

Insper

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Programa de Mestrado Profissional em Administração

Pilares e respectivas ações de uma estratégia de *masstige*:
Análise de casos na indústria de calçados brasileira

RICARDO BONAVITA

São Paulo
2016

RICARDO BONAVITA

Pilares e respectivas ações de uma estratégia de *masstige*:
Análise de casos na indústria de calçados brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégia
Linha de pesquisa: Estratégia Competitiva
Orientador: Prof. Dra. Carla Ramos

SÃO PAULO

2016

Bonavita, Ricardo.

Pilares e respectivas ações de uma estratégia de *masstige*:
Análise de casos na indústria de calçados brasileira.

Ricardo Bonavita – São Paulo: Insper, 2016; Qtde de Páginas 93 p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado de
Profissional em Administração. Linha de pesquisa: Estratégia
Competitiva) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.
Orientadora: Prof. Dra. Carla Ramos

Palavras Chaves:

1.Posicionamento de Marcas 2.Estratégia *Masstige*
3.Mercado de Luxo 4.Mercado de Massas 5.Bens de
Consumo

RESUMO

Um novo posicionamento de mercado que tem ganho destaque na última década é aquele em que empresas conseguem romper a Lei da Demanda, ou seja, em que apesar de praticarem preços superiores à média do mercado conseguem atingir uma grande fração de consumidores. Esse fenômeno foi denominado por Silverstein em 2003 como *masstige* (união dos termos massa e prestígio em inglês). Dado que o tema é recente, a literatura ainda é embrionária no que tange auxiliar os executivos das empresas de consumo na criação de estratégias de posicionamento para suas marcas utilizando-se do *masstige*. Esse estudo tem por objetivo identificar quais Pilares que permitem as empresas estruturarem seu posicionamento, tal como quais ações que adotam para implantarem essas ações. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo multi-caso que incluiu os principais *players* da indústria de calçados brasileira. Foram analisadas as estratégias de *masstige* que implementaram na tentativa de dominarem as categorias em que atuam. O resultado deste trabalho consistiu na identificação de doze ações que sustentam os seis pilares das estratégias de *masstige* dessas marcas.

Palavras Chave: Posicionamento de Marca; Estratégia *Masstige*; Mercado de Luxo; Mercado de Massas; Bens de Consumo.

ABSTRACT

A new market positioning that has gained prominence in the last decade is that where companies can break the Law of Demand, meaning that although practicing higher prices than the market average, they are still able to reach a large portion of consumers. This was defined by Silverstein in 2003 as *masstige* (merge of the terms mass and prestige). This topic is still embryonic in the literature in what concerns providing assistance to executives in the creation of a *masstige* positioning. This work seeks to contribute to the literature by identifying the pillars required to successfully create this type of positioning. We conducted a qualitative, multi-case study research with the major players in the Brazilian footwear industry in an attempt to identify the actions that they have put into practice to successfully implement *masstige* strategies. The study identified that industry competitors have invested in twelve actions, grouped into six pillars.

Key words: Brand Positioning; Masstige Strategy; Luxury Market; Mass Market; Consumer Goods.

À minha esposa, que sempre me apoiou, e a meus pais, que me guiaram e deram as condições para hoje eu estar aqui, pleiteando este mestrado.

Agradecimentos

Esse trabalho é fruto do apoio de muita gente. Pessoas essas que apesar de todas as dificuldades que possuíam, nunca sequer cogitaram em não me apoiar quando solicitado. Dentre todas essas pessoas maravilhosas, gostaria de destacar:

A Galeazzi & Associados pela bolsa de estudos oferecida no momento que decidi realizar este curso.

Minha esposa que sempre esteve ao meu lado e me suportou nos momentos de dificuldade.

Fausto Pezzo, Maria Laura Ribeiro, Thiago Kitzinger, Rodrigo Silveira, Rafael França, Rubens Nobre, João Luiz Jr., Eduardo Borba e diversos outros grandes nomes do setor de calçados que se disponibilizaram com dados e tempo para que este estudo fosse realizado.

A minha orientadora Carla Ramos do Insper, que de fato demonstrou ser mestre, no sentido denotativo da palavra, sempre guiando e ensinando, muitas além do que o ofício lhe cabia.

Por fim, a todos aqueles que não pude citar aqui, mas que são parcela fundamental deste trabalho, meus sinceros, MUITO OBRIGADO!

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS.....	28
TABELA 2 – <i>TEMPLATE</i> INICIAL DE ANÁLISES.....	42
TABELA 3 – <i>TEMPLATE</i> FINAL DE ANÁLISES.....	44
TABELA 4 – RESUMO DE PILARES E AÇÕES DO CASO NIKE.....	51
TABELA 5 – RESUMO DE PILARES E AÇÕES DO CASO MIZUNO.....	52
TABELA 6 – RESUMO DE PILARES E AÇÕES DO CASO REEBOK.....	53
TABELA 7 – RESUMO DE PILARES E AÇÕES DO CASO ADIDAS.....	54
TABELA 8 – COMPARATIVO ENTRE CASOS.....	56

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA REVISÃO DA LITERATURA.....	11
FIGURA 2 – MAPA PERCEPTUAL DO MERCADO DE VESTUÁRIO.....	16
FIGURA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE VOLUME E PREÇO DE MARCAS DE TÊNIS E CHINELOS EM 2013.....	26
FIGURA 4 – ESQUEMA PARA ENTENDIMENTO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS E MATURIDADE DE AÇÃO.....	55

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS	13
2.3 ESTRATÉGIA DE PREÇO DE PRODUTOS	14
2.4 MASSTIGE	15
2.5 CONCLUSÃO E MOTIVAÇÕES PARA O ESTUDO.....	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 MOTIVAÇÕES PARA NATUREZA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA DA PESQUISA.....	22
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E QUESTÃO DE PESQUISA	23
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	24
3.4 A AMOSTRA	26
3.5 TÉCNICA ADOTADA PARA COLETA DE DADOS.....	27
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: <i>TEMPLATE ANALYSIS</i>	28
4 VISÃO GERAL DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO.....	30
5 CASOS NO BRASIL DE MARCAS COM ESTRATÉGIA DE <i>MASSTIGE</i>	33
5.1 CASO HAVAIANAS	33
5.2 CASO NIKE	35
5.3 CASO MIZUNO	36
5.4 CASO REEBOK.....	38
5.5 CASO ADIDAS	39
6 ANÁLISE DOS DADOS	41
6.1 <i>TEMPLATE</i> INICIAL DE ANÁLISE	41
6.2 <i>TEMPLATE</i> FINAL DE ANÁLISE.....	42
6.3 CASO HAVAIANAS	45
6.4 CASO NIKE	51
6.5 CASO MIZUNO	52
6.6 CASO REEBOK.....	53
6.7 CASO ADIDAS	54

7 DISCUSSÃO	55
7.1 PILAR 1 – COMUNICAÇÃO	58
7.2 PILAR 2 – POLÍTICA DE PREÇO	60
7.3 PILAR 3 – INOVAÇÃO	60
7.4 PILAR 4 – PRESTÍGIO DE MARCA	62
7.5 PILAR 5 – SEGMENTAÇÃO	64
7.6 PILAR 6 – DISTRIBUIÇÃO	65
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	67
8.2 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
APÊNDICES	73

SUMÁRIO EXECUTIVO

Entender o consumidor moderno é uma atividade a que as empresas têm se dedicado cada vez mais. A visão antiga de produzir e “empurrar” os produtos para o mercado tem perdido espaço para estratégias que visam atender às necessidades reais dos consumidores. Essa mudança é fundamental, pois, anteriormente, o consumidor não tinha opção e o consumo era baseado na disponibilidade e distribuição do produto. Mas, uma vez que começa a haver escolhas, as marcas tradicionais perdem espaço e as novas marcas conseguem mais do que participação de mercado, conseguem conquistar o cliente.

Tal consumidor começa a se comportar de forma relativamente inesperada no que tange ao quesito preço, uma vez que começa a avaliar tal aspecto mais do que como uma referência em adquirir algo ou não: o consumidor imputa à marca outros valores e está disposto a pagar por isso. Esse movimento está tão intenso que, no Brasil em particular, marcas diversas têm conseguido sucesso de expansão com produtos de valor elevado quando comparado aos produtos populares, mas não se tornando marcas de nicho e sim produto das massas. Este fenômeno já foi identificado por Silverstein, em 2003 como estratégia de *masstige*.

O objetivo deste estudo consiste em identificar padrões de ação por empresas que conseguiram ou não êxito nessas estratégias. A identificação de pilares desta estratégia e das respectivas ações servirão de base para executivos estruturarem suas estratégias de posicionamento e para conhecerem melhor o consumidor brasileiro, assim como para acadêmicos entenderem um pouco mais sobre os fundamentos da estratégia de *masstige*.

O trabalho empírico delimitou-se a casos na indústria de calçados, parte relevante do mercado de moda que é mais exposto aos desejos do consumidor, não às necessidades fisiológicas em si. O setor escolhido é ao mesmo tempo suficientemente relevante para se levantar observações aplicáveis a outros setores.

O estudo se divide em três grandes etapas: a primeira, uma revisão da literatura de estratégias de posicionamento e fatores anteriormente identificados como determinantes para a execução de sucesso de uma estratégia de *masstige*; a segunda, um levantamento de dados primários e secundários dos principais *players* do mercado de calçados brasileiro, a análise das estratégias adotadas por estes nos

últimos anos e os respectivos resultados dessas estratégias; e, por fim, a terceira, uma análise final realizando um cruzamento entre as práticas e os resultados dessas empresas e achados anteriores encontrados na literatura, com vista a identificar os fatores críticos de sucesso ou os pilares chave para a adoção de um posicionamento de *masstige* no Brasil. Visando gerar robustez no estudo, buscaram-se também informações sobre casos de insucesso na execução desse tipo de posicionamento, e as razões pelas quais a estratégia não se demonstrou eficiente.

Em linhas gerais, a pesquisa identificou que essas marcas não estão presas a relação custo-benefício, visando sim serem objetos acessíveis de desejo (note que “acessível não significa barato). Para isso, investiram em uma estratégia de Comunicação (maioria das vezes baseada em *Assets* Aspiracionais, por exemplo, formadores de opinião), Inovação (identificado a importância de ciclos curtos de lançamentos), valorização do Prestígio de Marca (identificação da relevância de promover a marca como importada), Segmentação e ações vinculadas a criação de um canal de Distribuição Ampla.

O estudo não tem como objetivo ser aplicado como uma “receita”, pretendendo sim estabelecer pilares para a definição de um posicionamento mais alinhado com a ambição de *masstige* das empresas e, por consequência, auxiliar as empresas e as suas marcas a conseguir afinar as expectativas de vendas, produtos, preços e ciclo de vida.

1 INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, é comum os departamentos comerciais se prenderem a palavras como “desconto”, “preço” e outras correlacionadas ao valor monetário de um produto/serviço, como alegação de que são de caráter definitivo para o alcance de metas de volume de vendas. Entretanto, algumas marcas conseguiram sucesso em diversos setores, conciliando preço e demanda expressiva, saindo da lei geral da demanda, demonstrando uma relação inversa entre o preço de mercado e a quantidade demandada. Ou seja, independentemente do setor de consumo existe uma área que está sendo preenchida nas estratégias empresariais que visa um mercado no qual preço é importante, mas não é o fator preponderante para o sucesso ou insucesso de uma marca/empresa.

O tema em si não é novo, já que em 2003 foi abordado por Silverstein, que denominou o fenômeno de *Masstige* (palavra derivada da união dos termos *Mass* – Massa e *Prestige* – Prestígio). O autor aborda com este conceito o novo luxo praticado por marcas dos mais variados setores, como o de cafés (Starbucks), artigos de couro (Coach), roupa íntima feminina (Victoria’s Secret) e outros semelhantes. “O conceito de *masstige marketing* soa como *buzzword*, este ainda não é uma teoria ou uma medida ou um modelo desenvolvido para generalizar a ideia e estimular a pesquisa” (Paul, 2015, p. 692). Dentre as lacunas identificadas na literatura, está o entendimento dos pilares e ações que levam as empresas que adotam essa estratégia a conseguirem ou não ter sucesso na implantação desse tipo de posicionamento. Mais frágil ainda é a possibilidade de um executivo no Brasil, através da literatura, ter insumos para aplicar esse tipo de estratégia, pois as particularidades do país são imensas e não existe ainda uma riqueza de estudos aplicados sobre casos de *masstige* no país.

O tema é de fundamental importância na área de marketing e administração de empresas: conseguir sair do paradigma do preço sem a contrapartida da redução da escala, tende a gerar diretamente margens mais robustas aos negócios. “... [Os consumidores] estão dispostos a pagar sobrepreços entre 20% e 200% por produtos com bom desenho, técnica sofisticada e bem fabricados” (Silverstein, 2003, p. 48). Nessa passagem, fica claro o quão impactante uma estratégia de posicionamento ao prestígio para as massas (*masstige*) pode gerar resultados robustos para uma

companhia, independente se a questão são 20% ou 200% como dito (em mercados maduros, crescimentos de um dígito já pode ser, em termos absolutos altamente significantes). Outro ponto que prova que preço pelo preço pode ser negativo para a imagem, logo, para a perenidade de uma marca.

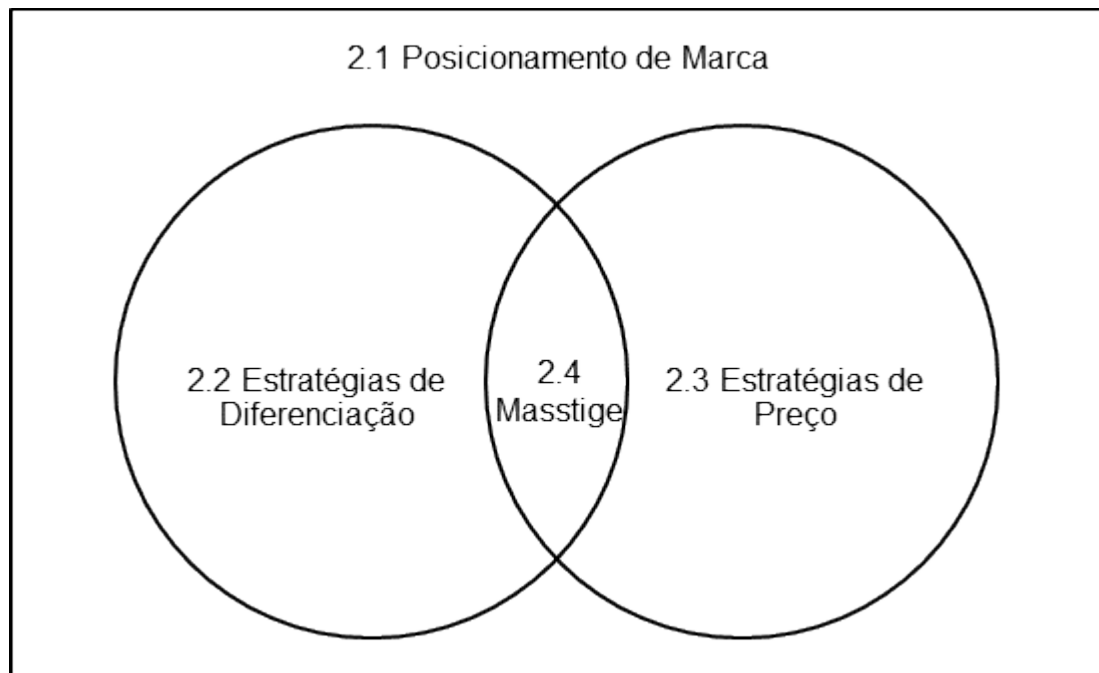
Com vista a esse cenário, este estudo identifica e analisa casos de marcas *masstige* no Brasil no setor calçadista brasileiro, um mercado que segundo o Kantar Worldpanel, movimentou em 2013 R\$ 13 bilhões de reais e 280 milhões de pares de calçados (apenas em mercado doméstico, ou seja, não inclui o volume de exportação do país). Este setor apresenta ainda uma outra particularidade diferentemente da indústria de moda em geral, pois de forma ampla tem a característica de atender necessidades muito distintas na pirâmide de Maslow (1943, p. 381): atende à necessidade básica na pirâmide de Maslow relativa a uso mínimo de roupas e calçados para proteger o corpo, até à necessidade de ostentação em níveis mais altos da pirâmide. Assim, fatores encontrados para este setor específico podem servir não só para este setor, mas também como base para acadêmicos e executivos nas estratégias aplicadas em outros setores.

O trabalho apresenta as seguintes etapas: a) uma revisão aprofundada da literatura, em que se analisa os temas de posicionamento de marca, estratégias de diferenciação, estratégias de preço, *masstige* e fatores para criação com sucesso de uma estratégia de *masstige*; b) identificação das questões de pesquisa deste trabalho; c) apresentação da metodologia usada no estudo empírico, nomeadamente estratégia qualitativa, exploratória e de estudo de casos múltiplos, com a recolha de dados primários via entrevista em profundidade com executivos das principais marcas de calçados brasileira – sector que apresenta de forma sustentável altos volumes de vendas com preços acima da média das respectivas categorias; d) levantamento do cenário atual do setor calçadista brasileiro, assim como uma visão detalhada dos *players* escolhidos para este estudo que foi desenvolvida através da análise de dados primários e secundários; e) análise independente de cada caso e análise cruzada entre todos os casos; e f) por fim, discussão e principais conclusões do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura foi estruturada de modo a entender as dinâmicas envolvidas em um posicionamento de marca e seus respectivos desdobramentos estratégicos (vide Figura 1). Aspectos sobre comportamento do consumidor foram incluídos na discussão das estratégias às quais esse comportamento está ligado.

Figura 1 – Estrutura da Revisão de Literatura



Fonte: Próprio autor

Após entender esses posicionamentos de marca, o objetivo consistiu em concentrar nos fatores apontados pela literatura para a criação de uma estratégia de *masstige*. Esta revisão se mostrou fundamental para endereçar o objetivo central deste estudo, de identificar pilares e ações de uma estratégia de *masstige* e possibilitar assim a criação estruturada de um plano de *masstige* aplicável ao mercado brasileiro. Um ponto que chamou a atenção na revisão de literatura é que o conhecimento sobre a estratégia de *masstige* é ainda consideravelmente superficial no que tange a transformar o conhecimento sobre o comportamento do consumidor desse novo luxo das classes médias em algo prático para as empresas de consumo integrarem no seu desenvolvimento e estratégias. Isto aponta para uma necessidade em identificar fenômenos comuns praticados por essas empresas e, assim,

fortalecer o sucesso de novas estratégias de *masstige* no mercado. Mais do que isso, é também importante identificar as ações que podem aumentar o risco de insucesso desse tipo de estratégia.

2.1 POSICIONAMENTO DE MARCA

“Atualmente as companhias competem em mercados muito fragmentados e saturado de ofertas, onde mesmo marcas fortes encontram dificuldades em criar diferenciações suficientes em relação à concorrência” (Clancy e Trout, 2002, p. 22). Ou seja, com mercados cada vez mais saturados de produtos e empresas, cada vez é mais complexo para o consumidor tomar uma decisão consciente, a qual marca e/ou produto está(rão) mais alinhado(s) com suas necessidades. E uma vez que existe essa dificuldade de consumo, elaborar estratégias orientadas ao cliente precisam ser muito estudadas para, de fato, conseguir entregar a mensagem esperada e atingir os objetivos desejados.

