

O rebranding da marca Melissa

Marina Lopes Freitas

Resumo

A Melissa, principal marca de calçados da Grendene, já está presente no mercado brasileiro e internacional há mais de 30 anos. Grande parte de todo o sucesso alcançado é consequência do processo de reposicionamento de mercado a qual a marca sofreu após perceber-se ameaçada com a abertura comercial na década de 90. Apesar de obter êxito nos resultados de vendas e excelentes indicadores, a Melissa começa a perder força com seu público-alvo consumidor e deve traçar novas estratégias para se adequar ao comportamento da próxima Geração, evitando assim a necessidade de um novo rebranding.

Palavras-chave: Marketing; branding; rebranding; calçados, Melissa; Grendene.

Marina Lopes Freitas é graduada bacharel em Moda pela Uni-FMU de São Paulo, e pós-graduada com MBA de Marketing Estratégico. Atua como Diretora de Marketing Digital, na empresa Mintz Soluções em Marketing, a qual é Sócia/Proprietária, prestando serviço de Consultoria de Marketing para micro e pequenos empresários.

Contato: mlopes1@yahoo.com.br

LinkedIn: <http://br.linkedin.com/in/mlopesss/>

The rebranding of the brand Melissa

Abstract

Melissa, the leading brand of Grendene, is already present in the Brazilian and international markets over 30 years. Great part of all the success achieved is consequence of the repositioning in the market process, which the brand suffered after noticing itself threatened with the trade opening in the 90s. Although succeed in sales results and excellent indicators, Melissa begins to loose strength with its consumer target and must outline new strategies to adjust the behavior of the next generation, avoiding the future need of a new rebranding.

Key-words: Marketing; branding; rebranding; shoes, Melissa; Grendene.

1 INTRODUÇÃO

A Melissa, marca de calçados de plástico, nascida no final da década de 70, inicialmente produzia produtos inspirados pelos pescadores. Logo nos primeiros anos, as vendas destes sapatos obtiveram êxito e sucesso absoluto, de forma que, seus criadores concluíram que seria um excelente investimento com retornos financeiros garantidos. Dessa forma, seguiram com as linhas de produção, porém investindo paralelamente no marketing, agregando valor ao produto que inicialmente poderia ser considerado apenas mais um *commodity* ou modismo temporário. Na década seguinte, com o lançamento de um modelo inovador, com design diferenciado e matéria-prima não-tradicional, a Melissa conseguiu uma grande fatia do mercado e se consagrou.

De sua criação até a década de 90, a Melissa esteve fortemente presente no mercado, porém apenas como calçado de plástico com o mesmo design de seu lançamento. Após algumas reviravoltas institucionais, e frente aos efeitos consequentes da abertura de mercado durante o Plano Collor, a marca investiu em *branding*, fechando parcerias com designers, estilistas, artistas plásticos e arquitetos, conseguindo reerguer-se com êxito, tornando-se acessório de luxo pop, tornando-se objeto de design que vai além de forma e conteúdo, com conceitos e valores agregados. Atualmente, a Melissa é um dos carros-chefes da Grendene, responsável por 38,2% da fatia de calçados nacionais vendidos ao exterior, estando em primeiro lugar no ranking de exportações calçadistas há oito anos consecutivos, com mais de 500 pontos-de-venda no exterior, segundo Francisco Schmitt, diretor de Relações com Investidores da Grendene.

Apesar de bons indicadores, resultados visivelmente positivos e constante investimento no marketing, a Melissa começa a viver um período de repetições, com modelos já relançados pela sexta vez, além de não estar apostando em diferentes parcerias, repetindo diversas vezes o convite a um mesmo artista. Somado a isso, atenta-se ao fato que, devido ao grande sucesso após o trabalho de *rebranding*, consequentemente o mercado começou a lançar diversos concorrentes, que imitam o design e o conceito das coleções, porém com preços muito mais baixos, de forma que, caso a Melissa

fique estagnada e confortável na posição que está, devido ao sucesso presente, poderá perder seus consumidores para a concorrência que se adapta àquilo que o público está comprando naquele momento, produzindo seus produtos em pouca quantidade, sem grande investimento financeiro no aperfeiçoamento do produto, e sem a preocupação com comunicação e marketing, pois a intenção das mesmas é de fato ser efêmera, assim como a moda e as tendências são.

Frente a essa realidade, existe a possibilidade da marca se tornar cansativa e previsível, podendo perder todo o valor conquistado ao longo dos anos, caso seus responsáveis não se atentem à possibilidade de um novo reposicionamento de marca dentro dos próximos anos, a fim de atenderem à necessidades da nova geração de consumidores que futuramente serão os *shoppers* com os quais terão de se relacionar para conquistar e fidelizar como clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos de Peter Drucker (1991) e Kevin Lane Keller (2005) trouxeram as principais bases teóricas necessárias para a elaboração deste artigo, com referência sobre gestão estratégica de marcas, aborda a importância da necessidade de um construir o valor de marca, baseando-se no consumidor, como ferramenta de vantagem competitiva no êxito de um negócio e a excelência de uma marca.

Peter Drucker (1991) ressalva a importância do consumidor para uma marca e/ou empresa:

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor. O sucesso da empresa não é determinado pelo produto, mas pelo consumidor.”

Keller (2005) reafirma a preocupação com o consumidor como diferencial competitivo no alcance de um *brand equity* favorável:

“O efeito diferencial positivo do conhecimento de marca sobre a resposta do cliente ao programa de marketing na marca. Segundo essa definição, o conhecimento de marca na mente dos consumidores é fundamental para a criação e a administração do brand equity. Conhecimento de marca foi conceitualizado em termos de um nó de marca na memória, com associações de marca ligadas a ele. Portanto, brand equity é uma função do nível de lembrança de marca e da força, favorabilidade e exclusividade das associações de marca”.

Com base na literatura de Wally Olins (2003) há explicação das diretrizes para um trabalho de *branding* bem feito no cenário atual, onde expõe a importância de saber diferenciar marca, negócio e consumidor, explica a diferença entre o *branding* e o *rebranding* – e argumenta sua possível necessidade - , além de fazer uma reflexão sobre as mudanças das marcas no século 21.

