

# UPGRADE DE MARCA: OS CASES HAVAIANAS E COLCCI

As três medidas que conferiram vida nova a duas das mais conhecidas marcas brasileiras.

**g**uinadas no posicionamento de marcas costumam ser tarefas difíceis, pois sempre envolvem, em algum nível, a negação do posicionamento anterior. Reposicionar radicalmente demanda convencer o consumidor de que tudo o que se dizia sobre determinado produto ou marca, até aquele momento, não vale mais.

Especialmente difíceis são os reposicionamentos que envolvem *upgrades* de marcas, através da elevação de preços e da promoção de uma imagem mais sofisticada. À popularização todos estão acostumados, visto que esta parece a ordem “natural” do mercado: o que nasce elitista acaba popular. Mas o contrário demanda quebrar preconceitos e desconfianças; marcas reconhecidas por um determinado padrão de qualidade devem ser capazes de provar que



**colcci**  
**havaianas.**  
as legítimas

▲ O Brasil teve, nos últimos anos, dois casos bem-sucedidos de reposicionamento de marca: Havaianas e Colcci.

se tornaram melhores a ponto de justificar preços mais altos.

A tarefa ganha contornos ainda mais desafiadores quando o *up-grade* envolve transformar em mercadorias simbólicas marcas historicamente vendidas com base em apelos funcionais. Onde o consumidor antes só via um objeto, é necessário que passe a ver um símbolo, seja lá do que for: de *status*, de personalidade, de refinamento, de transgressão às regras. Ao benefício utilitário, deve-se somar benefícios de ordem subjetiva.

A despeito dessas dificuldades todas, o Brasil teve, nos últimos anos, dois casos bem-sucedidos de reposicionamento desse tipo: Havaianas e Colcci.

O case da Havaianas, que completa 15 anos em 2009, é um dos maiores cases de marketing do Brasil – título hipotético que lhe seria conferido com toda a justiça, uma vez que ultrapassou as fronteiras acadêmicas e se tornou de domínio público. O case Colcci, mais recente, também é digno de nota, visto que se refere a uma reengenharia de marca que pôs uma confecção, de pouca expressão no panorama da moda brasileira.

Ambos apresentam algumas similaridades que, creio, podem ajudar a explicar o seu sucesso – e, conseqüentemente, servir de guia para gestores envolvidos em desafios parecidos.

Havaianas e Colcci seguiram roteiros semelhantes para reposicionar suas marcas:

- 1 Romperam de maneira bastante clara com o posicionamento anterior, predominantemente funcional;**
- 2 Buscaram fontes de legitimação externas para o novo posicionamento, de caráter mais simbólico; e**
- 3 Aproveitaram-se do contexto cultural para propor o novo posicionamento.**

Examinemos um a um os casos e as respectivas medidas tomadas.▶



- ▶ **A Havaianas cortou os laços que uniam a marca ao *target* que a consagrou. Esse rompimento foi feito por meio de mudanças no produto, na distribuição e no preço.**

- ▶ **Gisele conferiu não só a legitimidade que a Colcci precisava para penetrar no mundinho *fashion*, como também atraiu os olhares para uma marca há tempos fora do mercado e que precisava ser lembrada.**



Márcia Fasoli



Márcia Fasoli

Mais do que um produto *popular*, até 1994 as Havaianas eram conhecidas como uma sandália usada por *pobres* – o que, para a imagem de uma marca, tende a ser mais um estigma do que uma vantagem. Vendida em balaios, fazia parte da cesta básica calculada pelo DIEESE, em alguns Estados do Nordeste. Seu preço e suas margens de lucro estavam espremidos pela concorrência, o que a transformava, praticamente, em uma *commodity*. Para a São Paulo Alpargatas, sua fabricante, apresentava a vantagem de ser um produto de fabricação fácil e barata; para os consumidores, era reconhecido como um produto confortável e durável. Havia, portanto, virtudes suficientes para mantê-lo no mercado, sob o ponto de vista do consumidor, e atrativos econômicos inegáveis, sob a ótica da empresa. Mas a Alpargatas estava num brete: era impossível cobrar mais caro pelas Havaianas, que tinha nos consumidores de baixa renda seus compradores fiéis, e, extremamente difícil aumentar suas vendas tentando atrair um *target* de poder aquisitivo mais elevado, que desprezava a marca.