Segundo Keller e Lehmann (2006) as empresas estão buscando criar associação de marca visando criar diferenciação. Para isso, estão tentando em toda a sua cadeia, estruturar seus processos e suas estratégias para que agreguem valor às percepções do consumidor. Assim, pretendem ter insumos para se autopromover em relação à concorrência nesse cenário de mercados saturados.

Para isso, as empresas começaram a estruturar o chamado Posicionamento de Marca, que Kotler (2012, p. 276) definiu da seguinte forma: “Posicionamento de marca é desenhar as ações de oferta e imagem de uma companhia para ocupar um lugar distinto na mente do alvo de mercado. O resultado final desse posicionamento é a criação de sucesso em uma proposta de valor ao consumidor foco, uma razão convincente de porque o mercado precisa adquirir um produto”. Stanton (1978) define posicionamento como a forma que uma marca é percebida por um consumidor, ou seja, a ideia está em garantir um alinhamento entre as expectativas de um consumidor e aquilo que, verdadeiramente, a marca lhe oferece. Visando garantir esse alinhamento, as marcas focam para que as respectivas estratégias, tanto de produto quanto de comunicação, sejam ao mesmo tempo claras e direcionadas.

“Um aspecto importante quanto a posicionamento de marca em categoria de produto é o quão similar e diferente uma marca é percebida em comparação com

outras marcas na categoria de produto” (Sujan, 1989, p. 454). Logo, uma vez alinhada a estratégia de abordagem do mercado, será possível identificar os concorrentes diretos e indiretos e definir como a empresa irá abordar o mercado, se um consumidor percebe um valor agregado em um produto superior ao esperado, ou se, eventualmente, existem possibilidades de reajuste de preços.

Para levar a mensagem de posicionamento de uma empresa para o mercado, podem ser usados diversos caminhos. Na literatura de posicionamento de marca, destacam-se dois, nomeadamente o de Diferenciação de Produtos e o de Preço, que serão abordados nas seções que se seguem.

2.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

Considerando os temas existentes na literatura sobre diferenciação de produtos, destacam-se os trabalhos realizados a respeito do conceito de Prestígio. Dentre as definições de Prestígio, notam-se aquelas relacionadas à qualidade do produto, ou seja, existe prestígio quando um produto diferenciado entrega ao consumidor um desempenho superior ao comparado aos demais produtos do mercado. Dubois e Czellar (2002), define que Prestígio é resultado de um produto de qualidade superior ao comparado a todos os demais produtos de determinada categoria. Outra definição muito presente no que tange a Prestígio está atrelada ao *Status* que um produto agrega ao seu consumidor. De acordo com Dubois e Duquesne (1993), o consumidor de prestígio é motivado pela sensação de poder e aparência.

Existe uma visão, mesmo que eventualmente míope por parte do consumidor em mercados em desenvolvimento, que marcas globais possuem produtos melhores e, por consequência, uma percepção de valor superior em relação a marcas locais para produtos equivalentes. Essa visão a marcas internacionais é tão latente que, e conforme estudo por Swoboda, Pennermann and Taube (2012) relativo aos efeitos de *globalness* de marca percebida e de *localness* de marca percebida na China, até mesmo varejistas globais tendem a ser considerados na hora da compra pelo consumidor.

O conceito de prestígio é tão relevante para o consumidor que, e de acordo com o estudo com varejistas realizado por Baek (2010), o consumidor se utiliza

dessas marcas de prestígio como referencial para definir sobre a qualidade dos demais produtos e sobre sua relação de economia. Ou seja, o consumidor visa ter uma referência de “ótimo”, para saber se o restante da compra segue uma boa lógica de custo x benefício.

Dentro de um posicionamento focado em diferenciação, ainda estão presente aquelas marcas cujo foco é o luxo. O luxo e o prestígio complementa-se: enquanto que o prestígio se define em um produto tecnicamente superior aos seus pares e adicional aos atributos técnicos e que o consumidor aspira, o luxo está focado no extremo desse mesmo movimento de aspiração por parte do consumidor.

De acordo com Truong, McColl e Kitchen (2010), no contexto de marcas de luxo, os desejos das pessoas precisam ser fortemente levados em consideração para o *marketing* dos produtos, pois são itens comprados mais por seu conteúdo simbólico que por sua funcionalidade, e tais desejos possuem grande influência no processo de decisão de compra. De fato, há mais pessoas desejando itens de luxo que pessoas com capacidade econômica para os comprar. Segundo os autores, os tipos de desejo podem ser segregados em extrínseco e intrínseco, sendo o primeiro ligado a objetivos “visíveis”, como dinheiro, fama e imagem; e o segundo ligado a auto-aceitação, utilidade comunitária e saúde.

Com base nessa divisão dos tipos de desejo, Truong (2010) testou a relação dos construtos dos intrínsecos e extrínsecos em relação às preferências por marcas de luxo, e concluíram que desejos extrínsecos afetam positivamente a preferência por uma marca, enquanto que os desejos intrínsecos afetam negativamente essa preferência para terem um impacto maior no comportamento dos consumidores de luxo que o esperado anteriormente (isto apesar de ser bem menos significativo que a correlação das aspirações extrínsecas). O estudo citado é relevante para essa pesquisa, pois demonstra o alto grau de correlação entre aspirações extrínsecas e preferência por marcas de luxo e, como qualquer alteração nos objetivos desse construto do ponto de vista do indivíduo (riqueza, popularidade e imagem) impacta na forma como ele percebe a marca.

2.3 ESTRATÉGIA DE PREÇO DE PRODUTOS

Adicionalmente à abordagem de Diferenciação, destaca-se a estratégia de Preço, ou seja, a estratégia focada em alta escala de vendas, através de uma alta

distribuição e profundidade de distribuição. “Pesquisas apontam a existência de um segmento de consumidores orientados por preço” (Corstjens, 2000, p. 281-282). Logo, independente das condições financeiras dos indivíduos, naturalmente alguns consumidores são menos propensos a desembolsos financeiros maiores. A fidelidade deste consumidor também é mais sensível, já que de acordo com Ailawadi (2008) o consumidor de baixo preço possui uma probabilidade de mudar de marca em função do produto e categoria.

Segundo Xie (2015), existem 4 fatores que influenciam ao consumidor de uma estratégia de baixo preço. O primeiro, vinculada à variação da percepção de qualidade entre o produto pioneiro e o produto de baixo custo. O segundo ponto, a respeito do risco em adquirir um produto de baixo preço. O terceiro está no benefício percebido do produto de baixo preço e, por fim, a respeito do quão profundamente aquele consumidor conhece a categoria de produto.

A lógica por trás destes fatores mostra que o consumidor tem ciência que um produto de baixo preço pode e tende a ser um produto inferior ao produto situado em diferenciação. No entanto, se respeitados alguns critérios mínimos de qualidade e principalmente o preço baixo, tais produtos ainda são considerados por esses consumidores como vantajosos.

2.4 MASSTIGE

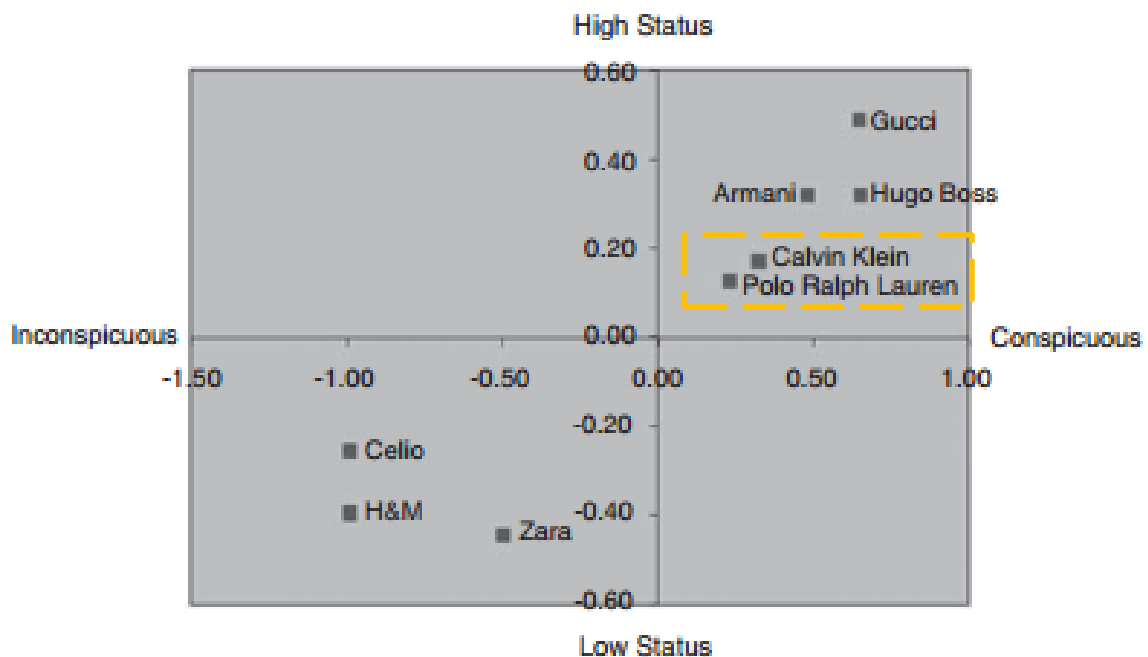
2.4.1. Definição e estado de arte

Na década de 90, iniciou-se uma nova forma de posicionamento das empresas, que Silverstein (2003) chamou de *masstige*. Mas, antes de definir propriamente o conceito de *masstige*, é importante que se definam os limites entre uma estratégia de Posicionamento e uma estratégia de Preço.

Com a revisão de literatura sobre temas relacionados ao consumo de prestígio pelas massas, se discute o comportamento do consumidor em demonstrar condição de usufruir artigos mais caros e/ou de fato o prazer de poder usufruir produtos com aparente valor agregado (aparente, pois não necessariamente é verdadeira essa relação de valor agregado ao produto que algumas marcas comunicam).

Truong McColl e Kitchen (2009) montaram um mapa perceptual (ver figura 02) correlacionando a percepção de prestígio da marca em relação ao prêmio pago, e constataram que as estratégias de *masstige* se encontram muito mais próximas ao prestígio percebido de marcas de luxo que as suas concorrentes de preço baixo. Esse posicionamento é altamente estratégico, dado que esses itens são consumidos em volumes muito superiores aos itens de luxo das quais se aproxima.

Figura 2 – Mapa Perceptual do Mercado de Vestuário



Fonte: Truong, (2009, p. 379) – Marcação no material feita pelo o autor.

As marcas destacadas nesse mapa demonstram de forma prática o fenômeno que será detalhado a seguir de marcas percebidas pelo consumidor como de *status*. Ou seja, teoricamente essas marcas estariam situadas na esfera à esquerda de estratégias (vide Figura 2), mas com a particularidade de possuírem preços acessíveis ao consumidor, e note que acessível não necessariamente significa algo barato ou de baixo valor. O consumidor médio poderia vislumbrar sua utilização, algo que segundo o mapa as marcas de luxo (como a Gucci, Hugo Boss e Armani) não lhes proporcionaria.

Paul (2015) definiu *masstige* como uma estratégia de posicionamento do novo luxo com a combinação de alto prestígio percebido com razoáveis preços *premium*, com vista a atingir o consumidor de classe média. Ou seja, corresponde à zona cinzenta de intersecção das duas estratégias. Silverstein (2003) explica como a

percepção sobre as marcas de luxo criou um novo conceito, mais acessível à classe média. Da realização do estudo se concluiu que até aproximadamente 2010, a renda americana havia aumentado mais de 50% em 30 anos, sendo que o quintil superior havia crescido mais de 70%. Um fator importante é que o crescimento real pode ser verificado não apenas nos salários, mas também como resultado da redução em gastos primários, como mercado. Os grandes varejistas, como Wal-Mart e Costco, repassaram descontos crescentes para a população, sendo que a mesma aumentou seu poder de compra, demandando mais produtos com melhor qualidade.

Outro fator importante, segundo Silverstein (2003), houve um aumento de renda devido a mulher passar a trabalhar mais fora de casa. A mudança do comportamento quanto à idade de casar e ter filhos também teve um impacto positivo na renda familiar. Por casar-se mais tarde, e, conseqüentemente, ter filhos com mais idade, as pessoas passaram a ter mais tempo para se dedicar à carreira e aumentar seus ganhos. Dessa maneira, a classe média, com mais poder de compra, tinha aspirações e desejos de produtos de mais qualidade ou de produtos que pudessem trazer a sensação de bem-estar pelo merecimento de algo mais *premium*.

Para Silverstein (2003) existem três tipos de classificação dos bens acessíveis às massas: *Acessible Superpremium*, *Old-Luxury Brand Extensions* e *Masstige*. *Acessible superpremium* são aquelas marcas que, apesar de o preço estar muito acima dos demais da categoria, eles ainda possuem um *ticket* médio acessível à classe média. Um exemplo é a bebida Belvedere (no mercado brasileiro uma referência é a marca de cerveja Heineken). *Old-Luxury Brand Extensions* são antigas marcas de luxo, desejadas de longa data por toda população, mas que criaram linhas mais acessíveis à classe média. Um exemplo é a Tiffany. Por fim, as marcas chamadas de *Mass Prestigie (masstige)* são produtos que se posicionam entre os itens de massa e os de alta classe. Não são itens *stuck in the middle*, pois apresentam real valor agregado para o consumidor a ponto de esse criar desejo por ele, mas o preço, apesar de acima do seu nicho de mercado, ainda fica abaixo dos dois citados anteriormente, colocando-o na posição de maior consumo em volume mesmo com preço acima de sua média. Os *masstige* são produtos que deslocam sua curva de demanda, e para tanto, não podem entre outros atributos, subestimar os clientes ou deixar de inovar, para não se perder entre a pressão que sofre dos concorrentes de preço baixo ou dos itens superiores.

A abordagem de *masstige* demonstra grande potencial prático em sua implementação, visto que Silverstein (2003) afirma a disposição do consumidor em arcar com sobrepreços na ordem de 20% a 200%. Entretanto, surge uma lacuna nessa literatura no que tange resultados esperados e formatos metodológicos para sua implantação.

2.4.2. Pilares e respectivas ações para estratégias de *masstige*

Segundo Silverstein (2003), as práticas necessárias para a criação desse tipo de posicionamento consistem em: 1- Nunca Subestimar o consumidor, 2- Quebrar a curva de demanda, 3- Alinhamento da extensão dos preços ao posicionamento, 4- Criar uma progressão de benefícios genuínos, 5- Desenvolver inovação e qualidade, 6- Personalizar a cadeia de valor, 7- Utilizar-se de apóstolos de marcas e 8- Atacar a categoria como se fosse forasteiro a esta. Para facilitar o entendimento destas práticas relatadas pelo autor, estruturou-se um agrupamento de pilares e suas respectivas ações para a elaboração de uma estratégia *masstige*. Esta estruturação é apresentada em seguida.

Pilar Comunicação: Silverstein (2003) afirma que “1-Nunca Subestimar o consumidor”, dado que atualmente os consumidores deste mercado buscam se informar em profundidade sobre às categorias de interesse. Para além disso, esse usuário tem cada vez mais acesso a informações sobre a marca e a possibilidade de ter impressões sobre a marca de outros usuários surge a necessidade de ter uma filosofia de “Comunicação Clara e Honesta”. “7 – Utilizar-se de apóstolos de marcas” consiste em vincular sua marca a referências que gerem estímulo ao consumidor e capturar parte da aspiração\confiança deste “apóstolo” para sua marca. Silverstein (2003) relata o lançamento da Vodka Belvedere onde enviaram garrafas para diversos barman em eventos. Essa será a ação “Visão institucional de marca atrelada a assets aspiracionais”.

Pilar Política de Preço: “2-Quebrar a curva de demanda” e “3-Alinhamento da extensão dos preços ao posicionamento” baseia-se na possibilidade de se criar uma “curva virtual” de demanda que combine qualquer relação de preço e demanda. De forma prática, Silverstein (2003) estabelece que não há necessidade de amarrar

uma estratégia apenas a uma relação de preço e demanda, existindo sim a possibilidade de precificar os produtos em função da disposição do seu consumidor em gastar com a marca, ou simplesmente na “Definição de preço ao consumidor”.

Pilar Inovação: “4-Criar uma progressão de benefícios genuínos” e “5-Desenvolver inovação e qualidade” estão ligados ao fato que uma visão de *commodities* é sempre interpretada como sendo algo de baixo valor agregado (Silverstein, 2003). Logo se exige destas companhias que adotam uma estratégia de *masstige* uma mensagem de novidade. O mesmo autor afirma que atribuições técnicas ou funcionais estão perdendo relevância, visto que a concorrência consegue em um ciclo bastante curto equalizar tais evoluções tecnológicas. Essas práticas serão apresentadas como “Evolução do Produto”.

Pilar Prestígio de Marca: “6 – Personalizar a cadeia de valor” está intimamente ligado à possibilidade da marca conseguir em suas operações um formato estruturado o bastante para garantir ao seu consumidor uma entrega alinhada às expectativas. Um exemplo citado por Silverstein (2003) que destaca esta capacidade é a da vinícola Jackson que se diferenciou tecnicamente para trabalhar com mesclas de uvas selecionadas e para que essa diferenciação fosse de fato percebida pelo paladar do consumidor.

“Focado em constante melhoria de qualidade e oferecendo garantias ao produto pelo tempo útil aos seus consumidores. A marca conseguia crescer tanto a fidelização quanto o desejo de seus consumidores. Obviamente quanto maior a abrangência de um produto e maior sua qualidade, mais consumidores voltarão” (Paul, 2015, p. 697).

Esse tipo de iniciativa é importante, pois o consumidor *masstige* tem como característica adquirir produtos que não são apenas inovadores, mas em que identifique segurança no seu uso. No estudo este tópico será analisado as ações “Referência de desempenho” e “Referência de qualidade”.

Pilar Segmentação: “8 – Atacar a categoria como se fosse forasteiro a esta” está intrinsicamente ao fato de como a empresa deve ir ao mercado, conseguindo fazer com que todas essas ações agreguem valor aspiracional à marca. Consequentemente, o seu consumo efetivo amarra todas essas ações a cada início do ciclo de lançamento de cada um de seus produtos.

“Chegar nesses consumidores exige um lançamento de produto diferente, que requer de forma cuidadosa que as vendas se iniciem em poucos e selecionados lugares e aos poucos vá se difundido” (Silverstein, 2003, p.56-57).

Essa estruturação de canais aptos a levar a mensagem daquele produto ou serviço estará englobado nas ações do “Plano de Segmentação”.

2.5 CONCLUSÃO E MOTIVAÇÕES PARA O ESTUDO

A revisão da literatura é clara quanto às razões que levam uma companhia a adotar um posicionamento *masstige*: essas empresas buscam praticar, de forma sustentável, um posicionamento que visa volumes significativos de vendas e preços elevados quando se comparado com a média de um setor. Paul (2015, p. 691) afirma que “*Masstige marketing* é considerado uma estratégia de penetração de mercado para médias e grandes empresas, particularmente aquelas estrangeiras”. Ou seja, se trata de um tipo de posicionamento que, mais do que tenta tornar uma marca mais rentável, pode ser a forma de viabilizar uma marca.

