

## A Construção de uma Marca Internacional de Tênis



Case elaborado por Prof. Tiago Pinto formado em administração pela PUC/RS, especializado em marketing pela PUC/RS, especialização em marketing esportivo pela New York University e mestrado em gestão empresarial pela UFRGS.

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Este caso descreve a origem da marca Olympikus, sua evolução e os motivos que levaram a Azálea a lançá-la, relançá-la e expandi-la internacionalmente. Aspectos referentes a um cenário competitivo também serão apresentados junto com procedimentos adotados pela Azálea para a expansão da marca Olympikus.

PALAVRAS-CHAVE: Olympikus, tênis, expansão de marca.

## **\*Abstract**

This case describes the origin of the brand Olympikus, its evolution and the reasons that propelled Azaléa to launch it, divulge it again and expand the brand internationally as well. Aspects concerning a competitive scenario will be presented along with the procedures adopted by Azaléa aiming at Olympikus expansion.

KEYWORDS: Olympikus, snickers, brand expansion.

## **Estrutura do Case**

- Introdução
- A História do Tênis
- Investimento em Comunicação
- O Endoso dos Ídolos
- O Casamento com a Moda
- O Mercado do Tênis no Brasil
- A Olympikus
- A Olympikus

## **1. Introdução**

O tênis hoje é um objeto tão popular, de uso tão generalizado que fica difícil imaginar que em sua origem era apenas um calçado esportivo usado somente por atletas na prática esportiva. Foi somente nos últimos 30 anos que este produto saiu das pistas e quadras esportivas para tomar conta das ruas, pistas (de dança) e das arquibancadas de todo o mundo.

É para produzir e vender este produto que a Calçados Azaléia S.A. direciona seus esforços na construção da marca Olympikus. Segmento de maior valor na indústria de calçados, o tênis, que na origem desta indústria fundada em 1958 no município de Parobé no interior do Rio Grande do Sul, nem fazia parte da sua linha de produtos, hoje já representa 40% do seu faturamento.

Este caso mostrará as origens desta marca, sua evolução e as razões que levaram a Azaléia a lançá-la, relançá-la e expandi-la pelo mundo. Será visto, também, um cenário da competição neste segmento de produto para ajudar na compreensão dos caminhos adotados pela Azaléia para o crescimento da Olympikus.

## **2. A História do Tênis**

A origem do calçado esportivo como é conhecido hoje remonta ao século XIX, com as primeiras sandálias de croquete, esporte nobre inglês. Já no século XX a necessidade de tênis adaptados à prática de basquete fez com que algumas indústrias que trabalhavam no processamento de borracha desenvolvessem os calçados vulcanizados que seriam utilizados nas quadras de madeira. Também o desenvolvimento das sapatilhas de corrida contribuiu para formar a base dos tênis atuais. É deste período o clássico Converse All-Star, um dos tênis mais vendidos até hoje.

Pouca coisa, ou quase nada, mudou até o início dos anos 60 com a introdução dos tênis de couro pela Adidas e Puma. Mas até os anos 70 o tênis continuava como calçado esportivo. A grande mudança nessa indústria ocorreu no final dos anos 70 quando as tribos urbanas adotaram o tênis como seu uniforme, fazendo que este produto deixasse a categoria de equipamento esportivo e se transformasse em um dos maiores ícones culturais dos jovens do início do século XXI.

As marcas que dominam o mercado mundial de tênis hoje são a norte-americana Nike, a também norte-americana, mas de origem inglesa, Reebok e as ale-

mãs Adidas e Puma, todas com faturamento mundial acima de US\$ 1 bilhão por ano. No caso da Nike, líder mundial, seu faturamento já alcança quase US\$ 15 bilhões.

## **3. Investimentos em Comunicação**

Este movimento de popularização do tênis está intimamente ligado à sua exposição nos meios de comunicação. A qualquer momento o tênis está presente em todas as casas do mundo através da televisão, de revistas e jornais. Sejam os últimos comerciais preparados pelas marcas, sejam as transmissões de futebol onde todas as camisetas e chuteiras têm o logo da marca oficial em tamanho grande o suficiente para não passar despercebido, seja o artista popular se apresentando em um programa de auditório com o último lançamento nos pés.