Machado (2005) disserta sobre o cenário no qual o mercado se encontra após o acontecimento da globalização:

“Trata-se de um cenário no qual produtos e serviços tendem a se equiparar nos aspectos técnicos funcionais, no qual a globalização acirra a concorrência e faz com que a gestão da marca, em um sentido mais global, seja fator decisivo para a diferenciação.”

Após a apresentação da situação, afirma a importância do trabalho de *branding* e *rebranding* como diferencial competitivo perante o cenário atual do mundo globalizado:

“Nossa pauta de exportações é bastante baseada em produtos com pouco valor agregado ou commodities sem marca alguma. Nossa competitividade nesses produtos

deve ser aplaudida e aproveitada, mas o Brasil precisa crescer com todas as suas potencialidades.

Uma marca forte é uma incrível possibilidade de agregar valor aos nossos produtos e serviços. A presença de marcas brasileiras fora de nossas fronteiras é ainda incipiente, quase sempre restrita a países vizinhos ou ao business-to-business, salvo exceções de pouca expressão. Embora num mundo globalizado seja natural a existência de marcas globais e o conceito de nacional e estrangeiro perca um pouco de sentido, o papel das marcas brasileiras ainda é por demais discreto e muito aquém de suas possibilidades. Mesmo no Brasil o domínio de marcas de origem estrangeira é evidente. Domínio merecido aliás, já que vivemos numa era de livre competição e a maioria dessas marcas conta com profissionais de marketing brasileiros na sua gestão”

Chris Anderson (2006) e Tybout (2006) abordam o comportamento e os nichos de mercado, elucidando exatamente aquilo que o consumidor busca hoje em dia ao realizar uma compra e/ou ao se fidelizar – ou não – à uma marca.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia escolhida para a realização deste artigo foi realizar uma pesquisa de opinião qualitativa, onde 100 pessoas foram entrevistadas, de variadas faixas-etárias e diversas partes do país, com a intenção de estudar e analisar a aceitação da marca Melissa, no mercado. A pesquisa de mercado foi elaborada contendo dez questões, sendo algumas de múltipla-escolha e outras dissertativas.

A base da pesquisa se deu através das obras de e renomados autores como Keller, Wally Olins, Alice Tybout e Chris Anderson, porém, por se tratar de um assunto tão dinâmico, para complementar a análise, obteve-se apoio de blogs, onde o conteúdo é constantemente atualizado e renovado, acrescentando-se da busca por notícias, entrevistas e depoimentos de profissionais em portais de marketing e negócios. Por último, ainda houve apoio teórico através de diversos artigos científicos e monografias já publicadas anteriormente por especialistas, mestres e doutores das áreas de administração, economia, marketing, engenharia e logística.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Branding e Rebranding

Branding, também chamado de Gestão de Marcas, é um sistema de comunicação que faz referência aos atributos que representam uma empresa, marca, produto ou serviço, ao conjunto de práticas e técnicas que visam à construção e o fortalecimento de uma marca além do trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado. Ou seja, é o ato de administrar a imagem de uma empresa, fazendo com que a marca deixe de ser imagem e passe a ser identificação pessoal e cultural, para que os consumidores a percebam e tenha valor agregado perante o público.

De acordo com a visão *da American Marketing Association*, *branding* não se trata de convencer um cliente a escolher uma marca ao invés da concorrente, e sim fazer com que este potencial consumidor a perceba como a única solução para o que ele busca.

O trabalho de *branding* é executado através de ações de marketing que posicionam e divulgam a marca no mercado, e por ações internas na empresa, com o principal objetivo de aumentar o valor monetário da marca e da empresa.

Por vezes, é necessário uma renovação de imagem, por exemplo, quando uma empresa encontra-se em processos de mudança e/ou pretende

seguir novas direções, como em caso de fusão, nova liderança, direção e/ou administração, necessidade de se distanciar da concorrência ou em situações de crise como escândalos e processos judiciais, é necessário fazer um reposicionamento perante o mercado, onde acontece o processo de *rebranding* para demonstrar essa nova imagem e/ou cultura para clientes, concorrentes, fornecedores, funcionários, acionistas, mídia e todos os interessados na empresa. De acordo com os autores Jon Miller e David Muir, as principais motivações para a necessidade de *rebranding* são:

- Recuperar a marca com um novo começo
- Recuperar de uma crise ou de um escândalo
- Dar sequência de um desmembramento ou de uma venda
- Como parte de uma fusão ou aquisição
- Harmonizar marcas internacionalmente
- Racionalizar o portfólio de um produto
- Dar suporte a uma nova direção para o negócio

O *rebranding* é uma mudança consciente com a função de criar uma nova estratégia corporativa, que pode acontecer através de um novo nome, filosofia, comunicação visual, design, relacionamento ou a combinação destes elementos. No entanto, mesmo quando feito com muito cuidado, o processo carrega riscos, com novos lados negativos e desafios. Por exemplo, por vezes os consumidores antigos deixam de se identificar com a marca ou até mesmo sentem diferenças no produto que nem sempre agradam, levando-os a reavaliarem suas preferências e correndo o risco de trocarem seus hábitos de consumo pela concorrência, conduzindo assim a uma queda na quota do mercado. Entende-se então que o *rebranding* não deve ser uma decisão tomada sem fortes motivos e sem um bom planejamento, pois trata-se de uma mudança estratégica que requer intensa avaliação, comparando benefícios e desvantagens.