Essa última alternativa só seria viável se esse público-alvo passasse a enxergar as Havaianas com outros olhos – não mais os do preconceito, mas sim os da simpatia. E, para que isso ocorresse, a saída seria transformar a imagem da marca, tornando-a referência não da funcionalidade que tanto agradava à baixa renda, mas sim do despojamento e da simplicidade ideais para qualquer ocasião – de uma saudável e bem-vinda informalidade, em suma.

Para isso, seria fundamental romper com o passado das Havaianas, cortando os laços que uniam a marca ao *target* que a consagrou. Esse rompimento foi feito por meio de mudanças no produto, na distribuição e no preço.

No produto, foi lançada uma linha especial de Havaianas, comercializada em paralelo com a tradicional. Nessa nova linha, o produto recebia alterações superficiais, suficientes para diferenciá-lo das Havaianas tradicionais sem, contudo, tornar a fabricação menos simples e barata. As novas sandálias eram monocromáticas (enquanto as tradicionais caracterizavam-se pelas duas cores) e receberam um nome levemente diferente do original: “Havaianas Top”. Além disso, enquanto as Ha-



▲ Chico era o protótipo do pobre vencedor: um migrante nordestino que havia feito sucesso no centro do país graças a esforço e talento.



Imagens: Divulgação/AlmapBDDO

▲ Enquanto as Havaianas tradicionais eram vendidas em balaios, as Top ganhavam embalagens e displays especiais para os pontos-de-venda.



vaianas tradicionais eram vendidas em balaio, as Top ganhavam embalagens e *displays* especiais para os pontos-de-venda.

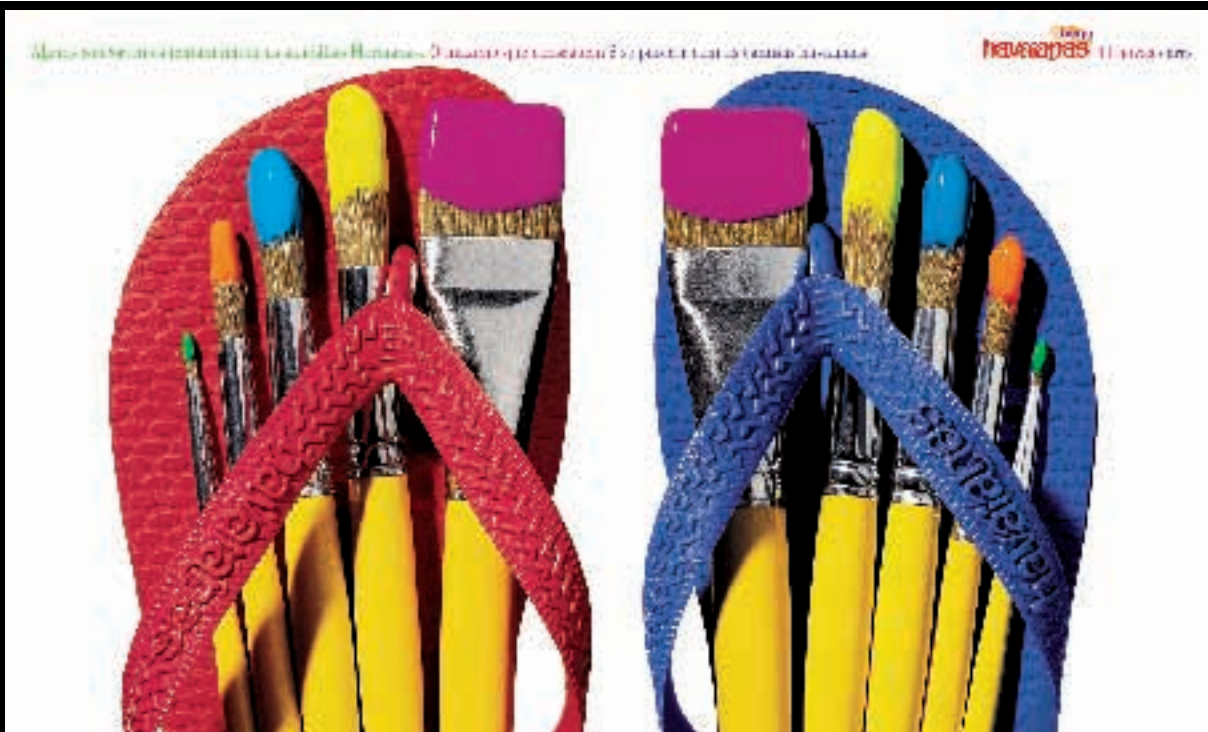
A distribuição também contribuiu para cortar os laços históricos que associavam Havaianas ao segmento de baixa renda: as Top não eram vendidas nos mesmos pontos-de-venda que as tradicionais, e sim em lojas mais selecionadas, como pequenas boutiques. Só alguns anos depois é que ganharam distribuição tão massificada quanto à da sandália original.