## **4. O Endosso dos Ídolos**

Outro recurso utilizado ao longo dos anos pelas marcas esportivas tem sido o tênis assinado pelos maiores ídolos do esporte. Dessa forma, as empresas procuram direcionar para os seus produtos o carinho e a admiração que estas figuras despertam no público. É como se os compradores dos produtos pudessem ter um pouco da magia dos seus ídolos nos seus pés.

## **5. O Casamento com a Moda**

Como o tênis já havia conquistado outras áreas além da puramente esportiva, não demorou para o mundo da moda se interessar por este novo campo de atuação. Em meados dos anos 90, caiu definitivamente por terra a definição de tênis como sendo um calçado em que a função vem antes da estética em sua concepção. Para atender à necessidade de as pessoas vestirem-se de maneira mais confortável, as grandes marcas da moda entraram no mercado de tênis, tornando-se concorrentes ou colaboradores das marcas tradicionais.

Já o Brasil só passou a fazer parte deste mundo com a abertura comercial do início dos anos 90. Antes disso havia no país apenas a oferta de produtos nacionais. Das marcas internacionais apenas a Adidas estava presente, mas não alinhada com as estratégias da matriz. A entrada das grandes marcas internacionais, associada à reestruturação das marcas nacionais, está transformando a percepção dos consumidores deste mercado.

## 6. O Mercado de Tênis no Brasil

O mercado brasileiro de tênis se divide em três segmentos: o das marcas premium, o das marcas nacionais e o dos produtos sem marca:

- Marcas premium: é o segmento dos produtos vendidos com preços acima de R\$100,00, representando 7% dos pares vendidos no Brasil. As marcas que dominam esta faixa de mercado são marcas internacionais, como Nike, Reebok e Adidas.

- Marcas nacionais: este é o segmento médio do mercado Brasileiro. São tênis vendidos por preços entre R\$49,00 e R\$99,00, que representam 38% do total de pares vendidos anualmente. Esta faixa do mercado é, predominantemente, ocupada por marcas nacionais, como a Olympikus, a Rainha, a Topper e a Penalty, mas está sendo disputada também por marcas internacionais que ambicionam maiores fatias do mercado, com preços mais adequados ao padrão médio de consumo de tênis, como Reebok, Diadora e Mizuno.

- Sem marca: nas condições competitivas atuais, dificilmente empresas que buscam algum valor de marca oferecem produtos na faixa de preços abaixo de R\$50,00. Este segmento é ocupado por produtos chineses sem marca, tênis com marca própria dos grandes varejos e outros ofertantes de produtos com materiais de segunda linha, sem condições para a prática de esportes.

O quadro abaixo mostra a divisão do mercado brasileiro de tênis por marca em unidades vendidas segundo o estudo Latin Panel.

	VOLUME %	
	2003	2004
<b>TOTAL TÊNIS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Olympikus</b>	<b>7,9</b>	<b>7,5</b>
<b>Topper</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>
<b>Rainha</b>	<b>4,1</b>	<b>3,2</b>
<b>Nike</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>
<b>All Star</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>
<b>Mizuno</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>
<b>Klin</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>
<b>Reebok</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>
<b>Dal Ponte</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>
<b>Penalty</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>
<b>Kolosh</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
<b>Bical</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>
<b>Adidas</b>	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>
<b>Try On</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>
<b>Kidy</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Beira Rio</b>	<b>2,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Bibi</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>
<b>Umbro</b>	<b>1,1</b>	<b>0,9</b>
<b>Fila</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
<b>Ortopé</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>
<b>Pé com Pé</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
<b>Diadora</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>
<b>Puma</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>
<b>Asics</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Outros</b>	<b>54,7</b>	<b>58,6</b>

## 7. A Olympikus

A Olympikus nasceu de um problema de sazonalidade de produção dos calçados femininos que a Calçados Azaléia S.A. enfrentava todos os anos. Devido à troca das estações, a indústria gaúcha ficava sem pedidos nos meses de janeiro e fevereiro e junho e julho. A pergunta que o fundador da empresa, Nestor de Paula, se fazia era justamente como preencher estes vazios; afinal, precisava manter sua estrutura girando e pagando seus funcionários.

Como nesta época o governo militar brasileiro acabara de instituir a educação física obrigatória nos colégios, abria-se um forte mercado consumidor para tênis. Nestor de Paula enxergou neste fato a solução para seu problema de sazonalidade. Propôs a grandes escolas brasileiras que recomendassem seus tênis como parte do uniforme obrigatório; em troca, colocaria o nome da escola nos tênis. Surgia aí a linha de tênis da Calçados Azaléia S.A. O próximo passo seria colocar um nome que não conflitasse com o da linha de sapatos femininos chamada Azaléia.