4.2 Panorama Geral: Grendene e Melissa

Há mais de 40 anos, a Grendene oferece ao mercado produtos ousados, produzidos a partir de matéria-prima inovadora, uma vez que o plástico não havia sido explorado e utilizado para outros meios senão a indústria, sendo

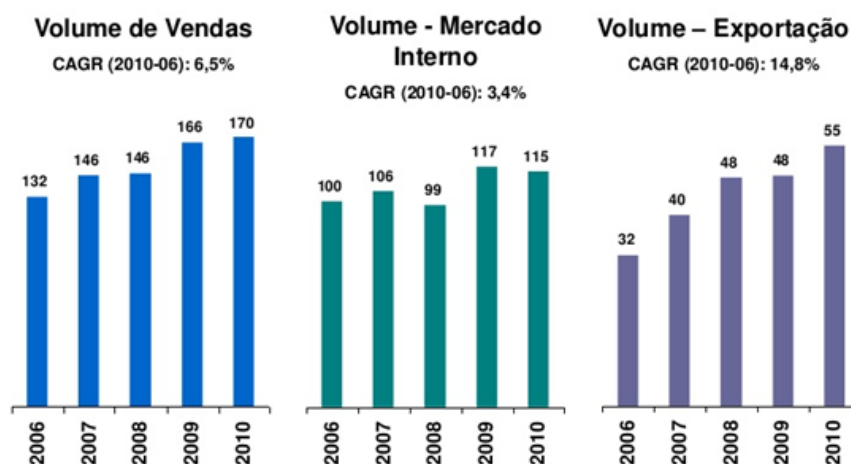
pioneira na utilização da poliamida para a fabricação de solados e saltos de calçados. Fundada em 1971, hoje a empresa está consolidada no mercado calçadista mundial, com excelentes indicadores financeiros, como é possível visualizar nos gráficos abaixo, que ilustram a participação da empresa no mercado, o lucro bruto, participação no EBIT e produção, até o ano de 2010.

Gráfico 01 – Participação % por mercado



Fonte: Grendene, disponível em www.apimec.com.br, acessado em 14/01/2013.

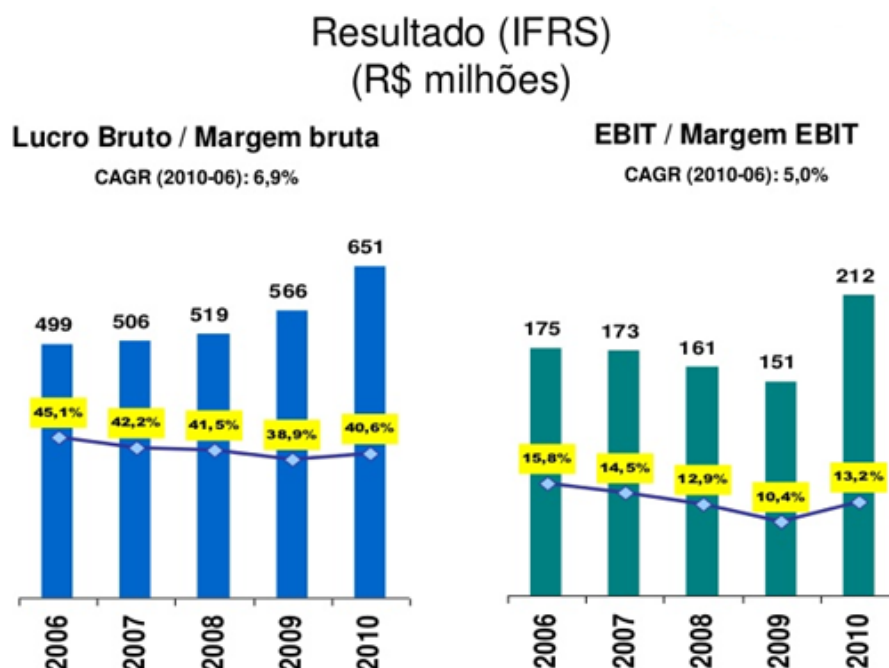
Gráfico 02 – Produção (Milhões de pares)



Fonte: Grendene, disponível em www.apimec.com.br, acessado em 14/01/2013.

No período de quatro anos, a Melissa teve aumento total de 6,5% de vendas, onde o volume de pares produzidos destinados à exportação teve crescimento de 8,3%, enquanto para o mercado interno aumentou somente 3,4%, totalizando assim, 14,8% a mais de exportações entre 2006 e 2010.

Gráfico 03 – Resultado (IFRS)



Fonte: Grendene, disponível em www.apimec.com.br, acessado em 14/01/2013.

Em 2006 a Grendene obteve lucro bruto de 499 milhões de reais, e quatro anos depois, com aumento de 6,9%, atingiu a margem de 651 milhões de reais. Por sua vez, o EBIT, em inglês *Earing Before Interest and Taxes*, mede o lucro que só considera as operações realizadas pela atividade da empresa, não incluindo resultados financeiros, dividendos ou juros, teve crescimento total de 5,0%, passando de 175 milhões de reais alcançados em 2006, para 212 milhões de reais em 2010.

De acordo com dados da Bovespa, o lucro líquido da empresa já atingiu o patamar de lucro de destaque, ultrapassando o lucro de outras empresas ligadas ao consumo no Brasil, como Renner, Hering, Lojas Marisa e Riachuelo, que são consideradas grandes destaques da Bolsa de Valores.

A Melissa marca carro-chefe da multinacional, por sua vez, é grande influenciadora no sucesso de vendas, uma vez que já criou mais de 500 modelos, fabricou mais de 60 milhões de pares e exportou cerca de 20 milhões. Atualmente está presente em mais de 50 países, entre Estados Unidos, países das Américas do Sul e Latina, além de diversos países europeus.

Apesar de existir há 34 anos, ao serem perguntadas há quanto tempo são consumidoras da marca, os resultados da pesquisa de mercado apontam que a média é de 7,07 anos, e algumas exceções afirmam serem consumidoras há mais de 10 anos. Algumas das entrevistadas afirmaram que consumiram a marca na época da “melissinha”, e não deram continuidade ao hábito. Outras, ainda disseram que já foram consideradas “melisseiras” por algum tempo, mas já enjoaram dos produtos Melissa, enquanto algumas ainda afirmam não serem fiéis, só consumindo esporadicamente, com o lançamento de algum produto que agrade.

A marca que nasceu em 1979 sempre esteve um passo à frente. Exemplo disso é que foi a pioneira em investir em merchandising na televisão, na novela *Dancing Days*, onde a personagem Júlia, de Sonia Braga, calçava uma Melissa. Alguns anos mais tarde percebeu a necessidade de se posicionar mais fortemente no mercado, encarando um grande e notável *rebranding* na década de 90, investindo em design diferenciado e fechando parcerias com artistas, designers e arquitetos, passando de simples marca de calçados para um verdadeiro exemplo de desejo de consumo dentro do varejo, apostando nas tendências de moda de grandes centros como Paris e Nova York.