Na revisão da literatura aqui apresentada, identificaram-se dois grandes enfoques por parte dos estudos e autores que estudam o fenômeno. O primeiro consiste em entender a mudança do perfil do consumo, dos fatores mercadológicos, econômicos e psicológicos que levaram os indivíduos nos últimos anos a adotarem esse comportamento de procurarem marcas com posicionamento *masstige*. O segundo ponto, mais evidente nas revisões dos temas de Posicionamento, Estratégia de Diferenciação, Preço e *Masstige*, consiste em entender o ponto de vista das empresas que adotam estratégias de *masstige*, identificando por exemplo, os motivos para determinada companhia adotar um tipo de posicionamento de marca.

A literatura de *masstige*, apesar de pouco abordar ações propriamente ditas, chega a identificar alguns pilares que se mostram importantes para essa estratégia (por exemplo, Comunicação, Política de Preço, Inovação, Prestígio de Marca e Segmentação; Silverstein, 2003). No entanto, não existe clareza e profundidade suficiente quanto a esta temática. Para além disso, falta uma abordagem mais prática que possa ajudar os gestores, especificamente no Brasil, a entenderem os fatores que são centrais para garantir o sucesso na estruturação de tal estratégia de posicionamento.

Esse trabalho tem como objetivo contribuir neste hiato da literatura, agregando uma visão de pilares de ações e dos motivos da existência desses pilares na visão das empresas que já executaram esse tipo de posicionamento no Brasil, a fim de tornar viável a um entrante criar sua própria estratégia. Desta forma, é definida como questão de pesquisa central deste trabalho:

*“Quais os pilares centrais e correspondentes ações para implementar uma estratégia de *masstige* de sucesso no mercado brasileiro?”*

O trabalho empírico tem por base ações concretas de grandes *players* do setor de calçados, que praticam ou praticaram esse posicionamento de *masstige*. O objetivo é fornecer a um executivo que queira implementar esse tipo de posicionamento ou a um acadêmico que vise entender melhor o fenômeno, que pilares e respectivas ações são utilizadas para a implementação de sucesso deste tipo de estratégia, assim como as respectivas motivações e expectativas frente à implantação de cada uma dessas ações.

3 METODOLOGIA

Segundo Demo (1989, p. 200), “É preciso esclarecer que metodologia é entendida aqui como o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico, indagando e questionando acerca de seus limites e possibilidades”. Ou seja, a escolha adequada da metodologia resulta da clareza das restrições que o trabalho possui e dos objetivos a serem alcançados com o estudo.

Uma vez que o objetivo deste estudo consiste em identificar os pilares e ações que permitem implementar com sucesso uma estratégia *masstige* nas companhias, a metodologia definida foi escolhida por forma a atender aos seguintes critérios: é apta a trabalhar com uma amostra reduzida?; apresenta profundidade do entendimento do comportamento dessa amostra?; e possui formas de cruzar informações com vistas a reduzir vieses e identificar novos fatores?

Assim, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória, com estudo de caso de *design* múltiplo, com dados de natureza primária (através de entrevistas com executivos-chave dessa amostra) e secundária (com dados de institutos renomados, como o Kantar Worldpanel, o Euromonitor e Relacionamento com o Investidor dessas companhias).

Por forma a garantir a robustez da análise efetuada, todas as escolhas metodológicas e etapas do processo de estudo empírico são especificadas nesta seção por forma a que outros pesquisadores possam, se desejado, replicar estudo conforme defendido por YIN (2010, p. 63) .

3.1 MOTIVAÇÕES PARA NATUREZA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA DA PESQUISA

“A ação humana é intencional e reflexiva, cujo significado é apreendido a partir das razões e motivos dos atores sociais inseridos no contexto da ocorrência do fenômeno (...). Conhecer as razões e os motivos que dão sentido às aspirações, às crenças, aos valores e às atitudes dos homens em suas interações sociais é o mais importante para as ciências sociais” (Martins, 2004, p. 289).

A literatura demonstra que, uma vez que as ações tomadas por um indivíduo são de carácter intencional e reflexivo, exige o entendimento do ponto de vista dos atores contemplados para um profundo entendimento de suas razões. Partindo desse fato e de que a criação das estratégias de mercado das companhias é fruto

de uma decisão executiva dessas empresas, o estudo exige que se entenda a perspectiva destes executivos.

“O termo ‘pesquisa qualitativa’ é utilizado para as pesquisas que produzem resultados de maneiras não estatísticas ou outras métricas quantitativas, podendo ser utilizada para pesquisas sobre as vidas das pessoas, funcionamentos organizacionais, movimentos sociais, fenômenos culturais e interações entre nações”. (Strauss, 1998, p. 10-11)

A utilização de uma abordagem qualitativa está intimamente ligada ao entendimento de fenômenos comportamentais, sejam resultantes do perfil de um público, sejam oriundos do posicionamento de uma companhia. A abordagem qualitativa se demonstrou mais relevante para o estudo em questão, pois permitiu uma análise com profundidade nos casos das companhias escolhidas, levando em consideração as motivações dos executivos à época e a evidenciação de pilares e ações comuns ou relevantes aos casos.

Tendo em conta a questão de pesquisa deste trabalho, e aplicando para este cenário o esquema de categorização da questão de pesquisa (Yin, 2010, p.29; Hedrick, Bickman & Rog, 1993), a escolha e uma abordagem exploratória para questões do tipo “o que” são mais adequadas. Para além disso, o conhecimento sobre o tema é escasso e com este trabalho de natureza qualitativa pretende-se dar passos importantes que poderão ser depois continuados por outros pesquisadores.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa consistiu em identificar pilares e ações que permitem às empresas de sucesso se posicionarem como *masstige* e verificar a presença dessas ou de outras ações em casos de insucesso. Com isso é possível identificar uma cesta de pilares estratégicos aplicadas ao mercado e à realidade brasileira.

Uma vez que este estudo foi desenvolvido em função das estratégias adotadas pelas empresas, a unidade de análise foram as empresas vistas como indivíduos únicos e independentes.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

Yin (2010, p.26-31) explica a forma de escolha adequada da estratégia de pesquisa para uma pesquisa de natureza exploratória, nomeadamente entre as estratégias de Experimento, Levantamento, Análise de arquivo, Pesquisa histórica e Estudo de Caso. Para eleger o método e estratégia de pesquisa mais aderente devem ser analisadas as respostas para três condições: “Forma de questão de pesquisa”, “Exige controle dos eventos comportamentais” e “Enfoca eventos contemporâneos”.

Quando à “Forma de questão de pesquisa”, o estudo tem como o objetivo uma vez identificado as ações tomadas pelas empresas, aprofundar-se no “como” e o “por que” dessas ações. No que toca à dimensão “Exige Controle sobre Eventos Comportamentais”, este não é aplicável a este trabalho, pois não seria possível de fato criar-se um ambiente controlado, seja em laboratório ou de campo, isolando todas as variáveis externas, e se aprofundar em uma ou duas variáveis. Pelo contrário, o objetivo aqui, de forma mais ampla, é identificar potenciais fatores que levam essas empresas a conseguirem êxito em uma estratégia de *masstige*. Por último, relativamente à dimensão “Focaliza acontecimentos contemporâneos”, essa opção é certamente apropriada, visto que não se trata de estudos meramente históricos, mas de um fenômeno que, no mundo contemporâneo, vem ganhando relevância, sendo utilizada por executivos das mais variadas indústrias, como é o caso da indústria brasileira de calçados. Uma vez identificado as três condições apresentadas, o esquema de método de Yin (2010, p. 29) define o estudo de caso como estratégia de pesquisa mais adequada.

“A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (Schramm, 1971 apud YIN, 2001, p. 31)

Estudo de caso é uma técnica focada em entender não uma teoria de maneira ampla, mas as razões de determinado fenômeno ocorrer com um indivíduo em questão. Simons (2009, p. 3) identifica estudo de caso como “O estudo do singular, do particular, do único”.

“Estudo de caso e estudo de múltiplos casos são usualmente estudos mais de particularidade do que generalização. Pode-se utilizar do estudo de caso ou de múltiplos casos como um passo para a teoria” (Stake, 2006, p. 4).

A utilização do estudo de caso demonstra uma técnica interessante quando se busca estudar um fenômeno, ainda restrito a alguns atores, mas permitindo que dessas evidências particulares estudos futuros possam se aprofundar, e se fundamentar uma teoria sobre o tema.

Apesar de ser uma abordagem particular dos atores da amostra, a utilização de estudo de caso permite uma profundidade na análise de fenômenos ainda não evidentes, como aponta YIN (2010, p. 39): “Uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos em profundidade e dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Dentro da literatura de Estudos de Caso está presente o Estudo de Casos Múltiplos, ou seja, a execução do método de estudo em mais de uma unidade de amostra, permitindo, assim, segundo Rule (2015, p.9), “uma das vantagens do estudo de múltiplos casos é que esses fornecem alguma base de generalização”. Essa generalização, através de múltiplos casos, é importante, pois a utilização de apenas um caso, segundo Bassegy (1999, p. 12), permite “generalizações nebulosas”. Para este estudo, em particular, a adoção de um Estudo de Casos Múltiplos demonstra-se adequada, pois gera insumos para uma análise com profundidade de um contexto ainda não evidente. Ganha robustez pelo fato de se analisar mais de um *player* de mercado e amplia a possibilidade de replicações dos fatores identificados para generalizações dentro dos corretos limites.

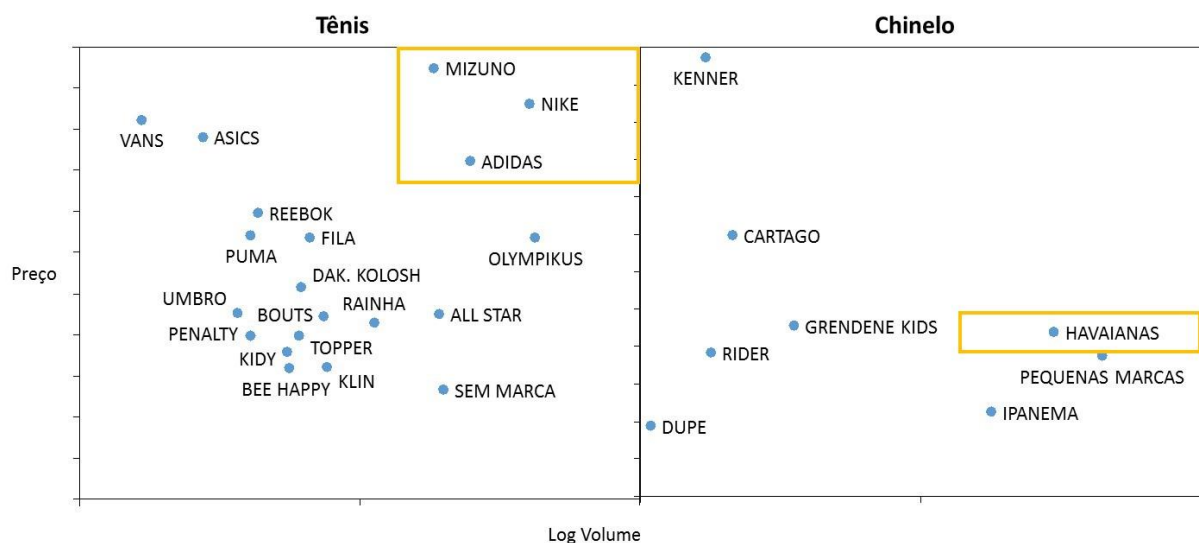
A ideia de se basear em múltiplos casos visa excluir vieses da análise, pois o mercado de calçados brasileiro tem uma característica bastante interessante: diversas empresas aplicam ou aplicaram essa mesma estratégia no mercado, sendo assim, é possível descrever mais um fenômeno deste, *vis a vis* uma mera exceção. Para uma análise de Estudo de Casos Múltiplos, é necessário se ater ao indivíduo de forma independente e às relações que aparecem na amostra, conforme Punch (2009, p. 122): “Onde o foco é intra e entre casos”.

3.4 A AMOSTRA

A escolha da amostra foi intencional, ou seja, foi definido um grupo de empresas que praticaram um posicionamento de *masstige* entre os anos 2000 e 2015. Para essa primeira seleção, foi utilizada uma base histórica de todas as marcas de calçados no Brasil da Kantar Worldpanel, com dados de vendas (volume e preço), praças, e de categorias, entre 2010 e 2014 (com aberturas trimestrais).

Utilizando dos dados do Kantar Worldpanel, foram gerados dois mapas perceptuais desejados (vide figura 3) que demonstram como algumas marcas possuem um descolamento inicial dos demais *players* de mercado. A categoria de chinelo esta apartada de calçados esportivos, pois pelas particularidades de preço e volumes, gerariam distorções nas análises.

Figura 3 – Distribuição de Volume e Preço de Marcas de Tênis e Chinelo em 2013



Fonte: Próprio autor, 2016.

Baseando-se na literatura de *masstige*, em que marcas conseguem imprimir um volume de vendas superior, mesmo praticando preços acima da média e posicionando-se abaixo dos produtos de velho luxo, identificaram-se quatro casos de marcas que sistematicamente apresentaram volumes crescentes de vendas (acima do crescimento do mercado em uma visão nacional e nas visões regionalizadas), *Market-share* relevante nas respectivas categorias (foi considerado relevante uma participação de ao menos 4 p.p. de *Market-share* em volume. A título referencial, o maior *player* em 2013 era a marca Olympikus que possuía, segundo o instituto 8,8

p.p, sendo que possui, segundo os dados, uma estratégia de posicionamento de preço e altos volumes) e preços superiores à média das respectivas categorias.

Os casos de sucesso identificados com essas informações foram as empresas Nike, Adidas e Mizuno (Categoria Tênis Esportivos) e Havaianas (Sandálias e Chinelos). Por outro lado, um outro caso que se demonstrou interessante foi o de uma companhia que apresentava quedas significativas de vendas período após período e preços médios de vendas em queda. Esse caso identificado foi o da Reebok. Até 2008, a empresa era líder na categoria de calçados esportivos no país em receita, mas essa situação mudou drasticamente quando a empresa tentou colocar em prática uma estratégia de *masstige*. Para esse caso, foram adotados os mesmos procedimentos de coleta de dados realizados para as demais companhias, visando servir de deflator nas ações adotadas por essa empresa frente ao restante do mercado.

3.5 TÉCNICA ADOTADA PARA COLETA DE DADOS

Uma vez identificadas as empresas que seriam utilizadas como Estudo de Caso, o foco inicial era entender o real posicionamento da companhia, o cenário no qual a marca estava inserida, informações que fossem relevantes que pudessem contaminar de alguma forma o estudo e, por fim, servir como insumo para se aprofundar no entendimento das ações tomadas pelas empresas.

Essa primeira fase de coleta de dados foi baseada totalmente em dados secundários, oriundos de institutos de pesquisa, como Kantar Worldpanel, Ibope, Euromonitor, informações divulgadas pela imprensa tradicional (jornais e revistas de grande circulação) e *site* de Relacionamento com o Investidor (todas as empresas selecionadas possuem esse tipo de portal por serem abertas em bolsa de valores).

Uma vez identificado que a amostra estava alinhada com os objetivos deste estudo (todos os casos estão detalhados no capítulo 6), buscaram-se dados primários, através de entrevistas realizadas entre fevereiro e abril de 2016, que totalizaram cerca de 4,7 horas junto aos executivos de áreas comerciais ou *marketing* dessas empresas (vide tabela 1).

Tabela 1 – Relação de Entrevistados

Código	Empresa Referência	Cargo à época	Duração da Entrevista
#Havaianas_Entrevistado1	Alpargatas (Havaianas)	Gerente Comercial de Sandálias	00:32:03
#Havaianas_Entrevistado2	Alpargatas (Havaianas)	Gerente Nacional de Lojas	00:15:57
#Nike_Entrevistado3	Nike	Strategic Account Executive	00:47:48
#Mizuno_Entrevistado4	Alpargatas (Mizuno)	Vice Presidente para LATAM	00:47:06
#Adidas_Entrevistado5	Adidas	Gerente Nacional de Vendas	00:51:58
#Adidas_Entrevistado6	Adidas	Gerente Regional de Vendas	00:25:03
#Reebok_Entrevistado7	Reebok	Gerente Nacional de Vendas	00:29:09
#Reebok_Entrevistado8	Reebok	Gerente de Trademarketing	00:29:41

Fonte: Próprio autor, 2016.

Visando garantir a solidez e a robustez do modelo, desenvolveu-se um “Protocolo de Coleta de Dados”, ou seja, garantir que um modelo único fosse aplicado em toda a coletada de dados. Desenvolveu-se um roteiro de entrevista semiestruturado elaborado pelo autor, baseado nos fatores apontados pela literatura apresentada para as entrevistas realizadas (vide apêndice 1). Neste roteiro foram incluídas trinta e cinco questões que cobriram temáticas distintas, tais como Característica do Consumidor, Posicionamento de Marca, Estratégia de Estruturação do *Go-To-Market* da Marca e que asseguraram um entendimento aprofundado do fenômeno estudado. No apêndice 2, são identificados os objetivos de cada bloco de perguntas de entrevista, e no apêndice 3, é apresentada a título de exemplo de conteúdo das entrevistas realizadas, a transcrição de uma entrevistas. O objetivo da inclusão destes apêndices é de mostrar de forma transparente o processo de recolha de dados primários, aumentando assim a robustez do estudo (YIN, 2010).

A utilização de dados primários e secundários para analisar os casos e proceder à análise do fenômeno estudado permitiu não só ter uma visão compreensiva dos casos, como também proceder à triangulação dos dados por forma a aumentar a robustez dos mesmos (YIN 2010).

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: *TEMPLATE ANALYSIS*

A utilização de *template analysis* tem como objetivo estruturar de maneira clara as informações capturadas durante o levantamento dos dados e para esse estudo se mostra adequado, pois, mais do que entender os aspectos de uma empresa em particular, o foco deste trabalho é entender esses fenômenos *vis a vis* com os demais casos, conforme Symon (2004): “*Template analysis* funciona

particularmente bem quando mira a comparação de perspectivas de diferentes grupos de coisas através de um contexto específico”.

Para uma adequada utilização da técnica de análise citada, houve a preocupação, durante a condução desse estudo, de que os dados possuíssem robustez. E isto, poderá ser validado através do teste de confiabilidade definida por YIN (2010, p. 63), “demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, com os mesmos resultados”.

Por fim, a análise ocorreu em três etapas. Na primeira, a criação de um *template analysis* inicial, baseado nos pontos identificados na literatura. A segunda etapa foi uma revisão detalhada de todas as informações disponíveis na amostra de cada um dos casos separadamente, visando identificar os fenômenos já contemplados na literatura, mas também novos aspectos. Por fim, a criação de um *template* final com as informações apuradas na literatura, somadas às informações catalogadas nas análises. Esse método permitiu profundidade na identificação de fatores e evidenciou suas relevâncias para o caso em particular. No contexto amplo, as motivações de cada uma das ações.

