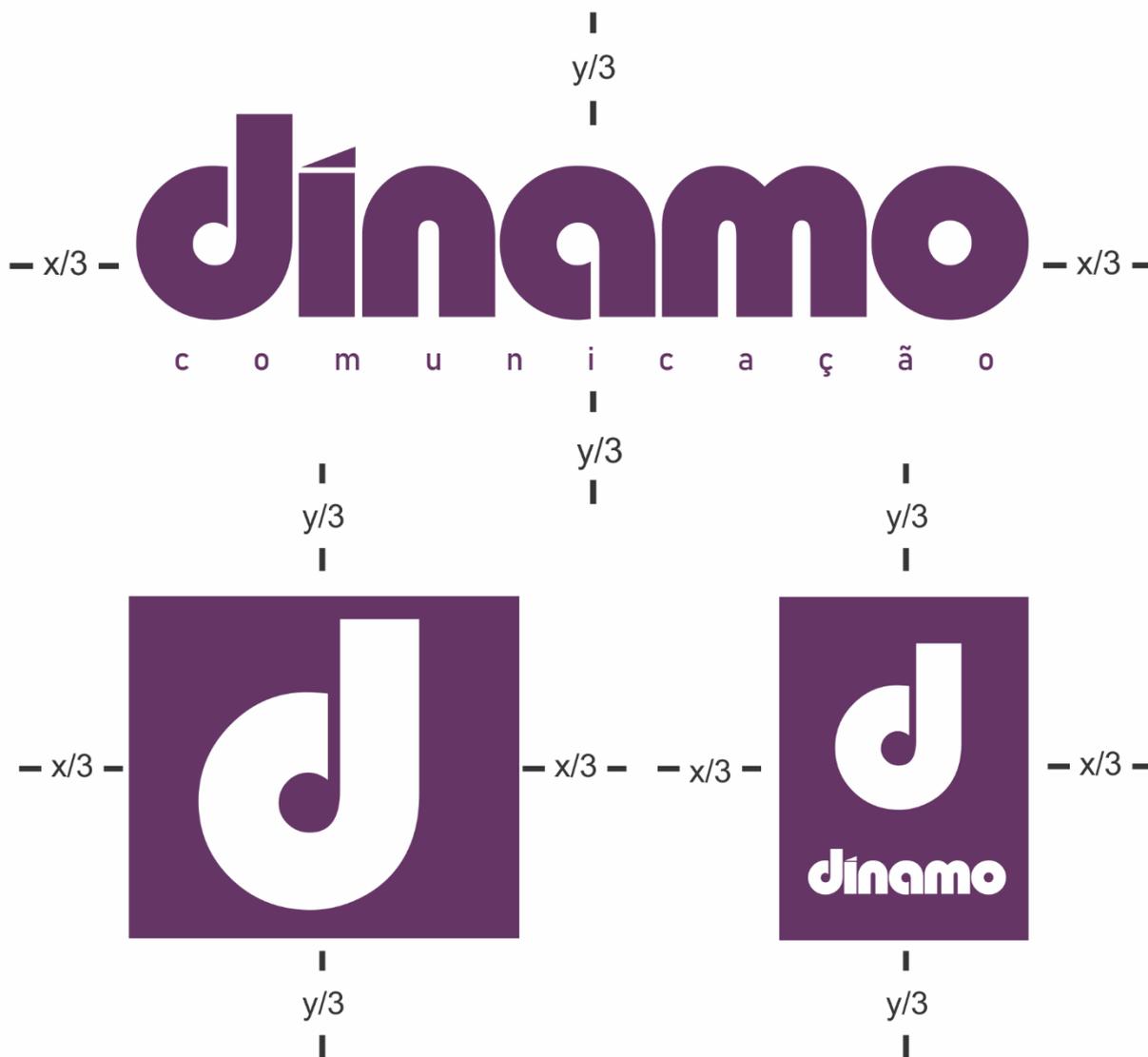
dinamo
c o m u n i c a ç ã o



PRINCIPAIS PROIBIÇÕES



MARGENS



PADRÕES CROMÁTICOS

PANTONE - 280PC

C: 68 M: 100 Y: 31 K: 36
R: 93 G: 38 B: 90

PANTONE - 280SPC

C: 68 M: 100 Y: 31 K: 36
R: 107 G: 45 B: 119

PANTONE - 258PC

C: 68 M: 100 Y: 31 K: 36
R: 145 G: 84 B: 146

PANTONE - 258PC

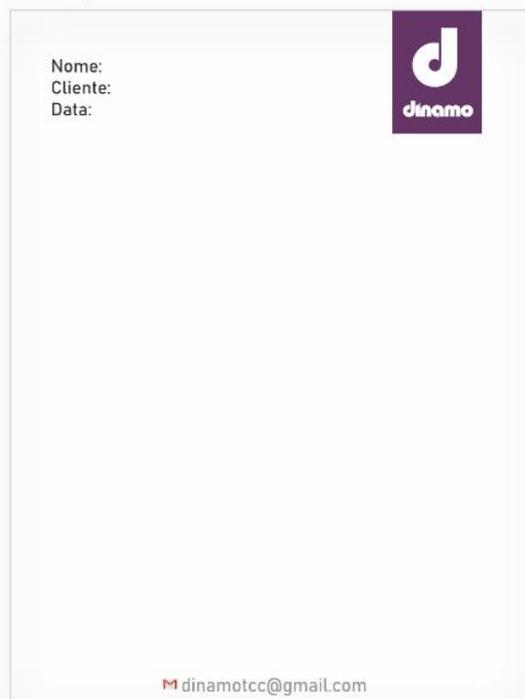
C: 68 M: 100 Y: 31 K: 36
R: 232 G: 202 B: 146

APLICAÇÕES

Cartão de Visita



Papel de relatório

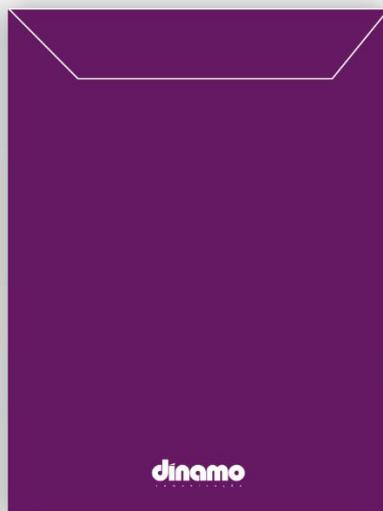


Aplicativo

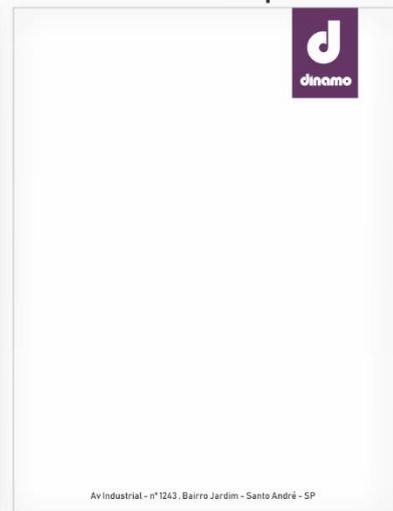


APLICAÇÕES

Envelope



Papel Carta



Xícara



d

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	39
I. Briefing	42
1.1 Histórico da empresa	42
1.2 Histórico do produto	45
1.3 Histórico da comunicação	48
1.4 Produto	55
1.4.1 Nome	55
1.4.2 Categoria	55
1.4.3 Local de uso ou aplicação	55
1.4.4 Embalagens	56
1.4.5 Formas de uso ou consumo por escala de importância e sazonalidade	56
1.4.6 Definição de preços para os canais de distribuição	57
1.4.7 Composição industrial/matérias-primas	58
1.4.8 Imagem do produto no mercado	58
1.4.9 Principais características diferenciadoras em relação à concorrência ..	58
1.4.10 Principais pontos positivos	59
1.4.11 Principais pontos negativos	59
1.5 Mercado	59
1.5.1 Tamanho do mercado	59
1.5.2 Principais mercados	62
1.5.3 Participação de mercado do produto nas praças atendidas	66
1.5.4 Evolução do mercado	67
1.5.5 Sazonalidade	69
1.6 Consumidor	71
1.6.1 Classificação socioeconômica	71
1.6.2 Perfil psicográfico	72

1.6.3	Influências no processo de compra	72
1.6.3.1	Social	72
1.6.3.2	Cultural	72
1.6.3.3	Ambiental	73
1.6.3.4	Religiosa	73
1.6.3.5	Geográfica	73
1.6.4	Decisão e local de compra	73
1.7	Distribuição	75
1.7.1	Canais utilizados	75
1.7.2	Avaliação sobre o sistema de distribuição	76
1.7.3	Restrições para distribuição	78
1.8	Preços	79
1.8.1	Preços praticados	79
1.8.2	CrITÉrios para o estabelecimento do preço	79
1.8.3	Percepção do preço pelo consumidor	80
1.9	Motivação de compra do produto	82
1.9.1	Motivações emocionais e racionais	82
1.9.2	Por que o consumidor compra?	82
1.9.3	BenefÍcios que o consumidor espera do produto	83
1.10	Concorrência	84
1.10.1	Principais concorrentes diretos, produtos e fabricante	87
1.10.1.1	HistÓrico da empresa concorrente e do produto	87
1.10.1.2	Principais caracterÍsticas do produto concorrente	88
1.10.1.3	HistÓrico da comunicação	88
1.10.1.3.1	Campanhas	88
1.10.1.3.2	Ações em pdv, feiras, eventos e etc	91
1.10.1.4	PolÍtica de vendas	93
1.10.1.5	Pontos positivos e negativos dos produtos	96
1.10.1.6	Comparativo de preços praticados em relação à concorrência ..	96
1.10.2	Concorrentes indiretos	97

1.11	Pesquisas	98
1.11.1	Pesquisas realizadas	98
1.11.1.1	Perfil dos respondentes	98
1.11.1.2	Mercado de chinelos	101
1.11.1.3	Marca Havaianas	105
1.11.2	Resultados obtidos	106
1.12	Objetivos de mercado	107
1.13	Objetivos de comunicação	107
1.14	Conteúdo básico da comunicação	107
1.14.1	Conteúdo básico que as peças deverão transmitir	107
1.14.2	Pontos positivos a serem destacados	108
1.14.3	Pontos a serem evitados	108
1.15	Mídia	108
1.15.1	Meios recomendados	108
1.15.2	Períodos	108
1.15.3	Praças	108
1.16	Verba total de comunicação	109
1.16.1	Verba de veiculação	109
1.16.2	Verba de produção	109
1.16.3	Verba para ações	109
1.17	Promoção de vendas, merchandising, eventos, patrocínios, projetos especiais	109
II.	Diagnóstico	111
2.1	Produto	111
2.2	Pessoas	111
2.3	Problema	111
2.4	Plataforma	112
2.5	Promessa	112
2.6	Apresentação	112

III. Planejamento de comunicação	113
3.1 Análise situacional (SWOT)	114
3.2 Objetivo de mercado	116
3.3 Objetivo de comunicação	117
3.4 Conteúdo básico da comunicação	117
3.5 Budget (investimento/verba)	117
3.6 Definição das estratégias de comunicação	117
IV. Planejamento da campanha	119
4.1 Tipos de campanha	119
4.2 Briefing de criação	119
4.3 Objetivo da campanha	120
4.4 Estratégia da campanha	121
4.5 Estilo e ritmo	121
V. Plano de trabalho criativo	123
5.1 Conceito	123
5.2 Temática	123
5.2.1 Tema	123
5.3 Linha Visual	123
5.4 Linha textual	123
5.4.1 Slogan	124
5.5 Detalhamento das peças desenvolvidas	124
VI. Plano de ação	191
6.1 Carnaval	191

6.1.1	Tema	191
6.1.2	Objetivo	191
6.1.3	Estratégia	191
6.1.4	Tática	191
6.1.5	Justificativa	191
6.1.6	Relação de recursos	191
6.1.7	Orçamento	192
6.2	Dia das mães	194
6.2.1	Tema	194
6.2.2	Objetivo	194
6.2.3	Estratégia	194
6.2.4	Tática	194
6.2.5	Justificativa	194
6.2.6	Relação de recursos	194
6.2.7	Orçamento	194
6.3	Lollapalooza	195
6.3.1	Tema	195
6.3.2	Objetivo	195
6.3.3	Estratégia	195
6.3.4	Tática	195
6.3.5	Justificativa	195
6.3.6	Relação de recursos	195
6.3.7	Orçamento	196
6.4	Dia interacional de orgulho gay	197
6.4.1	Tema	197
6.4.2	Objetivo	197
6.4.3	Estratégia	197
6.4.4	Tática	197
6.4.5	Justificativa	197
6.4.6	Relação de recursos	197

6.4.7	Orçamento	198
6.5	Dia dos pais	199
6.5.1	Tema	199
6.5.2	Objetivo	199
6.5.3	Estratégia	199
6.5.4	Tática	199
6.5.5	Justificativa	199
6.5.6	Relação de recursos	199
6.5.7	Orçamento	199
6.6	Início de primavera	200
6.6.1	Tema	200
6.6.2	Objetivo	200
6.6.3	Estratégia	200
6.6.4	Tática	200
6.6.5	Justificativa	201
6.6.6	Relação de recursos	201
6.6.7	Orçamento	201
6.7	Black Friday	201
6.7.1	Tema	201
6.7.2	Objetivo	201
6.7.3	Estratégia	201
6.7.4	Tática	201
6.7.5	Justificativa	202
6.7.6	Relação de recursos	202
6.7.7	Orçamento	202
6.8	CCXP 2020.....	202
6.8.1	Tema	202
6.8.2	Objetivo	202
6.8.3	Estratégia	203
6.8.4	Tática	203

6.8.5	Justificativa	203
6.8.6	Relação de recursos	203
6.8.7	Orçamento	203
6.9	Natal	205
6.9.1	Tema	205
6.9.2	Objetivo	205
6.9.3	Estratégia	205
6.9.4	Tática	205
6.9.5	Justificativa	205
6.9.6	Relação de recursos	205
6.9.7	Orçamento	205
6.10	Broadside	206
6.10.1	Tema	206
6.10.2	Objetivo	206
6.10.3	Estratégia	206
6.10.4	Tática	206
6.10.5	Justificativa	206
6.10.6	Relação de recursos	206
6.10.7	Orçamento	206
6.11	Orçamento Final	213
VII.	Plano de mídia	215
7.1	Briefing de mídia- Informações básicas	215
7.1.1	Produto/Marca	215
7.1.2	Situação do mercado	216
7.1.3	Objetivos de mídia	220
7.1.4	Concorrência (meios, veículos e praças)	222
7.1.5	Praça de veiculação	225
7.1.6	Período de Veiculação	225

7.1.7	Verba Disponível	225
7.2	Público Alvo	225
7.2.1	Perfil demográfico	225
7.2.2	Perfil psicográfico	225
7.2.3	Estudo midiográfico	227
7.3	Geografia	228
7.4	Alcance	230
7.5	Frequência Média	231
7.6	Continuidade de Veiculação	231
7.7	Estratégia de mídia	232
7.7.1	Meios Recomendados	232
7.7.2	Justificativa dos meios selecionados	232
7.7.3	Função de Meios.....	244
7.7.3.1	Meios Básicos.....	244
7.7.3.2	Meios Complementares.....	245
7.7.3.3	Meios de Apoio.....	245
7.8	Táticas de mídia.....	246
7.8.1	Veículos Recomendados.....	246
7.9	Cronograma geral de veiculação.....	273
7.10	Mapa de Veiculação/Programação de Mídia	276
7.11	Resumo Geral da Verba por Meio, Veículo e Mês.....	278
7.12	Mídia Integrada aos objetivos de marketing.....	279
7.13	Mídia Integrada aos objetivos de comunicação	279
7.13	Mídia Integrada aos objetivos de comunicação	279
7.14	Orçamento	280
	Considerações finais	281
	REFERÊNCIAS	282
	ANEXOS	286

Lista de Figuras

Figura 1 - Fábricas Havaianas	48
Figura 2- Campanha "Esta é a pista", 1962.....	49
Figura 3- Campanha "Legítimas, só as Havaianas", 1967.	49
Figura 4- Todo mundo usa, 2007.....	50
Figura 5- Concha, Janeiro 2018.....	51
Figura 6- Mágica, Novembro 2018	51
Figura 7- Sansão, Julho 2018	52
Figura 8- São Paulo Fashion Week - Havaianas	53
Figura 9- São Paulo Fashion Week - Havaianas (ex. 2).....	53
Figura 10- Thong Challenge	54
Figura 11- Loja conceito - SP	55
Figura 12- Mercado brasileiro de sandálias.....	61
Figura 13- Exportação de calçados por segmento.	62
Figura 14- Press Release - 1T19.....	62
Figura 15 - Influências Geracionais, VOLTage.....	71
Figura 16- Compra planejada vs. Por impulso.	74
Figura 17- Importância dos canais onde o consumidor compra no Brasil.	76
Figura 18- Critérios para PDV.	77
Figura 19 - Pirâmide de Maslow	83
Figura 20- Produtos Ipanema.....	85
Figura 21- Produtos Rider.....	87
Figura 22- 2016- Invadimos sua praia	88
Figura 23- 2017- Livre para ser você mesma	89
Figura 24- 2018 - #LivreDaCabeçaAosPés.....	89
Figura 25- 2016- Da pra fazer	90
Figura 26- 2018- O próximo passo.....	90
Figura 27- 2018- Slide	91
Figura 28- Share of market.....	107

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Consumo de Calçados, em bilhões de pares.....	60
Gráfico 2- Segmentação da produção brasileira de calçados por tipo de uso em 2018, participação em pares.	60
Gráfico 3- Destaques: Pares Jul'18x19.....	64
Gráfico 4- Receita Líquida Jul'18X19.....	64
Gráfico 5- % Participações Regionais (em pares)	65
Gráfico 6- Market Share- Sandálias	66
Gráfico 7 - Perspectivas para o mercado calçadista em 2019.....	67
Gráfico 8 - Volume de Vendas Sandálias + Brand Extension (milhões de pares/peças).	68
Gráfico 9- Havaianas, Sazonalidade.....	70
Gráfico 10- Chinelo - Sazonalidade.....	70
Gráfico 11- Chinelo x Havaianas - Sazonalidade.....	70
Gráfico 12- % Representatividade dos Canal (em pares)	75
Gráfico 13- Faixa Etária - Idade (Nº).....	98
Gráfico 14- Faixa etária (%).....	99
Gráfico 15- Gênero.....	99
Gráfico 16- Grau de Instrução.....	100
Gráfico 17- Renda Domiciliar.....	100
Gráfico 18- Share of Market.....	101
Gráfico 19 - Preço vs. Consumo	102
Gráfico 20 - Frequência de compra.....	102
Gráfico 21- Quantidade de Chinelos	103
Gráfico 22 - Motivos de incômodo	103
Gráfico 23- Uso do chinelo.....	104
Gráfico 24 - Locais de uso	104
Gráfico 25- Influência de compra.....	105
Gráfico 26- Preferência	105
Gráfico 27- Participação de Mercado.....	221

Lista de Tabelas

Tabela 1- Preços praticados, 1/ 2019	79
Tabela 2- Comparação de concorrentes	95
Tabela 3 - Comparativo de preço, Online.....	96
Tabela 4- Comparativo de preço, Varejo.....	97
Tabela 5- Comparativo de preço, Atacado.....	97
Tabela 6 - Tabela de lembrança de marca	101
Tabela 7 - Concorrência.....	222
Tabela 8 - Clientes vs. Produtos.....	224
Tabela 9- Mapa de mídia.	276
Tabela 10- Meio vs. Formato.....	277
Tabela 11- Orçamento Geral.....	280

INTRODUÇÃO

O briefing é a base da aculturação de um profissional, que, após sua análise e a complementação de informações, deverá ter condições de propor decisões realmente eficientes para a empresa como um todo e para o problema ali apontado. (SANT'ANNA, Armando; JUNIOR, Ismael Rocha; GARCIA, Luiz Fernando Dabul, 2015, p.119)

Integrante do grupo Alpargatas, atuante há mais de 50 anos no mercado, a Havaianas tem como produto principal calçados de borracha e têxtil, sendo que é conhecida como sinônimo da categoria no que diz respeito ao produto “chinelo”. Atualmente tem como *slogan* “Todo mundo usa”, com o objetivo de realmente tornar universal o seu uso, sem nenhuma forma de segregação. Um ponto de diferenciação é que a marca aposta na diversificação e variedade de modelos, seguindo sempre as tendências e posicionando o produto como um produto jovem, *fashion*.