Ainda pensando em seu reposicionamento e em crescer cada vez mais, expandiu-se criando uma linha voltada para crianças, chamada Mini Melissa, e mais futuramente, criou a linha masculina, nomeada de M:Zero. Atualmente, a Melissa saiu da sua zona de conforto de calçados e começa a apostar cada vez com mais força em outros acessórios, como bolsas e mochilas.

Dentre as entrevistadas na pesquisa de mercado, 42,10% das consumidoras afirmam ter mais de 10 pares, seguido de 27,40% que garantem ter de 4 a 7 pares, 25,30% revelaram ter de 1 a 3 pares e 5,30% afirmaram a aquisição de 7 a 10. Algumas consumidoras especificaram o número exato de Melissas que têm, chegando a média de 41,3 pares por consumidora. Algumas ainda afirmaram ter mais de 100 pares. Em nenhum momento foram citados outros tipos de produtos, somente os sapatos.

Acreditando no sucesso da Melissa e tendo excelentes resultados após os investimentos em *rebranding*, a Grendene passou a investir na internacionalização da marca, ganhando destaque em diversos editoriais de diferentes países. Em 2007 a marca ganhou destaque no jornal *The Washington Post*, apelidando-a de “*Brazilian Jelly Giant*”, e no ano seguinte, após ser homenageada pela editora Suzy Menkes, do *International Herald Tribune*, que dedicou meia página inteiramente à Melissa, lançou sua primeira campanha internacional em revistas.

Com todo o sucesso de vendas dos produtos Melissa, a tendência de marcas mais baratas começarem a produzir produtos similares por preços inferiores, algumas vezes com qualidade igual ou até mesmo superior se concretizou. Durante a pesquisa de mercado, as entrevistadas foram pedidas para imaginar a situação onde devem escolher dois produtos de design e qualidade igual, sendo um deles da marca Melissa, custando R\$150,00 e o outro de marca desconhecida no valor de R\$40,00. Frente a situação proposta, 56,18% afirmaram que seriam fiéis à Melissa, contra 43,8% que optariam pelo produto de marca desconhecida. Muitas entrevistadas lembraram-se da Zaxy, marca da própria Grendene que produz calçados similares à Melissa com preços muito mais acessíveis, e afirmaram que seria a opção, afirmando ser até mais confortável e de maior qualidade que a própria Melissa, enquanto outras disseram que depende, mas optariam pela mais bonita e pela mais confortável, independente de ser Melissa original ou não. Por fim, houveram consumidoras que antigamente optariam pela original, mas hoje em dia sentem que os produtos estão com pouca qualidade, de forma que escolheriam comprar a de preço inferior, mesmo sendo de marca desconhecida.

Os pontos de venda da Melissa também merecem destaque. Além de contar com lojistas independentes que revendem os produtos em lojas multimarcas, a Grendene investiu na criação das franquias Jelly, ponto de venda exclusivo para produtos Melissa - que atualmente passam por uma reformulação, onde se chamarão Clube Melissa, como parte de uma estratégia que pretende abrir mais de 200 pontos de venda próprios até 2014 – e no e-commerce, que foi um dos grandes feitos da empresa, pois não o programou

somente como mais um ponto de venda de varejo e tornou-o um canal de comunicação.

Somente entre 2003 e 2009, com a criação do e-commerce da marca, deixando de ser somente um ponto de varejo e tornando-se canal de comunicação, a Loja Melissa obteve crescimento de 823% em seu faturamento. Quanto à precificação da marca Melissa, 66,30% das entrevistadas consideram que os produtos são caros, mas que no passado, a marca costumava praticar preços justos. Algumas atentaram para o acabamento dos calçados, argumentando que não é o suficiente para o valor que é cobrado. Muitas entrevistadas afirmam ter parado de consumir Melissa devido aos preços, limitando-se assim a promoções e liquidações.

Outra inovação marcante foi a inauguração da Galeria Melissa, em 2005, localizada na Rua Oscar Freire, projetada pelo artista Muti Randolph, um dos pioneiros na utilização de computadores como ferramenta e suporte para artes visuais. A loja está localizada no centro da moda *fashion* paulistana e revolucionou o conceito de “*flagship store*”, pois não somente traz os produtos e executa vendas, mas entrega conteúdo e cultura neste espaço multidisciplinar através de exposições e eventos voltados a temas como design, fotografia, moda, beleza e tecnologia. Em 2012, a Melissa inaugurou sua primeira unidade da Galeria Melissa em âmbito internacional, localizada no bairro do SoHo, em Nova York.

O *rebranding* da Melissa foi principalmente notado com o design de seus produtos, trazendo ao mercado, calçados esteticamente notáveis e inovadores. Através da pesquisa de mercado realizada, 59,6% das consumidoras afirmam que se tornaram fiéis a Melissa devido ao design dos produtos, seguido de 54,30% se sentem motivadas pela originalidade dos mesmos, enquanto 35,10% são fiéis por se identificarem com a marca. A qualidade dos produtos foi percebida por somente 25,50%.

Com tanto investimento no reposicionamento da marca, em comunicação, marketing, e reconhecimento internacional a Grendene pecou ao deixar de lado a inovação nos produtos em si, que começa a se tornar repetitivo, com modelos sendo relançados constantemente relançados, apenas com algumas sutis alterações em detalhes, como é o caso da famosa Ultragirl

e Lady Dragon que já estão nas suas sétima e nona edição, respectivamente. Em uma tentativa de aumentar o leque de opções de modelos, a Melissa aposta na junção de modelos diferentes, como é o caso do calçado assinado pela estilista Vivienne Westwood, na coleção Anglomania, lançada em 2010, mesclado com a Ultragirl, que já está em sua décima reedição. Apesar de 68,70% das consumidoras entrevistadas terem afirmado que já compraram ou comprariam alguns destes modelos relançados, 67,70% acreditam que essa estratégia de reedições irá cansar a consumidora da Melissa dentro de alguns anos.