4 VISÃO GERAL DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

O mercado de calçados brasileiro é o 5º maior do mundo, logo atrás de Estados Unidos, China, Rússia e Reino Unido. Segundo dados da Euromonitor, esse setor movimentou em 2015 cerca de R\$ 38,4 bilhões. Porém, se considerarmos que o calçado é parte integrante de algo mais amplo que é o setor da moda, incluindo nisso vestuário e acessórios (muitas vezes oriundos de marcas de calçados), esse setor, também segundo a Euromonitor, movimentou em 2015 R\$ 131,0 bilhões.

Dado que este mercado é um dos maiores de consumo no país, costumam-se avaliar as dinâmicas do setor por categorias de consumo, dentre elas Calçado Esportivo (categoria em que estão os tênis e sapatênis - tênis esportivo mais casual -, e que tem como principais marcas Nike, Olympikus, Adidas e Mizuno), Sandálias (refere-se principalmente aos chinelos, com marcas como Havaianas e Ipanema), Calçados Femininos (trata-se da linha de moda feminina, com marcas como Arezzo), Calçados Masculinos (são principalmente, os calçados de couro masculino com marcas como Democrata) e “Demais Categorias” (neste caso, as aberturas ficam restritas a aplicações específicas, como por exemplo botas industriais com marcas como Vulcabras Botas ou Sete Léguas).

A separação desse setor por categorias é de extrema importância, pois cada uma dessas categorias possui uma dinâmica própria, principalmente em decorrência do grau de maturidade dos competidores neles inseridos, tal como o nível de penetração de *players* globais. A semelhança entre as categorias finda no ponto em que o mercado de calçados ainda é muito representado por “*no-brands*”, ou seja, companhias fabricantes pequenas que não possuem marca expressiva e com atuação restrita.

Segundo a Euromonitor, cerca de 28% do mercado é movimentado por esse tipo de empresa, oriundo de um passado fabril de calçados que o país possuía, principalmente de regiões como o Rio Grande do Sul (região de Parobé-Igrejinha), do interior de São Paulo (região de Franca) e de Minas Gerais (região de Nova Serrana). Esses polos calçadistas ainda são presentes no país, mas têm perdido competitividades em todas as categorias frente à concorrência fabril asiática e a empresas gestoras de marca americanas e europeias.

A categoria Calçado Esportivo destaca-se pelo fato de ser representativa quanto ao volume representando segundo o Kantar Worldpanel cerca de 24% do

mix de calçados, mas devido ao seu elevado preço médio, em valor representa 39%. Essa categoria é dominada pelas grandes marcas internacionais (ex.: Nike, Adidas, Puma) e algumas de fabricantes brasileiros (ex.: Olympikus, Fila, Rainha).

Um fator que chama atenção nessa categoria está no contraste do profissionalismo da cadeia, ou seja, existe uma grande participação de empresas bastante profissionalizadas, mas também uma faixa intermediária (varejistas) ainda de característica familiar e pouco profissionalizada. Com exceção de algumas grandes redes especializadas, como a World Tennis, Netshoes, SBF (Centouro), DiSantinni, Paqueta/Esposende, e algumas um pouco menores, essa categoria é dominada por lojistas pequenos, com menos de 5 lojas cada, atuações regionais e sapatarias (loja de calçados de todos os tipos).

A categoria de Sandálias, por sua vez, possui dois grandes grupos: Alpagartas, tendo como principal marca a Havaianas; e a Grendene, cujo produto principal é a Ipanema, e outras dezenas de microfabricantes de sandálias, principalmente porque é possível fazê-lo em escala bastante reduzida, até doméstica. Essa categoria é marcada pela imensa capilaridade de distribuição, em que cada marca tem um método diferente e levam seus produtos a todos os tipos de comércios do país.

A camada intermediária tem uma composição variada, desde varejistas de calçados até bazares de alimentos. A Havaianas, nos últimos anos (aproximadamente a partir de 2011), investiu na criação de um canal próprio de franquias para seus produtos, até como parte de uma estratégia de *marketing*, tal como a Grendene fez para a marca Melissa. Mas, excluindo esses casos pontuais, essa categoria é distribuída da forma mais ampla possível.

Calçado feminino, por sua vez, possui a característica de ser principalmente ocupada por redes de lojas com fabricação própria e monomarcas. Exemplo é a Arezzo, que possui uma rede de franquias com mais de 350 lojas. A estratégia está muito tomada em uma experiência de consumo a ser levada para o público feminino, porém essa estratégia foi tomada por diversos grandes grupos do país, fazendo com que a categoria seja praticamente controlada por tais grupos (outros exemplos emblemáticos da categoria são a Paqueta The Shoes Company – Dumond, Capodarte, e outras marcas).

Calçado masculinos já possui outra característica. Sua produção é principalmente dominada pelos últimos grandes fabricantes do polo de Franca –

interior de SP, tem o perfil de serem empresas médias, e é distribuído principalmente por redes de sapatarias, redes essas pouco profissionalizadas e marca que possuem escala de lojas pequena (com exceções regionais como, por exemplo, a DiSantinni, no Rio de Janeiro).

As “Demais Categorias” de calçados já ficam restritas a aplicações específicas do produto, tendo a maioria dos casos canal B2B – *business to business* - como o que ocorre, por exemplo, no setor de EPIs. Adicional à distribuição B2B, esse setor possui uma carteira grande de distribuidores específicos (exemplos: Arcom, Tambasa) que atuam diretamente em indústrias de todas as modalidades.

5 CASOS NO BRASIL DE MARCAS COM ESTRATÉGIA DE *MASSTIGE*

Nesta seção, é apresentada uma breve introdução a cada um dos casos que foram considerados no estudo empírico deste trabalho. O objetivo desta seção é ampliar o conhecimento sobre cada caso e cada marca, visando um melhor entendimento das entrevistas.

. Estes casos foram construídos através de dados da Relação com Investidores das companhias e dados secundários obtidos através de institutos especializados como o Kantar Worldpanel.

5.1 CASO HAVAIANAS

Criada em 1962, a marca Havaianas é considerada a marca brasileira com a maior expressão mundial, com exportações para Europa, Américas, Ásia e África. Segundo dados do Kantar Worldpanel (2013), a marca possui linhas com preços médios de R\$ 11,19 até R\$ 42,87, frente a uma média de mercado no Brasil de R\$ 20,58. Vale destacar que, mesmo com esse descolamento da relação de preços, a marca consegue um patamar de 33,2 milhões de pares vendidos apenas no país.

A história da marca inicialmente aponta para um posicionamento diferente do qual atua nos dias de hoje. O foco inicial era uma curva padrão de preço-demanda focando em volumes de vendas com estratégias de poucos SKUs (até 1995, o modelo era disponibilizado em apenas 4 cores de solado). Foi a partir daí que a venda de itens com estampas e desenhos técnicos diferentes do produto tradicional começou a ser comercializada.

Dessa maneira, o reposicionamento da marca para *masstige*, ou seja, trazer prestígio para uma marca de massa, veio exatamente na década de 90, quando a marca passou a investir na imagem de produto diferenciado, passou a se apresentar como algo além de uma sandália de borracha. Deste período em diante, apostou em coleções, começou a divulgar via internet artistas renomados no exterior utilizando o produto, como Jennifer Aniston, Angelina Jolie, David Beckham, e o produto passou a ser apresentado em passarelas internacionais aliado a estilistas renomados, como Jean Paul Gaultier.

Esse trabalho de ascensão da marca fez inicialmente com que esta deixasse de ser vista pela classe média brasileira como produto apenas para uso doméstico e popular, e sim como um calçado para ocasiões informais. Foi esta mudança do comportamento do consumidor que lhe permitiu manter patamares de vendas crescentes, com um inicial deslocamento do preço médio.

Porém, ao abrir o leque do *mix* vendido pela empresa, percebe-se que o aumento do preço médio da marca não foi oriundo do simples aumento de preço, mas sim de um aumento de vendas de itens do portfólio com maior valor agregado. Por exemplo, em 2011, a empresa licenciou a marca Disney para seus produtos, produto esse com preço médio ao consumidor até 4x maior que o preço médio dos produtos de entrada, e a aceitação do público a essas categorias de produto foi decisiva para a companhia como um todo.

Outra variável que chama a atenção para a marca é que esta possui uma distribuição capilar no território brasileiro, com mais de 5.000 cidades atendidas no país. Mesmo possuindo preços mais elevados que seus pares, a diferença de preço ainda é pouco representativa na renda dos consumidores, assim permitindo que esse *mix* um pouco mais rebuscado possa compartilhar de diferentes canais, através de representantes e distribuidores.

Durante as entrevistas com profissionais da área comercial da marca, nota-se de forma clara o entendimento da estratégia de manter gôndolas, o que representa que o principal ativo comercial da empresa é a área de contato com o consumidor, e que ter um *mix* mínimo nesses espaços é necessário, pois a decisão de compra não pode ser apenas preço, e os produtos de entrada devem ser chamarizes de um portfólio mais rico.

Conclui-se, desse case, que a estratégia de *masstige* desenvolvida pela marca foi fortemente apoiada em vincular a marca a um posicionamento diferenciado, informando que ela é acessível ao consumidor (não gerar distanciamento). Outro ponto foi o investimento em área de contato com o consumidor e a frequência em inovação visual/novidades de produtos (*mix* de *design* e licenciamentos).

5.2 CASO NIKE

Tradicional marca de material esportivo americana, a Nike, é desde 2012 líder no mercado brasileiro de calçado esportivo, tanto em volume quanto em valor. Este mercado tem marcas de expressão nacional e internacional como Olympikus, Adidas, Asics, Mizuno e Reebok.

Segundo dados do Kantar Worldpanel (2014), a empresa praticava, em 2013, preços médios de R\$ 192,06 (cerca de 86,8% acima da média de mercado, que era de R\$ 102,81) e, mesmo assim, atingiu um público consumidor de 4 milhões de pares. Esse caso de vendas fora da curva de preço e demanda é emblemático, pois a Nike conseguiu replicar um modelo de sucesso global.

Tal modelo global, tem um agravo relevante para o mercado brasileiro, pois a resolução 48 de 08 de setembro de 2009 do Conselho de Ministros da Câmara de Comércio Exterior do Brasil (fundamentando os decretos anteriores), fundamenta uma lei *antidumping* aos calçados de origem chinesa com uma taxa de USD 13,85 por par. Segundo dados da própria companhia, em 2015, havia 511.087 pessoas trabalhando em fábricas para a marca e estavam espalhadas em 114 unidades fabris, sendo que, dessas, 30 fábricas e 120.817 pessoas estavam em território chinês. Ou seja, grande parte de seu portfólio (23,7% da força de trabalho) era exposta a essa resolução e à força de trabalho local era representada por 17 fábricas com 8.709 pessoas (1,7% da força de trabalho). Como a empresa conseguiu, mesmo assim, se tornar um *case de masstige* no país?

A marca adotou diversas estratégias para atingir os resultados e superar as adversidades citadas, entre elas, a utilização de ativos relevantes no mercado doméstico brasileiro, como, por exemplo, associação à prática de futebol, produtos de combate e segmentação nos canais de distribuição.

Licenciamentos no mercado de futebol costumam ser de baixa rentabilidade devido aos altos custos de *royalties* e aos produtos com obsolescência alta. Mas a marca conseguiu se utilizar disso para aumentar sua área de contato com o consumidor nas “vitrines-âncora”: por exemplo, para exibir nessas vitrines a camisa de um time de massa, patrocinada pela empresa, onde em conjunto se exibiam outros materiais esportivos não licenciados pela marca, em uma espécie de *free-riding* desses ativos estratégicos. O ganho com isso era conseguir não apenas estar

em contato com o consumidor, mas gerar *status*/desejo de consumo na cabeça deste e, por fim, obter vendas com preços descolados da média de mercado.

Essa tríade esportiva também foi aplicada, na última década, no mercado brasileiro, por outras marcas, como Olympikus (utilizando-se de times de futebol como São Paulo e Flamengo) e Adidas (com times como o Palmeiras), porém sem o mesmo sucesso. Nesses casos, chama a atenção a diferença na execução da estratégia entre essas 3 companhias, de se relacionarem com poucos varejistas-chave para a implantação do processo.

Em termos de segmentação de produto em função do ponto de venda, a Nike prioriza alguns pontos de venda no país, preocupando-se com a execução de um *mix* mínimo, assim garantindo a tríade dita. Tudo isso *versus* a pulverização no país, que é o ponto alto, diferencial elencado pelos executivos de vendas da companhia frente à concorrência.

5.3 CASO MIZUNO

A marca japonesa Mizuno de material esportivo, é licenciada no Brasil para a Alpargatas S.A., empresa que em 2015 contava adicionalmente em seu portfólio com outras marcas de calçados esportivos, como a Topper e Rainha, além de ter como principal motor de vendas as sandálias Havaianas. O acordo com a Alpargatas se iniciou em 1996 com um produto do nicho para corridas, capitaneado pela tecnologia *Wave*, mas, até por causa da matriz no Japão, esta rotineiramente lançava novas tecnologias de calçados para corrida e outras atividades correlatas.

O que chama a atenção nesse caso em particular é, segundo dados do Kantar Worldpanel, o fenômeno comercial pelo qual a marca passou. Ou seja, a marca de nicho, que durante os anos 2000 circulava com um *Market share* ao redor de 2% em calçados esportivos, de 2011 até 2013 cresceu, atingindo 7,7% desse mercado, tecnicamente empatado com a Adidas em 3º lugar. Segundo pesquisa de 2013, do Instituto Kyra Pesquisa e Consultoria, a marca vem ganhando brilho, não tanto pelos atributos esportivos, mas pelo *status* que representa. Outro ponto de descolamento do mercado que esse *market share* que mais que triplicou nos 3 anos citados, não foi oriundo de uma “popularização do portfólio”, ou seja, de um *mix* mais barato, pelo contrário, a marca, em 2011, possuía um preço médio de R\$ 187,00, e, em 2013, o preço atingiu R\$ 209,30, uma subida de 11,93%.

A empresa utilizou como estratégias para consolidar a marca um caminho um pouco diferente de seus pares: enquanto a Olympikus, Nike e Adidas investiram em patrocínios de clubes de futebol e escolheram a televisão como mídia principal, a Mizuno investiu em divulgar sua marca com patrocínios e suporte a clubes de corrida, principalmente a maratonas como a Mizuno Uphill Marathon e meia-maratonas (corridas de 21km), a exemplo da Mizuno Half Marathon. Aliada a essas estratégias de comunicação, a empresa faz um trabalho próximo a influenciadores dos consumidores do produto de corrida, os professores de academia, calçando-os e dando treinamento a eles para serem replicadores da marca. Essa estratégia inicialmente mostrou-se eficiente para a empresa ser vista como algo de qualidade. A marca ainda faz constantes lançamentos de novas tecnologias e releituras de seus produtos, para garantir que não haja obsolescência no portfólio.

As estratégias segmentadas não foram as únicas que trouxeram resultados para a marca. Segundo seus próprios executivos, outro fato que justifica essa expansão é que o consumidor brasileiro é irracional. A marca se tornou a referência de muitos consumidores originalmente não alinhados com o posicionamento por ela apresentado. Estes eram consumidores de classes baixas que, teoricamente, não deveriam consumi-la por não representar um item de necessidade básica e ainda de valor bastante significativo (os produtos da marca, em 2015, chegaram a ser vendidos ao consumidor final por um múltiplo de 1,3x o salário mínimo mensal). A empresa começou a aperceber-se desse afã de *status* do consumidor pela marca, e iniciou um processo firme de alinhar as tecnologias mais aparentes dela, com cores mais chamativas e em pontos de venda que conferissem ao consumidor *status* de diferenciação. Ou seja, apesar da estratégia focar em lançar algo para a periferia, a empresa propositadamente dispõe esses produtos nas melhores lojas das cidades, outro ponto que gera força para essa estratégia, não expondo a marca como algo popular.

Em resumo, a Mizuno também possui uma tríade estratégica, com segmentação de produtos no ponto de venda, e que, leva o produto que entende como certo ao local de consumo correspondente; inovação, com lançamento de produtos novos, ou algo que passe essa sensação ao consumidor (no caso de releituras) de forma constante; e por último, mídia focada, com associação a eventos e professores formadores de opinião de que a marca é moderna e está em evolução.

5.4 CASO REEBOK

A Reebok é uma marca de produtos esportivos originalmente britânica que pertence atualmente ao grupo alemão Adidas. No Brasil, de 1996 a 2015, foi explorada pela empresa Vulcabras|Azaleia S.A., sendo que no ano 2000, essa companhia tentou massificar a marca no mercado brasileiro, com um posicionamento teórico de produto diferenciado e importado, com faixa de preço acima da média do mercado.

Durante os anos de 2005 até 2009, a marca chegou a ser líder do mercado de calçados esportivos no Brasil (a marca atingiu 3,3 milhões de pares com preços médios de R\$ 165,79), mas isso não foi fruto de uma estratégia sustentável e, segundo os dados do Kantar Worldpanel de 2013, a marca já não está sequer entre as 5 principais marcas do setor no Brasil.

O que se estabeleceu de fato foi que a Reebok, no Brasil, durante a década de 2000, aproveitou-se muito de um aspecto regulatório, pois uma barreira alfandegária tributava calçados esportivos oriundos da China em US\$ 13,85 por par, e a indústria chinesa era a principal base de marcas como Adidas e Nike. Com isso, praticamente se inviabilizava qualquer produto dessas marcas, e assim, durante esse período a empresa era a única marca internacional a conseguir disputar o mercado local.

A Vulcabras, gestora da marca no país, não era efetivamente uma gestora de marcas, mas sim uma indústria que possuía algumas marcas. Essa vantagem multi-marca, juntamente com a regulamentação da lei que onerou as importações, a indústria nacional de tênis teve uma vantagem inicial bastante significativa: esta poderia fabricar em território nacional os produtos da Reebok, sem sofrer o impacto da legislação. Outra vantagem que a Reebok possuía era a influência que tinha nos canais varejistas em termos de moeda de ajuste, pois por conseguir ter um *leadtime* muito baixo (menor que 30 dias) frente às concorrentes (que tinham 180 dias), esta conseguiria atender ajustes de estoque do varejista em épocas de vendas superiores às expectativas.

O impasse regulatório implicou um ponto de atraso para a concorrência que tratou de se utilizar de outros métodos, como por exemplo importar do Vietnã, ou fabricar com parceiros no Brasil (exemplo da Mizuno com a Alpargatas). Assim, em

pouco tempo, a competição voltou a ser justa no aspecto regulatório, mas a marca sustentava-se apenas nesse ponto.

Durante todo o período, a empresa se descolou da concorrência em tecnologias: apesar da matriz sempre lançar inovações, a preocupação era o custo de produção local. Assim, essas tecnologias não chegavam ao consumidor brasileiro, os produtos não possuíam o mesmo nível de acabamento, devido a restrições operacionais, pois os insumos utilizados nos produtos internacionais não estavam disponíveis em plenitude (tanto prazo, quanto volume de oferta e preço) para serem utilizados. Com isso, houve uma “tropicalização”, ou seja, os produtos eram canibalizados e a marca se tornou, em pouco tempo, obsoleta ao olhar do consumidor.