Como uma marca consagrada e líder de mercado, possui forte presença na comunicação televisiva, sempre utilizando formadores de opinião e artistas como representantes, para que seu uso seja entendido como universal, mas sempre atrelado à questão do *status*. Por ser uma marca tradicional e de origem brasileira, tem atuação em todos os estados nacionais e sua expansão internacional ocorre de forma rápida, sendo que hoje já está presente na Ásia, América, Europa, Oriente Médio, África e Oceania.

O uso dos produtos da Havaianas ocorre não apenas pelo *status*, mas pelo julgamento positivo da marca no que diz respeito ao custo benefício, pois o público entende que por mais que os produtos ofereçam um preço superior em relação à concorrência, vale a pena pela qualidade que a marca representa. Atualmente a marca aposta no humor, clima jovem e modernidade para sua comunicação, pois muito mais do que a venda do produto em si, a marca deseja criar vínculo com o *target* e se aproximar de sua personalidade.

Entretanto, foi identificado por meio de pesquisas realizadas pela agência, que diversos públicos têm o paradigma quanto ao uso do produto em ambientes urbanos, sendo que menos da metade dos respondentes desconsideram o uso deste para esses lugares. Desta forma, para que a marca continue sendo sinônimo de jovialidade

e *fashionismo*, é necessário trabalharmos tal defasagem, ampliando a possibilidade do uso do produto para diversos ambientes, visto que há esforços da marca para que o produto primário – chinelo – tenha diferenciação no mercado e se torne um item de moda, além disso, hoje os seus concorrentes buscam diferenciação nesse quesito e, portanto, o intuito é romper o preconceito do uso dos produtos apenas para momentos de lazer, destacando os benefícios que este oferece, juntamente aos diferenciais e, por consequência, levar o consumidor a adquiri-la.

Por fim, ao considerar a gigante Havaianas, por meio de estudo e pesquisa, detectou-se oportunidades que favorecem para que a marca mantenha o seu crescimento e faça conexão intensa com seu público-alvo, ampliando-o ainda mais e tornando-o fiel, através do uso da ferramenta de comunicação – propaganda – junto a nova proposta de abordagem. Desta forma, elaborou-se o presente Projeto acadêmico que apresenta um plano de comunicação, atrelado as estratégias de comunicação, desenvolvidas a partir de análises do *mix de marketing*, para gerar maior visibilidade para a marca com os produtos que já atua, traçando uma imagem do produto bem definida para o *target*.

I. BRIEFING



I. Briefing

1.1 Histórico da empresa¹

A história da companhia começa em 3 de abril de 1907 com a vinda do escocês Robert Fraser da Argentina para o Brasil. O investidor se une a um grupo de empresários, para a criação da Sociedade Anônima Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados. A companhia, que depois passaria a se chamar São Paulo Alpargatas, começou com uma fábrica na Mooca, zona leste da capital paulista, para a produção de calçados para trabalhadores na colheita de café. Em 1910, os calçados para lavouras de café impulsionam os negócios da empresa, que acaba tendo de estrear na Bolsa de Valores, com a intenção de captar mais recursos e investir na ampliação das operações. Porém, com a Primeira Guerra Mundial, as dificuldades financeiras, falta de matéria-prima e a gripe espanhola, que deixa metade dos empregados da fábrica doentes, o que atrapalha os negócios.

No final da década de 20, a crise econômica provocada pela superprodução de café e pela quebra da Bolsa de Valores de Nova York faz cessar a produção das Alpargatas Roda, que é um dos calçados mais acessíveis e populares do País. Enquanto muitas empresas fechavam suas portas, a companhia decide investir ainda mais nos negócios e retoma a fabricação da Alpargatas Roda. Passa também a fornecer mochilas, barracas e fardas aos combatentes da Revolução de 1932. Depois de atravessar outro grande desafio, com a Segunda Guerra Mundial, a companhia lança sua primeira calça jeans, a Rodeio. Na década de 50, os modelos de tênis Conga e Bamba Basquete são lançados, assim como a lona Sempreviva. Nos anos 60 é incorporado ao dia a dia do povo brasileiro um brim de muita qualidade, que dá origem às calças *Far West*. Os jingles das Alpargatas Roda e do Encerado Locomotiva são cantados em todas as esquinas.

Em 1961, surge a marca Sete Léguas com a produção e comercialização da bota de borracha Sete Léguas Trator. Um produto consagrado, presente no dia a dia dos trabalhadores da agricultura, agropecuária e construção civil. No ano seguinte, em 1962, as sandálias Havaianas são lançadas e fazem tanto sucesso

¹ Disponível em: <<https://www.alpargatas.com.br/#/conheca-empresa>> Acesso: 02 nov. 2019.

que todo o mundo copia, alertam os comerciais da marca que as demais são cópias fajutas² e novo termo, de tão falado, vai parar no dicionário Aurélio como sinônimo de produto de má qualidade. As sandálias cativam milhões de fãs. A Alpargatas lança a calça Topeka e, dois anos depois, as Colchas Madrigal.

Em 1970 É lançado o Kichute, o calçado perfeito para as peladas. O Brasil torna-se tricampeão mundial de futebol e a empresa dá início à campanha de cunho social que percorre escolas estaduais com o mote: “Criança calçada, criança sadia”. A empresa inaugura fábricas de Norte a Sul do País e entra de sola em um segmento promissor: o de artigos esportivos com o lançamento da marca Topper e a compra da Rainha em 1978, no mercado brasileiro desde 1934.

As vendas perderam fôlego nos anos 80, mas foram relançadas em 1994, com outro enfoque. Os produtos reapareceram com tons monocromáticos e, três anos depois, em versões de uma infinidade de cores para deixar de ser funcional e se tornar um acessório de moda. O marketing em cima das “únicas que não deformam” ajudou bastante. Missão cumprida com sucesso dentro e fora do país, onde o produto ganhou destaque a ponto de ser usado por celebridades de todo mundo.

Inaugura, anos depois, uma fábrica na Paraíba, e lança as sandálias Samoa (descontinuada em 2003) e o jeans Top Plus. Além do relançamento da Havaianas, a Alpargatas licencia, na década de 90, as marcas Timberland, especializada em esportes de aventura; Mizuno, tênis voltado para adeptos do atletismo; o calçado Kichute, e a Nike (cuja licença da marca ficou em seu poder até 1994).

Mudanças de processos e cortes de custos e pessoas aconteceram depois do resultado de uma análise dos donos da empresa com a consultoria McKinsey e a implantação de um programa intitulado Avaliação do Valor de Atividade. Nesta etapa, o número de empregados foi reduzido de 14.500 para 10.500 e a empresa foi dividida, como hoje, em unidades de negócios. O sucesso da Havaianas, e a estabilidade do cenário mundial, abriu para a Alpargatas a oportunidade de replicar o sucesso das vendas do produto de dentro para fora do Brasil. Dentro da estratégia de virar global, a companhia inaugurou, em 2007, um escritório em Nova

² *Fajuta* é o feminino de fajuto. O mesmo que: falsa, malfeita, falsificada.

York. Também adquiriu 60% da operação na Argentina, além da pernambucana Dupé, assumindo a liderança do segmento de sandálias no país. Em 2008, inaugura escritórios comerciais na Espanha e, no ano seguinte, no Reino Unido, França e Itália. Em novembro de 2010, a empresa comprou 30% da brasileira Osklen, com opção para mais 30%. A marca adquirida, já famosa internacionalmente, continuou sob a coordenação de criação e estilo de seu fundador, Oskar Metsavaht, e a intenção era repetir com a Osklen o sucesso mundial de Haiavanas.

De São Paulo Alpargatas passa a se chamar Alpargatas e, seguindo o caminho da globalização, transfere sua sede e rejuvenesce a imagem institucional. Em 2011, a Alpargatas detém 91,5% do capital das operações na Argentina e vira líder do mercado de calçados na América Latina. Para analistas de mercado, a compra da Osklen é só o começo do quanto a empresa ainda pretende investir lá fora.

Em novembro de 2015, a Alpargatas anunciou a venda das marcas de calçados esportivos Rainha e Topper no Brasil a um grupo de investidores liderados pelo empresário Carlos Wizard por 48,7 milhões de reais. O acordo também envolve a venda da marca Rainha no mundo e 20% da Topper na Argentina e no mundo, com exceção de Estados Unidos e China, onde a marca será licenciada por 15 anos aos compradores. Poucas semanas depois de vender as marcas Rainha e Topper, a companhia muda de mãos.

A acionista majoritária era a Camargo Corrêa, o grupo empresarial controlava cada passo desde 2002 (desde 1982 tinha participação na empresa) e precisava levantar o dinheiro depois da empreiteira ter sido uma das envolvidas na Operação Lava Jato, que investiga corrupção na Petrobras. A condenação da justiça por corrupção, lavagem de dinheiro e organização criminosa nas obras da refinaria Abreu e Lima, da Petrobrás, em julho, forçou a empresa a um acerto. Em 2015, a Alpargatas anunciou que foi adquirida pelo grupo J&F, holding de investimentos dos irmãos Joesley e Wesley Batista, que controla a JBS. O objetivo da aquisição foi de diversificar o portfólio de negócios da J&F. Porém, com o escândalo da JBS, em 2017, Itaúsa e Cambuhy, que administram o patrimônio das famílias Setúbal e Moreira Salles, pagaram à vista R\$3,48 bilhões pela Alpargatas.

Ainda entre 2015 e 2019, vende as marcas Topper, Rainha e Sete Léguas e encerra o contrato de licenciamento da Timberland. O objetivo de dar mais foco é

a sua estratégia de globalização. Atualmente, o grupo empresarial da Alpargatas S.A é composto pelas marcas: Havaianas, Osklen, Mizuno, Dupé, Topper e as lojas Meggashop.

- **Visão:** Ser uma empresa global de marcas desejadas nos segmentos de calçados, vestuários e acessórios.
- **Missão:** Conquistar os consumidores por meio de marcas e produtos diferenciados e de alto valor percebido, criando valor para acionistas, empregados, fornecedores e clientes, e atuar com responsabilidades social e ambiental.
- **Valores:** Comprometimento- Responsabilidade e compromisso com seu papel individual na realização dos objetivos e dos resultados finais da empresa, sejam resultados financeiro, de produto ou de serviços, privilegiando sempre o trabalho em equipe; Respeito às pessoas- Construção de um ambiente meritocrático com boas condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, estimulando a satisfação e o orgulho de pertencer; Empreendedorismo- Foco no crescimento e na criação de valores, impulsionados pela iniciativa, inovação e transformação de ideias em oportunidades de negócio; Satisfação dos consumidores- Conquista da lealdade dos consumidores em razão da clara percepção de superioridade da proposta de valor das suas marcas; Ética- Comportamento baseado em princípios de honestidade, integridade e respeito às leis na condução dos negócios e dos relacionamentos.

1.2 Histórico do produto³

As sandálias Havaianas foram criadas em 1962, inspiradas na tradicional sandália de dedo japonesa Zori, com tiras de tecido e sola de palha de arroz. Em vez das solas de palha, entrou a borracha, mas sem deixar suas raízes: o grão de arroz inspirou a textura da palmilha. Já o nome foi pensado no Havaí – projetado por Hollywood como o lugar dos sonhos dos anos 60. Com o histórico brasileiro na

³ Disponível em: <<https://www.havaianas.com.br/a-historia>> Acesso em: 02 nov. 2019..



extração da borracha, os gerentes da Alpargatas decidiram que a sandália teria de ser deste material, feita com uma fórmula especial que não deforma, nem solta tiras e não tem cheiro, como dizia o velho slogan da marca.

No início os vendedores levavam a Havaianas dirigindo Kombis, estacionavam em frente as lojas e os clientes vinham comprar seus pares, havia apenas nas cores azuis e brancas, até que em 1969 houve um erro na produção e foi produzido na cor verde. O público aceitou positivamente e então começaram a produzir nas cores ferrugem, amarelo e preto. O sucesso, no entanto, chegou ao seu limite. Sem grandes investimentos em marketing e no fortalecimento da marca, os chinelos foram associados às classes mais baixas e suas vendas despencaram – nem mesmo a fórmula exclusiva de seu material salvou a Havaianas de uma difícil crise de lucratividade no início dos anos 90.

Até 1994, tínhamos um produto único: era uma sandália de borracha de palmilha branca com tiras azul claro, amarelas ou preta, mas basicamente era uma commodity. Com a estagnação da marca, a gente resolveu mudar, conta Rui Porto, um dos diretores envolvidos em um dos projetos mais importantes da marca: a transformação do chinelo de pobre para a marca que todo mundo usa. Para mudar a percepção dos consumidores, conta Rui, foi preciso deixar de produzir apenas um produto e começar a criar um valor agregado à marca. Foi nos anos 90 que fabricaram a primeira Havaianas Floral, desde então a marca tem inovado com cores e estampas que “Todo mundo usa”, para isso, a Alpargatas não poupou investimentos: novas estampas com cores, tiras e formatos diferentes. Foram criadas as Havaianas Baby, Surf e Top com disposição de 15 cores e posicionado no mercado como um produto mais caro que as tradicionais.

Em 1999 a marca foi inserida no universo da moda pelo estilista Jean Paul Gaultier, depois disso continuou sendo exibida em inúmeros desfiles de moda. A partir da virada do milênio a marca se fez presente no Oscar em 2003; fez parceria com a joalheria H.Stern. e com a ONG Conservação Internacional; lançou os modelos *Special Collection*, *Slim*, *Flat* e *Galocha*; foi motivo de protesto, por estudantes de São Paulo que queriam reivindicar seu direito de ir de Havaianas para a escola e lançou Havaianas Socks, uma meia que se adaptava ao contorno do dedão do pé, permitindo que ele se encaixasse perfeitamente na sandália.

A partir de 2008 a empresa iniciou a inauguração de lojas franqueadas da Havaianas, onde era possível encontrar todos os produtos da marca em um só lugar; abriu também um QG na Espanha e hoje possui escritórios em Portugal, França, Inglaterra, Itália, na Alemanha e em 2009, a marca ganha sua primeira loja conceito: o Espaço Havaianas, na Rua Oscar Freire, badalado endereço da capital paulista. Nos últimos anos a Havaianas tem se reinventado criando produtos cada vez mais originais, não apenas sandálias, mas também coleção de roupas, toalhas, bolsas, chaveiros, óculos escuros, capas para celular, entre outros acessórios. Em 2010 houve o lançamento da *Soul Collection*, coleção de calçados fechados e tênis, incluindo as alpargatas. No início foi projetada para atender o público europeu que, por conta do inverno rigoroso, não dava espaço para a venda dos modelos originais durante todo o ano, mas o produto caiu no gosto dos brasileiros e começou a ser vendido em seu país de origem também.

Em 2012 a marca lançou uma campanha com o intuito de desafiar seus clientes, a marca pretendia alcançar o recorde mundial do maior número de sandálias flutuantes no mar nas praias do litoral australiano. Para isso foram criadas boias infláveis gigantes no formato da tradicional sandália. A campanha foi um sucesso que desencadeou na criação de mais um produto, as boias foram lançadas no Brasil no ano seguinte, disponível em cinco cores (verde limão, azul carbono, salmão, fúcsia e lilás).

Em 2015 a marca iniciou sua parceria com a Disney, inaugurou uma loja dentro do Disney Springs, em Orlando, onde é possível encontrar sandálias com temas da Disney ou sem desenhos, de várias cores, para adultos e crianças.

Hoje em dia a Havaianas oferece produtos que vão além das clássicas sandálias, no intervalo de 57 anos a marca soube se reinventar e conquistar seu reconhecimento mundial. De apenas um modelo, hoje a marca possui mais de 65 cores e 600 combinações de estampas diferentes.

Figura 1 - Fábricas Havaianas



Fonte: Cliente – Material de Treinamento Havaianas, 2019.⁴

1.3 Histórico da comunicação

A comunicação da empresa teve, de 1962 a 1994, suas forças voltadas nas características tangíveis do seu produto. “*Não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro*” foi a expressão popular dos anos 70, exibida em campanhas estreladas por Chico Anysio (vezes caracterizado como personagem; vezes como ele mesmo) na TV, no rádio e nos impressos.

⁴ Havaianas. **Treinamento 2018/19**. 28/01/2019. Power Point. Acesso em: 02 nov. 2019.

Figura 2- Campanha "Esta é a pista", 1962



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas⁵.

O sucesso da marca trouxe tentativas de cópia, partindo da concorrência. Isso fez com que a marca adotasse a expressão “*Legítimas, só as Havaianas*”. A agência J.W.Thompson foi responsável pela comunicação nos primeiros anos da empresa, que foi pioneira no formato *merchandising*.

Figura 3- Campanha "Legítimas, só as Havaianas", 1967.



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas⁶.

⁵ Disponível em: <https://ec.i.uol.com.br/economia/2012/06/28/havaianas-1340916358824_400x500.jpg> Acesso em: 26 out. 2019.

⁶ Disponível em: <<http://youtube.com/watch?v=vWgVsS07Ad8>> Acesso em: 26 out. 2019

- **Campanha “Todo mundo usa”**

Fernanda Lima era a protagonista do comercial, no qual um o rapaz tenta uma “cantada” e acaba se frustrando. O interessante do comercial é o “Todo mundo usa”, slogan que reposicionou a marca nos anos 90 e na época ainda era forte, tal como nos anos seguintes.

Figura 4- Todo mundo usa, 2007.



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ⁷.

- **Campanha “Concha”**

Isis Valverde é a estrela da vez, que inicia uma conversa com um “desconhecido” (Pedro Sanábio) perguntando se ele aceita ouvir os sons de uma concha. O mesmo desconfia estar em um comercial da marca e reluta aceitar, apontando fatores que o convencem de estar em uma propaganda de fato. A peça usa de tom cômico para falar sobre as próprias campanhas da marca.

⁷ Disponível em: <[youtube.com/watch?time_continue=30&v=0sO-BG5ypml](https://www.youtube.com/watch?time_continue=30&v=0sO-BG5ypml)> Acesso em: 26 out. 2019.

Figura 5- Concha, Janeiro 2018



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ⁸.

- **Campanha “Mágica”**

Produzida pela ALMAPBBDO, o filme é protagonizado pela atriz Deborah Secco, que destaca as qualidades do produto e associa seu uso a acontecimentos mágicos.