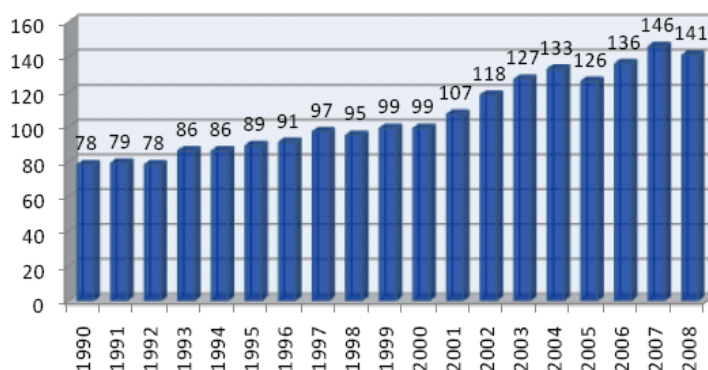
Ao serem perguntadas sobre possíveis novas parcerias, as entrevistadas sugeriram uma enorme variedade de personalidades e temas. A esmagadora maioria sugeriu parceria com estilistas e marcas como John Galliano, Pierre Hardy, Christian Louboutin, Coleen Atwood, Karl Lagerfeld, Miucha Prada, Fernando Pires, Vera Wang, Mary Katrantzou, Emannelle Junqueira, Adriana Barra, Chanel, Lino Villaventura, Roberto Cavalli, Jimmy Choo, Louis Viutton, Michael Kors, Gloria Coelho, Stella McCartney, FARM, Christian Siriano e Jeffrey Campbell. Também foram citadas artistas Pop como Lady Gaga, Katy Perry, Nick Minaj, Demi Lovato, Pink, Britney Spears e Beyoncé. Houveram também sugestões com modelos e atrizes, como Natalie Portman, Adriana Lima, Liv Tyler e Candice Swanepoel, além da socialite Paris Hilton. Alguns pediram artistas plásticos como Os Gêmeos, Picasso, Andy Warhol, Tara MacPherson e David LaChapelle, enquanto outros entrevistados falaram em tatuadores e grafiteiros, dando ênfase à Kat Von D. Também foram sugeridos temas como Pantone, HQ's, Disney, Lego e Rock, e muitos pediram a valorização de artistas e profissionais da cultura brasileira. Por fim, algumas entrevistadas pediram a volta de Alexandre Herchovitch, Julia Petit e Romero Britto.

4.3 Tendências para a indústria de calçados brasileira

O Brasil tem sido de grande importância na indústria de calçados, sendo o terceiro maior produtor mundial, com destaque para a fatia de calçados femininos. De acordo com dados divulgados pela Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS), a produção anual está em cerca de 890 milhões

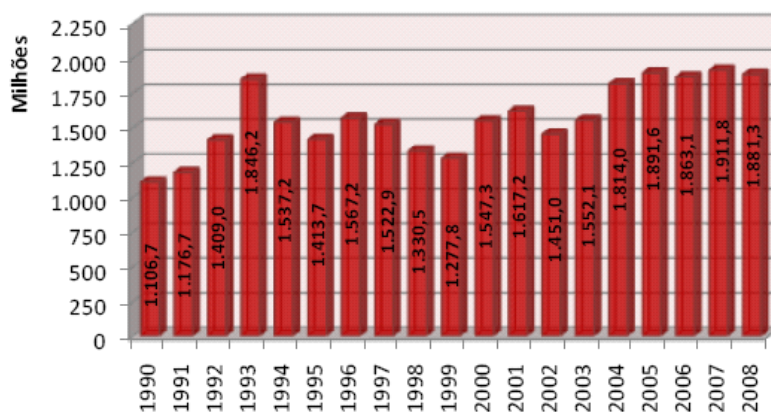
de pares, onde 756 milhões é consumido pelo mercado interno. Apesar disto, as exportações estão crescendo gradativamente a cada ano, para mais de cem países, uma vez que os calçados brasileiros foram reposicionados no comércio internacional, diversificando o destino das exportações, bem como elevando seu preço médio.

Gráfico 04 – Número de Países por Destino



Fonte: MDIC/SECEX, disponível em <http://www.abicalcados.com.br>, acessado em 14/01/2013.

Gráfico 05 – Exportação Anual – Em US\$



Fonte: MDIC/SECEX, disponível em <http://www.abicalcados.com.br>, acessado em 14/01/2013.

Na tabela abaixo é possível verificar um comparativo entre 1990 e 2008, demonstrando a quantidade de países compradores do produto brasileiro, o total das exportações, à quantidade de pares comercializados internacionalmente, e o preço médio dos mesmos.

Tabela 01 – Comparativo de Exportações

ANO	Nº PAÍSES DESTINO	% PAÍSES	TOTAL ANO US\$	% US\$	TOTAL ANO PARES	% PARES	PM US\$	% PM
1990	78	-	1.106.727.786	-	142.900.074	-	7,74	-
1991	79	1,28%	1.176.684.063	6,32%	132.969.261	-6,95%	8,85	14,26%
1992	78	-1,27%	1.408.982.368	19,74%	158.161.990	18,95%	8,91	0,67%
1993	86	10,26%	1.846.216.796	31,03%	201.467.822	27,38%	9,16	2,87%
1994	86	0,00%	1.537.202.990	-16,74%	171.277.466	-14,99%	8,97	-2,06%
1995	89	3,49%	1.413.692.550	-8,03%	137.974.434	-19,44%	10,25	14,16%
1996	91	2,25%	1.567.227.164	10,86%	142.683.792	3,41%	10,98	7,20%
1997	97	6,59%	1.522.943.883	-2,83%	142.475.434	-0,15%	10,69	-2,68%
1998	95	-2,06%	1.330.483.662	-12,64%	131.015.300	-8,04%	10,16	-5,00%
1999	99	4,21%	1.277.768.537	-3,96%	137.173.179	4,70%	9,32	-8,27%
2000	99	0,00%	1.547.304.850	21,09%	162.585.054	18,53%	9,52	2,17%
2001	107	8,08%	1.617.201.863	4,52%	171.329.560	5,38%	9,44	-0,82%
2002	118	10,28%	1.450.974.425	-10,28%	164.142.756	-4,19%	8,84	-6,35%
2003	127	7,63%	1.552.074.127	6,97%	188.951.513	15,11%	8,21	-7,08%
2004	133	4,72%	1.814.011.741	16,88%	212.460.326	12,44%	8,54	3,94%
2005	126	-5,26%	1.891.559.365	4,27%	189.671.565	-10,73%	9,97	16,80%
2006	136	7,94%	1.863.119.179	-1,50%	180.435.405	-4,87%	10,33	3,54%
2007	146	7,35%	1.911.750.369	2,61%	177.052.084	-1,88%	10,80	4,57%
2008	141	-3,42%	1.881.308.351	-1,59%	165.791.808	-6,36%	11,35	5,09%

Fonte: MDIC/SECEX, disponível em <http://www.abicalcados.com.br>, acessado em 14/01/2013.