5.5 CASO ADIDAS

A Adidas iniciou sua história em 1924 na Alemanha, onde se posicionou com uma fábrica de calçados para atletas de alta *performance* (basicamente sapatilhas com travas de corrida).

O sucesso da marca globalmente veio nos anos 60 e 70, quando a empresa apostou em atletas de elite e em vincular a marca a itens de consumo massivo, o futebol, com chuteiras e acessórios (bolas, por exemplo). Com essa concepção, a marca se posicionou na época com produtos de elite, mas de interesse de consumo de uma massa (exemplo típico são as camisas de clube de futebol).

O acesso ao mercado de consumo de calçados pelas massas, ainda no aspecto global, veio realmente na década de 80, com produtos que levavam uma mensagem de modernidade advinda já da imagem que criaram ao longo dos anos com produtos para atletas, mas em produtos de moda acessíveis à população, ou seja, não necessariamente de baixo valor monetário. Mas se a classe média quisesse ter apenas 1 ou 2 pares, era algo possível.

Durante a década de 90, a empresa investiu de forma massiva em tecnologia, visando não ficar obsoleta pelas líderes do mercado global (Nike e Reebok), começando assim o seu posicionamento forte no Brasil.

O mercado doméstico era bastante pequeno para tênis e já dominado por uma marca global, a Reebok. A estratégia da companhia, então, foi a mesma adotada nos primórdios globais: investir em ativos de marca, como o futebol, patrocinando

grandes times como o Palmeiras (diretamente ou via submarcas parceiras) e, com isso a marca foi se posicionando como produto de elite no país. Logo alcançou sua meta, com preços sempre muito parelhos aos da concorrência e desenvolvendo, assim, volume de vendas. Prova disso é que, segundo o Kantar Worldpanel, em 2013 a marca, já se aproveitando da derrocada da Reebok como 2ª marca internacional no país, atingiu um preço médio de R\$ 164,30 (59,76% acima da média de mercado) e mais de 2,5 milhões de pares de calçados vendidos.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, começamos por explicar os elementos incluídos no *template* inicial de análise. Como seria de esperar, outros itens relevantes surgiram com a análise dos diferentes casos, tendo-se assim chegado a um *template* final de análise que reúne os principais pilares e respectivas ações usadas pelas empresas estudadas nas suas estratégias *masstige*. É então discutida separadamente a análise de cada um dos casos. A seção conclui com uma comparação entre os resultados das análises dos diferentes casos considerados.

6.1 *TEMPLATE* INICIAL DE ANÁLISE

Durante a revisão da literatura, identificaram-se cinco grandes pilares nas estratégias envolvendo *masstige* (vide capítulo 2), e que foram usados na análise inicial dos dados recolhidos. Assim, estes foram os elementos chave do *template* inicial de análise.

O primeiro pilar é o da “Comunicação”, em que estão ligadas ações de “Comunicação Clara e Honesta”, baseadas na premissa que o consumidor atual é visto como aquele que tem mais acesso a dados e a informações das empresas e respectivos produtos. Outra ação dentro deste pilar está ligada a criação de uma “Visão institucional de marca atrelada a *assets* aspiracionais”, ou seja, vincular a marca a formadores de opinião ou referências de aspiração que gerem desejo ou reafirmem a credibilidade de marca. O segundo pilar é denominado de “Política de Preço”, onde se executa uma ação de “Definição do preço ao consumidor”, ou seja, estruturação de uma estratégia que identifica a relação entre preço e público a ser abordado. O terceiro pilar, “Inovação”, está muito focado na capacidade da empresa em criar novos produtos e novas tecnologias, ou ainda em atividades que gerem “Evolução do Produto”. O quarto pilar é o de “Prestígio de Marca”, no qual se identifica que as marcas de prestígio são utilizadas como referencial para comparar com outras marcas, tornando-as assim “Referência de qualidade” e “Referência de desempenho”. Por fim, o quinto pilar, “Segmentação”, está atrelado as iniciativas de

organização dos canais de vendas, ou na estruturação de um “Plano de Segmentação”.

Tabela 2 – Template Inicial de Análises

#	PILAR	AÇÕES	RESUMO DA DEFINIÇÃO	KEY WORDS
1	Comunicação	Comunicação Clara e Honesta	Transparência de informações com o consumidor, pois ele consegue informações de outras maneiras e qualquer desalinhamento, pode gerar perda de credibilidade.	Informação, relacionamento, credibilidade
		Visão institucional de marca atrelada a <i>assets</i> aspiracionais	Vincular a marca a formadores de opinião ou a outras marcas que corroborem o posicionamento e\ou agreguem credibilidade de marca.	Patrocínios, <i>Marketing</i> Institucional
2	Política de Preço	Definição do preço ao consumidor	Definição do preço na gôndola pelo fabricante. Neste modelo, o varejista negocia com a fabricante a margem que irá praticar nos produtos.	Preços tabelados/sugeridos, políticas de preço
3	Inovação	Evolução do produto	Melhoria contínua da coleção, exemplo, novos produtos e tecnologias.	Obsolescência, Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação de produto
4	Prestígio de Marca	Referência de qualidade	A marca é considerada <i>benchmark</i> de produto (matérias primas nobres, acabamento superior).	Durabilidade, Garantia, Acabamento
		Referência de desempenho	A marca é considerada <i>benchmark</i> de performance.	Performance superior, Leveza, Conforto
5	Segmentação	Plano de segmentação	Criação de estratégia de produtos para os canais. Visando garantir alinhamento entre público e oferta de produto.	Estratégia de canais, segmentação

Fonte: Próprio autor, 2016.

6.2 TEMPLATE FINAL DE ANÁLISE

A análise de dados resultou em uma revisão do *template* inicial, onde alguns elementos foram adicionados (e sinalizados pelo fundo na cor cinza), originando um *template* final de análise (ver tabela 3). Para o pilar “Comunicação”, foi identificada uma nova ação - “Ativação do ponto de venda/trade-marketing” – nomeadamente para o caso da Adidas, onde a estratégia consiste em utilizar da experiência de consumo para levar a mensagem de marca pretendida. O pilar “Política de preço” não sofreu alteração e de forma explícita foi identificado apenas no caso da Nike de

maneira não adicional à literatura apresentada. O pilar “Inovação”, recebe uma visão adicional oriunda da “Inovação como argumento comercial”. Esta é uma ação que se baseia em releituras das coleções (pequenas maquiagens nos produtos) que servem para blindar a marca de ser vista como obsoleta e, principalmente, para servir de argumento comercial para dificultar embates de preço com lojistas. O pilar “Prestígio de Marca”, identificou-se duas novas ações, “Tornar-se referência de *status*” e “Aspiração a produtos importados”. O pilar “Segmentação” não sofreu alteração em relação ao Template Inicial. Por fim, o novo pilar identificado, “Distribuição” que está relacionado a “Criação de um canal de distribuição amplo”, diz respeito à capacidade das marcas em cobrir vastas regiões com relativa profundidade.

Tabela 3 – *Template* Final de Análises

#	PILAR	AÇÕES	RESUMO DA DEFINIÇÃO	KEY WORDS
1	Comunicação	Comunicação Clara e Honesta	Transparência de informações com o consumidor, pois ele consegue informações de outras maneiras e qualquer desalinhamento, pode gerar perda de credibilidade.	Informação, relacionamento, credibilidade
		Visão institucional de marca atrelada a <i>assets</i> aspiracionais	Vincular a marca a formadores de opinião ou a outras marcas que corroborem o posicionamento e/ou agreguem credibilidade de marca.	Patrocínios, <i>Marketing</i> Institucional
		Ativação do ponto de venda/ <i>trade-marketing</i>	A estratégia de estender a comunicação com o consumidor para a área de consumo propriamente dita.	<i>Trade-marketing</i> , gestão de gôndola, ativação
2	Política de Preço	Definição do preço ao consumidor	Definição do preço na gôndola pelo fabricante. Neste modelo, o varejista negocia com a fabricante a margem que irá praticar nos produtos.	Preços tabelados/sugeridos, políticas de preço
3	Inovação	Evolução do produto	Melhoria contínua da coleção, exemplo, novos produtos e tecnologias.	Obsolescência, Pesquisa e Desenvolvimento, Inovação de produto
		Inovação como argumento comercial	Utilizar-se de um produto vigente com pequenas adaptações (principalmente visuais) com o objetivo de os promover como novos, criando uma sensação de ciclos curtos de inovações.	Releitura de coleção, mudança de <i>flow</i> de cores
4	Prestígio de Marca	Referência de qualidade	A marca é considerada benchmark de produto (matérias primas nobres, acabamento superior).	Durabilidade, Garantia, Acabamento
		Referência de desempenho	A marca é considerada benchmark de performance.	Performance superior, Leveza, Conforto
		Tornar-se referência de <i>status</i>	Roux (1991) define como a percepção de opulência atrelada a uma marca.	Extravagância, <i>status</i>
		Aspiração a produtos importados	O consumidor atribui ao produto aspectos de Qualidade e <i>Status</i> apenas vinculando a origem da marca.	Produto Importado, Origem da Marca ou do Produto
5	Segmentação	Plano de segmentação	Criação de estratégia de produtos para os canais. Visando garantir alinhamento entre público e oferta de produto.	Estratégia de canais, segmentação
6	Distribuição	Criação de um canal de distribuição amplo	Capacidade de vendas em vastas regiões.	Capilaridade de vendas, distribuição

Fonte: Próprio autor, 2016.

Baseado no *template* final será apresentado a análise de cada um dos casos. Por uma questão de espaço e facilidade de compreensão por parte do leitor sobre as análises realizadas, será apresentado em detalhe o caso da Havaianas e para as

demais marcas (Nike, Mizuno, Reebok e Adidas) será apresentado um quadro resumo de cada um destes casos.

6.3 CASO HAVAIANAS

6.3.1 PILAR 1 - COMUNICAÇÃO

Para o pilar “Comunicação”, foi identificado o objetivo *de Visão Institucional da Marca*, que complementa o elemento previamente identificado na literatura de *Honestidade de Comunicação*.

AÇÃO: PLANO DE COMUNICAÇÃO - VISÃO INSTITUCIONAL DE MARCA ATRELADA A ASSETS ASPIRACIONAIS

Apesar de ter um público bastante heterogêneo, a marca visa manter uma comunicação voltada à alta renda, como um produto selecionado que eventualmente pode ser acessado por camadas menos abastadas. Esse tipo de estratégia fica evidenciado em inserções da marca junto à Fórmula 1, a atores globais e, conforme escrito nos dados secundários da empresa, na gama de atores internacionais em suas campanhas. Ou seja, a ideia é de incidir sobre o topo da pirâmide social, visando gerar um estímulo de desejo para as camadas mais baixas de consumo.

“Eles têm uma massificação da mídia. Se você fizer uma pesquisa, você vai ver que Havaianas patrocina a Fórmula 1, que é um esporte caríssimo, há mais de 25 anos. E é uma quantidade assim, é absurda. É muita campanha nova, é muita tendência nova, eles chamam muita gente famosa. É isso que garante ainda eles estarem num topo de uma primeira escolha de sandália.” (#Havaianas_Entrevistado1).

Outro ponto de relevo é que o objetivo das ações da empresa é sempre o de fortalecer a marca, de forma quase que institucional, não importando o produto e/ou modelo que está sendo lançado ou promovido. O que importa é a marca, e essa é definida pelos formadores de opinião, por aquilo que eles querem, passando uma mensagem clara que nunca pode marginalizar quem não consegue adquirir o produto determinado dado ser um produto de entrada mais acessível.

“Ele faz a comunicação... A propaganda da Alpargatas, Havaianas, ela tem uma característica de que é quase institucional, porque o negócio dele é continuar focando a marca. O produto pouco importa porque o consumidor já sabe que vem lançamento. Então ele não faz o foco no produto. Vamos soltar um produto com sola amarela. Não. Ele faz a nova coleção Havaianas.

Você vai ver que os dizeres são sempre da nova coleção Havaianas. Então, ele usa esse veículo para fazer quantas (...) forem necessárias.” (#Havaianas_Entrevistado1).

6.3.2 PILAR 3 - INOVAÇÃO

Para o pilar “Inovação”, para além do elemento previamente identificado na literatura relacionado com *Evolução do produto*, identificou-se a ação *Inovação como argumento comercial*.

AÇÃO: EVOLUÇÃO DO PRODUTO

Para demonstrar a Evolução do Produto, a empresa investiu maciçamente na evolução dos seus produtos e tecnologias.

“O primeiro lançamento eram Havaianas simplesmente coloridas. Inteiras coloridas. Depois estreitou a alça, depois começou a colocar desenhos. Depois começou a fazer coisas diferentes, e aí foi enfeitando e se tornando um chinelo desejado.” (#Havaianas_Entrevistado2).

Um tópico de inovação constante representado é que a marca conseguiu estabelecer a ideia de produto quase que artesanal com a inclusão de pequenas customizações diretamente no ponto de venda, dando um aspecto de exclusividade sobre uma plataforma massificada, algo que gera maior relação do consumidor com a marca.

“A palmilha era feita daquela branquinha, que é até hoje da Havaiana básica. E depois foi mudando. Com o evento da customização. A coisa foi mudando. Os executivos das Alpargatas perceberam que eles poderiam criar novas categorias. Só para você ter uma ideia, a Alpargatas trabalha na Havaianas com 164 categorias de produtos. E cada categoria tem por volta de 10 a 15 itens.” (#Havaianas_Entrevistado1).

Vale salientar que do ponto de vista da empresa não fazia qualquer diferença para o consumidor que a inovação tivesse lugar em um momento específico da cadeia, fosse uma customização ocorrida no ponto de venda ou no desenho do produto. O que era relevante era o fato desse se sentir atendido em sua demanda, concedendo-lhe uma sensação de exclusividade.

AÇÃO: INOVAÇÃO COMO ARGUMENTO COMERCIAL

Durante a análise do caso da Alpargatas, identificou-se mais uma ação para o pilar estratégico “Inovação”. Mais do que o manter um produto atualizado com o mercado e suas tendências, Inovação é feita com o objetivo de fomentar junto aos clientes da companhia (varejistas, distribuidores e outros canais) que a marca está trazendo ao mercado algo diferente, complementar, e que agregará valor à operação tentando dessa forma dificultar eventuais disputas de preço entre as partes.

“Daqui a 60 dias. o cara da Alpargatas vem aí, vai me trazer coisa nova de Havaianas. E não são coleções pesadas. Ele vai trocando por categoria, duas a três coleções, duas a três referências, a cada 60 dias.” (#Havaianas_Entrevistado1).

Esta passagem demonstra que o ciclo de lançamentos de produtos da empresa está claro ao cliente e que este identifica que a empresa persiste em inovação real.

“Você tinha uma coleção de Havaianas que era feita praticamente tudo na mesma faca. Era sempre o mesmo molde. Hoje não. Hoje você vê com tira dupla, com tira simples, com tira recolhida, ou ela é *slim*.” (#Havaianas_Entrevistado1).

O mesmo entrevistado evidencia que de fato isso não é verdadeiro, pois apesar de a empresa ter criado de fato coisas novas, o produto principal figura em releituras dos mesmos produtos.

6.3.3 PILAR 4 - PRESTÍGIO DE MARCA

Para este pilar da estratégia de *masstige*, foram identificadas duas ações chave por parte da empresa: *Tornar-se referência de status* e *Motivar aspiração por produtos importados*. Estas são discutidas em seguida.

AÇÃO: TORNAR-SE REFERÊNCIA DE STATUS

O caso demonstra alinhamento com a literatura na importância do “Prestígio de Marca”, mas o que chama a atenção é o enfoque em se tornar *Referência de status*. O consumidor brasileiro identifica que o material está intimamente ligado com o *status* de um indivíduo:

“O consumidor brasileiro é o que ele compra, *status* para ele se valorizar. ” (#Havaianas_Entrevistado2).

O fato demonstra que o consumo de produtos de qualquer categoria de *masstige*, desde que não seja motivado por necessidades (questões fisiológicas, por exemplo), tenderá a visar a esse valor extrínseco.

Adicionalmente a esse aspecto aspiracional que a marca agrega, é o como uma estrutura de lojas monomarca (próprias, licenciadas ou franquias) pode servir de método de comunicação de exclusividade a esse consumidor.

“Conseguiram através do varejo. As pessoas pararam de comprar Havaianas nos supermercados e iam à loja da Havaianas pra saber o que é que tinha de novidade porque lá chegava primeiro. Então, isso foi acontecendo. Então, hoje você chega numa lojinha da Havaianas, porque são pequenininhas, você tem uma infinidade de Havaianas que você não consegue acompanhar.” (#Havaianas_Entrevistado2).

AÇÃO: MOTIVAR ASPIRAÇÃO POR PRODUTOS “IMPORTADOS”

Segundo os entrevistados, o consumidor brasileiro não prestigia marcas nacionais, quase como se fossem uma categoria de produto inferior, independente da qualidade e itens de valor intrínsecos ao produto: “Ele (consumidor) não dá valor a marcas nacionais.” (#Havaianas_Entrevistado2).

Exatamente por esse ponto que uma das estratégias da empresa foi tornar a marca quista fora do Brasil, até o ponto de reverberar tal valor dentro do país:

“Isso é importante falar. Eles fizeram um trabalho muito grande de valorização da marca fora do país. Na verdade, o grande estrondo da marca começou fora do Brasil e não no Brasil.” (#Havaianas_Entrevistado2).

Esse tópico ganha uma importância adicional, pois foi o único caso de *masstige* do mercado de calçados com essas características com uma marca de origem brasileira.

6.3.4 PILAR 5 - SEGMENTAÇÃO

O pilar de *masstige* “Segmentação” previamente identificado na literatura, ajudou a entender a estratégia adotada pela empresa Havaianas.

AÇÃO: PLANO DE SEGMENTAÇÃO

O consumidor de cada canal de venda em que a empresa atua demonstra uma característica diferente (exemplo: diferente poder de compra ou perfil de produto de preferência), e é através dessa pluralidade de consumidores que a marca consegue um volume grande de vendas. Para isso, uma das estratégias principais é

de segmentação eficaz, acima de tudo para garantir que o consumidor receba dentro da gama de mais de 1.500 SKUs por bimestre, o produto mais alinhado ao respectivo padrão de compra.

“Qualquer lugar do país a que você for, você vai a uma loja, a um mercado super popular do Rio Grande do Norte, você vai encontrar um tipo de Havaianas. Você vai ao shopping, você vai encontrar duas ou três lojas vendendo Havaianas com outro tipo de Havaianas. E você vai a uma loja da Havaianas. Você vai encontrar desde o produto popular bicolor até o mais sofisticado. Então, eles souberam não perder o mercado deles de alto consumo, mas eles ganharam muito, muito quando foram para uma coisa mais personalizada do varejo deles.” (#Havaianas_Entrevistado2).

A companhia segmenta a coleção prioritariamente focando no preço de venda ao consumidor, salvo produtos específicos de moda, que possuem tratamento diferente.