Figura 6- Mágica, Novembro 2018



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ⁹.

⁸ Disponível em: <[youtube.com/watch?v=VpgBRstKI9A](https://www.youtube.com/watch?v=VpgBRstKI9A)> Acesso em: 26 out. 2019.

⁹ Disponível em: <[youtube.com/watch?v=dweMjs4CncA](https://www.youtube.com/watch?v=dweMjs4CncA)> Acesso em: 26 out. 2019.

- **Campanha “Sansão” (Julho de 2018)**

Estrelado por Vladimir Brichta, o filme prioriza destacar as variedades da marca para o público masculino, *target* dessa campanha. Mostra humor, exibindo uma interação entre o ator e Sansão, cachorrinho que realiza diversas tarefas, impressionando os amigos do personagem de Vladimir.

Figura 7- Sansão, Julho 2018



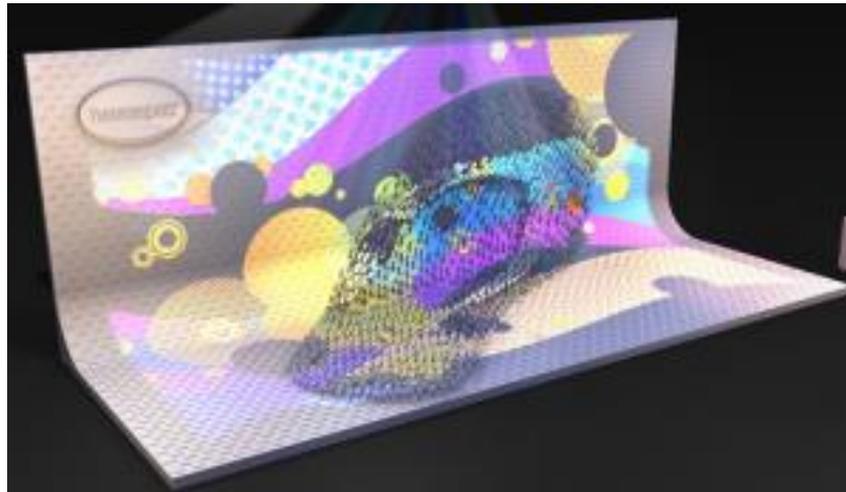
Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ¹⁰.

- **São Paulo Fashion Week**

A Havaianas, na São Paulo Fashion Week, em junho de 2009, surpreendeu por sua inovação. Em uma parede gigante de 65m, os visitantes podiam utilizar os próprios movimentos para gerar projeções de luzes, por meio de controladores que respeitavam os comandos das pessoas. Além disso, no local havia também 600 pares de sandálias que formavam uma enorme Havaianas em relevo.

¹⁰ Disponível em: <[youtube.com/watch?v=Uv4M4YWgkcA](https://www.youtube.com/watch?v=Uv4M4YWgkcA)> Acesso em: 26 out. 2019.

Figura 8- São Paulo Fashion Week - Havaianas



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ¹¹.

A Havaianas se inspira na alegria, na irreverência e nas cores do Brasil para criar seu lounge na 26ª edição da São Paulo Fashion Week – Inverno 2009, que acontece entre os dias 18 e 23 de janeiro. Em universo de fábulas, contrapondo a austeridade do inverno 2009, o espaço de Havaianas propõe um passeio por um mundo fantástico onde o consumidor quase anda nas nuvens.

Figura 9- São Paulo Fashion Week - Havaianas (ex. 2)



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ¹².

¹¹ Disponível em: <youtube.com.br/channel/UCrv2g4QkbJw0L79xANq_VNg> Acesso em: 26 out. 2019.

¹² Disponível em: <youtube.com.br/channel/UCrv2g4QkbJw0L79xANq_VNg> Acesso em: 26 out. 2019.

- **Havaianas Thong Challenge – Austrália**

Esse evento acontece desde 2006 na Austrália. A ideia é fazer com que as pessoas formem uma fila gigante de Havaianas! Em 2011 o recorde foi batido com 2068 Havaianas enfileiras.

Figura 10- Thong Challenge



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ¹³.

- **PDV- Lojas Conceitos**

O espaço em São Paulo, localizado na rua Oscar Freire, foi assinado pelo arquiteto Isay Weinfeld, é amplo, contemporâneo e reúne todas as linhas de frente da marca em setores, com destaques para dois: Barraca de Feira, em homenagem à origem popular das Havaianas e Customização, com as inúmeras possibilidades de combinações entre solas, tiras e pins.

O visitante encontrará toda a linha das sandálias, desde a mais simples e tradicional, até uma customizada com cristais Swarovski, que custa cerca de R\$260,00. Além das coleções de bolsas e toalhas, chaveiros, pins e meias.

De modo geral, a Havaianas investe bastante em seus pontos de venda, para trazer o cliente à uma atmosfera de compra com experiência inédita.

¹³ Disponível em: <youtube.com.br/channel/UCrv2g4QkbJw0L79xANq_VNg> Acesso em: 26 out. 2019.

Figura 11- Loja conceito - SP



Fonte: Youtube – Canal da Havaianas ¹⁴.

1.4 Produto

Segundo Kotler e Armstrong (2008, p.190), “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade”

1.4.1 Nome

Alpargatas S.A – Marca Havaianas.

1.4.2 Categoria

Calçados e artigos esportivos.

1.4.3 Local de uso ou aplicação

O produto Havaianas é básico e se tornou símbolo da diversão, de moda e de casualidade. Nos anos oitenta, o Ministério da Fazenda incluiu as sandálias patenteadas pela Havaianas na lista de produtos fundamentais para a vida do brasileiro. A marca está sempre procurando inovar, seja em novos modelos, novas cores, novos estilos e tudo mais, o que deixa claro o sucesso na sua segmentação de mercado.

¹⁴ Disponível em: <anualdesign.com.br/saopaulo/projetos/1171/loja-havaianas/> Acesso em: 26 out. 2019.

Hoje a Havaianas conta com produtos e linhas diversas em seu portfólio, mas considerando o produto principal, que é a linha de calçados, tem-se: Chinelos, Sandálias, Alpargatas e Tênis. Os produtos são utilizados no dia a dia e em todos os lugares, mas por serem práticos e confortáveis, comumente são encontrados em situações informais, como por exemplo: dentro dos lares, passeios de lazer, praia, clubes etc.

1.4.4 Embalagens¹⁵

As embalagens possuem variações de cor e estampa, seguindo padrões de coleções e, hoje, não trabalham mais com a embalagem em saco plástico transparente.

As sacolas são feitas de papel kraft e contam com diferentes desenhos, variando de acordo com fatores como estações do ano ou épocas comemorativas. A sacola tradicional pode ser da cor original do papel usado na confecção (tom de bege), laranja, vermelha ou até mesmo branca, sempre com detalhes em cores contrastantes. Vale também para caixas que se assemelham a modelos de sapatilha, feitas de papelão, majoritariamente vermelhas.

Uma campanha global da Havaianas de 2017, criada pela AlmapBBDO, chegou aos diversos países onde as sandálias são comercializadas em forma de embalagens especiais e multicoloridas. O conceito da campanha era “Havaianas. Feitas do verão brasileiro”. Na versão internacional, em inglês, ele é traduzido para “Havaianas. *Made of Brazilian Summer*”. Cada embalagem destacava, com uma ilustração diferente, a essência do verão brasileiro, sua alegria, o ritmo, a energia que parece não ter fim e o jeito único do povo brasileiro fazer amizade. A coleção de embalagens deu origem a diversos cartazes, anúncios, gifs, vinhetas e material para vitrines. Caixas, latas ou potes foram usadas ao longo do ano em ativações, *press kits* para influenciadores e ações de marketing direto.

1.4.5 Formas de uso ou consumo por escala de importância e sazonalidade

Antes, o produto era utilizado majoritariamente em casa e em lugares próximos da mesma, como padarias, mercadinhos, bares. Hoje em dia, percebe-se uma

¹⁵ Disponível em: <<https://adnews.com.br/adpublicidade/havaianas-quer-levar-espirito-do-verao-brasileiro-para-o-mundo/>> Acesso em: 03 nov. 2019.

aceitação referente aos produtos da marca, qualquer lugar pode-se usar os produtos da marca, muito em função de seu design, e status que a marca obteve nos anos recentes, através do seu posicionamento de marca, mas ainda há preconceito quanto a isso.

Em relação à sazonalidade, em meses de férias e o verão, quando muitos vão à praia, os produtos da Havaianas se destacam entre os banhistas, brincadeiras são feitas com os chinelos e sandálias. Porém o uso não se restringe apenas ao litoral, pois em cidades de clima tropical e calor intenso, é notável a utilização do produto no dia a dia.

1.4.6 Definição de preços para os canais de distribuição

De acordo com Andreia Muniz, supervisora de *trade*, a questão de preço na Havaianas vem sendo estudada, pois há muitas divergências. Para as franquias há preços tabelados, mas no varejo foge ao controle e há apenas o preço sugerido, porém, a marca está alinhando a questão no ano de 2019, junto a uma empresa contratada especialista no assunto, para poder efetuar o controle e o planejamento para que entre em vigência no ano de 2020.

Hoje, a Havaianas segue uma política de vendas por canal, sendo que o produto de varejo é diferenciado do produto de distribuidores, franquias e produtos exclusivos, ou seja, há a linha de primeiro preço sendo de R\$ 19,90 até R\$ 49,90 (linha básica), seguida da linha de rasteiras que tem preços superiores a R\$ 59,90, enquanto para as demais categorias os preços podem variar até R\$ 300,00 de acordo com o produto. Resumidamente, cada canal recebe determinados produtos, com limites específicos de preço para venda, porém a proporção para as definições de preços para os canais é uma informação confidencial, visto que é considerada pela empresa um ponto estratégico.

A Havaianas tem um posicionamento de líder de mercado, devido a isso, é referência de preço para os concorrentes, mas está sempre atenta ao mercado e, em eventuais necessidades, pode adotar estratégias competitivas.

1.4.7 Composição industrial/matérias-primas

O produto tem sola de borracha vulcanizada, com textura de grão de arroz e tiras em PVC injetado, com detalhes exclusivos da marca, que foram patenteados desde 13 de agosto de 1966. Atualmente, alguns modelos possuem bijuterias, estampa, glitter, além de haver a opção de personalizar os modelos.

1.4.8 Imagem do produto no mercado

A marca é vista não mais como de baixa renda, devido às mudanças feitas em seu reposicionamento, conta Rui Porto – um dos diretores envolvidos em um dos projetos mais importantes da marca: a transformação de “chinelo de pobre” para a marca que “todo mundo usa” – em entrevista para revista Exame em março de 2019: “Até 1994, tínhamos um produto único: era uma sandália de borracha de palmilha branca com tiras azul claro, amarelas ou preta, mas basicamente era uma *commodity*. Com a estagnação da marca, a gente resolveu mudar”.

Havaianas é a marca *Top of Mind* no ramo de chinelos e sandálias, uma das “queridinhas” do Brasil, é percebida com bons olhos por quem a usa, é comum escutar os mais velhos dizerem que era o chinelo da infância, que antes tinha apenas um formato e cor, hoje é vista como uma marca de moda, por conta de sua variedade e suas edições especiais.

1.4.9 Principais características diferenciadoras em relação à concorrência

- Atuação e sucesso da marca no exterior;
- Grade presença em eventos, feiras, patrocínios etc.;
- Forte atuação e relacionamento com pessoas de influência em suas campanhas;
- Loja conceito;
- Possibilidade de customização do produto;
- Variedade no *mix* de produtos;
- Tem 50 anos de tradição.

1.4.10 Principais pontos positivos

- Não deforma e não solta cheiro;
- É eclética;
- Inovadora e acessível;
- Ampla distribuição;
- Custo benefício;
- Tem valor agregado.

1.4.11 Principais pontos negativos

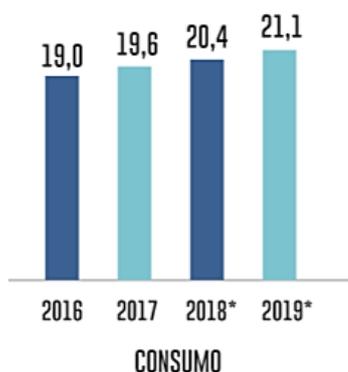
- Para alguns, os pés soam e escorregam;
- Pouca divulgação da loja virtual e fraca atuação no meio digital;
- Dificuldade para épocas e locais de frio;
- Visto como um produto sem diferenciais em relação aos concorrentes;
- Preconceito do uso para diferentes ambientes urbanos.

1.5 Mercado

1.5.1 Tamanho do mercado

De acordo com o relatório setorial sobre indústria de calçados Brasil 2019, desenvolvido pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – Abicalçados – o consumo mundial de calçados, em pares, apresentou crescimento entre 2016 e 2018, e indica tendência expansionista para 2019. Em 2018, de acordo com a estimativa, foram consumidos 20,4 bilhões de pares de calçados no mundo. Conforme gráfico a seguir, para 2019, projeta-se que o consumo mundial de calçados cresça, totalizando 21,1 bilhões de pares.

Gráfico 1- Consumo de Calçados, em bilhões de pares.



Fonte: WSR, Estimativa Abicalçados – Inteligência de mercado, 2018.¹⁶

A classificação dos dados calçadista por tipo de uso tem como base a Prodlist/IBGE somada à pesquisa de produção elaborada pela Abicalçados¹⁷. No ano de 2018, a produção nacional foi composta, principalmente, por chinelos, que representaram 46,8% dos pares de calçados produzidos no Brasil. Salienta-se o ganho de participação dos calçados esportivos, entre 2016 e 2018, que passou de 6,8% para 7,3%, respectivamente, em um contexto social de valorização do estilo de vida saudável e da prática esportiva aliada, além da incorporação como estilo.

Gráfico 2- Segmentação da produção brasileira de calçados por tipo de uso em 2018, participação em pares.



Fonte: IBGE/Abicalçados – Inteligência de mercado, 2018.¹⁸

¹⁶ ABICALÇADOS. **Relatório setorial indústria de calçados | Brasil**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/>> Acesso em 03 nov. 2019.

¹⁷ ABICALÇADOS. **Relatório setorial indústria de calçados | Brasil**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/>> Acesso em 03 nov. 2019.

¹⁸ ABICALÇADOS. **Relatório setorial indústria de calçados | Brasil**. São Paulo, 2018.

O segmento mais importante nas vendas de calçados brasileiros, em dólares, é o grupo de “Outros Calçados”, que engloba calçados casuais e sociais, com 78,9% de *market-share*, em 2018, seguido por “Chinelos” (16,7%) e calçados “Esportivos” (4,4%). Já em termos de pares de calçados, os “Chinelos”, como já indicado anteriormente, são os mais relevantes, com participação de 50,4%. O mercado de chinelos ampliou ainda mais sua liderança de mercado no último ano, conquistando ainda mais consumidores¹⁹.

De acordo com a *Brand Health Tracking Brasil 2018 (Kantar Millward Brown)* e dados internos²⁰ 100% dos consumidores conhecem, tem ou já tiveram um par de Havaianas. Mais de 230MM de pares vendidos, sendo +200MM Brasil e +30MM exportados. De acordo com a fonte *Kantar Worldpanel, 2017*, os consumidores compram chinelo 2,2 vezes por ano.



Fonte: U&A FF Alpargatas Brasil, 2018.²¹

Quanto à performance do período 2017 a 2018, apenas as exportações dos calçados esportivos, mensuradas em quantidade de pares, apresentou variação positiva (0,8%). Todos os negócios da companhia tiveram alta de receita líquida no Brasil e operações internacionais de Havaianas aumentaram 16,1% de janeiro a março na comparação com o mesmo período no ano anterior.

¹⁹ Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>> Acesso em: 26 out. 2019.

²⁰ Disponível em: <<https://ri.alpargatas.com.br>> Acesso em: 26 out. 2019.

²¹ Alpargatas. **ALPA_APIMEC_2018**. Janeiro de 2019. Power Point. Disponível em: <<https://ri.alpargatas.com.br>> Acesso em: 26 out. 2019.

Figura 13- Exportação de calçados por segmento.

ESPORTIVO	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018	PARTICIPAÇÃO EM 2018
VALOR (MILHÕES DE US\$)	27,1	43,5	43,0	↓ -1,3%	4,4%
PARES (MIL UNIDADES)	2.065,5	2.753,1	2.773,8	0,8% ↑	2,4%
CHINELOS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018	PARTICIPAÇÃO EM 2018
VALOR (MILHÕES DE US\$)	175,9	198,2	162,6	↓ -17,9%	16,7%
PARES (MIL UNIDADES)	66.517,8	66.798,0	57.194,4	↓ -14,4%	50,4%
OUTROS CALÇADOS	2016	2017	2018	VARIAÇÃO 2017-2018	PARTICIPAÇÃO EM 2018
VALOR (MILHÕES DE US\$)	794,9	848,8	770,6	↓ -9,2%	78,9%
PARES (MIL UNIDADES)	56.988,2	57.587,3	53.501,9	↓ -7,1%	47,2%

Fonte: Secex, 2018.²²

Figura 14- Press Release - 1T19



Fonte: Relatório Havaianas, 2019.²³

1.5.2 Principais mercados

Os dois maiores países produtores mundiais de calçados, sendo respectivamente China e Índia, também são os maiores consumidores de calçados (medidos em pares). O Brasil, por sua vez, é o quarto maior mercado consumidor de calçados do mundo.

Referente ao desempenho da Havaianas no mercado, abaixo, resumo de desempenho geral das regiões no primeiro trimestre de 2019.

²² ABICALÇADOS. Relatório setorial indústria de calçados | Brasil 2019. São Paulo, 2018.

²³ Disponível em: <<https://ri.alpargatas.com.br>> Acesso em: 26 out. 2019.

Brasil – Desempenho Operacional ²⁴

- Sandálias: O volume de Havaianas no Brasil expandiu 3,2% no 1T19 (Sandálias Havaianas/Dupé +3,2% e Extensão de Marca Havaianas +0,4%), impulsionado pelo desempenho do canal direto de distribuição. A receita líquida, quando comparada ao 1T18 foi beneficiada pelo *mix* de canal mais rico e também pelo aumento de preço realizado no 2T18 quando do lançamento da nova coleção. No 1T19, nos canais diretos ao consumidor, houve crescimento de 14,1% nas lojas mono marca de Havaianas no conceito mesmas lojas (*same store sales*).