O preço passou a refletir a mudança de *status* pretendida para a marca. As Top custavam cerca de

três vezes mais que as Havaianas comuns. Eram caras demais para o consumidor de baixa renda, mas perfeitamente acessíveis para a classe média.

Não bastava, contudo, romper com o passado, subitamente dizer-se diferente. Era necessário que esse rompimento fosse avalizado por pessoas influentes. Produtos funcionais são comprados pelos benefícios práticos que oferecem (“não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”), mas mercadorias de caráter simbólico são compradas somente se referendadas pelo contexto social. Aqui desponta a importância das celebridades, pontas-de-lança da campanha publicitária das Havaianas Top.

O papel das celebridades foi decisivo. A Alpargatas precisava convencer o consumidor de classe média de que ele poderia usar as Top sem constrangimento, por se tratar, de fato, de um produto diferente daquele historicamente estigmatizado. Para tanto, não seria suficiente promover mudanças no produto, no preço e na distribuição; era necessário que formadores de opinião avalizassem a mudança e conferissem a ela a legitimidade necessária para penetrar no novo *target*. Foi o que fizeram Malu Mader, Maurício Mattar e tantos outros: “autorizaram” a classe média a comprar as novas Havaianas, tornando-se fiadores públicos da mudança de posicionamento da marca.▷



▲ As Top custavam cerca de três vezes mais que as Havaianas comuns.

Os famosos escolhidos eram bonitos e bem-sucedidos, saídos da típica classe média urbana que a Alpargatas queria atingir – ou seja, celebridades com as quais o *target* se identificava. Bem diferentes de Chico Anysio, histórico garoto-propaganda da marca. Embora sua trajetória profissional e pessoal fosse amplamente reconhecida e respeitada, Chico era o protótipo do pobre vencedor: um migrante nordestino que havia feito sucesso no centro do país graças a esforço e talento. Gerava identificação imediata com pedreiros e domésticas que, como ele, trabalhavam de sol a sol longe de seus Estados de origem, mas nenhuma empatia com o novo *target* pretendido.

Por fim: os esforços da Alpargatas não teriam sido tão bem-sucedidos se a marca estivesse na contramão dos tempos. Não foi o caso. O lançamento das Havaianas Top coincidiu com a ascensão de comportamentos mais informais que se refletiam nas regras do vestir. Fronteiras entre despojamento e sofisticação tornaram-se menos claras, e a despreensão das sandálias de borracha encaixou-se bem nesse cenário em que ser chique era ser descolado.

O case Havaianas é primoroso justamente por ter conferido vida nova à marca sem, contudo, demandar mudanças profundas no produto – apenas em sua imagem. Produto, preço e distribuição desempenharam importante papel em romper com o passado das Havaianas, mas a maior parte do mérito pelos resultados alcançados está na campanha publicitária.

O efeito da propaganda sobre a marca foi tamanho que o case se tornou amplamente conhecido como um típico exemplo de reposicionamento – quando, na verdade, tratou-se de um bem-sucedido lançamento de novo produto. Afinal, as “velhas” Havaianas continuaram sendo comercializadas, ao mesmo tempo em que era introduzida a versão Top. A Top constituía um novo produto, vinculado à marca-mãe Havaianas, porém com posicionamento diferente. No entanto, as diferenças das sandálias Top eram tão superficiais que foi impossível não encará-las como uma evolução das originais – e, por consequência, tratar os esforços da Alpargatas como uma tentativa de reposicionar as Havaianas. O produto era praticamente o mesmo; tentava-se, somente, alterar a percepção do consumidor a seu respeito.