Os principais compradores do produto brasileiro são Estados Unidos, Reino Unido e Itália, mas países da América Latina, como a Argentina e a Venezuela, também estão entre os cinco principais importadores de nossos calçados. Por outro lado, o Brasil enquanto comprador vem negociado cada vez mais com China, que representa 85,4% das importações de calçados em pares, ou seja, cerca de 33,6 milhões de pares comprados. Porém, é válido destacar o crescimento de importações de outros países como Indonésia, Tailândia e Itália.

A grande tendência industrial para o ramo de calçados é a transferência das áreas de produção para países em desenvolvimento. Enquanto países tradicionais de produção de moda, como a Itália, Espanha, França e Estados Unidos passam a se concentrar na criação de conceitos e design, terceirizam a produção para países com mão de obra tem menor custo, como o próprio Brasil, tendo um diferencial competitivo. A China, por sua vez, ainda se beneficia com sua política cambial, mantendo o yuan desvalorizado em comparação ao dólar.

O mercado já é capaz de oferecer uma ampla e diversificada gama de materiais diferenciados, influenciando diretamente os de padrões de consumo,

uma vez que as tendências da moda são cada vez mais determinantes, se estendendo até o ramo de calçados. Observa-se um aumento crescente na busca por matéria prima sintética, com destaque para sintéticos rígidos como o laminado de poliuretano, além de fibras naturais flexíveis, que têm abastecido o setor, enfraquecendo a utilização do couro do pioneirismo.

A indústria passa por um momento onde sua maior competitividade está na capacidade de transformar arte em técnica, moda em produto. De acordo com a gestora do projeto Desenvolvimento da Indústria de Calçados Metropolitana, Mara Cristina Machado Lima, o mercado está dividido em fatias:

- 70% das produções são voltadas para a maioria dos consumidores;
- 20% dos produtos são mais trabalhados, destinados à população voltada à moda;
- 10% das produções entregam produtos conceitos, são destinadas à passarela.

Pesquisas de mercado apontam que as vendas no segmento calçadista brasileiro está em constante crescimento, com a tendência de continuar aumentando, devido ao fortalecimento da massa salarial da indústria e em outros segmentos, além do crescimento no consumo destes produtos. Com isso, as áreas de logística das empresas e seus fornecedores também devem sofrer alterações, para que permitam que os clientes comprem maior variedade, ao invés de quantidade, gerando assim maior rentabilidade, além de ser um diferencial competitivo do negócio.

Durante a pesquisa de mercado, as entrevistadas foram perguntadas quanto aos fatores determinantes para a compra de um calçado. O design foi apontado por 72,7% das consumidoras, seguido por 55,6% que notam a qualidade do produto. Por final, 27,3% consideram o preço determinante e 23,2% atentam para a marca de determinado calçado. Somente 7,1% se preocupam com a matéria-prima do produto. Muitas das entrevistas ainda frisaram que o conforto do calçado é um fator determinante na hora da decisão de compra.

4.4 Comportamento de Consumo da Geração Z

O conceito de “Gerações”, de acordo com Eline Kullock, especialista, fundadora e presidente do grupo Foco, é tudo aquilo que:

“engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade”.

Mais do que interessante, é importante que se estude cada geração, para que seja possível se comunicar com cada indivíduo, de jeito que ele a perceba da melhor forma.

A linha do tempo abaixo demonstra a cronologia de cada Geração ao longo dos anos. Não há consenso sobre os anos limítrofes de nascimento de cada geração, sendo assim, os dados são apresentados através de uma média das datas mais comumente aceitas.

Quadro 1 – Linha do tempo das Gerações



Fonte: elaborado pela autora, em 30/01/2013.

Dentro de alguns anos, os jovens da Geração Z serão detentores de capital, sendo assim, são os futuros consumidores. As empresas e a própria mídia, deverá se adaptar a esse novo modelo de consumo para que consigam atingir o *shopper* da melhor maneira.

Os “Z’s”, conhecidos por “nativos tecnológicos”, são por jovens nascidos a partir de meados da década de 90. Atualmente vivendo suas adolescências,

essa geração já nasceu sendo estimulada pelos novos avanços tecnológicos e pela internet. São considerados jovens criativos, comunicativos, inquietos e principalmente dinâmicos, pois, por terem nascido já conectados à internet, a mobilidade, customização e instantaneidade são fundamentais para esse grupo.

Estudos apontam que a Geração Z, enquanto consumidora, não é fiel às marcas, dá prioridade às marcas e empresas sustentavelmente corretas, buscam excelência em atendimento, interatividade e a boa experiência com marca ou o produto, não pagam por conteúdo que pode ser encontrado gratuitamente na internet, porém, ao efetuar a compra de um produto ou serviço, não fazem planejamentos financeiros ou pesquisas de preços, não tendo o costume de buscar por ofertas e descontos.

A tabela a seguir apresenta um breve comparativo das características das gerações X, Y e Z, enquanto consumidores, com base em uma média de escala de 1 a 10.

Tabela 02 – Características de Consumo das Gerações

Características	Z	Y	X
Compra roupas que estão na moda	7.8	6	4.4
Tem vontade de experimentar um novo produto	7.4	6.9	6.6
Dá preferência a produtos de marca	7	5.9	5.3
Escolhe o que compra pelo visual moderno	6.5	6	5.3
Compra produtos luxuosos	4.8	3.7	2.8

Fonte: Quest Inteligência de Mercado, disponível em <http://economiauol.com.br>, acessado em 14/01/2013.