Sandálias Internacional – Desempenho Operacional ²⁵

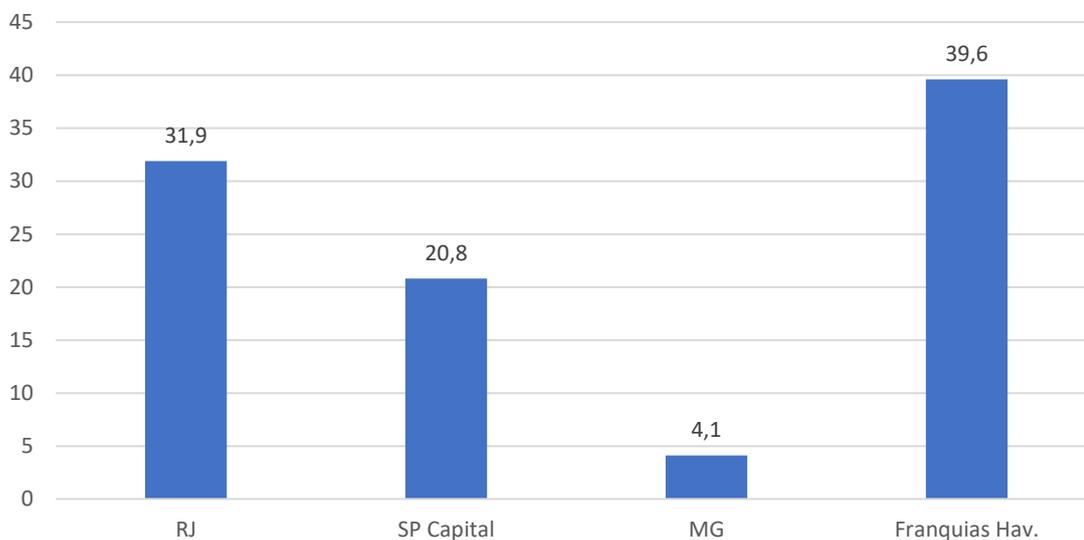
- O mercado externo apresentou expansão de 2,2% no volume no primeiro trimestre, beneficiado principalmente pelo crescimento das vendas nas regiões
- EMEA e APAC. EMEA (Europa e Oriente Médio): No trimestre, houve expansão da receita líquida em moeda local mesmo sendo um trimestre sazonalmente fraco. Houve expansão nos mercados atendidos através de Distribuidores (+17%) e e-commerce (41%). Nos mercados diretos, vale destacar o desempenho acima do esperado no Reino Unido, onde houve formação de estoques pelos clientes, em vista das incertezas relativas ao Brexit.
- América do Norte: No 1T19, período sazonalmente baixo nesta região, houve queda de receita em moeda local devido principalmente ao canal, grandes contas e redução de volume nos canais *off-price*, que foi parcialmente compensada pela expansão ocorrida no e-commerce.
- LATAM (América Latina) & África: A operação na América Latina no 1T19 foi impactada pela expansão da operação na Colômbia e pela decisão de diminuir volume nos canais menos rentáveis (Paraguai).
- APAC (Ásia e Pacífico): A expansão de 78,7% da receita líquida, quando comparada ao 1T18, foi resultado em grande parte, do melhor *sell-out* nas Filipinas, Coreia do Sul e Japão.

²⁴ ALPARGATAS. **PRESS RELEASE 1T19**. São Paulo, 13 mai. 2019.

²⁵ ALPARGATAS. **PRESS RELEASE 1T19**. São Paulo, 13 mai. 2019.

Maiores taxas de crescimento de vendas em números de pares:

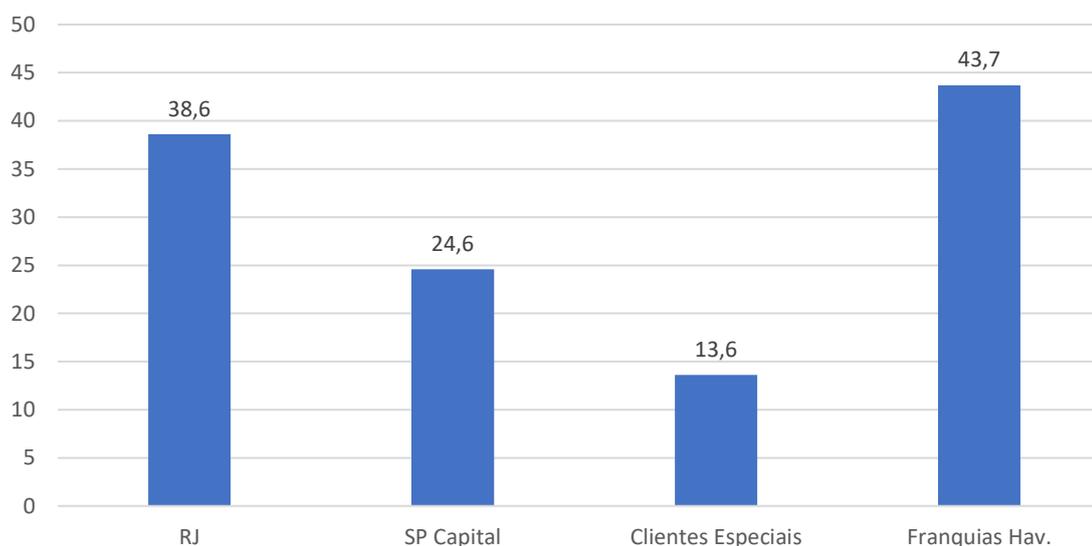
Gráfico 3- Destaques: Pares Jul'18x19



Fonte: Relatório Radar Alpargatas, 2019.²⁶

Maiores taxas de crescimento de vendas em receita líquida:

Gráfico 4- Receita Líquida Jul'18X19



*Maiores quedas: CO -5,6%.

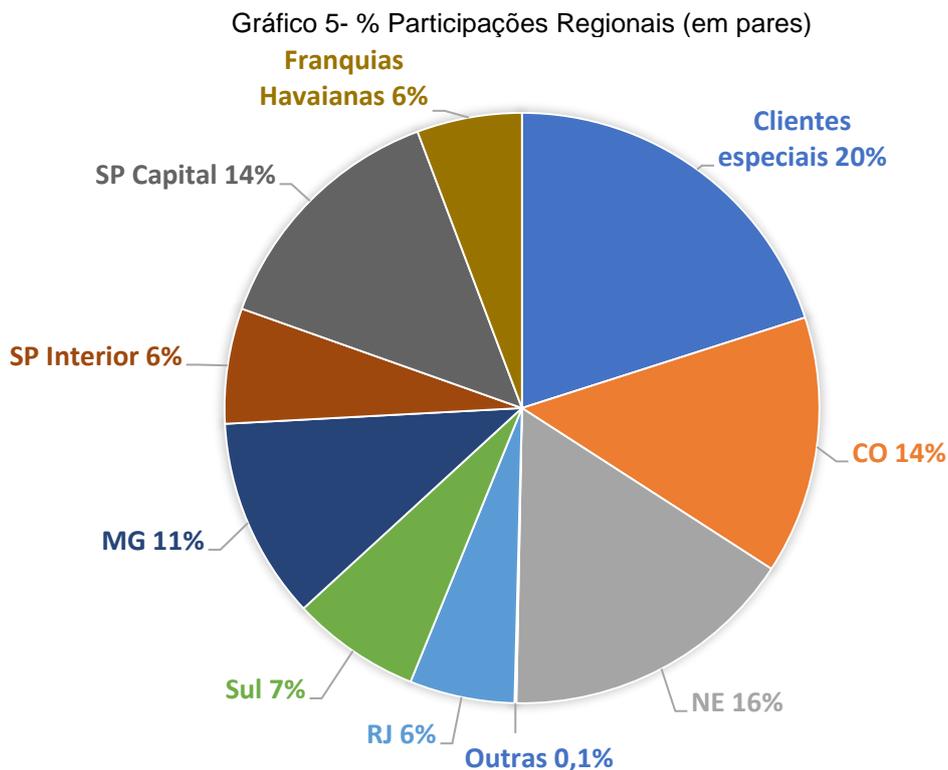
Fonte: Relatório Radar Alpargatas, 2019.²⁷

²⁶ Alpargatas. Relatório Radar – Performance de Vendas MI Jul'19 (Sell In). São Paulo, 2019.

²⁷ Alpargatas. Relatório Radar – Performance de Vendas MI Jul'19 (Sell In). São Paulo, 2019.

O gráfico abaixo apresenta a divisão das principais participações de mercado de vendas da Havaianas, o dado comercial foi informado pelo departamento de trade e, de acordo com a responsável, os clientes especiais entram na participação pois se tratam de distribuidores (que compram em grande volume), o motivo deles estarem inclusos no gráfico, mesmo não sendo uma região, é por ser um número muito expressivo, portanto, se estivesse dentro das regionais, estes resultados sempre apresentariam destaque quanto as demais regiões e isso implica em uma análise menos assertiva, pois regiões com mais distribuidores sempre estariam à frente.

Para as franquias há o mesmo raciocínio, pois entram para dados de vendas, mas como compram apenas produtos da marca, se fosse incluso nas regiões não haveria assertividade nos dados, pois os locais com maior número de franquias sempre estariam com maior participação.



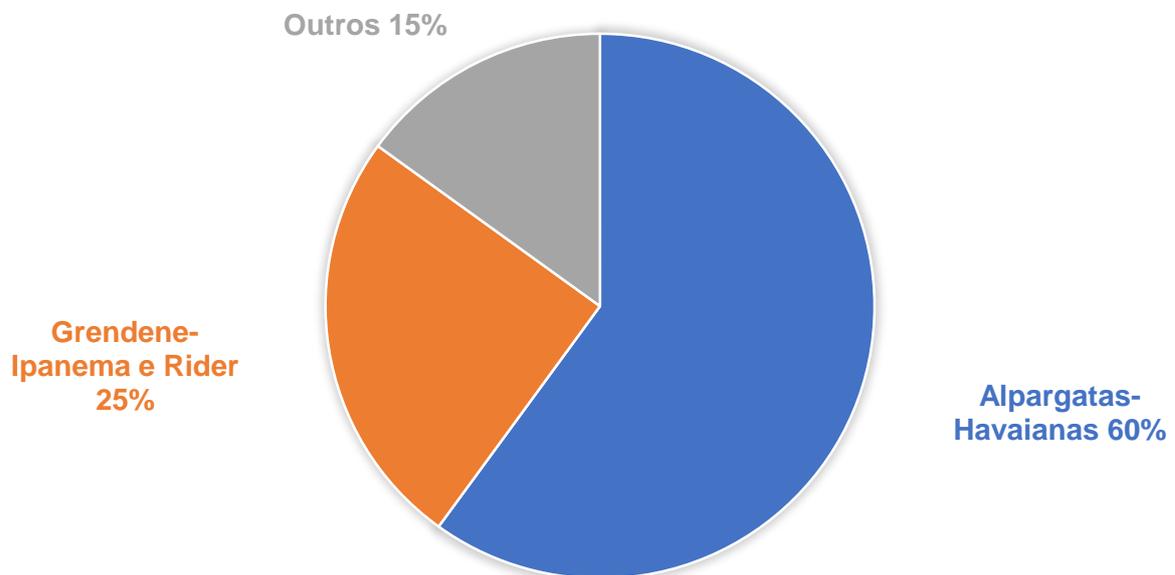
Fonte: Relatório Radar Alpargatas, 2019.²⁸

²⁸ Alpargatas. Relatório Radar – Performance de Vendas MI Jul’19 (Sell In). São Paulo, 2019.

1.5.3 Participação de mercado do produto nas praças atendidas

A Havaianas possui atuação no mercado nacional e internacional, porém para o presente projeto, considerou-se apenas os dados de atuação nacional. A marca possui o maior *market share* em níveis constantes ao longo dos últimos cinco anos, seguida pela concorrente Grendene, que disputa com a marca Ipanema e Rider as fatias do mercado. Pontuando em números, admite-se o *share* da Alpargatas S.A., em termos de volume de vendas, em mais de 60%.

Gráfico 6- Market Share- Sandálias



Fonte: Liga de mercado financeiro FEA-USP, 2019.²⁹

Não há informações disponíveis sobre a participação de mercado regional, mas é possível observar no gráfico acima a representatividade da marca em nacionalmente.

²⁹ Disponível em: <<http://ligafeausp.com/single-post/2018/03/31/Alpargatas-AS>> Acesso em 11 ago. 2019.

1.5.4 Evolução do mercado

Diferentemente de 2017, a estabilidade da produção, em 2018, deu-se em resposta ao mercado interno, ao passo em que as exportações se retraíram 10,8%, em volume. Em 2018, a produção de calçados no Brasil ficou relativamente estável em relação ao ano anterior, com expansão de apenas 0,1%, alcançando 944 milhões de pares. Dinâmica esta, após ter registrado crescimento de 1,1%, em 2017.

Os crescimentos em 2017 e 2018, por serem pouco representativos, foram insuficientes para recuperar as retrações de 2014 a 2016, que acumularam queda de 9,4%. De tal modo, o setor ainda não voltou aos patamares anteriores a 2014, quando a produção alcançava cerca de 1 bilhão de pares. No que tange à produção em Reais, no ano de 2018, houve uma retração de 2,3%, em relação a 2017, atingindo R\$ 21,4 bilhões, reflexo, também, da deflação nos preços dos calçados ao consumidor, e da dificuldade de repasse de custos.

Quanto às perspectivas para 2019, projeta-se um crescimento entre 3,4%, na banda otimista, e 1,1%, na banda pessimista, em termos de pares, em relação ao ano anterior. Em termos de valor, em Reais, por outro lado, a projeção situa-se em uma banda de 5,3%, otimista, a 2,9%, na margem pessimista. De tal modo, pode-se concluir que é esperada uma valorização dos calçados em termos de preço médio.

Gráfico 7 - Perspectivas para o mercado calçadista em 2019.

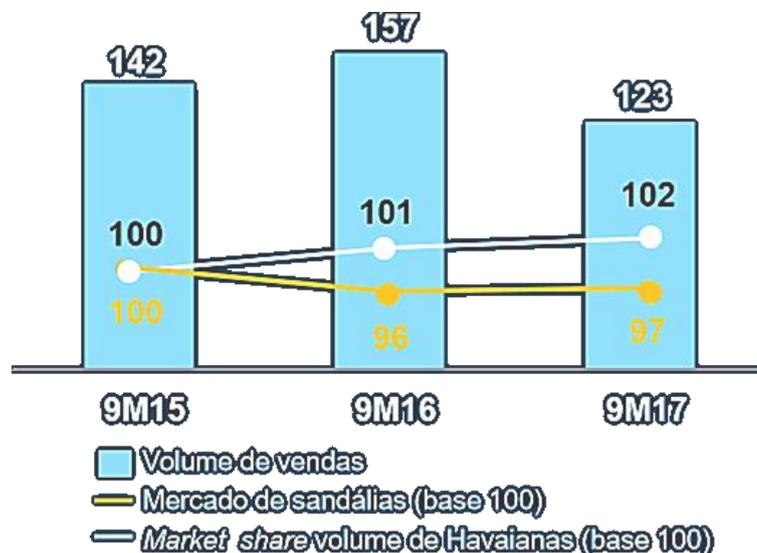


Fonte: INGE/Abicalçados, 2018.³⁰

³⁰ ABICALÇADOS. Relatório setorial indústria de calçados | Brasil. São Paulo, 2018.

Abaixo, tabela e análise de dados, conforme último relatório, do ano de 2017, da Alpargatas em conjunto com Apimec (Associação Dos Analistas E Profissionais De Investimento Do Mercado De Capitais), sendo medido em milhões de unidades por ano, no qual a base de 100% é usada para comparar o mercado de sandálias vs. o *market share* da Havaianas, ou seja, a avaliação é de que a Havaianas teve maior crescimento, levando em conta o proporcional ao mercado de sandálias, com base no volume da marca.

Gráfico 8 - Volume de Vendas Sandálias + *Brand Extension* (milhões de pares/peças).



Fonte: Alpargatas | Apimec, 2019.³¹

- Queda de 21,5% no volume vendido (9 milhões/2017 vs. 9 milhões/2016);
- Crescimento do *market share*, mesmo com a diminuição do mercado de sandálias;
- Ajuste do nível dos estoques do canal indireto;
- Retomada do volume a partir de agosto;
- *Brand extension*³² seguiu a mesma tendência de redução de volume.

³¹ APIMEC | Associação Dos Analistas E Profissionais De Investimento Do Mercado De Capitais. **Ações estratégicas de longo prazo.** São Paulo, 2018.

³² Extensão de marca ou alongamento de marca é uma estratégia de marketing na qual uma empresa que comercializa um produto com uma imagem bem desenvolvida usa o mesmo nome de marca em uma categoria de produto diferente. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/branding-construcao-da-marca/>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

1.5.5 Sazonalidade

É sabido que o produto chinelo é tido como uma ótima opção de calçado para o verão, pois o seu modelo é aberto e confortável, além de ser muito prático, pode-se observar isso principalmente em regiões litorâneas e locais com clima tropical, em momentos de lazer como parques, clubes e passeios em geral. Devido a isso, essa é uma estação sazonal para a Havaianas.

Além disso, épocas festivas como o mês de dezembro, também é tido como um período sazonal, pois o produto é considerado por grande parte dos consumidores como uma alternativa para presentear, seja devido à tradicional brincadeira de amigo secreto ou para as viagens de final de ano, no qual além de prático e assertivo, visto que de fato todo mundo usa.

O mercado é maduro e os produtos têm comportamentos de venda muito diferentes, de acordo com o modelo e a região geográfica considerada. Quanto mais 'de moda', maiores são as diferenças de curva de vendas. Os modelos mais *fashion* são mais sazonais, com crescimento de vendas de agosto a fevereiro e queda nos demais meses do ano. Já os básicos, como as sandálias mais tradicionais, têm comportamento estável ao longo do ano.

Ao analisar o gráfico 11, é possível compreender que a Havaianas ocupa sempre mais do que a metade da busca na categoria, porém, em novembro, a busca é ainda maior e ultrapassa a venda de chinelos. Entende-se que isso se dá devido à antecipação de compra para os próximos meses, ou seja, posteriormente são os meses de maiores festividades e do verão.