“É muita coisa. E outra coisa, eles têm produtos direcionados para cada canal. Ele ainda tem produto direcionado para supermercado, mas tem produto agora direcionado pra banquinha, tem categorias direcionadas para as vias de exportação (...) Porque a sandália basicamente, estruturalmente, ela é a mesma coisa. Então, o que vai determinar essa segmentação é o preço. Você tem as *fashion*, tem as outras mais elaboradas. É isso que vai acabar segmentando cada canal” .(#Havaianas_Entrevistado1).

Além do aspecto do alinhamento entre produto e consumidor que a empresa adota, esse pilar estratégico também garante o aspiracional de produto. Isto porque, se um produto âncora não estiver em gôndolas específicas, não terá a capacidade de direcionar a história de produto que a coleção visa implantar. Adicionalmente, erros eventuais de coleção não contaminariam de forma sistêmica a marca, pois ficariam represados em um público e a uma região específicos. Para além disso, com a capacidade apresentada de lançamentos da marca com ciclos pequenos, ajustes rápidos de resposta ao mercado seriam efetuados.

6.3.5 PILAR 6 – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO AMPLO

O Caso Havaianas permitiu identificar um novo pilar na estratégia de *masstige*, o da “Canal de Distribuição Amplo”.

AÇÃO: CRIAÇÃO DE UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO AMPLO

Ao passo que a segmentação se demonstra crucial para garantir a fluidez dos canais, ter uma distribuição substancial demonstra ser igualmente importante para o gerenciamento eficaz de canais para uma estratégia de *masstige*. Em uma empresa que tem como objetivo grandes volumes de vendas, ter uma cobertura geográfica grande é importante. Adicionalmente o *churning* se apresenta elevado, fazendo com que a companhia tenha que manter o processo de abertura de pontos de vendas (próprios ou não) ao passo de suprir essa erosão.

“Como nós éramos uma empresa de volume, nós recebíamos um pé de sandália, um pé de Kichute e um pé de Bamba, que eram grandes volumes, e aí a orientação era a seguinte: você vai entrar em qualquer lugar, tanto no bar, como no bazar, como na farmácia, como em qualquer lugar que você achar que venda, vai vender. Então, isso fez com que a venda fosse muito pulverizada. À medida que cada período eles iam expurgando. Porque é claro que, nesse meio, desses clientes, você vai achar um cliente inadimplente, aquele que não teve um giro satisfatório, mas a quantidade de clientes que você abre é muito maior. Então, eles iam fazendo o seguinte, como era um produto barato, que todo mundo poderia comprar, então eles foram segmentando, melhorando a distribuição deles, organizando para poder atuar na distribuição.” (#Havaianas_Entrevistado1).

Garantir que a malha seja grande e robusta o bastante, não está intimamente ligado apenas à quantidade de portas atendidas, mas também ao *share* detido em cada uma delas. Nos relatos, quando se demonstra algum entrante em algum cliente significativo, demonstra-se primeiramente uma monitoração constante da malha; secundariamente, a ambição em blindar tais espaços de gôndolas para outras marcas.

“A Alpargatas sempre soube jogar muito bem com os clientes com relação à fidelidade, que são os segredos comerciais que a gente sempre usou. É claro que, se você tinha a muito prestigiada Havaianas, e sabia que alguma outra estava rondando ele, a gente procurava se aproximar dele (...). Entendeu? Então, foi aquela “reserva de domínio” velada que a Alpargatas sempre soube fazer muito bem.” (#Havaianas_Entrevistado1).

6.4. CASO NIKE

Na Tabela 04, é apresentado um resumo da análise do caso Nike, com a identificação dos principais pilares e respectivas ações associadas à implementação da estratégia de *maastige* pela empresa no Brasil.

Tabela 4 – Resumo de Pilares e Ações do Caso Nike

#	Pilar	Ação	Explicação	Quote
1	Comunicação	Visão institucional de marca atrelada a <i>assets</i> aspiracionais	A marca visa atender uma maior gama de consumidores, porém para evitar que a mensagem transmitida seja de uma marca sem foco, a companhia utiliza <i>assets</i> complementa (por exemplo, patrocinando o futebol). Dessa forma, permiti uma comunicação mais ampla e um reforço de marca constante, sendo que uma categoria gera estímulo de consumo para as demais do portfólio.	"Hoje eu posso dizer que a Nike se posiciona por categorias. Eu acho que é a melhor forma de tentar explicar a Nike. A Nike é uma empresa de consumo. Ela não se posiciona na classe nem A, nem B. Ela tenta falar com o público A pra atingir o D, mas ela está em todas as classes sociais. Ela consegue muito bem se posicionar por categorias, né? Então, quando você fala de futebol, você está falando com o FOT, que é o jovem, aspirante e amador, do futebol." (#Nike_Entrevistado3)
2	Política de preço	Criação de preço ao consumidor	As redes varejistas não podiam, por si, arbitrar os preços que iriam praticar e caso não fosse respeitada essa dinâmica, essa loja seria desvinculada da cadeia de distribuição da marca. A lógica é de criar uma pirâmide de preço dos produtos, evitar o rebaixamento de preços antecipados e mitigar a sensação de produto obsoleto das coleções. Aumentando o ciclo de vida das coleções e servindo para travar ao lojista a possibilidade de "queimar" a marca.	"Da parte comercial, era questão de controle de preços mesmo, uma política de preços muito bem fechada com o varejista, em que aquele varejista não podia realmente fazer rebaixas de preços que não tivessem alinhadas. (...) as rebaixas de preço não aconteciam, o produto não era visto como desvalorizado. E isso faz com que as pessoas respeitem, e não esperem um, dois meses após o lançamento pra comprar, sabendo que já vai estar 20% abaixo." (#Nike_Entrevistado3)
3	Inovação	Inovação como argumento comercial	Inovar com frequência exige uma alta demanda de recursos e tempo de P&D. Para isso, parte da inovação presente pela marca não está apenas contida em lançamentos de novos produtos e tecnologias, mas na utilização da ideia de releituras. O produto consiste muitas vezes no mesmo, apenas com variações em paletas de cores, mas já é tratado comercialmente como lançamento. Esse tipo de ação fortalece o negócio, que evita a discussão de redução de preços atreladas a coleções anteriores.	"Você tem tendência de cores. Muitas vezes você não muda o produto, você muda só o flow de cores. As indústrias têm feito muito isso. Eles fazem pequenas renovações no produto. Então, aquele produto, mesmo estando numa parede de um varejista, como uma Centauro, por exemplo, você parando para olhar uma vitrine, você pode se deparar, às vezes, com o mesmo produto de 4 ou 5 estações diferentes. Exatamente só por uma mudança de cor. Ou por uma mudança de inversão tão pequena que fica praticamente imperceptível aos olhos." (#Nike_Entrevistado3)
		Evolução do produto	A estratégia de tentar se posicionar como marca de vanguarda acarreta à empresa dois fatores: primeiramente é a possibilidade de comunicar ao consumidor uma mensagem de produto atualizado e o outro fator é mitigar o impacto de erros de coleção. Quando aquele produto/tecnologia não está de fato alinhado com os objetivos do consumidor, este não se utiliza deste passado na comparação com os novos itens. Por isso, a empresa escalona a apresentação e a evolução do produto em etapas menores ao consumidor.	"O vanguardismo dela na elaboração de produtos conseguiu fazer com que ela ganhasse credibilidade. Mesmo que ela fizesse produtos piores até, às vezes, do que a concorrência nacional, aquela fidelidade que eu te comentei no início continuaria. (...) Quando a Nike quis criar produtos com solado mais baixo, ela lançou produtos com EVA, de solados mais baixos, cada vez menor até o grande lançamento do Nike Free. O consumidor já estava, mais ou menos 5 ou 6 coleções, se acostumando com a ideia de tênis minimalistas, até o momento em que a Nike lança o Nike Free." (#Nike_Entrevistado3)
4	Prestígio de marca	Tornar-se referência de <i>status</i>	Baseada na premissa que o consumidor brasileiro é movido pelo <i>status</i> que produtos de marca podem lhe agregar, a empresa investe em desenvolver tecnologias que não necessariamente agregam valor intrínseco ao produto, mas que gere valor extrínseco.	"A maioria dos consumidores buscam uma comprovação de <i>status</i> na forma do produto que ele está usando. (...) O público brasileiro queria tecnologia visível." (#Nike_Entrevistado3)
		Aspiração a produtos importados	Prestígio está muito relacionado com a origem de um produto, mas não necessariamente a respectiva manufatura. Com isso, mesmo a companhia possuindo grande parte de seu portfólio fabricado na Ásia e/ou montado no Brasil, a origem de marca é sempre remetida ao fato de ser uma empresa americana.	"Eles valorizam muito o importado. Como vários fatores de bens de consumo, o produto importado é extremamente relevante (...) porque você tem produtos nacionais muito similares ao importado, dentro daquelas escalas de preço que você tem." (#Nike_Entrevistado3)
5	Segmentação	Plano de segmentação	A vantagem de um trabalho profundo de segmentação é que este permite à empresa atuar de maneira mais ampla, sem contaminar o core da companhia. Como no exemplo citado ao lado pelo entrevistado acarretando a possibilidade de navegar em categorias diferentes de produtos sem perder o "DNA". Além disso, atuar sem segmentação e permitir a entrada de produtos com valores "baixos" para determinada praça, poderiam transmitir uma perda de <i>status</i> para o consumidor.	"Falando então na pontinha direita, embaixo, nesse quadrante, a Nike tinha preocupação de ter produtos exclusivos pra esse canal, em que aquele consumidor da faixa de 99 a 200 reais acharia algum tipo de produto Nike, que entregasse alguma coisa, algum valor pra ele. Então, você tinha aqueles tênis tipo All Star, solado baixo, vulcanizado da Nike vendendo a 110, 120 reais pra esse consumidor também ter acesso. Ou seja, o consumidor também participava da brincadeira, mas na limitação dele." (#Nike_Entrevistado3)

Fonte: Próprio autor, 2016.

6.5 CASO MIZUNO

A tabela 05 resume os principais pilares e ações que foram usadas pela Mizuno na sua estratégia de *maastige* no Brasil.

Tabela 5 – Resumo de Pilares e Ações do Caso Mizuno

#	Pilar	Ação	Explicação	Quote
1	Comunicação	Comunicação Clara e Honesta	A empresa prega que formadores de opinião utilizem seu produto da forma mais próxima possível e que isso gera um estímulo aos demais consumidores. Se a comunicação não for honesta entre a marca e esses formadores de opinião este será impactado e é deste que se espera a originação do estímulo de consumo de uma massa.	"Apesar de eu vender tudo para todos, não há dúvida de que quem realmente constrói a marca ou quem vai garantir o futuro dela são os corredores. O pessoal que efetivamente valida o meu discurso de performance, tecnologia, etc. Então, você começa a trabalhar aquele extrato do seu mercado consumidor com uma forma mais atenciosa. Então, você tem que não só vender o produto certo... Fazer da maneira certa, mas você tem que entregar pra esse cara, você tem que agradar esse cara, você tem que fazer corrida com ele, você tem que fazer test drive pra ele, você tem que gerar nele aquela sensação de nossa, eu comprei um Mizuno e realmente valeu a pena." (#Mizuno_Entrevistado4)
4	Prestígio de marca	Referência de desempenho	A ideia de desenvolver produtos como se atuasse apenas no nicho <i>running</i> fez a marca se preocupar em tentar ser referência em conforto do corredor profissional e do amador (<i>heavy-user</i>). Adicionalmente, o fato do ciclo de vida dos produtos para esse público ser curto, existe a necessidade de desenvolver com velocidade novas tecnologias para se manter atrativo.	"O consumidor brasileiro que compra um tênis da nossa marca – ou de algumas marcas mais que de outras – ele espera ou é prioritário pra ele uma coisa que a gente chama de conforto. E conforto pode ser definido de várias formas, normalmente associado com a maciez." (#Mizuno_Entrevistado4)
		Tornar-se referência de <i>status</i>	A estratégia objetiva é garantir uma marca sempre "inovadora" aos olhos dos formadores de opinião e esse reforço positivo dessas pessoas reverberam para a cadeia de consumo como um todo.	"Status entra design, entra marca e entram atributos técnicos do produto que ele acredita precisar. A gente sabe que, no Brasil, essa questão do status ou da moda é muito forte." (#Mizuno_Entrevistado4)
5	Segmentação	Plano de segmentação	A ideia da empresa está em criar uma sensação de escassez de determinado produto, visando uma sensação de exclusividade com a marca.	"Um jeito de você manter o fator premium da marca é você fazer tudo em menor escala. Você, basicamente, você tem que distribuir em menos portas e tem que gerar falta de produto." (#Mizuno_Entrevistado4)
6	Distribuição	Criação de um canal de distribuição amplo	A marca é operada pela Alpargatas S.A. (proprietária da Havaianas). Se utilizando da força de vendas desta outra marca, bastante capilar no território brasileiro.	"A própria estratégia de portfólio de marcas da Alpargatas, em que você tem Havaianas, que basicamente vende em qualquer lugar, você tinha Rainha e Topper, que são marcas de volume, que você tinha em qualquer lugar... Isso arrastou a Mizuno junto, porque vai naquela teoria do ah se o cara já está no interior de Goiás pra vender Rainha, por que ele não vende Mizuno?." (#Mizuno_Entrevistado4)

Fonte: Próprio autor, 2016.

6.6 CASO REEBOK

A Reebok, ao contrário das demais marcas analisadas, se encontra em um momento de declínio na sua estratégia de *masstige*, e a análise deste caso visa agregar no entendimento que ações levaram a marca a essa situação. A tabela 06 resume os principais pilares e ações tomadas pela empresa no processo de posicionamento de *masstige*.

Tabela 6 – Resumo de Pilares e Ações do Caso Reebok

#	Pilar	Ação	Explicação	Quote
1	Comunicação	Visão institucional de marca atrelada a <i>assets</i> aspiracionais	<p>A comunicação da marca Reebok durante sua ascensão ocorreu muito vinculada à marca, não sobre uma tecnologia, produto ou categoria.</p> <p>A lógica inicial era transformar a marca Reebok em um sinônimo de esporte na cabeça do consumidor, atrelando-a clubes de futebol e, a partir disso, levar ao conhecimento do consumidor uma coleção de produtos esportivos.</p> <p>Entretanto, durante a derrocada da marca, houve uma mudança na estratégia de comunicação adotada pela companhia, com a saída de todos os patrocínios.</p>	"No Brasil, olhando a Reebok, ela foi uma potência que eu acho que ela tinha um 360 bem desenhado e bem feito e, quando você olhava a Reebok, tinha fóruns corporativos com futebol, ao São Paulo, tu tinha o Inter, tu tinha o Vasco, tu tinha o Cruzeiro, tu tinha uma série de times que traziam essa chancela de marcas esportivas e, de um outro lado, tu tinha as coisas bem pontuais de marketing, como o balão, os carros, as ativações propriamente de marketing feitas nos pontos de vendas." (#Reebok_Entrevistado8)
3	Inovação	Inovação como argumento comercial	<p>A lógica está em demonstrar que a coleção está em evolução e mitigar um fator negativo em negociações com lojistas a respeito de obsolescência de produto.</p> <p>Adicionalmente, a marca consolidada, gera uma pseudo-necessidade no consumidor de comprar o produto mais novo.</p>	"Os produtos são faseados, a fase é a coleção do produto, o produto 1, 2, 3, 4. E aí, tu cria um desejo no cara de adquirir aquele porque já não é mais o 14 e agora é o 15." (#Reebok_Entrevistado8)
		Evolução do produto	<p>O consumidor, quando engajado com a marca, acompanha os respectivos produtos e suas evoluções. Se a empresa apenas insistir em releituras, evidenciará a obsolescência que a marca sofreu.</p>	"A Reebok não soube ou não conseguiu aproveitar em função do portfólio já estar assentando, do portfólio não ter inovação e essa é a maior brecha do mercado." (#Reebok_Entrevistado7)
4	Prestígio de marca	Tornar-se referência de <i>status</i>	<p>A Reebok foi na direção oposta ao mercado, uma vez que era gerida por uma companhia com olhar industrial.</p> <p>A estratégia da marca foi de praticar preços menores visando ampliar escala. Conceito oposto ao que o seu consumidor tendenciava.</p>	"Um dado que pode ser relevante para essa nossa conversa é a questão que independentemente do preço do produto e o custo-benefício que ele venha a trazer. Ele, inevitavelmente, vai acabar pendendo para uma marca que tenha maior expressão, para uma marca esportiva que tenha maior expressão." (#Reebok_Entrevistado7)
		Aspiração a produtos importados	<p>As marcas importadas são mais conceituadas na mente do consumidor. A Reebok se nacionalizou, ou seja, deixou de se utilizar de produtos e conceitos de coleção globais, fazendo que a marca perdesse esse referencial.</p>	"Ela traz os atributos de ser importada e pesquisas mostram que o brasileiro tem uma aversão a produtos nacionalizados. Olhando para o nosso mercado, o consumidor prefere ter produtos internacionais." (#Reebok_Entrevistado8)
5	Segmentação	Plano de segmentação	<p>A companhia não executava segmentação, existia ciência do corpo comercial de como se devia explorar um canal de vendas, mas a necessidade de geração de caixa de curto prazo fez com que nenhuma estratégia de segmentação fosse executada.</p>	"Não posso botar o mesmo produto, no mesmo canal porque eu vou acabar em algum momento brigando comigo mesmo ou mesmo desincentivando os meus produtos." (#Reebok_Entrevistado8)
6	Distribuição	Criação de um canal de distribuição amplo	<p>A marca era licenciada para a Vulcabras/Azaleia S.A., teoricamente, podia utilizar-se de toda a malha de vendas da outra marca do grupo, a Olympikus.</p> <p>Porém essa sobreposição de malhas foi descontinuada pela companhia devido a um conflito de interesses da gestora de marcas. A marca Olympikus era proprietária e a Reebok uma licenciada sem perspectivas de renovação.</p>	"Quando a gente fala em distribuição, a gente fala em positividade final do cliente e fala também em crescimento do mix e da grade que hoje a gente vive para alimentar o cliente. Se eu vendo R\$ 2.300,00 para um, eu consigo vender 6 outros pares." (#Reebok_Entrevistado8)

Fonte: Próprio autor, 2016.

6.7 CASO ADIDAS

O último caso que foi analisado foi o da marca Adidas. O resumo da análise efetuada com identificação dos principais pilares e ações de estratégia de *masstige* é apresentado na tabela 07.