Estudos apontam que as principais compras dessa nova geração são produtos relacionados à moda - pois para eles manter a boa aparência é sinal de status - e tecnologia, principalmente aparelhos *mobile*, como *tablets* e *smartphones*, e suas decisões de compras são diretamente afetadas pelos amigos, pois, apesar de prezarem a customização e buscarem a diferenciação, compram produtos que seus conhecidos também tenham.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia escolhida para a realização deste artigo foi realizar entrevistas individuais com profissionais em nível de diretoria da Grendene, além de responsáveis pela comunicação e pelo marketing da Melissa. Porém, apesar de todas as tentativas de estabelecer contato com os mesmos, não se obteve retorno, não sendo assim possível dar prosseguimento aos planos iniciais. Frente a essa situação, adaptou-se para uma pesquisa de opinião, a qual foi usada como base para a construção deste artigo.

Através de todo o processo de pesquisa, concluiu-se que é possível que a Melissa não precise enfrentar um novo rebranding dentro alguns anos, contanto que a equipe de Marketing se mantenha atenta desde já, pois é clara a necessidade algumas mudanças em seus planejamentos e até mesmo nos seus produtos.

Uma estratégia adequada para atingir a meta da Grendene, que é crescer o Lucro Líquido a uma taxa composta média entre 12% e 15% até 2015, é focar no mercado interno. Isso porque a empresa já focou por muito tempo na internacionalização de suas marcas, investiu de forma correta e obteve excelentes resultados de vendas, onde a Melissa foi grande contribuinte nas exportações. Porém, enquanto cresce cada vez mais no exterior, a Grendene começa a perder força no mercado interno, devendo assim, traçar uma boa estratégia para concorrer à altura com a chegada dos concorrentes chineses, que trazem produtos cada vez mais baratos. Uma opção como diferencial competitivo é repensar a plataforma de produção e logística, na intenção de gerar preços mais competitivos com a implementação de serviços logísticos terceirizados, ainda mais rápidos e eficientes, pois o consumidor quer cada vez mais novidade a todo o momento. Dentro do Ponto de Venda, deve-se aumentar o espaço reservado para exposição dos produtos, e diminuir gradativamente o estoque.

Com a aproximação da nova enquanto futuros detentores de capital, a Melissa não deve deixar de fazer releitura do público e da linguagem utilizada, para atingir corretamente e agradar a estes novos consumidores. A Melissa

deve aproveitar para divulgar com força que o PVC utilizado em seus produtos é inteiramente reciclável, pois diversos estudos e pesquisas apontam que a Geração Z dá grande valor e importância para marcas sustentavelmente corretas. Se possível, ainda deve patrocinar projetos sociais e realizar ações e campanhas com a temática.

O e-commerce, já implementado, deve continuar seguindo com força, pois os “Z’s” estão diretamente ligados à tecnologia e internet, porém os Pontos de Venda merecem atenção e reformulação tecnológica, se tornando mais dinâmicos, com vitrines e provadores virtuais, que preferencialmente estejam integrados a redes sociais.

Por fim, os produtos devem ser repensados, pois houve a comprovação de que as reedições de calçados anteriormente lançados, já não agradam mais tanto e começa a cansar o público consumidor. Ainda pensando nas características da próxima Geração enquanto consumidores, é necessário pensar em formas possíveis de personalização e customização dos calçados, uma vez que os futuros *shoppers* comprovadamente buscarão e darão prioridade a marcas e produtos que permitam a inclusão de uma identidade pessoal.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando C.; ONUSIC, Luciana M.; LESCA, Humbert; LEMES, Rodrigo; **Identificação de oportunidades no setor de calçados – uso de internet para inteligência competitiva**; In: IFBAE 2003 - 2º Congresso do Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas - Estratégias Internacionais, 2003, Franca. IFBAE 2003, 2003. v. 1. p. 1-12.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: Do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2006.

CERUTTI, Vanessa; **Blogs Corporativos Como Ferramenta de Comunicação e Marketing: O caso da Melissa**; 2007; Artigo Científico; Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Rio Grande do Sul.

FILHO, Moacir Godinho; FERNANDES, Flávio César Faria; LIMA, Andrey Domingues; **Pesquisa em Gestão da Produção na indústria de calçados: revisão, classificação e análise**; 2009, vol.16, n.2, pp. 163-186.

GARCIA, Renato de Castro; **Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo das indústrias têxtil e de calçados no Brasil**; 1996; Monografia; Universidade Estadual de Campinas; São Paulo.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo. Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTIN, Stella Spagolla Hermida; **O papel do design de interiores na comunicação de uma marca: o caso Melissa**; 2010; Monografia; Universidade Estadual do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro.

NUNES, Lilia Moises; **Branding - como construir, manter e fortalecer marcas de sucesso, trabalhando em mercados altamente competitivos**; 1996; Artigo Científico; Fundação Getúlio Vargas; São Paulo.

OLINS, Wally. **A Marca**. Lisboa. Ed. Verbo, 2005.

REIS, Marisa dos; **Reestruturação internacional e inserção do Brasil na indústria de calçados**; 1992, Monografia, Universidade Estadual de Campinas; São Paulo.

ROCHLIN, Mauro; PROCHNIK, Víctor; **Perfil da Indústria de Calçados**; 2005; Seminário; Evento: 3ª Semana de Capacitação do Sistema SEBRAE- Encontro Nacional da Cadeia de Couro e Calçados; Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro.

TYBOUT, Alice M. **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagens e checklists: experiências de líderes de mercado**. São Paulo. Ed. Atlas, 2006.

SCHIMMIT, Francisco. **Apresentação XP Investimentos**. 2008. 43 slides: color.

SCHMITT, Francisco. **Reunião APIMEC**. 2011. 77 slides: color.

Agência Sebrae de Notícias Go; Fórum de inspirações mostra tendências para mercado calçadista. Disponível em: <<http://www.go.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=787&cod=11902802>>. Acesso em: 15/01/2013.

Absurdinhos; Erika Palomino fala sobre a nova coleção da Melissa. Disponível em: <<http://absurdinhos.wordpress.com/2012/06/18/erika-palomino-fala-sobre-a-nova-colecao-da-melissa/>>. Acesso em 28/11/2012.

Be Child; Da melissinha da Xuxa à melissa de Swaroviski. Disponível em: <<http://bechild.xpg.uol.com.br/da-melissinha-da-xuxa-a-melissa-de-swaroviski-2.html>>. Acesso em: 28/11/2012.

Bonita Adventista; Calçados em Acrílico e Plástico. Disponível em: <<http://bonitaadventista.com.br/calçados-de-acrilico-e-plastico.html>>. Acesso em 28/11/2012.