Gráfico 9- Havaianas, Sazonalidade

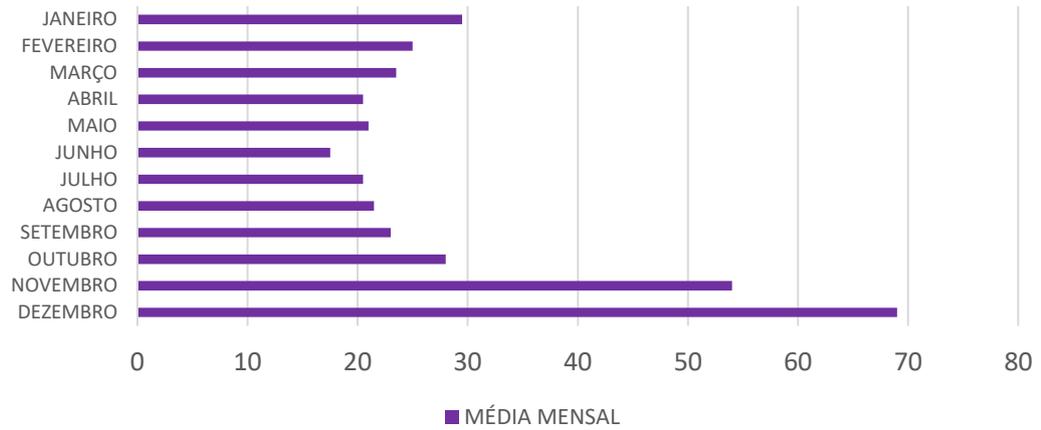


Gráfico 10- Chinelo - Sazonalidade

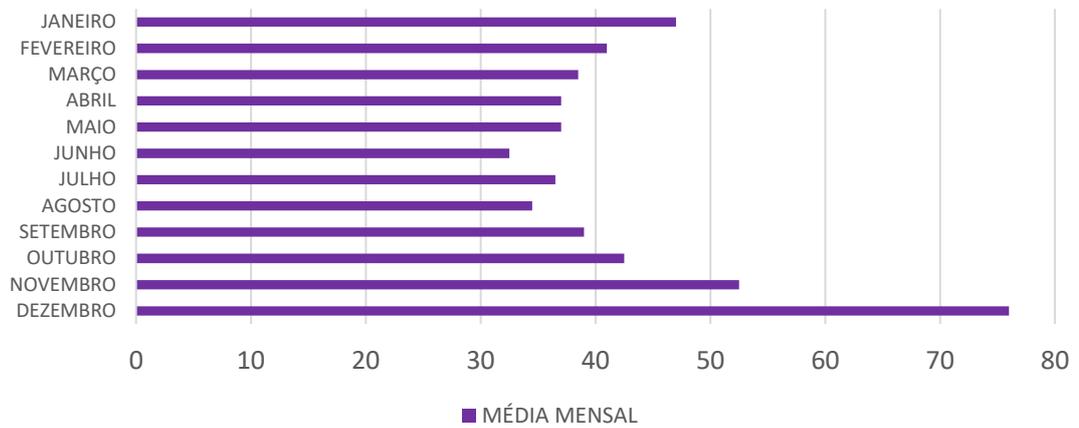
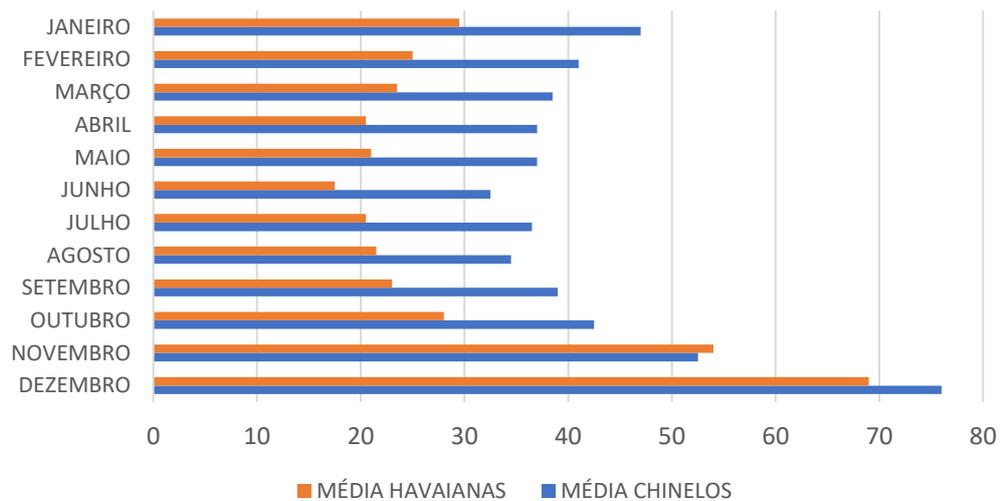


Gráfico 11- Chinelo x Havaianas - Sazonalidade



Fonte: Google Trends, 2019.³³

³³ Disponível: <<https://trends.google.com.br/trends/explore?q=chinelo&geo=BR>> Acesso em: 02 nov. 2019.

1.6 Consumidor

1.6.1 Classificação socioeconômica

Sandália de borracha é um produto que atende o público geral, pois é um item básico necessário para proteção dos pés para pessoas de todas as idades, gêneros, classes sociais e nível de instrução. É importante ressaltar que através do produto base (chinelo de borracha) a empresa cria linhas destinadas a públicos específicos, fazendo variar modelo, preço, *design* etc.

O target é composto por mulheres (53%) e homens (47%), pertencentes à classe C (média baixa e alta, visto que representam 50% dos consumidores), com grau de instrução nível médio à superior, solteiros e casados. Com faixa etária de 20 a 25 anos, visto que com base em dados do IBGE essa parcela representa cerca de 10% da população nacional, enquanto o perfil do consumidor de Havaianas com idade entre 19 a 34 anos tem proporção de 26%, considerando os dados, o target foi escolhido em razão da afinidade de estilo de vida e, de acordo com as influências geracionais *VOLTage*, são tidos como ditadores de tendência para as demais idades.

Figura 15 - Influências Geracionais, *VOLTage*



Fonte: Material de apoio da matéria de Plano de Comunicação, Strong Esags, 2019/1.³⁴

³⁴ BABENKO, Cláudio. **Plano de Comunicação**. Abril de 2019. Power Point. Acesso em: 02 nov. 2019.

1.6.2 Perfil psicográfico

Pessoas que amam usar o chinelo em todos os ambientes e têm vínculo emocional com a marca. Compram os produtos com a intenção de participar de um universo de marca conhecido e popular. Eles buscam não só uma compra agradável, mas também uma experiência de estado de espírito. É um público que deseja uma vida mais leve, sem preocupações, com o clima de “verão”. Valorizam as boas companhias, experiências entre amigos e são amantes da internet. Maiores detalhamentos de informações, vide tópico 7.2.2 (Briefing de Mídia).

1.6.3 Influências no processo de compra

1.6.3.1 Social

Os consumidores podem sofrer influência social de acordo com o seu grupo de referência, pois em locais com clima tropical é comum o uso de chinelos em lugares diversos, sem distinção de classe, seja para passeios de lazer ou em situações rotineiras. Porém, para algumas classes o uso do chinelo fora de casa é incomum e pode ser considerado como brega³⁵, este é um dos pensamentos que a empresa busca derrubar através da sua mensagem publicitária de posicionamento de marca.

1.6.3.2 Cultural

A cultura que influencia o consumidor pode ser tanto a de conceito amplo, abrangendo o país inteiro, como a local, de uma cidade. As percepções e as preferências de uma pessoa podem estar vinculadas ao convívio cultural, fazendo com que a organização de uma dada comunidade tenha interesses e valores similares, o que está diretamente associado à relação de compra da marca Havaianas. O que ajuda as ações de marketing nesse sentido é o entendimento ampliado das diferentes culturas. Quando os valores culturais de um grupo são contemplados, os resultados podem ser muito mais eficazes.

³⁵ Brega [Informal] Pej. Característica daquilo que não possui cortesia; cujos modos são indelicados; cafona. Que denota falta de gosto; que se apresenta de maneira desapropriada tendo em conta a opinião de quem critica. – Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/brega/>> Acesso em: 26 out. 2019

1.6.3.3 Ambiental

Em algumas regiões de clima quente, apesar de terem população menor numericamente e também a renda familiar, a venda de Havaianas é maior. Isso se deve aos fatores climáticos e ambientais.

Para regiões com temperaturas majoritariamente baixas, a venda do produto é menor, pois o calçado é aberto e não há proteção contra o frio.

1.6.3.4 Religiosa

Não há.

1.6.3.5 Geográfica

A empresa atua em diversas áreas geográficas, prestando sempre atenção nas diferenças locais. Dentre os aspectos a serem considerados para a segmentação geográfica, destacam-se:

- Extensão do mercado potencial;
- Infraestrutura disponível;
- Acessibilidade para clientes e fornecedores;
- Concentração geográfica (proximidade com áreas economicamente desenvolvidas);
- Classificação entre áreas urbanas, suburbanas ou rurais;
- Descrição dos principais fatores climáticos.

1.6.4 Decisão e local de compra

O fator diferenciação ganha uma importância maior, sendo os esforços da empresa direcionados para o *design*, inovação e aumento de produtos, através da eficácia dos canais e estratégias de marketing. A estratégia de distribuição, que desde sempre assumiu um papel importante na revitalização da marca, recebeu um cuidado especial. Foram efetuados contratos com distribuidores regionais exclusivos e a distribuição dos lançamentos foi repensada, sendo que a atenção deveria ser repartida entre os canais mais sofisticados e os canais mais populares.

No caso, a Havaianas demonstra o caminho que foi necessário efetuar pela empresa São Paulo Alpargatas para fazer com que um produto de reduzido valor e, em certo momento, com uma notoriedade não desejada, pudesse alcançar uma tão grande dimensão internacional, contribuindo para tal a reformulação da estratégia pensada para a marca.

Portanto o local de compra estende-se desde pequenos pontos de venda (como por exemplo os quiosques), lojas físicas/virtual e lojas conceito, tanto no âmbito nacional quanto no internacional, sendo que cada um deles gera uma experiência distinta de compra. E em relação à decisão devem ser focados os fatores de disponibilidades de determinados modelos de acordo com a região em que a loja ou ponto de venda estará inserido.

A maioria das compras no mercado de vestuários acontecem por impulso e, quando tratamos de chinelo, o índice é ainda maior, sendo em 60% a quantidade de compras por impulso feita pelos consumidores, conforme figura 16. A Havaianas aproveita essa oportunidade e cria sempre presença e visibilidade dos produtos no PDV, pois sabem que estes são essenciais para conquistar o *Shopper*³⁶.

Figura 16- Compra planejada vs. Por impulso.



Fonte: Kantar Worldpanel, 2017.³⁷

³⁶ *Shopper* e consumidor são agentes diferentes. Consumidor é quem efetivamente usa o produto ou serviço. *Shopper* é aquele que faz a compra. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/shopper-marketing/>> Acesso em 29/10/2019.

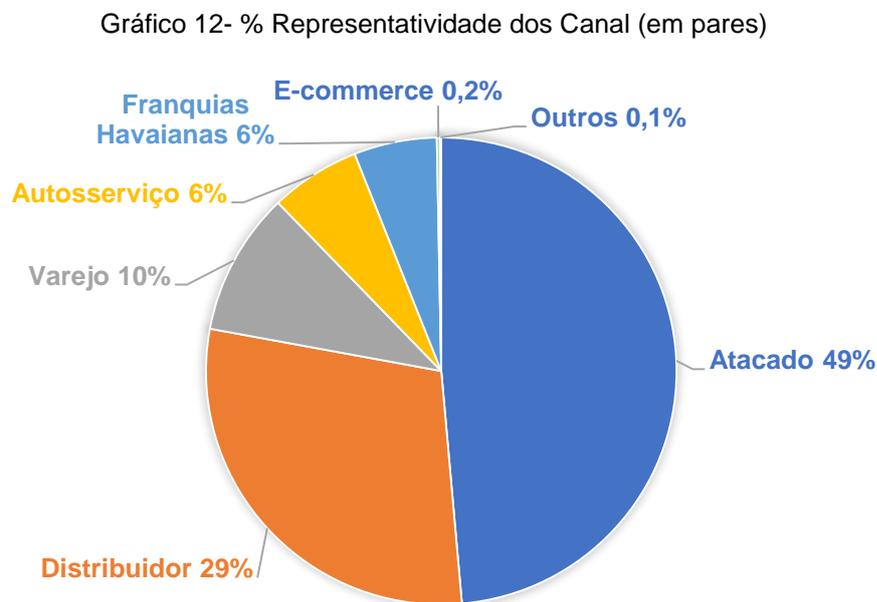
³⁷ Havaianas. **Treinamento 2018/19**. Janeiro de 2019. Power Point. Acesso em: 02 nov. 2019.

1.7 Distribuição

1.7.1 Canais utilizados

A marca mantém igual o formato na maioria de suas lojas, com uma grande variedade de produtos, colorida e com características que remetem à cultura brasileira. A empresa possui 204 lojas no exterior, de um total de 741 lojas.

O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos referente ao resumo regional das vendas em pares, por canal. Neste, é possível observar que maior proporção de vendas no segundo trimestre de 2019 se deu no canal de Atacado, que representou quase 50% das vendas.



Fonte: BI Alpargatas, 2019. ³⁸

Há diferentes canais onde encontra-se o produto, como: loja online (a qual disponibiliza todo seu catálogo de produtos com entrega em diversas regiões do Brasil) quiosques, lojas de departamentos, lojas de vestuário, farmácias, feiras, papelaria, pontos turísticos, moda praia, conveniência etc. Em outros países há formas específicas para distribuição, como por exemplo o *vending machine* na Austrália.

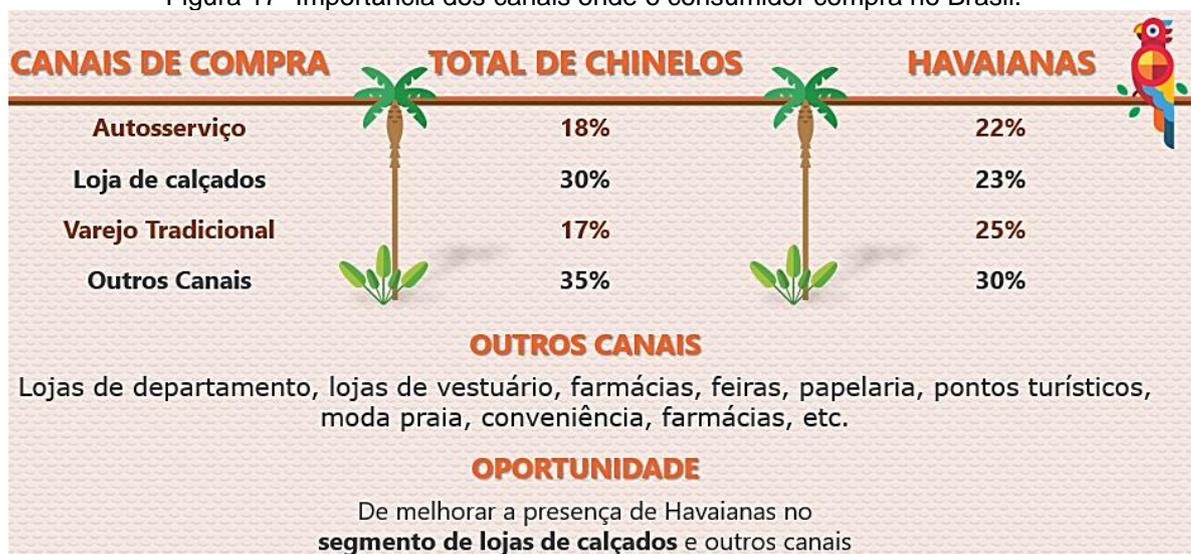
³⁸ Alpargatas. **Relatório Radar – Performance de Vendas MI Jul'19 (Sell In)**. São Paulo, 2019.

1.7.2 Avaliação sobre o sistema de distribuição

A Havaianas é vista por muitos dos seus consumidores como item indispensável no cotidiano, uma peça fundamental, seja na rotina ou em momentos específicos. O produto e suas variações conseguiram, ao longo do tempo, se vender por si só, mérito obtido pela força que a marca conseguiu construir com o decorrer da trajetória.

Sua maneira de ser entregue aos seus *shoppers* atende toda a variedade de públicos que a procura: um atendimento que supre desde a busca de seus usuários de menor renda, com produtos acessíveis no âmbito financeiro em lojas de fácil acesso (sejam elas dentro de *shoppings* ou em unidades de rua) até mesmo as necessidades dos seus entusiastas mais sofisticados, que buscam maior exclusividade (fator claramente percebido em lojas conceito, que priorizam a sensação de prioridade ao consumidor).

Figura 17- Importância dos canais onde o consumidor compra no Brasil.



Fonte: Kantar Worldpanel, 2017. ³⁹

³⁹ Havaianas. **Treinamento 2018/19**. Janeiro de 2019. Power Point. Acesso em: 02 nov. 2019.

O produto é facilmente encontrado em diferentes canais de distribuição, pois como a compra é feita, na maioria das vezes, por impulso, a marca trabalha a exposição dos produtos nos PDVs de forma muito criteriosa, para influenciar ao máximo o consumidor a comprar, portanto, seguem as separações por: público, modelos, cores e tamanho.

Figura 18- Critérios para PDV.

Para garantir o sucesso da execução no ponto de venda, selecionamento alguns produtos para serem nossos

MODELOS ESTRELA

Os modelos estrela são os modelos **que não podem faltar no PDV!**
E canais diferentes precisam de modelos estrela diferentes.



VAREJO ALIMENTAR

Consumidor busca variedade, porém não é o local de inovações e produtos mais sofisticados.



VAREJO CALÇADISTA

Consumidor buscar variedade e inovações. É um ambiente especializado e ele está disposto a pagar mais.

COMO DEVEMOS ORGANIZAR A EXPOSIÇÃO DE HAVAIANAS?
SEGUINDO A ÁRVORE DE DECISÃO DO CONSUMIDOR NO PDV

PÚBLICO	ADULTO				INFANTIL	
	GÊNERO MASCULINO		GÊNERO FEMININO		KIDS/ BABY	
GÊNERO						
OCASIÃO DE USO	COTIDIANO	PASSEIO	COTIDIANO	PASSEIO	COTIDIANO	PASSEIO
ESTILO						
			ESPORTE	ESPORTE	ESPORTE	
		CASUAL	CASUAL		CASUAL	

Fonte: Treinamento Havaianas, 2018/19. ⁴⁰

⁴⁰ Havaianas. **Treinamento 2018/19**. Janeiro 2019. Power Point. Acesso em: 02 nov. 2019.

1.7.3 Restrições para distribuição

Não há restrições éticas, legais e nem políticas para a distribuição do produto. Abaixo, há o detalhamento da política de entrega, quando para vendas no site:

O prazo de entrega dos produtos pode variar de acordo com a região de entrega, local de disponibilidade do produto e forma de pagamento. O cálculo do frete e prazo de entrega podem ser simulados após a adição dos produtos de interesse no carrinho de compra. Sob qualquer circunstância, o prazo de entrega passa a valer após a confirmação e aprovação de pagamento de seu pedido pela instituição financeira.

Na compra de mais de um item por pedido as entregas podem ser realizadas separadamente em datas diferentes, variando de acordo com a modalidade de entrega da transportadora e disponibilidade do produto. O prazo de cálculo do frete já leva em consideração esta possibilidade, informando ao consumidor apenas a maior prazo. As entregas são realizadas entre às 8 e 18 horas, de segunda a sexta-feira, em todo território nacional, por transportadoras contratadas ou pelos Correios.

As Secretarias da Fazenda dos estados de AC, AL, AP, AM, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MT, MS, MG, PA, PB, PR, PE, PI, RJ, RN, RS, RO, RR, SC, SE e TO estão operando sobre regras próprias e diferenciadas na entrada interestadual de mercadorias, o que pode acrescer o prazo de entrega em no mínimo 10 (dez) dias úteis em razão de retenção aleatória de encomendas por estes órgãos, fato este que está completamente fora do nosso controle.

A Havaianas não realiza a entrega de produtos em regiões consideradas como área de risco. Se o CEP estiver enquadrado nessas regiões, a entrega do pedido poderá não ser realizada no respectivo endereço, mas sim na agência dos Correios mais próxima deste. Nesse caso, será enviado uma notificação dos Correios e com ela em mãos o consumidor deve ir até a agência indicada na notificação para realizar a retirada do(s) produto(s).

1.8 Preços

1.8.1 Preços praticados

Tabela 1- Preços praticados, 1/ 2019

PRODUTOS/MODELOS	PRECIFICAÇÃO	
	A partir de	Até
Femininos		
Chinelos	R\$ 17,90	R\$ 74,90
Sandálias	R\$ 34,90	R\$ 179,90
<i>Special Collection</i>	R\$ 59,90	R\$ 269,90
Alpargatas	R\$ 79,90	R\$ 149,90
Tênis	R\$ 119,90	R\$ 159,90
Masculinos		
Chinelos	R\$ 17,90	R\$ 79,90
Alpargatas	R\$ 79,90	R\$ 109,90
Tênis	R\$ 139,90	R\$ 159,90
Kids		
Meninas	R\$ 14,90	R\$ 44,90
Meninos	R\$ 14,90	R\$ 44,90
<i>Baby</i>	R\$ 27,90	R\$ 44,90
Complementares**		
Chaveiros	R\$ 12,90	
Toalhas	R\$ 34,90	R\$ 99,90
Boias	R\$ 149,90	R\$ 169,90
Bolsas	R\$ 54,90	R\$ 169,90

Fonte: www.havaianas.com.br, 25/04/2019.