De Paula acabara de retornar de uma viagem de férias com sua família pela Europa, onde achou muito interessante o nome e o logotipo da companhia aérea grega Olympic Airlines. Da inspiração do berço dos Jogos Olímpicos surgia o nome da nova linha de produtos Olympikus.

Para atender à necessidade de um tênis resistente a todas as provas a que uma criança no colégio submetete o seu calçado, foi criado o modelo colegial, com sola de borracha, cabedal em couro, com o objetivo de ser robusto o suficiente para durar até as próximas férias. Desta maneira haveria mercado para os tênis no início do ano e nas férias de julho, justamente os buracos de produção da Azaléia.

As mães adoraram. Já as crianças encaravam-no como o tênis que a sua mãe escolheu, o que mais tarde acarretaria problemas para a marca.

O lançamento foi um sucesso, tanto que a Olympikus se firmou como uma das grandes marcas brasileiras desde o seu início através de um agressivo trabalho de propaganda em televisão.

Nessa época, o tênis se popularizava rapidamente entre os jovens, ganhando cada vez mais as ruas, tornando-se o calçado preferido para o dia-a-dia fora das escolas também. A Olympikus começou, então, a mudar o seu posicionamento, afastando-se do conceito de tênis para o colégio e passando a incorporar elementos de comportamento em sua comunicação. Nos anos 70 os comerciais falavam apenas de atribui-

tos de qualidade e resistência. Nos anos 80 passaram abordar temas como música e sexo, mostrando que o tênis Olympikus era o companheiro para todas as horas. Além da preocupação com a qualidade intrínseca, havia também a necessidade de dar aceitação social para a marca.

É desta época o envolvimento da marca com o nascimento do surfe profissional brasileiro, esporte que era a principal referência de moda para os jovens brasileiros da década de 80. A Olympikus foi a patrocinadora dos primeiros circuitos profissionais de surfe e um dos patrocinadores do filme Menino do Rio, totalmente voltado à temática do surfe.

No final dos anos 80, o mercado é sacudido pela chegada das marcas internacionais e dos primeiros tênis importados. Foi uma revolução. De repente os consumidores não queriam mais um tênis prático e confortável de uma marca companheira, queriam um tênis para a prática de esportes de uma marca "americana".

Nessa época, o Brasil vivia o início da abertura da economia e havia um desejo muito grande de experimentar coisas antes inacessíveis. Além do que, os tênis que chegavam eram incomparáveis em termos de tecnologia com os fabricados no país.

A Calçados Azaléia S.A., sabedora de impossibilidade de competir com os produtos das marcas internacionais, e respaldada pelo desempenho da divisão de calçados femininos, decidiu tirar a marca Olympikus do mercado.

Destacou um grupo de profissionais para estudar este novo mercado e determinar a viabilidade de o grupo competir com estes novos entrantes. Durante quatro anos este grupo de profissionais percorreu o mundo em busca de tecnologia de produção, maquinário, fornecedores de matéria-prima e design para poder relançar a marca no mercado.

Ficou claro que o consumidor queria um tênis que tivesse tecnologia para a prática de esportes, falasse uma linguagem internacional, a mesma que ele passava a ter acesso via televisão a cabo que acabara de chegar ao Brasil e estivesse sendo usado por atletas conhecidos que ele via na TV.

No início de 1994 a Azaléia relança a "nova" Olympikus para atender estes consumidores. Com novos produtos, adaptados à nova realidade e inspirados nos dos concorrentes e com novo posicionamento, a Olympikus agora seria uma marca esportiva internacional com produtos voltados à prática de esportes de alto rendimento.

Para mostrar sua nova cara para o consumidor, a mar-

ca utilizou nas suas mensagens o mesmo veículo de outras marcas mundiais, usando atletas americanos da NBA, com comerciais produzidos nos EUA, estabelecendo esta linguagem internacional tanto pedida. Entretanto, para fugir da concorrência direta e buscando maximizar a capacidade produtiva da empresa, os preços estabelecidos foram cerca de 40% mais baixos do que os das marcas internacionais.

Para completar a equação, a Olympikus passou a patrocinar diretamente o esporte, visando credibilizar sua mensagem publicitária de tênis para a prática esportiva, garantir um laboratório adequado ao desenvolvimento de produtos de alto rendimento e garantir uma visibilidade de marca através das transmissões de televisão.