Tabela 7 – Resumo de Pilares e Ações do Caso Adidas

#	Pilar	Ação	Explicação	Quote
1	Comunicação	Visão institucional de marca atrelada a <i>assets</i> aspiracionais	Investir no fortalecimento da marca, não de um produto e por consequência, impactar em todos os produtos/linhas da companhia. Esse tipo de investimento institucional visa a geração de aspiração de marca.	"Patrocínios de atletas e clubes, que acabam trazendo também a reciclagem do desejo do consumidor. E, cada vez mais, a gente tem que diversificar isso. Ter os melhores atletas nos nossos produtos, os melhores clubes de futebol sendo patrocinados pela marca." (#Adidas_Entrevistado6)
		Ativação do ponto de venda/ <i>trade-marketing</i>	A estratégia apresentada pela companhia é de fato ocupar a gôndola e ser a escolha do consumidor no momento de compra, não apenas previamente à chegada à loja. A lógica implícita foi que um <i>trade marketing</i> bem executado faria com que a marca conseguisse contar a história da coleção de maneira mais completa e geraria maior estímulo de consumo.	"Um dos grandes pilares é, de fato, a ativação, principalmente a ativação de <i>trade marketing</i> . Como eu faço o meu consumidor enxergar tudo isso que eu estou falando? Como eu faço o consumidor absorver essa história? Então, esse, com certeza, é um dos pilares mais importantes hoje." (#Adidas_Entrevistado5)
		Comunicação Clara e Honesta	Garantir que a comunicação seja próxima e rápida o bastante para gerar credibilidade e evitar distorções. O investimento na monitoração de redes sociais da companhia visa evitar que entendimentos ou problemas ocorridos com a marca reverberem negativamente, mas sim possam gerar reforço positivo na mensagem que a marca está se propondo.	"Um hub de mídias sociais que fica no Rio de Janeiro, uma equipe focada só pra trabalhar com redes sociais." (#Adidas_Entrevistado6)
3	Inovação	Inovação como argumento comercial	Criar uma nova coleção, baseada de fato em produtos novos (sejam cabedais, tecnologias, solado ou outros aspectos) não é viável, mas visando evitar o rótulo de obsoleto perante ao mercado, cria-se uma estratégia de releituras.	"Durante muito tempo se forçou a ter um volume de lançamentos num período muito curto de tempo. Primeiro, isso é impossível, pra se criar uma tecnologia envolve uma demanda de tempo, de estrutura, de cuidado, de testes gigante. Boa parte dela é alteração de cor, variação de cor, e tal." (#Adidas_Entrevistado6)
		Evolução do produto	A estratégia de inovação de produtos adotada é um híbrido entre inovação de tecnologia e releituras. Ou seja, utilizar-se de uma tecnologia já existente no portfólio da companhia, mas não apenas lhe dar uma nova roupagem, mas sim evoluir o material, aplicação e outros aspectos, desta forma agregando de fato novo valor ao produto.	"Velocidade na inovação, na tecnologia, na resposta ao consumidor significa que você vai vender o mesmo Boost que você vendeu há um ano, há dois anos? Óbvio que não. Só que a história permanece. Você continua contando a história Boost." (#Adidas_Entrevistado5)
4	Prestígio de marca	Tornar-se referência de <i>status</i>	A necessidade do consumidor em se destacar socialmente através do calçado está muito vinculada à marca e produtos chamados "agressivos", ou seja, com produtos que consigam passar uma percepção que seu usuário possui um item de valor monetário bastante elevado.	"Principalmente o consumidor da classe B, da classe C, você encontra apelo muito forte pra produtos com muito valor agregado, ele tem um produto de custo mais alto, e isso de certa forma posiciona ele socialmente." (#Adidas_Entrevistado5)
		Aspiração a produtos importados	O consumidor brasileiro assume que um produto importado é superior ao nacional, para suprir a sua necessidade de <i>status</i> , não a respeito da qualidade do produto.	"O consumidor está mais tendencioso ao status que a própria marca traz pra ele do que de fato ao produto, é a prova que hoje as grandes marcas, exemplo, Adidas, Nike, Mizuno, Asics, todas essas marcas já tem grande percentual da coleção com produção local." (#Adidas_Entrevistado5)
5	Segmentação	Plano de segmentação	Se um produto de alto giro for colocado em uma prateleira de conceito ou um produto conceitual não for exposto para o público adequado não haverá estímulo de marca.	"Se eu tenho um produto que é extremamente conceitual pra marca, eu não posso ter esse produto pulverizado ou distribuído em todos os canais. Eu preciso delimitar em quais canais eu quero ter esse produto pra contar a história que eu quero contar. Lá no futuro, você vai perceber que o dinheiro que você deixou na mesa hoje, se reverteu em muito mais dinheiro ao longo do período, porque o ciclo de vida do produto aumenta nesse formato." (#Adidas_Entrevistado5)

Fonte: Próprio autor, 2016.

7 DISCUSSÃO

Com a análise dos cinco casos integrantes da pesquisa empírica conduzida, foram identificados seis pilares que englobam doze ações utilizadas pelas marcas analisadas para a implantação com sucesso de um posicionamento de *masstige*. Visando consolidar essas visões ao longo dos cinco casos, é apresentada na Tabela 8 uma visão comparativa entre os casos e para cada pilar e respectivas ações.

Ao lado esquerdo de cada item, estão sinalizados quatro níveis de adoção ou aplicação de cada pilar e/ou ação (vide legenda de símbolos ao término da tabela) e para correto entendimento desses níveis foi montado o seguinte esquema:

Figura 4 – Esquema para entendimento de ações estratégicas e maturidade de ação.

		Executado	
		Sim	Não
Estratégico	Sim	1	2
	Não	3	4

Fonte: Próprio autor, 2016.

1- **Executa a ação em plenitude** – ação é estratégica e é executada pela companhia aos moldes que a companhia planejou.

2- **Executa a ação parcialmente ou com restrições** – ação é considerada estratégica, mas não está sendo executada como esperado pela companhia. Por exemplo, a Havaianas executa ações de Evolução de Produto, porém essas inovações possuem pequena proporção em virtude do dimensionamento da coleção.

3- **Não foi identificado ser uma ação relevante pela companhia** – ação não é considerada estratégica, mas executada pela companhia por outras razões. Exemplo, nenhuma marca relatou como estratégicas, ações visando serem “Referência de Qualidade”, mas todas as marcas possuem departamentos de atendimento que apoiam essa ação, por razões regulatórias, por exemplo.

4- **Companhia não executa a ação** – identifica as ações que não são consideradas estratégicas e não são executadas pela companhia.

Tabela 8 – Tabela de resumo comparativo entre casos

Pilar	Ação	Caso				
		HAVAIANAS	NIKE	MIZUNO	REEBOK	ADIDAS
1 - Comunicação	Comunicação Clara e Honesta	○	○	● A empresa entende que o seu produto necessita ser utilizado pelo topo da pirâmide e por consequência haverá estímulo para o restante dos consumidores. Esse consumidor exige uma atenção mais direta e honesta, pois um de seus direcionadores de consumo é a credibilidade que esse possui na marca.	○	● A empresa entende que o seu produto necessita ser utilizado pelo topo da pirâmide e por consequência haverá estímulo para o restante dos consumidores. Esse consumidor exige uma atenção mais direta e honesta, pois um de seus direcionadores de consumo é a credibilidade que esse possui na marca.
	Visão institucional de marca atrelada a assets aspiracionais	● A empresa investe em formadores de opinião utilizem de seus produtos, como artistas internacionais. Adicionalmente, a empresa patrocina eventos esportivos de alto padrão, como a Fórmula 1 visando em se expor como marca premium.	● Marca investe maciçamente em formadores de opinião e em clubes de futebol, visando ganhar visibilidade e aspiracional oriundos desses assets.	○	✘ Marca desistiu de investir em formadores de opinião e em clubes de futebol e outros ativos que geravam exposição e aspiracional oriundos desses assets.	● Marca investe maciçamente em formadores de opinião e em clubes de futebol, visando ganhar visibilidade e aspiracional oriundos desses assets.
	Ativação do ponto de venda/trade-marketing	○	○	○	○	● Marca investe de forma massiva em uma comunicação direta com o consumidor no ponto de venda visando demonstrar a respectiva história de produto de maneira mais precisa e menos misturada com os da concorrência.
2 - Política de Preço	Definição do preço ao consumidor	○	● A companhia define o preço de venda ao consumidor e este pilar é tão sensível a ela, que caso o varejista não respeite tais prerrogativas pode sofrer sanções.	○	○	○
3 - Inovação	Evolução do produto	① A cada coleção novas tecnologias são inseridas, porém em pequena escala frente ao tamanho do ciclo e em uma profundidade não tão significativa quanto identificado por outras marcas.	● A marca possui uma coleção muito ampla e a cada ciclo alguma nova tecnologia de cabedal ou solado é inserida.	○	① A marca apesar de ser global tarda no trazer essas tecnologias ao Brasil, outro ponto que mesmo essas tecnologias quando inseridas são "tropicalizadas" para serem fabricadas no Brasil.	● A marca possui uma coleção muito ampla e a cada ciclo alguma nova tecnologia de cabedal ou solado é inserida (principalmente solado).
	Inovação como argumento comercial	● Ciclos curtos com releituras (apenas mudanças de cores e variações ínfimas nos produtos vigentes). Esse tipo de ação auxilia discussões de preço com a alegação de um produto mais batido. Auxilia também em demonstrar que a marca está em constante evolução.	● Ciclos curtos com releituras (apenas mudanças de cores e variações ínfimas nos produtos vigentes). Esse tipo de ação auxilia discussões de preço com a alegação de um produto mais batido. Auxilia também em demonstrar que a marca está em constante evolução.	○	① Ciclos curtos com releituras (apenas mudanças de cores e variações ínfimas nos produtos vigentes), porém em uma parcela de sua coleção. Esse tipo de ação dificulta discussões de preço com a alegação de um produto mais batido visto que parte da coleção acaba se demonstrando ultrapassada.	● Ciclos curtos com releituras (apenas mudanças de cores e variações ínfimas nos produtos vigentes). Esse tipo de ação auxilia discussões de preço com a alegação de um produto mais batido. Auxilia também em demonstrar que a marca está em constante evolução.
4 - Prestígio de Marca	Referência de qualidade	○	○	○	○	○
	Referência de desempenho	○	○	● A marca possui uma coleção e um trabalho muito dirigida para a categoria <i>running</i> . Tomando-se <i>benchmark</i> de conforto e maciez da categoria.	○	○
	Tornar-se referência de status	● Investimentos massivos em tornar a marca um produto de público de alta renda, porém democrática as classes mais baixas.	● Destacar o logo e a marca é fundamental em sua estratégia, pois o consumidor possui um aspiracional forte em relação a ela e em decorrência disso, este possui a necessidade de ostentar o poder de possuir um produto da companhia.	● Destacar o logo e a marca é fundamental em sua estratégia, pois o consumidor possui um aspiracional forte em relação a ela e em decorrência disso, este possui a necessidade de ostentar o poder de possuir um produto da companhia.	① A marca "perdeu brilho" e pouco promoveu junto ao consumidor aspectos aspiracionais.	● Destacar o logo e a marca é fundamental em sua estratégia, pois o consumidor possui um aspiracional forte em relação a ela e em decorrência disso, este possui a necessidade de ostentar o poder de possuir um produto da companhia.
	Aspiração a produtos importados	① Apesar da marca ser brasileira, a empresa entendeu a necessidade de se expor como internacional, para isso investiu maciçamente em se internacionalizar e informar ao consumidor local a aceitação dos consumidores americanos e europeus.	● Marca de origem americana soube comunicar para o consumidor brasileiro sua origem e quão forte é no exterior e em decorrência disso e pelo fato que este consumidor segue a máxima que o produto importado é melhor e que a marca global possui mais status a marca fortaleceu.	○	① Marca de origem anglo-americana não soube comunicar para o consumidor brasileiro sua origem e quão forte é no exterior e em decorrência disso pouco se fortalece junto ao consumidor que segue a máxima que o produto importado é melhor e que a marca global possui mais status a marca fortaleceu.	● Marca de origem alemã soube comunicar para o consumidor brasileiro sua origem e quão forte é no exterior e em decorrência disso e pelo fato que este consumidor segue a máxima que o produto importado é melhor e que a marca global possui mais status a marca fortaleceu.

Pilar	Ação	Caso				
		HAVAIANAS	NIKE	MIZUNO	REEBOK	ADIDAS
5 - Segmentação	Plano De Segmentação	① A empresa divide seus produtos de maneira exclusiva em função dos canais, assim visando maximizar o perfil de clientes dos canais para o tipo de produtos a qual escoar.	● A empresa define uma estratégia de segmentação para cada família de produto, objetivando proteger o ciclo de vida da tecnologia e não denegrir a marca por uma execução comercial mal sucedida.	● A empresa define uma estratégia de segmentação para cada família de produto, objetivando proteger o ciclo de vida da tecnologia e não denegrir a marca por uma execução comercial mal sucedida.	✘ A empresa define e vislumbra valor em uma estratégia de segmentação para cada família de produto, porém visto as necessidades de vendas de curto prazo, não a executa.	● A empresa define uma estratégia de segmentação para cada família de produto, objetivando proteger o ciclo de vida da tecnologia e não denegrir a marca por uma execução comercial mal sucedida.
6 - Distribuição	Criação De Um Canal De Distribuição Amplo	● O foco da empresa é estar em um maior número de estabelecimentos possíveis, independente da característica comercial deste estabelecimento, mas os produtos definidos são escolhidos em função da característica do canal.	○	① A empresa é gerida pela holding proprietária da Havaianas e com isso usufruiu da grande distribuição da marca, mas devido seus preços elevados, restringe muitos os canais que distribuem o produto.	① A empresa era gerida pela holding proprietária da Olympikus (marca de calçados populares e de distribuição massiva) e com isso usufruiu da grande distribuição da marca, mas devido seus preços elevados e questões internas, possui uma menor fortaleza quanto essa ação.	○

Legenda

- Executa a ação em plenitude
- Não foi identificado ser uma ação relevante pela companhia
- ① Executa a ação parcialmente ou com restrições
- ✘ Companhia não executa a ação

Fonte: Próprio autor, 2016

Cada um dos pilares e respectivas ações foram analisados primeiramente apenas no contexto da empresa analisada. Em seguida, os resultados entre os diferentes casos foram cruzados, sendo de seguida feita uma comparação com a literatura existente sobre o tema. Este processo permitiu qualificar a relevância e pontos de atenção para cada um dos pilares identificados. As principais conclusões são apresentadas em seguida.

7.1 PILAR 1 – COMUNICAÇÃO

“Comunicação” se apresenta como pilar para todas as empresas analisadas. O que distingue entre elas são as ações tomadas, com destaque de uma abordagem mais institucional de marca e\ou o vínculo com *assets* aspiracionais.

AÇÃO: COMUNICAÇÃO CLARA E HONESTA

Partindo da afirmação de Silverstein (2003) que os consumidores se consideram bem informados pelas categorias de interesse, era de se esperar uma estratégia de comunicação bem dirigida por esta ação. Entretanto, apenas Mizuno e Adidas demonstraram ações firmes quanto ao tema.

Até os anos 90, as marcas diziam o que o consumidor gostaria de ouvir e, possivelmente, este acreditaria; mas, com o avanço das comunicações, essa relação mudou dramaticamente. Atualmente o consumidor consegue com pouco esforço validar toda a informação provida pelos fabricantes, e, se essa comunicação não for verossímil, todo o restante será colocado em descrédito.

Um ponto que chama a atenção nos dados quanto a esta ação são os objetivos principais por parte das fabricantes para a sua execução: ambas as empresas mencionadas querem conseguir se comunicar com o consumidor do topo da pirâmide, dado esse possui a capacidade de gerar estímulo de consumo em outros consumidores.

AÇÃO: VISÃO INSTITUCIONAL DE MARCA ATRELADA A *ASSETS* ASPIRACIONAIS

Silverstein (2003) relata o caso dos barmen que receberam uma garrafa de vodka para um evento, sendo que com esse tipo de ação as marcas querem

ganhar “selos de acreditação”, promovendo-se através de formadores de opinião.

Com exceção da Mizuno, todas as demais marcas demonstraram ações deste tipo, vinculando-se a formadores de opinião ou patrocinando algum evento ou atividade esportiva visando a geração de vínculo do valor percebido daquele indivíduo ou atividade a própria marca. Exemplo disso, a Havaianas com atores internacionais, Nike e Adidas com patrocínios a clubes de futebol. Vale a ressalva que essa ação também era adotada pela Reebok, mas devido à crise pela qual passou, a companhia desistiu de todas as ações do gênero.

O formador de opinião está ligado a dois momentos. O primeiro no valor técnico, teoricamente são aqueles indivíduos que os consumidores médios identificam como aptos a validar os atributos do produto.

O outro aspecto é o aspiracional, quando quem utiliza uma marca é alguém que o consumidor admira e atribui que ao se utilizar aquela mercadoria estará em certa igualdade de *status* com a celebridade. Esta vertente foi apontado por Paul (2015, p. 697-698) no estudo que realizou da Louis Vuitton que no Japão a artistas como Gisele Bundchen, Sean Connery e outros com o intuito dessas celebridades realizarem reforços positivos de marca, e com essa estratégia a companhia foi capaz de se manter inalterada para os seus consumidores de luxo que continuaram se sentindo exclusivos, ao passo que a marca viabilizou produtos para o mercado de massa.

AÇÃO: ATIVAÇÃO DO PONTO DE VENDA/*TRADE-MARKETING*

As marcas investem em ações de *trade marketing* muito estruturadas em serem mais um meio de comunicação, a Adidas chama a atenção por ser a única marca de entre os casos estudados a destacar esta como uma ação estratégica de comunicação. A diferença pode parecer tênue, mas o que de fato está implícito é cada vez mais as marcas quererem conversar mais diretamente com seus consumidores e gerar estímulo de consumo no fim da cadeia.

Essa ação em particular não havia sido identificada na literatura apresentada, mas é convergente com a ação de Comunicação Clara e Honesta, pois a partir do momento que a marca se mostra interessada em demonstrar ao consumidor na ponta a história de coleção, assim como

demonstrar a tecnologia por trás do produto e o posicionamento de marca a que se propõe, na prática está buscando uma comunicação ainda mais clara, mas com um método diferente.

7.2 PILAR 2 – POLÍTICA DE PREÇO

AÇÃO: DEFINIÇÃO DO PREÇO AO CONSUMIDOR

Quando Silverstein (2003) discutia a criação de curvas próprias de preço e demanda, estava focado na predisposição do consumidor em aceitar preços superiores para determinados produtos. O que se identificou na prática com a análise de casos foi que a definição do preço está mais vinculada em ser complementar às questões de *Status* e de Segmentação. Isto porque Preço transmite ao consumidor um pouco do *status* atrelado a um produto, e eventualmente um preço mais baixo na ponta, poderia significar a percepção de algo inferior. Já a Segmentação poderia inviabilizar a exploração de determinadas praças e canais.

Outro ponto adicional a literatura apresentada, está no formato utilizado nesse mercado para execução da ação, forçando os varejistas praticarem preços pré-determinados, com vista garantir essa mensagem de *Status* e Segmentação traçada.

7.3 PILAR 3 – INOVAÇÃO

Silverstein (2003) menciona em progressão genuína dos produtos, e com a exceção da Mizuno, todas as empresas analisadas relataram executar. Entretanto, o que chama a atenção são as formas que as empresas encontram de de viabilizar esse pilar.

A primeira forma é a Evolução do Produto, mas devido à complexidade e custo que isso demanda, não seria possível impôr um ritmo de evolução tão grande ao mercado. Para isso, essas empresas adotam uma segunda ação, a Inovação Como Argumento Comercial, realizando apenas pequenas modificações/releituras nos produtos, não transparecendo assim um ciclo de lançamentos maior.