Cidade Marketing; Grendene faz 40 anos e anuncia maior lucro de sua história. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/5261/grendene-faz-40-anos-e-anuncia-maior-lucro-de-sua-historia.html>>. Acesso em: 28/11/2012.

DFA; Rebranding. Disponível em: <<http://dfa.com.br/rebranding.html>>. Acesso em: 30/01/13.

Economia Uol; Jovens da geração Z são fãs de novidades, mas não pesquisam antes de comprar. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/08/24/jovens-da-geracao-z-sao-os-que-menos-se-preocupam-em-comprar-com-economia.ihtm>>. Acesso em: 14/01/2013.

Emm Brasil; Melissa (Grendene), a novidade no e-mail marketing Brasil 2010 edição SP. Disponível em: <<http://www.emmbrasil.com/blog/2010/08/melissa-grendene-a-novidade-no-e-mail-marketing-brasil-2010-edicao-sp/>>. Acesso: em 28/11/2012.

Época Negócios; Com lançamento de franquias, melissa quer se aproximar do consumidor. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/09/com->

[lançamento-de-franquias-melissa-quer-se-aproximar-do-consumidor.html](#)>.

Acesso em: 14/01/2013.

Exame; Geração Z: quem são seus consumidores. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/geracao-z-quem-sao-consumidores-futuro-596163>>. Acesso em: 14/01/2013.

Funda Invest; Grendene. Disponível em:

<<http://fundainvest.blogspot.com.br/2012/04/grendene-grnd3.html>>. Acesso em: em 14/01/2013.

Gaz+; Uma geração, diferentes perfis. Disponível em:

<<http://www.gazetadopovo.com.br/gaz/mix/uma-geracao-diferentes-perfis/>>.

Acesso em: 14/01/2013.

Gecorp; Gredene segue passos da Alpargatas para criar uma marca global.

Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com.br/2007/03/grendene-segue-passos-da-alpargatas.html>>. Acesso em: 28/11/2012.

Grendene; Marketing. Disponível em:

<<http://www.grendene.com.br/www/company/marketing.aspx?language=0>>.

Acesso em: 28/11/2012.

Inteligência; Grendene investe em incentivo de equipes com O melhor da vida.

Disponível em: <<http://www.inteligencia.com.br/24335/2011/02/17/grendene-investe-em-incentivo-de-equipes-com-o-melhor-da-vida/>>. Acesso em: 28/11/2012.

Logweb; Setor calçadista: uma logística com itens fracionados e regida pela moda. Disponível em:

<<http://www.logweb.com.br/novo/conteudo/noticia/28815/setor-calcadista-uma-logistica-com-itens-fracionados-e-regida-pela-moda/>>. Acesso em: 15/01/2013.

M de Mulher; É de plástico. Disponível em:

<<http://mdemulher.abril.com.br/moda/reportagem/calçados/sandalias-plastico-tipo-melissa-sao-sucesso-431960.shtml>>. Acesso em: 28/11/2012.

Madia Mundo Marketing; Efemérides em Marketing: 25 anos de Melissa. Disponível em: <http://www.madiamundomarketing.com.br/landmarketing/efemerides-em-marketing-25-anos-de-melissa/>. Acesso em: 28/11/2012.

Madia Mundo Marketing; Havaianas e Melissa, lado a lado, na Oscar. Disponível em: <http://www.madiamundomarketing.com.br/landmarketing/havaianas-e-melissa-lado-a-lado-na-oscar-bes/>. Acesso em: 28/11/2012.

Madia Mundo Marketing; Melissa x Havaianas: gol do marketing brasileiro. Disponível em: <http://www.madiamundomarketing.com.br/landmarketing/melissa-x-havaianas-gol-do-marketing-brasileiro/>. Acesso em: 28/11/2012.

Marketing Complementar; Branding e Rebranding. Disponível em: <http://mkt.complementar.pt/BrandingRebranding.aspx>. Acesso em: 30/01/13.

Mundo das Marcas; Melissa. Disponível em: <http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/melissa-moda-em-plstico.html>. Acesso em: 28/11/2012.

Meio e Mensagem; Grendene abrirá lojas. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/07/27/Grendene-abrira-lojas-Melissa.html>. Acesso em: 28/11/2012.

Moda Spot; Setor calçadista se adapta à velocidade das tendências. Disponível em: <http://modaspot.abril.com.br/news/news-eventos/setor-calcadista-se-adapta-a-velocidade-das-tendencias?page=1>. Acesso em: 15/01/2013.

O Pequeno Investidor; Análise da Grendene. Disponível em: <http://opequenoinvestidor.com.br/2012/10/analise-da-grendene/>. Acesso em: 14/01/2013.

Popai Brasil; O PDV para a geração Z. Disponível em: <http://www.popaibrasil.com.br/?p=1450>. Acesso em: 14/01/2013.

Rabiscos de MKT; Investimentos em Marketing: Estrela e Melissa. Disponível em: <<http://rabiscosdemkt.blogspot.com.br/2009/06/investimentos-em-marketing-estrela-e.html>>. Acesso em: 28/11/2012.

Rebrand; Definição de Rebranding. Disponível em: <<http://rebrand.blogs.sapo.pt/18514.html>>. Acesso em: 30/01/2013.

RP Jr; Rebranding: o desafio do reposicionamento de uma marca. Disponível em: <<http://rpjr.wordpress.com/2012/03/28/rebranding-o-desafio-do-reposicionamento-de-uma-marca>>. Acessado em: 30/01/13.

Rudély; A tendência dos sapatos de plástico. Disponível em: <<http://rudely.com.br/a-tendencia-dos-sapatos-de-plastico/>>. Acesso em: 28/11/2012.

Sebastianity; Branding. Disponível em: <<http://www.sebastiany.com.br/branding/index.htm>>. Acesso em: 30/01/2013.

Villa Vittini; Plastic Chic. Disponível em: <<http://www.villavittini.com.br/blog/tag/calçados-em-plastico/>>. Acesso em: 28/11/2012.

Webinsider; Mas o que é branding, afinal? Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/2008/07/15/mas-o-que-e-branding-afinal>>. Acesso em: 30/01/2013.