O caso da Colcci já é um pouco diferente. Até meados dos anos 90, a Colcci era uma rede de lojas de roupas básicas e acessíveis para adolescentes. As peças não tinham grandes diferenciais em termos de *design* ou qualidade. Brigas entre os sócios e má administração levaram ao fechamento das lojas por alguns anos e ao desaparecimento da marca no cenário das confecções brasileiras.

Na hora de voltar ao mercado, para romper com o passado, a Colcci desistiu do negócio “básico e barato” e “surfou” o apelo *fashion*: contratou novos estilistas e passou a ter produtos esteticamente mais ousados. Para marcar posição como grife de moda, e não de roupas, passou a

fazer parte da São Paulo Fashion Week. Suas lojas foram remodeladas; *design* e *layout* começaram a se parecer mais com o de lojas tradicionalmente *fashion*, como Forum, Ellus e Zoomp.

Mas isso talvez não fosse o suficiente. Moda é um efeito manada que só se concretiza se nascer bem aceito entre formadores de opinião. E a bola da vez em termos de prestígio e visibilidade era – e é – Gisele Bündchen. Gisele conferiu não só a legitimidade que a Colcci precisava para penetrar no mundinho *fashion*, como também atraiu os olhares para uma marca há tempos fora do mercado e que precisava ser lembrada.

O surgimento de um interesse maior dos brasileiros por moda, expresso em desfiles, revistas e programas de TV, constituiu o pano de fundo ideal no qual as ações da Colcci tomaram forma.

De novo: é discutível se o case Colcci é mesmo de reposicionamento ou de um mero relançamento de marca. Mas como permanecia, entre os consumidores, a imagem da Colcci de anos antes, tornou-se inevitável enxergar seu retorno ao mercado como uma mudança de rumo, apesar do longo espaço de tempo a separar os dois momentos da marca.

Ainda que os cases Havaianas e Colcci pareçam de interesse exclusivo do Marketing, suas características permitem que sejam examinados à luz de outras disciplinas. Jean Baudrillard, filósofo francês morto em 2007, dizia que a sociedade



Jaques Dequeker

▲ Para romper com o passado, a Colcci desistiu do negócio “básico e barato” e “surfou” o apelo *fashion*.

de consumo é a “sociedade do signo”; uma sociedade na qual não se consomem mercadorias de valor utilitário, e sim aquilo que elas representam: liberdade, sensualidade, poder econômico. Difícil não enxergar o case Havaianas como perfeito para ilustrar as ideias de Baudrillard.

Mudanças simbólicas foram capazes de transformar a percepção de todo um segmento social sobre o mesmíssimo produto: um solado de borracha com duas tiras. Um exemplo clássico de como a principal moeda transacionada no mundo do consumo é o significado.

Já o case da Colcci é menos propício para esse tipo de análise, já que, ao menos, envolveu mudanças substanciais no produto. Mesmo assim, também serve de depoimento vivo sobre a importância da imagem nos tempos atuais: Gisele Bündchen funcionou como uma garantia pública da transformação pela qual a marca passou. Certamente Baudrillard – ou Guy Debord, décadas antes – teria muito o que dizer sobre o papel de pessoas públicas como ela na “sociedade do espetáculo”.

Em comum entre os dois, o fato de terem promovido um tipo de reposicionamento incomum e difícil, o de *upgrade* de marcas. A despeito das diferenças de trajetória e de mercados de atuação, Havaianas e Colcci ensinaram que reposicionamentos desse tipo demandam, primeiro, romper com o passado, para apagar os vestígios da velha imagem na mente dos consumidores. Depois, legitimar o novo posicionamento perante o *target*, tarefa na qual o auxílio das celebridades pode ser importante, embora não imprescindível – fundamental, mesmo, é que exista aderência de formadores de opinião. E, terceiro, que convém manter sempre uma sintonia com o espírito do tempo, para que todo o processo seja feito no mesmo sentido da correnteza, e não no seu oposto.



**ANDRÉ CAUDURO D'ANGELO**

Mestre em Marketing/Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Autor de “Precisar, não Precisa – um olhar sobre o consumo de luxo no Brasil” (ed. Lazuli/Cia. Editora Nacional).  
site: [www.precisarnaoprecisa.com.br](http://www.precisarnaoprecisa.com.br)  
e-mail: [livro@precisarnaoprecisa.com.br](mailto:livro@precisarnaoprecisa.com.br)