*Os preços acima referem-se aqueles praticados no site da Havaianas e em lojas físicas próprias. Quando comparados às lojas virtuais nota-se uma variação de em média 15% acima ou abaixo do valor praticado pela própria marca em outras plataformas online de vendas.

**Os produtos complementares são de venda exclusiva para lojas Havaianas e trazem itens que reforçam a presença da *Lovemark* Havaianas na vida das pessoas, atrelada a alta dependência do produto principal. A intenção é formar conexão, faturamento incremental, venda adicional e compra por impulso no *check out*.

1.8.2 Critérios para o estabelecimento do preço

O preço dos produtos é definido a partir dos custos diretos e indiretos da produção, sendo respectivamente: matéria-prima, mão de obra, distribuição, impostos, logística, margem de lucro etc. Porém a proporção desses itens é uma informação confidencial, uma vez que é considerada pela empresa como questão estratégica.

Por ser líder de mercado, a marca é referência de preço para os concorrentes, mas está sempre atenta ao mercado e, em eventuais necessidades, pode adotar estratégias competitivas.

A Havaianas sugere o preço de venda para distribuição e, na ponta, o lojista determina o markup⁴¹ de até 2.4, conforme negociação comercial. Não há uma tabela de preço estipulado, como por exemplo o preço máximo e/ou mínimo que pode ser vendido no ponto de venda. Somente as lojas de franquia que tem o valor tabelado, para as demais é uma feira.

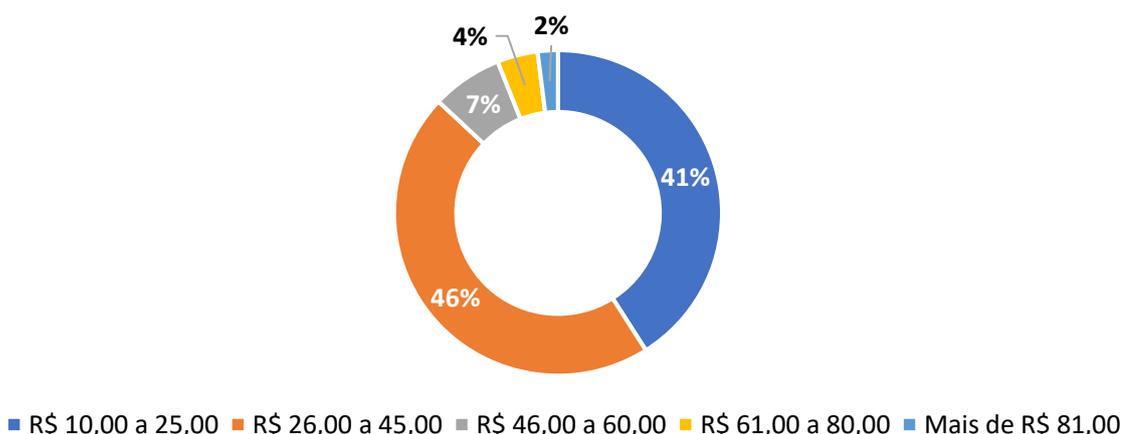
Inclusive, o departamento de *trade*, para o segundo semestre de 2019, está com uma consultoria para monitorar o preço na ponta e tentar encontrar um padrão de mercado.

1.8.3 Percepção do preço pelo consumidor

Conforme pesquisa aplicada⁴² pela Agência Dínamo Comunicação em abril de 2019, através de um questionário online, junto a uma amostra de 183 respondentes da Grande São Paulo, conforme descrito no tópico 1.11 do presente projeto.

Qual dessas faixas de preço você se disponibilizaria a pagar por um chinelo?

183 respostas



Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

⁴¹ **Markup** ou **Mark Up** é um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição. Significa diferença entre o custo de um bem ou serviço e seu preço de venda. Pode ser expresso como uma quantia fixada ou como percentual.

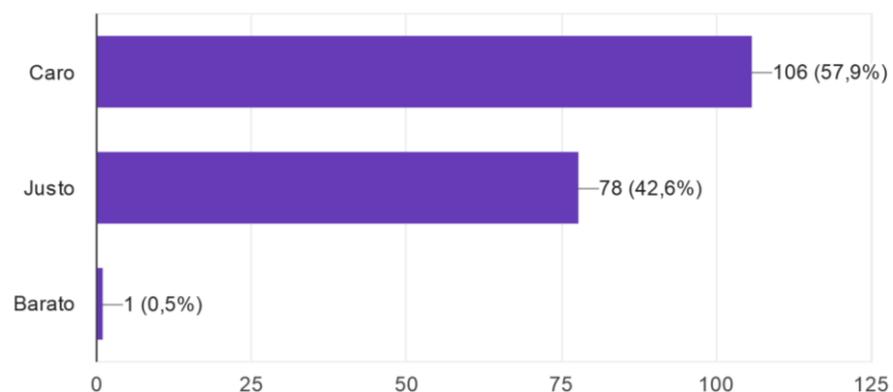
⁴² Vide anexos.

Analisando os dados, identificou-se que consumidores estão dispostos a pagar, em sua maioria, uma média de 26 a 45 reais pelo produto chinelo, conforme o gráfico anterior.

Apenas 1 (um) dentre os 183 respondentes julga o produto como barato e menos da metade entende que o preço é justo para o produto consumido. Os demais afirmam que o produto é caro.

No que diz respeito ao preço dos chinelos Havaianas, você julga que é:

183 respostas

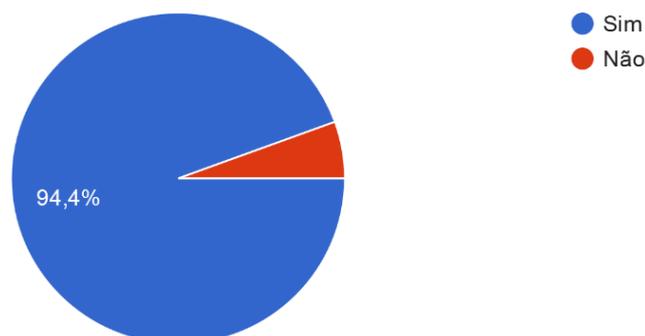


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Mesmo julgando que o produto é caro, mais de 90% dos respondentes comprariam o produto, por apresentar uma boa relação custo benefício, pois é um produto com uma durabilidade relativamente alta.

Você recomendaria a compra de chinelos da marca Havaianas para alguém?

180 respostas



Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

1.9 Motivação de compra do produto

1.9.1 Motivações emocionais e racionais

Os produtos Havaianas tem forte razão emocional de compra, devido à tradição da marca e também do *design* diferenciado que é empregado em cada modelo, de acordo com a linha de produto, inclusive, como consequência, a marca é tida até mesmo como uma opção para presentear pessoas especiais, pois mais do que cumprir a função básica da qualidade como chinelo, tem o apelo da sofisticação.

A linha de produtos não é restrita aos chinelos, além das sandálias as lojas contam com toalhas, chaveiros, *nécessaires*, capa de celular, pulseiras dentre outros produtos sazonais, que se apresentam como objetos de consumo dos fãs colecionadores da marca.

O produto é um importante calçado no contexto da moda do dia a dia para proteção dos pés, principalmente em cidades litorâneas e com clima quente, visto que suas principais características são os dedos de fora, sem salto, e sem tiras no tornozelo.

Quando tratamos do produto havaianas, podemos dizer que o que motiva a compra é justamente a mescla entre o racional e o emocional, pois o produto suprirá uma necessidade básica, que é o de proteção dos pés de uma forma prática, aliada à sofisticação e *design* e qualidade oferecidos pela marca e produto.

1.9.2 Por que o consumidor compra?

Kotler⁴³ explica a teoria do psicólogo Abraham Maslow sobre a motivação humana. "A teoria de Maslow ajuda o homem de marketing a compreender como diversos produtos se encaixam dentro dos planos, objetivos e na vida de um consumidor potencial.". A compra do chinelo é feita para suprir uma necessidade humana, que de acordo com a Pirâmide de Maslow⁴⁴ se encaixa no item de segurança, na qual há o cuidado de proteger o corpo – não ficando descalço – desta forma, o consumidor compra havaianas, pois busca em primeiro lugar a

⁴³ Kotler, 1991:220

⁴⁴ Abraham Maslow define cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de autorrealização. Esta teoria é representada por uma pirâmide cujo base se concentra as necessidades mais básicas pois estas estão diretamente relacionadas à sobrevivência.

segurança e essa vem seguida por conforto e praticidade no que diz respeito ao calçado.

Como por exemplo: ao ir à praia, o chinelo é usado como proteção, pois previne contra objetos cortantes ao pisar na areia (que podem não estar visíveis) ou no caminho até o mar.

Figura 19 - Pirâmide de Maslow



Fonte: KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.

1.9.3 Benefícios que o consumidor espera do produto

Ao comprar um calçado havaianas o consumidor espera obter qualidade e inovação (seja por uma estampa ou uma tecnologia que o diferencie do concorrente), pois mesmo que seja um produto considerado comum, por ser marca líder, tem um preço elevado quando comparado aos concorrentes e traz consigo a ideia de que todo tipo de consumidor pode utilizar.

1.10 Concorrência

1.10.1 Principais concorrentes diretos, produtos e fabricante

Os principais concorrentes diretos são Ipanema e Rider, ambas as marcas possuem características em questão de *design*, preços, distribuição e posicionamento de mercado similar a Havaianas, além de integrarem o grupo empresarial Grendene, que é o grupo de calçados que divide maior fatia de mercado com o grupo Alpargatas. Lembrando também que as três marcas atendem a públicos semelhantes.

1.10.1.1 Histórico da empresa concorrente e do produto

- **Ipanema**⁴⁵

A história começou quando a Grendene, uma das maiores empresas produtoras de calçados sintéticos do Brasil e do mundo, fundada em 1971, resolveu ingressar de vez no segmento de mercado da linha praia. Depois de anos de estudos e pesquisas, em julho de 2001, a empresa lançou no mercado a marca Ipanema, composta por sandálias femininas a preços competitivos. O nome Ipanema foi escolhido porque tinha tudo a ver com o que a empresa queria da marca: Ipanema é cosmopolita, símbolo internacional da beleza brasileira (tanto a natural quanto a feminina) e ícone do “*south american way of life*”, como diriam os fãs gringos. Além disso, o nome remetia à tropicalidade e à moda praia, duas características que se identificavam com o novo produto. Mesmo tendo como forte concorrente a tradicional e *fashion* Havaianas, a nova marca começou a conquistar de vez um lugar cativo nos pés de milhões de brasileiras.

A grande visibilidade que faltava aconteceu já no ano seguinte. Para dar nome a uma nova linha de chinelos e sandálias, nada como uma celebridade que era sinônimo de moda. A linha Ipanema GB com a cara – e o nome – da supermodelo Gisele Bündchen, foi lançada no mercado no mês de julho de 2002, incluindo sandálias e chinelos com design diferenciado para atender aquela parcela do mercado chamada de “*casual chic*”. Era a primeira vez que a modelo licenciava seu nome para um produto. O resultado não poderia ser outro: uma explosão nas

⁴⁵ Disponível em: <<https://www.lojagrendene.com.br/ipanema>> Acesso em: 03 nov. 2019.

vendas e o aumento do reconhecimento da marca pelo público brasileiro e também internacional.

E o fator Gisele Bündchen foi fundamental para a jovem marca Ipanema crescer e ganhar notoriedade. Rapidamente a marca conquistou uma importante participação de mercado, oferecendo produtos com tecnologia diferenciada, além é claro, de conforto.

Inicialmente direcionada mais para o público feminino, nos anos seguintes a marca começou a diversificar seus produtos com o lançamento de uma linha masculina, composta por modelos com estampas exclusivas; a linha Baby e Kids, que trazia para um público infantil sandálias e chinélinhos estampados com personagens populares da Disney, Homem-Aranha, Barbie e Moranguinho; Ipanema *Bliss*, com apliques nas tiras; a linha masculina Ipanema Brasil Surf, com grafia lateral, mais uma inovação da marca; Ipanema Rebelde *Fun*, com sandálias extremamente divertidas; Ipanema *Shine*, sandália com salto alto e cores vibrantes estampadas em tiras transparentes que se encaixam perfeitamente; e Ipanema Tropical, com estampas de todos os lados da sandália, muito mais colorida, muito mais alegre e, é claro, tropicalíssima. Tem as anatômicas, elaboradas para quem gosta de conforto sem perder o charme; as plataformas, para quem não abre mão da postura ativa; e toda uma sorte de desenhos que incluem transparências, brilhos e cores exclusivas. Assim como a moda, a renovação da Ipanema é contínua.

Figura 20- Produtos Ipanema



Fonte: <https://www.lojagrendene.com.br/ipanema>, 2019.

- **Rider**⁴⁶

A história começou em 1986 quando a Grendene, uma das maiores empresas de calçados do Brasil fundada em 1971 inicialmente para produzir embalagens de plástico para a indústria de vinhos, resolveu ingressar em uma nova categoria de mercado e criou RIDER, o famoso chinelo de tira única e larga com o solado mais confortável, direcionado para o público masculino. Rapidamente o chinelo, com *design* diferenciado e priorizando o conforto, se tornou um sucesso e podia ser visto nas praias, piscinas e ruas.

A Grendene investiu muito forte em sua nova marca e produto com campanhas publicitárias que se tornaram clássicas. Campanhas estas estreladas por atletas como Careca, Roberto Carlos, Falcão, Rivelino, Nelson Piquet, Romário e Emerson Fittipaldi, aliadas ao conceito “sombra e água fresca” e o *slogan* “Dê férias para seus pés” contribuíram para tornar o chinelo cada vez mais popular e um verdadeiro clássico dos anos de 1990. Além disso, Rider também fez sucesso por uma característica única, especialmente para os consumidores que moravam em cidades de clima frio: o chinelo podia ser usado com meia e ainda assim ser confortável.

O famoso chinelo chegou a vender 40 milhões de pares no início dos anos de 1990, correspondendo a 20% de participação, em valor, no mercado brasileiro de chinelos. Em seguida, Rider lançou as linhas feminina e infantil, aumentando assim seu alcance e público. O chinelo estava no auge, quando as Havaianas se reinventaram e, a partir de 1994, entraram com tudo no segmento da moda. As vendas dos modelos femininos foram os primeiros a cair. E depois os masculinos. Mesmo assim, Rider foi lançado no mercado americano em 1997, onde o chinelo ficou conhecido como *sleeper*, por causa da facilidade de enfiar o pé.

Foi então que no mês de outubro de 2009, para acabar com o estigma de “chinelo de velho”, e reverter a baixa aceitação do produto, especialmente por parte do público jovem, a marca foi completamente rejuvenescida ganhando um apelo fashion, um novo conceito e um público-alvo diferente. Com isso, foi tomada uma decisão radical: o modelo tradicional, aquele de tira única, foi substituído por chinelos com divisória entre os dedos, para concorrer diretamente com as

⁴⁶ Disponível em: <<https://www.lojagrendene.com.br/rider>> Acesso em: 03 nov. 2019.

descoladas Havaianas. A partir deste momento Rider foi promovido ao posto de sandália. Porém, fora do Brasil, o modelo de tira única nunca deixou de ser vendido e sempre fez enorme sucesso.

Figura 21- Produtos Rider



Fonte: <https://www.lojagrendene.com.br/rider>, 2019.

1.10.1.2 Principais características do produto concorrente

A análise na concorrência permite verificar as particularidades de cada *player*. A Ipanema possui seu destaque em *design*, lança mais de 100 novos modelos por ano, a Rider possui maior aceitação e reconhecimento pelo público masculino.

- **Ipanema**

Atualmente a completa linha de chinelos, tamancos e sandálias da marca Ipanema é exportada para 90 países ao redor do mundo (com distribuição em mais de 60.000 pontos de venda), com mais de 100 milhões de pares vendidos todos os anos. No Brasil, a marca tem expressiva participação de mercado (com mais de 25%), sendo comercializada em todo território nacional. A marca IPANEMA responde por aproximadamente 22% do faturamento total da Grendene.

As sandálias Ipanema têm uma grande vantagem ambiental, pois são fabricadas com um composto de polímeros (plástico) 100% recicláveis.

- **Rider**

A marca Rider comercializa sua vasta linha de produtos, composta por mais de 60 modelos de chinelos e sandálias para o público masculino, feminino e infantil, em mais de 90 países ao redor do mundo.

A marca se tornou popular muito em virtude das campanhas publicitárias assinadas pela W/Brasil do publicitário Washington Olivetto, os quais, na década de 1990, acrescentaram pérolas à cultura brasileira como a interpretação dos Paralamas do Sucesso para País tropical, de Jorge Ben Jor. Sem falar na troca de gentilezas entre Tim Maia, que cantou Como uma Onda, e Lulu Santos, que emprestou sua voz a Descobridor dos Sete Mares.

1.10.1.3 Histórico da Comunicação

1.10.1.3.1 Campanhas

- **Ipanema**

Figura 22- 2016- Invadimos sua praia



Fonte: Youtube – Sandálias Ipanema⁴⁷.

A campanha, com o tema "invadimos sua praia" dá a entender que além da Ipanema estar presente na praia de Ipanema, locação do filme, é um ataque à concorrência, uma vez que eles estariam tirando os *players* da zona de conforto.

⁴⁷ Disponível em: <<https://www.youtube.com/channel/UCacGE3KqgNwQQWCMEfA-NYg>> Acesso em 03 nov. 2019.

Figura 23- 2017- Livre para ser você mesma



Fonte: Youtube – Sandálias Ipanema⁴⁸.

O vídeo da campanha: “Livre para ser você mesma”, mostra diferentes mulheres, de vários estilos, mas todas têm algo em comum, sandálias Ipanema.

Figura 24- 2018 - #LivreDaCabeçaAosPés



Fonte: Youtube – Sandálias Ipanema⁴⁹.

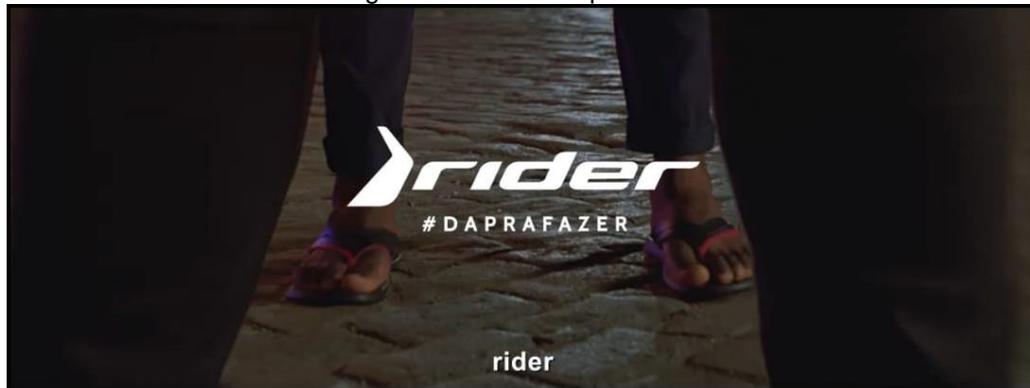
Trata-se de uma campanha 100% focada nas mulheres. No vídeo tudo indica a liberdade das mulheres propõe a parceria da empresa nesse movimento, além de contar com a participação da Anitta, apoiando o movimento feminino e como embaixadora da marca.

⁴⁸ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vCmHVVXpRXE>> Acesso em 03 nov. 2019.