O esporte escolhido foi o vôlei que em 1992 havia conseguido a primeira medalha de ouro em esportes coletivos para o Brasil em Jogos Olímpicos. Este esporte, além da enorme popularidade na época através da presença de ídolos da garotada, como Maurício e Giovane, possuía uma base de praticantes de ambos os sexos que gerava uma base de consumidores bastante ampla.

O início aconteceu através do patrocínio da equipe Telesp de São Paulo em 1994, passando depois a empresa a administrar diretamente um clube de vôlei em Campinas. Depois de campeão brasileiro, este time foi transferido para algumas cidades por motivos promocionais até encerrar suas atividades no Rio de Janeiro em 1999.

Em três anos esta estratégia possibilitou à marca pular para o primeiro lugar no mercado brasileiro de tênis, superando rivais nacionais e internacionais. A combinação de imagem internacional com preço nacional tornou-se imbatível.

Com o sucesso no mercado interno e utilizando a rede de distribuição internacional já implantada pela divisão de calçados femininos, o próximo passo da marca seria ganhar o mundo. Para tanto, se estendeu o uso da mesma mensagem publicitária, comerciais com temática internacional e investimento no esporte. Para isso foi iniciado o patrocínio das seleções do Brasil e da Argentina de vôlei, duas das principais do mundo, e da Federação Internacional de Vôlei.

O próximo passo para reforçar a imagem de marca esportiva no Brasil e garantir maior visibilidade no exterior foi o patrocinar o Comitê Olímpico Brasileiro tornando a Olympikus a fornecedora dos uniformes da delegação brasileira aos Jogos Olímpicos de Sydney em 2000.

A presença nos Jogos seria utilizada para mostrar aos

consumidores que os produtos Olympikus efetivamente possuíam desempenho esportivo ao nível dos melhores do mundo e nada melhor do que o maior evento do esporte do mundo para servir como prova. Para isso, foram feitos diversos investimentos em produtos como os maiôs de menor atrito com a água e sapatilhas de atletismo. Além disso, foi desenvolvida uma grande campanha publicitária ligando os maiores nomes brasileiros dos Jogos, Gustavo Borges, Maurrem Maggi e Claudinei Quirino à Olympikus. Essa campanha incluía inserções comerciais em todos os canais abertos e fechados que transmitiriam os Jogos Olímpicos.

Ao final do ano 2000, a Olympikus mantinha sua liderança do mercado de tênis, passara a contar com uma unidade de negócios de vestuário e acessórios e havia alcançado o prêmio Top of Mind do Datafolha, como a marca mais lembrada do segmento, empatando com a Nike e a Rainha.

Porém, havia algumas sinalizações para o futuro que preocupavam a empresa:

- O esporte estava fundindo-se com a moda, gerando uma demanda por um novo tipo de produto e a necessidade de adequar a imagem da marca a essa nova tendência.

- As marcas internacionais estavam se reorganizando no país após a desvalorização do Real frente ao dólar, que encareceu demais o preço do produto importado, através da fabricação local de seus produtos.

- Para manter o ritmo de crescimento das exportações era necessário criar uma imagem com apelo universal.

Para adequar a Olympikus àquele novo cenário competitivo, a empresa buscou ajustar a sua estratégia de comunicação para focar seus investimentos em assuntos de relevância para o grande público e não só para esportistas, utilizando temas mais ligados a comportamento e atitude inovadora. Continuava sendo posicionada como uma marca esportiva, mas com adequação para ser usada fora das quadras, campos e pistas. Outra preocupação foi a de que os seus comerciais de televisão pudessem ser entendidos em qualquer lugar do mundo sem perderem o sentido.

Um exemplo desta nova atitude foi a iniciativa de passar a patrocinar o evento RockGol da MTV brasileira, onde os músicos mais populares do Brasil jogam um campeonato de futebol entre si. Além da exposição de marca no evento, a Olympikus passou a vender os uniformes de jogo em seu canal de distribuição, tornando-se, em apenas dois anos, na linha de vestuário mais vendida da marca.

Este novo cenário também representou uma grande pressão sobre os preços da Olympikus, uma vez que as marcas internacionais, para adaptarem-se aos novos patamares do dólar, passaram a fechar parcerias com produtores locais e, com isso, puderam oferecer seus produtos por preços similares.