⁴⁹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Aan4DVq6etg>> Acesso em 03 nov. 2019.

- Rider

Figura 25- 2016- Da pra fazer



Fonte: Youtube – Rider Oficial⁵⁰.

Na propaganda são apresentadas diferentes atividades, para diferentes estilos de vida, nas quais sandálias não seriam aceitas normalmente, mas eles passam justamente a ideia de ir contra os padrões, com os calçados da marca.

Figura 26- 2018- O próximo passo



Fonte: Youtube – Rider Oficial⁵¹.

O vídeo mostra diferentes comportamentos e personalidades, fazendo diversas atividades do dia a dia do público-alvo, mas todas com algo em comum, que é a utilização dos chinelos da marca Rider, marcando que a marca leva o consumidor para a frente. O vídeo é finalizado com a apresentação do Nego do Borel utilizando o produto.

⁵⁰ Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=7hL_LojcOrM > Acesso em 03 nov. 2019.

⁵¹ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gGSA6xyGcj8>> Acesso em 03 nov. 2019.

Figura 27- 2018- Slide



Fonte: Youtube – Rider Oficial⁵².

A propaganda: “Slide” indica que hoje em dia as concorrentes da marca se preocupam com conforto, mas isso seria algo sempre oferecido pela Rider.

1.10.1.3.2 Ações em pdv, feiras, eventos e etc.

A marca tem forte presença em ações diversas, pois investe grandemente em marketing e comunicação, portanto busca participar de oportunidades que correspondem com sua proposta. Os concorrentes têm uma atuação menos constante e são desenvolvidas, conforme os exemplos abaixo:

- **Ipanema**

A marca Ipanema promoveu uma ação de *trade* marketing em fevereiro de 2010, que envolve o “compra e ganhe no PDV”. A campanha foi realizada nas lojas da rede Carrefour e G Barbosa, nos estados de São Paulo, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, totalizando 100 PDV’s. A promoção consistia na compra de 2 pares para ganhar uma ecobag.

Já em janeiro de 2011 a marca presenteou os foliões que participaram do Camarote 2222, em Salvador, com pares de sandálias do modelo “Ipanema Expresso”, criados exclusivamente para o evento. Consistia em duas versões (masculina e feminina), que contavam com o logo do camarote na estampa e em um pingente metálico na tira da sandália.

⁵² Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=xEHy2pLZQqM> > Acesso em 03 nov. 2019.

Em dezembro de 2012 a empresa criou uma pop-up store em Búzios, região litorânea do Rio de Janeiro. O espaço estava instalado na Rua das Pedras, famosa na região por ter sido frequentada por Brigitte Bardot nos anos de 1960, e funcionou durante o verão do mesmo ano. A estrutura do Ponto de Venda foi formada por elementos naturais como ripados de madeira, folhagens e cores neutras. A Grendene pretendia atrair os consumidores para marca oferecendo brindes como sementes de Ipê Amarelo e Ipê Branco a quem comprar algum produto no local.

- **Rider**

Com a Copa do Mundo em 2018, as equipes de produção da Bolovo e da Rider se reuniram mudaram a concepção de futebol moderno. A conversa foi parar na década de 1990, quando os grandes craques ainda jogavam no Brasil e os domingos eram bem diferentes dos atuais. Foi com esse espírito saudosista que as marcas desenvolveram uma coleção e campanha de parceria. A regra foi clara: era preciso reviver os bons tempos do futebol, aqueles repletos de irreverência, simplicidade e amizade.

Novembro de 2018 a Rider anuncia uma parceria com a Playstation (pertencente à Sony) durante um evento de videogames, a *Brasil Game Show*. Da colaboração surgiu uma nova linha, baseada no modelo Jam e disponível em três estampas: Controle, Game Over e Símbolos. Cada par foi vendido como ação de compre e ganhe, juntamente com um chaveiro do controle DualShock, brinde feito em plastisol e criado especialmente para a coleção, além disso, os modelos levaram a aplicação do selo oficial de licenciamento.

Em 2019 a Rider anunciou o lançamento da linha de chinelos para celebrar 30 anos de Dragon Ball Z e realizar uma ação de compre e ganhe no PDV. A melhor maneira de comemorar o aniversário do anime foi lembrando como Son Goku começou a desenvolver seus poderes. Enquanto o slide carrega a assinatura do personagem, o mestre Kame, seu primeiro treinador foi usado para compor um par de meias que vinham de brinde com o chinelo.

1.10.1.4 Política de vendas

As empresas possuem vendas online e em lojas físicas, o cliente tem 30 dias para trocar o produto, caso este esteja nas mesmas condições, por produtos que foram comprados na cor errada ou caso o erro tenha sido no tamanho, fazem a troca também caso o produto esteja com algum defeito de fabricação. Para os casos de compra online há também a possibilidade de cancelamento ou devolução, o prazo é de 7 dias corridos a partir da data de entrega do produto.

Tanto a Rider quanto a Ipanema têm as mesmas condições, pois a política é determinada pelo grupo Grendene, o qual fazem parte.

- Troca por modelo, cor e/ou numeração

Caso o produto não sirva, ou o modelo/cor não agrade, o prazo para troca é de 30 dias contados a partir do recebimento da encomenda. Em casos de trocas por motivo de modelo, cor ou numeração, as despesas de frete ficam por conta do cliente. Assim que acusado o recebimento na central Grendene, o procedimento será concluído em até 3 (três) dias úteis.

- Troca por Defeito

Caso o produto tenha defeito de fábrica ou ele apresente defeito após o uso, poderá ser feita a troca na Loja Grendene em até 30 dias após a data de recebimento do pedido. Após a solicitação de Troca, é disponibilizado uma autorização de postagem via e-mail para que seja encaminhado o produto sem custos.

Após o recebimento do produto, o procedimento será concluído em até 3 (três) dias úteis e o cliente receberá no e-mail um Vale Compras no valor do produto mais frete, para finalizar uma nova compra no site.

Após o prazo de 30 dias, a troca deverá ser feita diretamente com a fabricante Grendene. A mesma não se responsabiliza por danos ao produto provenientes de desgaste natural, má utilização e má conservação ou provocados por acidente.

- Entrega Divergente

Caso o cliente receba um produto que não condiz com o solicitado no pedido (número, modelo ou cor diferente do requerido), deverá informar a marca sobre o ocorrido.

Após a solicitação de Troca ser preenchida, o setor responsável entrará em contato por e-mail em até 48 horas úteis e fornecerá uma autorização de postagem para que nos encaminhe o produto divergente sem custos.

Após o recebimento do produto na central, o procedimento será concluído em até 3 (três) dias úteis e o cliente receberá no seu e-mail um Vale Compras no valor do produto mais frete, para finalizar uma nova compra no site.

- Cancelamento com Reembolso

Em caso de arrependimento de compra, é possível solicitar a devolução do pedido e o cancelamento com reembolso, dentro do prazo de até 7 (sete) dias após a data de recebimento do pedido.

Será encaminhado um código de autorização de postagem dos Correios por e-mail em até 48 horas úteis, que dará direito a enviar o produto sem custos de frete, juntamente com as instruções para envio

Após o recebimento do produto na central, o procedimento será concluído em até 3 (três) dias úteis. A devolução do valor pago será realizada conforme a modalidade de pagamento utilizada no fechamento do pedido.

1.10.1.5 Pontos positivos e negativos dos produtos

Tabela 2- Comparação de concorrentes

ANÁLISE COMPARATIVA DE PRODUTOS VERSUS CONCORRÊNCIA			
Marca	Alpargatas	Grendene	
	Havaianas	Sandálias Ipanema	Rider
Produto	Sandálias de borracha	Sandálias de borracha	Sandálias de borracha
Slogan (2019)	“Todo mundo usa”	“Sempre nova”	“ <i>Diet Starts Monday</i> ”
Market Share	60%	25% (Grendene)	
Posicionamento	Líder de mercado	Foco para mulheres	Produtos modernos
Política de preços (variam de acordo com a linha de produtos)	Preço Referência (Intermediário)	Preço mais baixo	Preço mais alto
Distribuição	Campina Grande; Carpina; Montes Claros.	Possui 11 plantas industriais e sua sede fica em Sobral, Ceará	
Comunicação	Televisão (Mídia eletrônica); Internet; Relações Públicas; Eventos; Cinema; OOH (Mídia externa)	Televisão (Mídia eletrônica); Internet; Eventos; OOH (Mídia externa)	Televisão (Mídia eletrônica); Internet; Eventos
Site/blog/redes sociais	www.havaianas.com.br	www.lojagrendene.com.br/ipanema	www.lojagrendene.com.br/rider
	instagram.com/havaianas/	www.instagram.com/sandaliasipanema/?hl=pt-br	www.instagram.com/rideoficial/?hl=pt
	twitter.com/havaianasbr	-	-
	facebook.com/havaianas/	facebook.com/Sandaliasipanema/	facebook.com/RiderOficial/
Pontos de paridade	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação Nacional; • Apostam na variedade de modelos e design; • Peça dos produtos tem pouca diferenciação de valor. 		
Pontos de diferença	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos paralelos oferecidos pelas marcas (Ex.: acessórios, toalhas, calçados e etc); • Atuação internacional da Havaianas; • Diferença no foco do público atendido (perfil). 		

Fonte: Agência Dinamo Comunicação, 2019.

1.10.1.6 Comparativo de preços praticados em relação à concorrência

Realizando uma breve análise comparativa entre as três tabelas é possível concluir que em vendas online a Havaianas apresenta um preço mais acessível que a Rider em seus modelos lisos e estampados (neste segundo caso chega a ser mais em conta que a Ipanema também), porém a Ipanema supera o custo benefício em seu modelo básico feminino.

Já ao se comparar o varejo as três marcas apresentam preços semelhantes em seus modelos básicos. A Rider apresenta o maior preço de mercado em seu modelo estampado. E a Havaianas feminina estampada é a opção mais em conta, porém no modelo masculino a Ipanema ganha destaque em relação ao preço.

Por fim, no atacado a Ipanema tem o melhor preço tanto em seus modelos básicos quanto nos modelos estampados (exceto no modelo feminino estampado no qual a Havaianas tem destaque), sendo que ao se tratar dos modelos básicos até mesmo a Rider supera a Havaianas no preço, entretanto tem maior preço nos produtos estampados.

Com esta análise conclui-se que a Rider é a marca com maior preço de mercado, enquanto a Havaianas e Ipanema disputam de igual para igual em todos os setores no atacado, varejo e on-line.

Tabela 3 - Comparativo de preço, Online.

Online (Site da marca)	Havaianas	Ipanema	Rider
Chinelo Feminino Liso	Tradicional 17,99	Soul 14,99	Street Bold 24,99
Chinelo Masculino Liso	Tradicional 17,99	Deck 19,99	
Chinelo Feminino Estampado	Top Disney 29,99	Disney Slide R\$ 34,99	Full 86 NBA 59,99
Chinelo Masculino Estampado	Top La Casa De Papel 45,99	-	
Lojas consultadas: havaianas.com e grendene.com.br			

Fonte: Agência Dinamo Comunicação, 10/09/2019.

Tabela 4- Comparativo de preço, Varejo.

Varejo (Diversas lojas)	Havaianas	Ipanema	Rider
Chinelo Feminino Liso	Tradicional R\$ 19,90	Hit R\$19,90	Básico R\$ 19,90
Chinelo Masculino Liso	Tradicional R\$ 19,90	Slide R\$19,90	
Chinelo Feminino Estampado	Top Disney R\$ 29,90	Disney Slide R\$ 35,90	Slide NBA R\$ 59,90
Chinelo Masculino Estampado	Top La Casa De Papel R\$ 45,90	Folhagens R\$ 19,99	
Lojas consultadas: Riachuelo, Marisa e C&A.			

Fonte: Agência Dinamo Comunicação, 18/09/2019.

Tabela 5- Comparativo de preço, Atacado.

Atacado (Diversas lojas)	Havaianas	Ipanema	Rider
Chinelo Feminino Liso	Top R\$ 13,50	Classica R\$ 5,95	Street R\$ 10,60
Chinelo Masculino Liso	Brasil R\$ 19,50	Slide R\$ 5,95	
Chinelo Feminino Estampado	Top Disney R\$ 18,50	Disney Slide R\$ 18,75	Slide NBA R\$ 30,50
Chinelo Masculino Estampado	Netflix R\$ 28,50	Deck R\$ 11,75	
Lojas consultadas: Daniel Atacado, Sam's Club, Zapata e Assaí.			

Fonte: Agência Dinamo Comunicação, 18/09/2019.

*A Ipanema não possui modelos masculinos estampados no site próprio.

**A Rider trabalha com modelos unissex.

1.10.2 Concorrentes indiretos

Tendo em consideração o produto Sandálias de borracha com tiras, entende-se que os concorrentes indiretos são: Mormaii, Kenner, Goóc, Nike, Adidas. As marcas mencionadas produzem produtos que têm a mesma característica e funções, suprimindo a necessidade de consumo que a Havaianas pode proporcionar, porém atendem diferentes estilos de vida e públicos-alvo. Todas as marcas podem ter influência sobre o consumidor nos canais de distribuição, interferindo no consumo/aquisição dos chinelos da Havaianas.

1.11 Pesquisas

1.11.1 Pesquisas realizadas

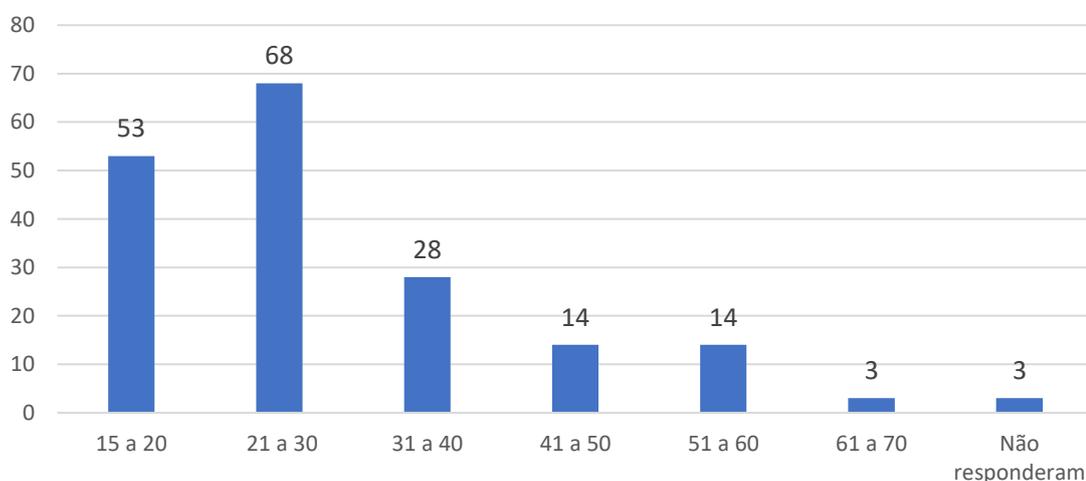
A Havaianas, presente no Brasil desde 1962, oferece produtos de calçados e vestuário. Diante do cenário nacional de recuperação de crise econômica e política, a fim de sobreviver a tais flutuações e afinar seus objetivos mercadológicos, se reconhece a urgência de identificar o comportamento de compra do *target* para sandálias de borracha, para que Havaianas mantenha elevado o *Share of Market*.

Para tanto, elaborou-se uma pesquisa com a metodologia descritiva quantitativa, pois o questionário foi estruturado e os resultados serão representativos do mercado consumidor do ramo de sandálias de borracha. O método utilizado para coleta de dados foi a *Survey* – Questionário disponibilizado via computador/*internet*, no qual busca-se mensurar as variáveis relevantes do estudo em questão, sem a interferência de um pesquisador.

Para a realização da pesquisa, foi utilizada uma amostra de 183 pessoas, que foi dividida em 3 seções, sendo: descrição do público respondente; dados dos consumidores quanto ao que diz respeito ao mercado de chinelos; e por fim, questões que dizem respeito diretamente ao julgamento dos respondentes quanto à marca Havaianas.

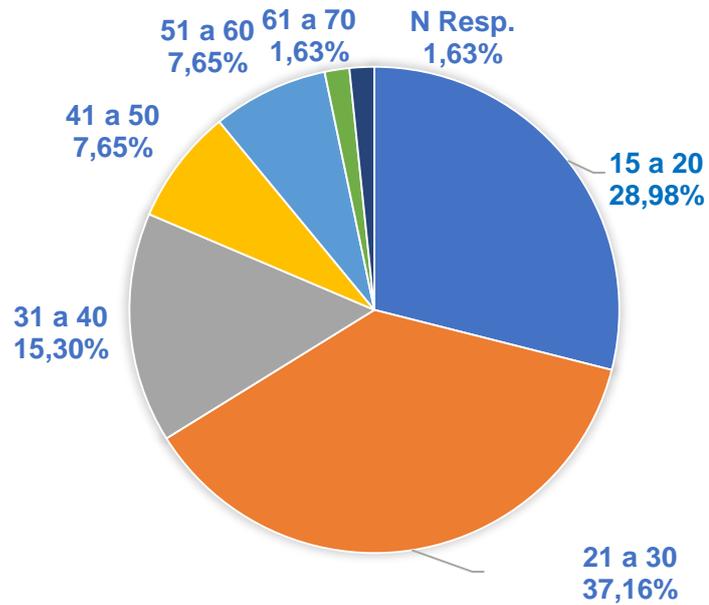
1.11.1.1 Perfil dos respondentes

Gráfico 13- Faixa Etária - Idade (Nº)



Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 14- Faixa etária (%)

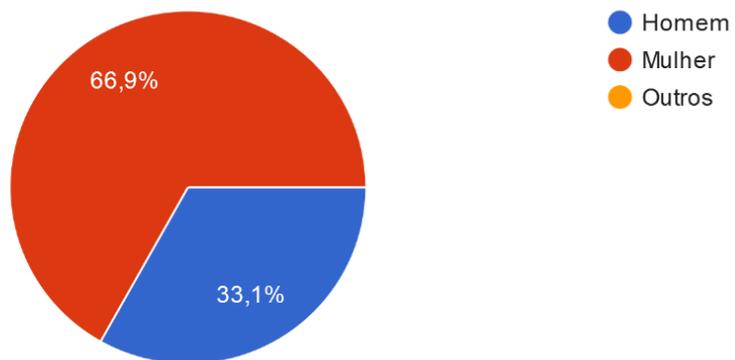


Fonte: Dinamo Comunicação, 2019.

Gráfico 15- Gênero

Você se define como:

181 respostas

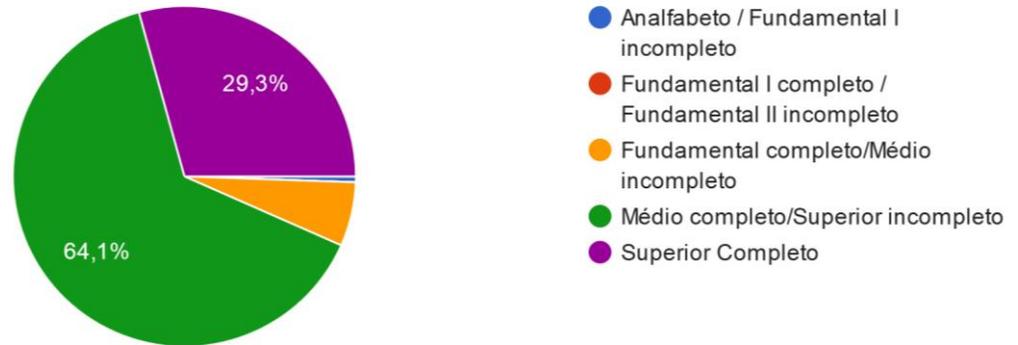


Fonte: Dinamo Comunicação, 2019.

Gráfico 16- Grau de Instrução

Selecione abaixo o seu grau de instrução:

181 respostas

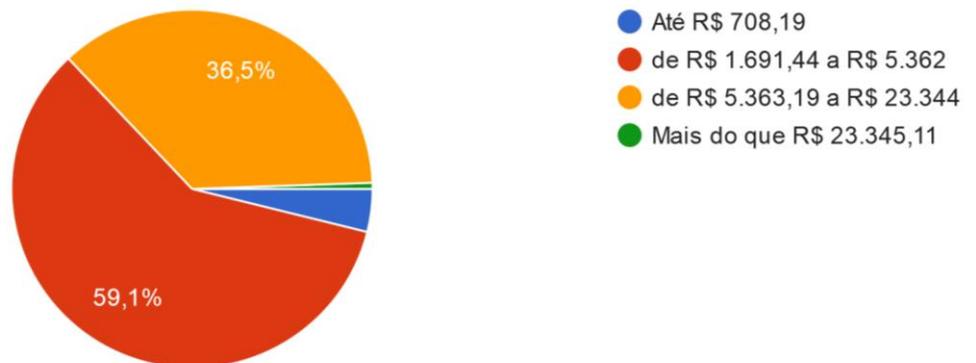


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 17- Renda Domiciliar

No que diz respeito à média de RENDA DOMICILIAR, selecione:

181 respostas



Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

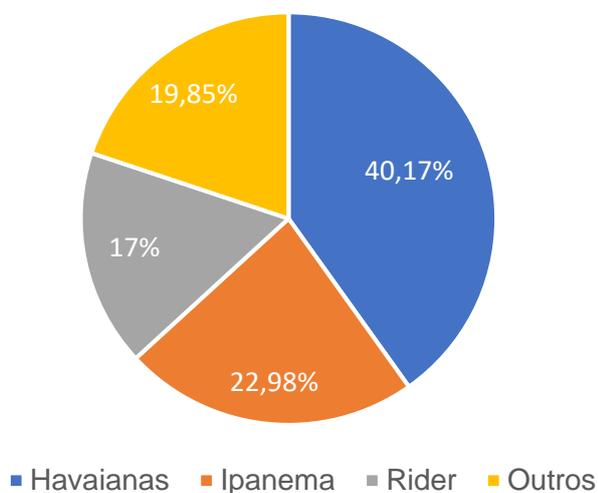
1.11.1.2 Mercado de chinelos

Tabela 6 - Tabela de lembrança de marca

Ao falar de chinelos, quais marcas vem primeiro à sua cabeça?						
Marcas	1º lugar	Peso 2	2º lugar	Peso 1	TOTAL (pesos)	%
Havaianas	178	356	18	18	374	62,02
Ipanema	15	30	113	113	143	23,72
Rider	2	4	25	25	29	4,81
Outros	6	12	45	45	57	9,45
					603	100%

Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 18- Share of Market

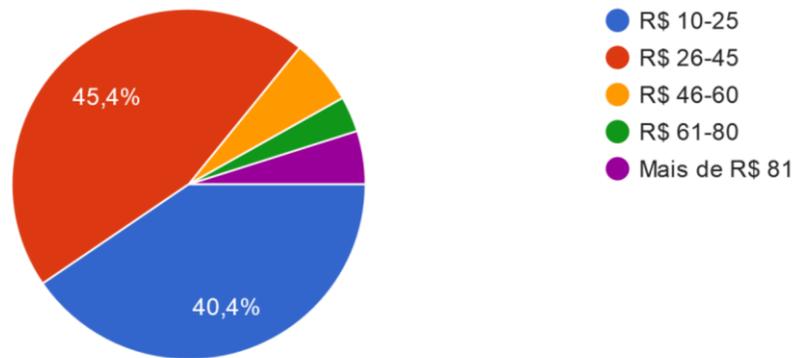


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 19 - Preço vs. Consumo

Qual dessas faixas de preço você se disponibilizaria a pagar por um chinelo?

183 respostas

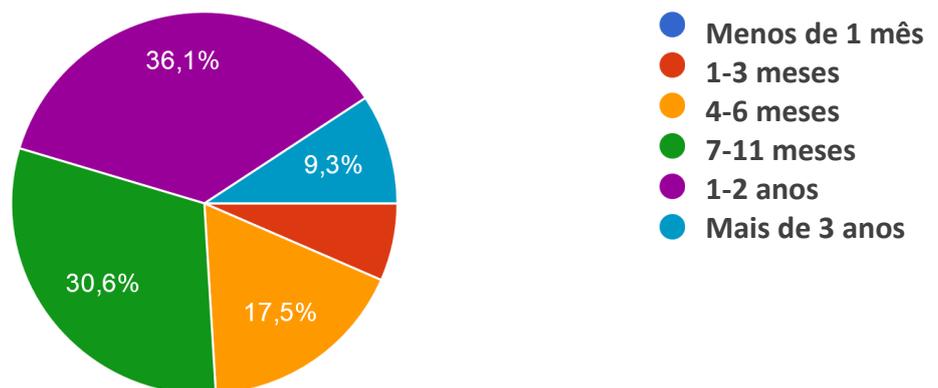


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 20 - Frequência de compra

Com qual frequência você compra chinelos?

183 respostas

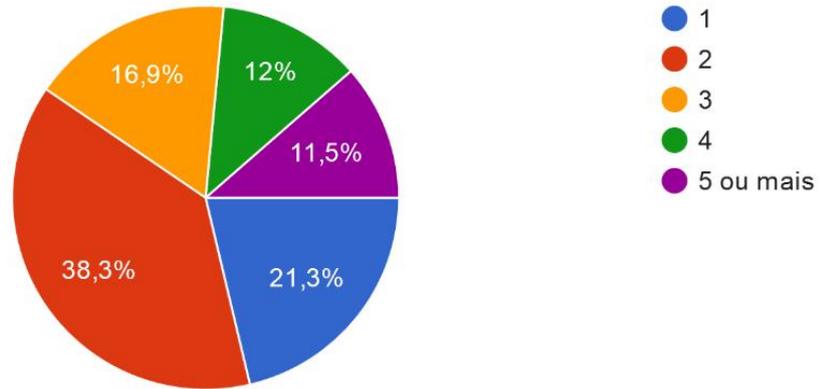


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 21- Quantidade de Chinelos

Quantos chinelos você possui?

183 respostas

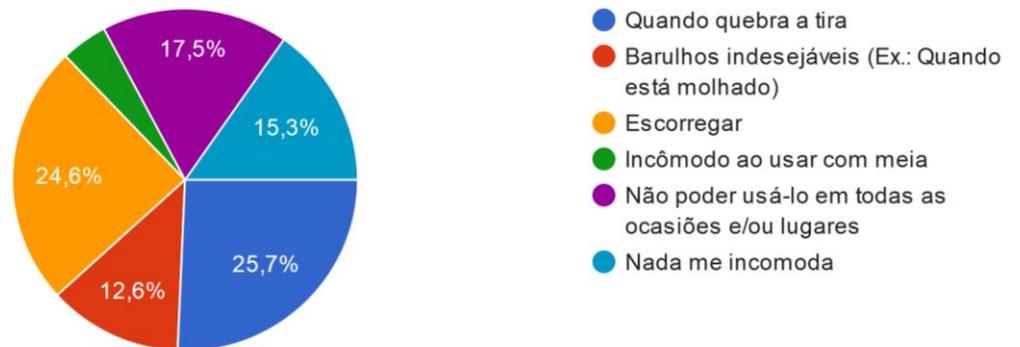


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 22 - Motivos de incômodo

O que mais te incomoda no uso do chinelo?

183 respostas

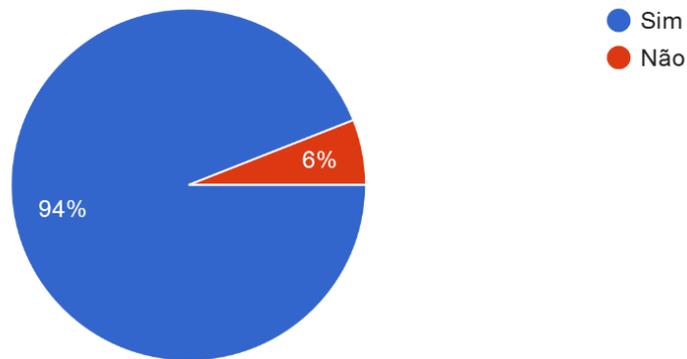


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 23- Uso do chinelo

Você usaria chinelo fora de casa?

183 respostas

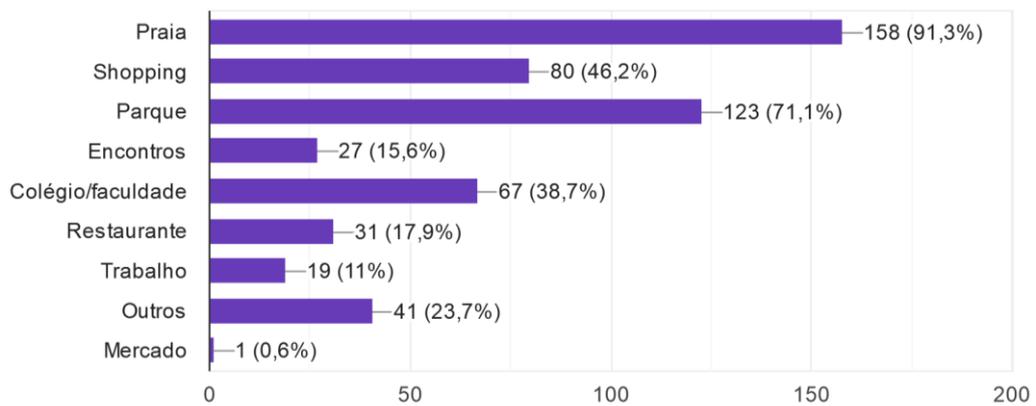


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 24 - Locais de uso

Se sua resposta na pergunta anterior foi "sim" quais ocasiões e lugares? (Escolha 3 opções). Se foi "não" passe adiante.

173 respostas

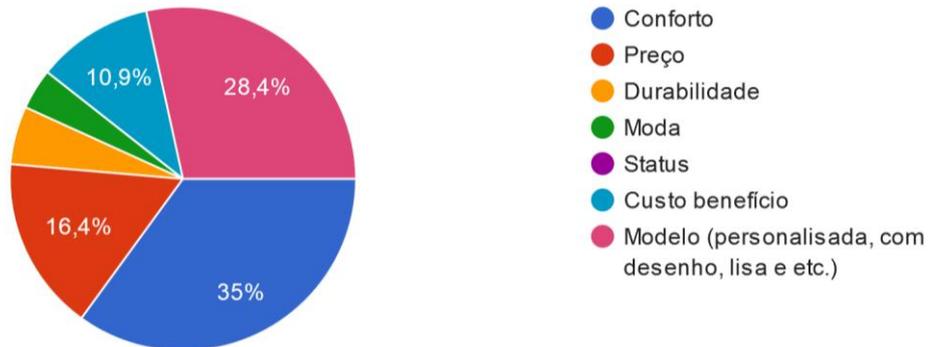


Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

Gráfico 25- Influência de compra

No momento da compra de um chinelo, o que mais te influencia?

183 respostas



Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

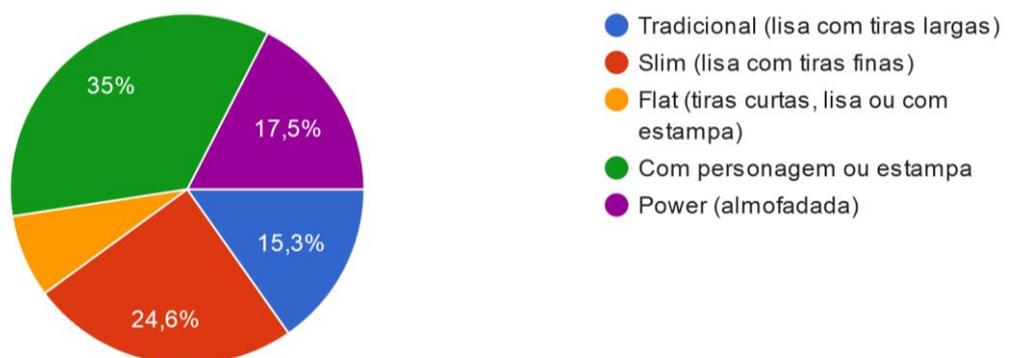
1.11.1.3 Marca Havaianas

Essa seção da pesquisa foi utilizada para entender a percepção do preço pelo consumidor – vide item 1.8.3 – e entender o gosto do usuário quanto aos modelos oferecidos, conforme abaixo:

Gráfico 26- Preferência

Escolha qual modelo abaixo é o seu preferido:

183 respostas



Fonte: Dínamo Comunicação, 2019.

1.11.2 Resultados obtidos

Diante da pesquisa aplicada é possível confirmar que a marca é *top of mind*, pois 62,2% mencionaram a marca tal como primeira opção quando questionamos sobre o produto chinelo. A faixa de preço que o público está disposto a pagar para os produtos obedece a maior parte das linhas de chinelos ofertadas pela Havaianas, sendo de R\$26,00 a R\$45,00.

A maioria (36,1%) das pessoas compram chinelos no intervalo de 1 a 3 anos, portanto é interessante buscar alguma estratégia para que a frequência desse hábito diminua e as pessoas passem a consumir mais a marca, visto que grande parte (38,3%) das pessoas tem ao menos 2 (dois) chinelos.

Visto o retorno quanto ao que mais incomoda nos usuários no uso do produto, a saber como principais: “escorregar” (24,6%) e “quando quebra a tira” (25,7%). Pode-se trabalhar estes pontos na mensagem, como no que diz respeito à resistência e à característica antiderrapante, pois é vão ao encontro com aquilo que o público-alvo procura nos produtos, chamando a atenção.

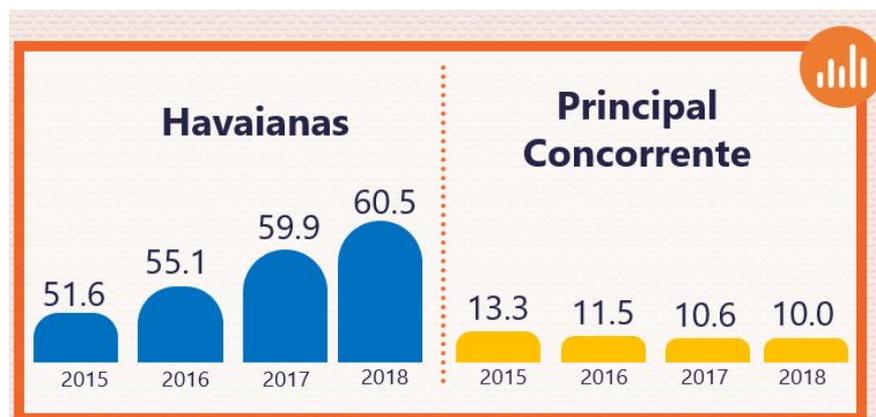
Dentre os 183 respondentes, mais de 90% considera o uso do produto para fora de casa, mas menos da metade considera isso para ambientes urbanos (vide gráfico 24, pois atrelam o seu uso a momentos de lazer. Além disso, para o momento de compra do produto, os pontos que mais influenciam a escolha do consumidor são o conforto (35%) e modelo do produto (28,4%). Por fim, a maioria dos respondentes declaram que no que diz respeito à preferência dos modelos, há escolha por produtos com personagens/estampados e também por produtos *slim*, porém acredita-se que a segunda posição é de fato uma escolha do público feminino, pois o produto é segmentado para esse gênero e foi também a maior parte do público respondente, sendo de 66,9%.

Portanto, recomenda-se que a Havaianas trabalhe com uma mensagem voltada ao meio urbano, uma vez que seus concorrentes já estão ampliando o portfólio para atender o público, além disso, é importante atrelar os dados da pesquisa no que diz respeito às influências e preferências de compra dos consumidores, justamente para gerar maior interesse no consumo e busca pelo produto, mantendo-a como líder de mercado.

1.12 Objetivos de mercado

A Havaianas detém 60% do mercado de sandálias de borracha e, conforme gráfico abaixo, é possível analisar que a empresa teve um crescimento significativo nos últimos anos. Portanto, como informado pelo departamento de marketing do cliente, para 2020 o objetivo da empresa será de ampliar o seu faturamento em 6%, passando de R\$ 2.256.480.000,00 para R\$ 2.391.868.800,00. O que se mostra muito significativo, dado o cenário atual do país.

Figura 28- Share of market



Fonte: Kantar Millward Brown – Brand Health Tracking 2018.⁵³

1.13 Objetivos de comunicação

O objetivo de comunicação é manter o elevado nível de lembrança e reforçar as possibilidades do uso do produto em diferentes ambientes, destacando as qualidades e fortalecendo a preferência dos brasileiros pela marca.

1.14 Conteúdo básico da comunicação

1.14.1 Conteúdo básico que as peças deverão transmitir

O cliente não especificou nenhuma exigência para as peças, mas vamos destacar a preferência nacional do *target* pela praça.

⁵³ Havaianas. **Treinamento 2018/19**. Janeiro 2019. Power Point. Acesso em: 02 nov. 2019.

1.14.2 Pontos positivos a serem destacados

- Tradição;
- Custo-Benefício;
- Diferenciação no mercado (modelos, estilos, *design* etc.);
- Conforto;
- Estilos/Modelos.

1.14.3 Pontos a serem evitados

- Preço nas peças;
- Fragilidade quanto às tiras;
- Formalidades;
- Ambientes tradicionais, ex.: tropical.

1.15 Mídia

1.15.1 Meios recomendados

O cliente sugere que sejam trabalhados os seguintes meios:

- Televisão (mídia eletrônica); Internet; Relações públicas; Eventos; Cinema; OOH (mídia externa).

1.15.2 Períodos

De acordo com dados apurados, serão utilizados para a realização do calendário anual os inícios de estações, com foco no verão e datas comemorativas, pois é de fato o período sazonal da marca, uma vez que são mais relevantes para o volume de vendas da Havaianas.

1.15.3 Praças

A campanha será veiculada em nível nacional com foco no estado de São Paulo, pois é a região com maior concentração das lojas e participação de mercado.

1.16 Verba total de comunicação



A Havaianas representa 60% do faturamento da Alpargatas, gerando faturamento anual de R\$ 2.256.480.000,00. A verba total de comunicação, considerando 2% do total do faturamento da marca, é de R\$ 45.129.600,00.

1.16.1 Verba de veiculação

Com base no *budget* anual, considerou-se R\$41.532.157,43.

1.16.2 Verba de produção

Com base no *budget* anual, considerou-se R\$ 60.054,72.

1.16.3 Verba para ações

Com base no *budget* anual, considerou-se R\$ 3.246.145,19.

1.17 Promoção de vendas, merchandising, eventos, patrocínios, projetos especiais

Como forma complementar à comunicação publicitária da marca, as ações promocionais como brindes, sorteios e viagens, presença em eventos, ações em datas comemorativas, divulgação em PDV e incentivo aos vendedores são meios de divulgação relevantes para a marca, pois geram lembrança ao *target* no momento da compra de produtos Havaianas.