Frente a essa situação, a empresa decidiu readequar seus preços e manter seus volumes de produção. Por pertencer a um grupo industrial, ao contrário das concorrentes internacionais, é de interesse da empresa manter suas fábricas com alto nível de ocupação.

No início de 2002 foi contratado o tenista Gustavo Kuerten, então número dois do ranking mundial, para ser o novo rosto da marca. Com isso, a Olympikus pretendia ter uma personalidade conhecida por todos, tenistas, não tenistas, e até mesmo por quem não soubesse nem que esporte ele praticava. Kuerten também seria reconhecido em qualquer país do mundo e, por praticar um esporte considerado de elite, poderia endossar a aceitação social da Olympikus no topo da pirâmide de renda, onde a presença da marca era mais restrita.

Após encerrar o contrato com Gustavo Kuerten no final de 2003, a empresa buscou um caminho alternativo para acompanhar os desejos deste novo consumidor, mais interessado em esporte como estilo de vida do que em esporte competitivo.

Já se vislumbrava o ano de 2004 e os Jogos Olímpicos de Atenas como o evento de interesse da grande audiência televisiva. Para aproveitar-se do fato de uniformizar todos os atletas brasileiros, fruto do seu contrato com o Comitê Olímpico Brasileiro, a Olympikus preparou um projeto de marketing para aliar a visibilidade da marca, gerada na televisão, com a possibilidade de reforçar os seus conceitos de design e tecnologia.

Como forma de garantir que o consumidor ouvisse e compreendesse a mensagem da marca, a Olympikus investiu na compra do patrocínio das transmissões dos Jogos pela TV Globo. Para mostrar sua adequação à mistura de esporte e moda, contratou o estilista Alexandre Herchcovitch para desenhar os uniformes dos atletas brasileiros e; para reforçar seu conceito de tecnologia de produto, lançou o Tube, exclusivo sistema de amortecimento de impacto nos tênis.

Como rostos deste ambicioso projeto foram colocados lado-a-lado nos comerciais de televisão o treinador da seleção masculina de vôlei Bernardinho e o galã da novela das oito da TV Globo Paulinho Vilhena para, juntamente com a apresentadora de TV Paula Orsini, jogarem uma inusitada partida de vôlei pelas ruas do Rio de Janeiro.

A estratégia de aliar comportamento, esporte e moda em um evento de grande repercussão, aliada aos excelentes resultados da delegação brasileira nos Jogos, fizeram com que a Olympikus voltasse a ter resultados positivos após um período de estagnação.

Quando este estudo foi feito, em março de 2005, Neste momento a Olympikus mantinha a liderança do mercado brasileiro de tênis, exporta seus produtos para cerca de vinte e cinco países da América Latina e Europa, e mantinha-se há cinco anos empatada com a Rainha e a Nike como a marca de tênis mais lembrada pelos brasileiros, segundo o instituto Datafolha.

O grande desafio para a Olympikus manter sua liderança no mercado interno e conseguir crescer suas vendas no mercado internacional é criar uma identidade de marca que seja reconhecida e valorizada pelos usuários do mundo todo através de sua tecnologia esportiva, irreverência e brasilidade.

Como mais um passo nesta direção, a Olympikus acabou de lançar a sua nova campanha publicitária chamada "Invente seu Jogo" em que mistura atletas, atrizes, cantores e apresentadores extremamente populares como Giba, Daniele Winits, Juliana Knust, Marcelo D2, Toni Garrido, Luciano Huck e Paulo Bonfá envolvidos em uma série de esportes criados especialmente para os comerciais: VôleiFute, BeatVôlei e SocoVôlei.

Além disso, a marca se tornara patrocinadora oficial dos Jogos Pan-Americanos de 2007 no Rio de Janeiro, além de já ter renovado o seu contrato para continuar sendo a fornecedora oficial de material esportivo para o Comitê Olímpico Brasileiro e para diversos outros países da América Latina.

Estas ações tinham como objetivo tornar a Olympikus a marca número 1 na América: Latina até 2008.

## **8. A Olympikus**

1. Quais são os possíveis caminhos para a Olympikus não enfrentar as marcas internacionais?
2. É possível replicar a estratégia da Olympikus em outros produtos de consumo com concorrentes globais?
3. Caso você fosse empresário do setor calçadista, qual caminho seguiria: desenvolver marca própria ou produzir tênis com marca de terceiros?
4. É possível ter uma marca de Tênis brasileira com atuação global, como propõe a Olympikus?