AÇÃO: EVOLUÇÃO DO PRODUTO

O que se pôde de fato constatar, é que realmente a inovação é um dos pilares adotados pelas marcas para criar uma vantagem competitiva sustentável em um posicionamento de *masstige*: “Os líderes do mercado do novo luxo declaram seus próprios produtos obsoletos antes que o novo competidor o faça. Lutam para reduzir o ciclo de pesquisa e desenvolvimento.” (Silverstein, 2013, p. 56).

A primeira ideia contida nessa ação está no que foi apresentado por Silverstein, a marca sendo pró-ativa no evoluir de seus produtos, seja trazendo ao consumidor uma nova tecnologia ou funcionalidade, gera a ele a visão da marca como vanguardista e, por consequência, desejo de consumo de seus produtos: “Focado em constante melhoria de qualidade e oferecendo garantias ao produto pelo tempo útil aos seus consumidores” (Paul, 2015, p. 697).

A segunda ideia visa à geração de credibilidade/fidelização. Uma vez que uma marca constantemente está em evolução, não apenas novos atributos são acrescentados aos produtos, mas o consumidor identifica que a marca de fato tem um apreço em elaborar melhores produtos, corrigindo no tempo eventuais fragilidades que aquela mercadoria poderia possuir. Esse tipo de ação, de maneira repetida, gera um aspecto de credibilidade na marca e, conseqüentemente, uma preferência de consumo.

Apesar de ser apresentado como uma das ações primordiais das marcas, um caso chama a atenção: a Reebok (único caso de insucesso no estudo), pois, no Brasil, mesmo tendo a possibilidade de utilizar-se de tecnologias globais, a marca não demonstrava o mesmo *timing* dos demais competidores ao oferecer novas tecnologias, e esse ciclo, uma vez alongado, já era identificado pelo respectivo consumidor como obsoleta.

Outro aspecto importante tange à “tropicalização” das tecnologias, ou seja, adaptar novas tecnologias globais para o Brasil, seja modificando processos produtivos, ou matérias primas. Executando essa ação nesses moldes, a marca perde os ganhos das duas ideias envolvidas nessa ação, a primeira de se alto afirmar como vanguardista, o próprio consumidor começa a identificar a marca obsoleta e perde o objetivo de credibilidade na marca conforme identificado no caso Reebok.

AÇÃO: INOVAÇÃO COMO ARGUMENTO COMERCIAL

A inovação como argumento comercial não havia sido identificada durante a revisão da literatura, e essa ação em particular foi identificada em todos os casos, com exceção da Mizuno. Silverstein (2003, p. 56) afirma que o consumidor de *masstige* são instáveis, já que para eles atributos técnicos e funcionais têm um ciclo de vida muito curto. Logo, o que pode se constatar é que as marcas criaram uma forma diferente de demonstrar ao consumidor uma constante evolução, mesmo que esses benefícios não sejam oriundos de atributos concretos de evolução de produto.

Isso ocorre, porque o desenvolvimento de produtos é algo a que se dedicam recursos escassos, como verba e tempo, e não seria possível as companhias que adotam ciclos de seis meses entre uma coleção e outra (no caso da Havaianas, o ciclo era de 45 dias) de fato trazerem ao mercado esse montante de novas histórias de produto.

As marcas não querem transmitir ao consumidor que estão estagnadas ou obsoletas, isso as faria perder prestígio e, por consequência, consumo. A solução adotada foi inserir releituras ou pequenas modificações nos produtos vigentes (variação da paleta de cores, por exemplo), mas transmitindo um racional de constante evolução.

O intuito de levar novidades ao varejista por parte das fabricantes está em ter argumento de vendas de inclusão de novos produtos, desvencilhando assim qualquer pleito referente a coleções passadas.

7.4 PILAR 4 – PRESTÍGIO DE MARCA

A afirmação de Dubois e Duquesne (1993), de que o consumidor de prestígio é motivado pela sensação de poder e aparência, seria um resumo bastante pragmático a respeito do que foi identificado quando a Prestígio de Marca. Apesar de Silverstein (2003) frisar na importância dos aspectos mais intrínsecos, como ações visando se tornar “Referência de qualidade” e “Referência de desempenho”, o que de fato foi identificado no estudo, foram ações visando aspectos extrínsecos, “Tornar-se referência de status” e “Aspiração a produtos importados”.

AÇÃO: REFERÊNCIA DE QUALIDADE

Apesar de Dubois e Czellar (2002) mostrarem que o consumidor de *masstige* identifica que os produtos possuem uma qualidade superior e naturalmente acabam sendo *benchmarks* de qualidade, nos relatos apresentados pelas marcas, não foram identificadas ações com este intuito.

Todas essas marcas são geridas por grandes companhias e por padrão possuem controles de qualidade, mas não fica evidenciado possuírem ações com um objetivo estratégico de marca.

AÇÃO: REFERÊNCIA DE DESEMPENHO

A expectativa inicial era que para as marcas de calçados esportivos, este item de Referência de Desempenho fosse uma prática comum. No entanto, o que se identificou foi que as tecnologias e inovações que as marcas têm agregado aos produtos, têm mais um caráter de inovação (não se tornar velho perante a concorrência) e de reafirmar uma posição de *status vis-à-vis* a ser considerada uma referência de desempenho conforme sugere Silverstein (2003) ao citar o caso da vinícola Jackson e sua diferenciação tecnológica.

A Mizuno foi a única exceção do estudo, pois como a marca está muito dirigida ao consumidor da categoria *running*, a empresa possui uma preocupação explícita em conforto para o atleta (profissional ou amador), e esta característica é importante para a execução em plenitude desta atividade física.

AÇÃO: TORNAR-SE REFERÊNCIA DE STATUS

Dubois e Duquesne (1993) relata que o consumidor de prestígio deseja demonstrar poder e aparência e essa afirmação norteia com unanimidade em todas as marcas.

Dentre as marcas analisadas, apenas a Reebok perdeu espaço nesse item, com vistas que a empresa não investiu em ações exclusivamente com esse objetivo. A questão envolvida é a de que se tornar referência de *status* exige uma ação constante, uma marca é facilmente esquecida na mente do consumidor, visto que esse é assediado a todo instante pela concorrência. Logo, esses reforços positivos não apenas blindam a companhia para evitar um *churning*, mas geram estímulo de consumo.

AÇÃO: ASPIRAÇÃO A PRODUTOS IMPORTADOS

A Havaianas foi o único caso apresentado de marca de origem nacional, mas mesmo assim consegue usufruir desta ação, pois apesar da marca ser brasileira, a empresa entendeu a necessidade de se expor como internacional, para isso investiu maciçamente em se internacionalizar e informar ao consumidor local a aceitação dos consumidores americanos e europeus.

Mizuno não expôs que o fato de ser uma marca Japonesa lhe geraria uma vantagem competitiva, porém todas as demais (incluindo a Havaianas) são enfáticas ao afirmar que é relevante ao consumidor brasileiro saber que uma marca é de origem externa.

Esse fato foi explorado por Xie (2015) onde documenta que em mercados em desenvolvimento agregam uma percepção de prestígio e qualidade para marcas de origens internacionais.

O caso Reebok chama a atenção novamente ao tema, mesmo tendo uma origem anglo-americana, a marca por não transmitir de maneira clara essa origem, pouco se apropria dessa ação.

7.5 PILAR 5 – SEGMENTAÇÃO

Assim como Prestígio de Marca, o pilar Segmentação se demonstrou relevante e unânime entre os casos apresentados. Esse pilar é visto pelos entrevistados como o responsável em prolongar a vida útil de uma coleção e por consequência, a rentabilidade.

AÇÃO: PLANO DE SEGMENTAÇÃO

Silverstein (2013) como apresentado, já defendia que o lançamento de produtos *masstige* necessitam de um trabalho de seleção bastante criterioso. O que se pode constatar ao longo do estudo é que as marcas de fato vislumbram que esse trabalho teria a capacidade de controlar o ciclo de vida dos produtos.

A ideia apresentada pelos entrevistados é que uma marca que tem um produto âncora em uma praça muito desvalorizada pode passar uma mensagem de que o produto é popular, independentemente de seu preço; a recíproca também é verdadeira: em uma praça valorizada um produto popular, pode passar uma mensagem de marca popular. Ou seja, a partir do momento que houve essa perda de *status*, aquele produto finda seu ciclo.

Alinhar consumidor e praças não apenas blinda o aspecto de prestígio da marca, mas impulsiona vendas, permitindo que um consumidor de determinada característica esteja de fato em contato com produtos alinhados com o seu objetivo.

A única marca que não executou essa ação foi a Reebok, não por não entender o valor na ação, mas por ter a visão de que, para executar a ação com plenitude, em primeiro momento deveria estar disposta em vender menos até, não dando acesso a alguns clientes varejistas a produtos referência, porém, vista a situação financeira a qual a companhia estava, esta resolveu abdicar dessa estratégia.

7.6 PILAR 6 – DISTRIBUIÇÃO

AÇÃO: CRIAÇÃO DE UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO AMPLO

Apesar do tema não ter sido apurado pela revisão da literatura, este pilar foi identificado nos casos da Havaianas, Mizuno e Reebok (Nike e Adidas atuam de uma maneira específica tratada ao final deste tópico). Independente do discurso de qualificar seus canais de vendas, esses volumes não seriam possíveis com apenas a utilização de canais pequenos e de nicho.

A Havaianas de todas as marcas do estudo, é a que conta com a maior capilaridade de vendas no Brasil e que considera esse pilar o principal para a execução estratégica da marca. A Mizuno por consequência (a marca no Brasil é licenciada para Alpargatas S.A., proprietária da Havaianas) utiliza-se muito

do canal de vendas da Havaianas, mas seus preços elevados inviabilizam o acesso de muitos varejistas em negociar o produto que acaba se fortalecendo de um canal de distribuição vasto no território.

Reebok possuiu uma característica similar à Mizuno, pois esta marca também se utilizou de uma marca de sua *holding* Vulcabras|Azaleia S.A., a Olympikus, entretanto essa ação foi descontinuada por razões internas da companhia

Nike e Adidas, apesar de não relatarem esse pilar como estratégico, merece a ressalva que mesmo com uma distribuição menor que as concorrentes, conseguem firmar uma alta escala devida a alta penetração que possuem em clientes chaves no país, como a SBF (lojas Centauro), World Tennis e outras grandes redes varejistas do setor de calçados.

Por fim, seja através de capilaridade de atendimento ou penetração de vendas, nenhuma dessas marcas teriam condições de atingir a escala com um canal de distribuição pequeno e “nichado”, ou seja, por mais que a segmentação seja importante para qualificar a distribuição da marca, a escala que posicionam essas companhias é oriunda de uma ampla distribuição.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Silverstein (2003, p. 48) afirma que os consumidores estão dispostos a pagar 20% a 200% mais por bons produtos, essa afirmação por si, já seria alvo de interesse para um executivo. Além de esclarecer ao leitor o funcionamento da estratégia de *masstige*, este estudo tem com o objetivo principal, apoiar gestores e acadêmicos no entendimento da execução de sucesso de um posicionamento de *masstige*. Para isso identificou pilares estratégicos e respectivas ações de cinco casos da indústria de calçados brasileira que se posicionam ou se posicionaram desta maneira. Através da revisão da literatura, foi possível compreender as características e vantagens existentes em um posicionamento de *masstige*, tal como ter uma visão inicial dos pilares para a elaboração desse tipo de estratégia.

Foi aplicado uma estratégia de pesquisa exploratória com casos múltiplos visando identificar através de entrevistas com oito executivos chave as ações principais que levaram a essas marcas a conseguirem se posicionarem no mercado como *masstige*. Para garantir que as análises tivessem uma maior profundidade, além de fortalecer o racional de entrevista com os executivos, se estudou o contexto do setor e por meio de dados secundários, foi realizada uma busca detalhada sobre cada uma das marcas estudadas.

Através das análises, foram identificadas doze ações agrupadas em seis pilares chave para essas companhias adotarem um posicionamento *masstige*. Dentre esses pilares, os que já abordados pela literatura prévia são “Comunicação”, “Política de preço”, “Inovação”, “Prestígio de marca” e “Segmentação”. Adicionalmente, se constatou “Distribuição”. Vale salientar que esse estudo identificou além dos pilares, quais ações estão atreladas para a implantação dos mesmos.

8.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Os resultados obtidos com este trabalho refletem duas contribuições teóricas. A primeira, relacionada à identificação de Pilares Estratégicos utilizados por companhias para a execução deste tipo de posicionamento. Na

literatura de Silverstein (2003) vislumbra-se um conjunto de oito práticas de alguns *players* de mercado, mas as visões iniciais de práticas não fornecem uma visão de Pilares Estratégicos para uma companhia se movimentar neste tipo de posicionamento. Essa visão agrega uma possibilidade em identificar primeiramente no “o que” e “porquê” será reposicionado, dando mais autonomia ao gestor em desenvolver um “como” de maneira mais apropriada. Para acadêmicos, essa visão de Pilares permite um entendimento da estratégia destas companhias de maneira mais segregada, permitindo-os uma melhor avaliação sobre esse fenômeno de consumo.

O segundo aspecto está atrelado ao entendimento de como esses pilares estão sendo de fato implementados, algo que até então era pouco explorado na literatura. Utilizando-se das oito práticas apresentadas por Silverstein (2003), pouco se obtém a respeito de racionais de implantação dos Pilares Estratégicos. Esse estudo, apesar de não ter como objetivo ser utilizado como “receita”, permite a um gestor entender uma relação de Ações orientadas por Pilares e com isso desenhar as próprias táticas de implantação. Como exemplo pode-se citar o pilar Inovação, apenas se identificava a ação de Evolução de Produto, mas no estudo se percebe que apenas com essa ação não seria possível para diversas empresas e surge uma forma adicional de execução, a Inovação como Argumento Comercial.

Gerencialmente esse estudo permite a executivos de bens de consumo entenderem as vantagens que uma estratégia de *masstige* pode agregar as suas marcas e principalmente, servir de ponto de início para a elaboração de um planejamento estratégico e tático dessa estratégia.

O planejamento estratégico se fortalece a partir do ponto que a companhia consegue refletir quais pilares estão mais alinhados a sua dinâmica atual. Por exemplo, não adianta uma empresa que não está habituada a atuar em uma distribuição capilar, partir deste racional para se reposicionar, exceto que esta esteja disposta a uma mudança drástica em suas dinâmicas. Esta companhia pode propor um debate mais profundo em função das vantagens competitivas que já possui.

O planejamento tático por sua vez consegue através dos resultados deste estudo se tornar mais assertivo, uma vez que as empresas nem sempre

têm acesso a *benchmarks* de mercado e ao entendimento das lições aprendidas das companhias que implementaram determinadas ações.

Adicionalmente, o pilar Distribuição que foi identificado neste estudo tem duas características importantes: a primeira referente à possibilidade de expansão de mercado, algo bastante aderente a estratégias de *masstige*; mas o risco de uma distribuição massiva pode conduzir a perda de prestígio, caso não exista uma estratégia clara de segmentação atrelada à marca.

8.2 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Este estudo foi estruturado visando permitir uma extrapolação para demais setores. Replicar estas análises a outros setores de consumo permitiria um ainda melhor entendimento das formas de implementação dos pilares estratégicos e respectivas ações em setores diversos.

Outra restrição deste estudo está associada ao objetivo do estudo, que visou identificar pilares e entender como esses são aplicados pelas empresas, não visando ou permitindo a um gestor de empresas ter uma visão hierárquica de prioridades entre pilares e ações. Estudos futuros poderão focar numa hierarquização de pilares e respectivas ações para implementação de uma estratégia de *masstige*.

Sugere-se também que em estudos futuros se alargue o escopo do trabalho, com o estudo dos impactos e aspectos regulatórios envolvidos em ações de Definição de preço ao consumidor por parte de uma fabricante, que restringe o direito do varejista em praticar a própria estratégia de preço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASSEY, M. "Case study research in educational settings". **Open University Press**. Buckingham, Inglaterra, 1999.
- CASSELL, C., GILLIAN, S. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. **SAGE Publications**. 1ª ed. p. 257-268, 2004.
- CLANCY, K. J.; TROUT, J., "Brand confusion". **Harvard Business Review**. Vol. 80, No. 3, p. 22, 2002.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. Basics of Qualitative Research – Techniques and procedures for developing grounded theory. **SAGE Publications**. 2ª ed., p 10-11, 1998.
- CORSTJENS, M., LAL, R. "Building store loyalty through store brands". **Journal of Marketing Research**. v. 37, p.281- 291, Agosto 2000.
- DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. **Ed. Atlas**. 2ª ed., 1989.
- DUBOIS, B.; CZELLAR, S. (2002). "Prestige brands or prestige brands? An exploratory inquiry on consumer perceptions". **Proceedings of European Marketing Academy Conference**. Portugal, p.31.
- EISENHARDT, M. "Building theories from case study research". **Academy of Management Review**. v 14, p 352-550, 1989.
- GRANOT, E.; RUSSEL, L.; BRASHEAR-ALEJANDRO, T. "Populance: Exploring Luxury for the Masses". **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 21, n. 1, p 31-43, Winter 2013.
- KAPFERER, J.; BASTIEN, V. "The specificity of luxury management: Turning marketing upside down". **Journal of Brand Management**. v. 16, p. 311-322, 2009.
- KELLER, K. L.; Lehmann, D. R., "Brands and branding: research findings and future priorities". **Marketing Science**. Vol. 25, No. 6, pp. 740-59, 2006.
- KOTLER, P. Marketing Management. **Prentice Hall**. 14ª ed. NJ, 2012.
- KRAVETS, O.; SANDIKCI, O. "Competently Ordinary: New Middle Class Consumers in the Emerging Markets". **Journal of Marketing**. v. 78, p. 125-140, July 2014.
- MARTINS, H. "Metodologia qualitativa de pesquisa". **Educação e Pesquisa**. v. 30, p. 289-300, maio/agosto, 2004.

- MASLOW, A. "A theory of Human Motivation". **Psychological Review**, v. 50, p. 381 , 1943.
- PAUL, J. "Masstige marketing redefined and mapped. Introducing a pyramid model and MMS measure". **Marketing Intelligence & Planning**. v. 33, n. 5, p 691-706, 2015.
- PEDRON, C.; SANTOS, F.; LLOBET, P.; CHAVES, M. Estratégia de relacionamento entre empresas e bloggers: O caso do setor da cosmética. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNISINOS**. Abril/Junho 2015.
- PUNCH, K. F. "Introduction to research methods in education". **SAGE Publications**. Los Angeles, CA, 2009.
- RULE, P.; JOHN, V. M. "A necessary dialogue: Theory in case study research". **International Journal of Qualitative Methods**, p 1-11, 2015.
- SALVADOR, A. "O uso de informações de Big Data na Gestão de Crise de Marca". **Dissertação de Mestrado - USP**, 2015.
- SILVERSTEIN, M. E. F. N. Luxury for the Masses. **Harvard Business Review**. Abril 2003.
- SIMONS, H. "Case study research in practice". **SAGE Publications**. Los Angeles, CA, 2009.
- STAKE, R. E. "Multiple case study analysis". **Guilford Press**, NY, 2006.
- SUJAN, M.; BETTMAN, J. The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research. **American Marketing Association**. Vol. 26, n. 4, p. 454-467, Nov, 1989.
- SWOBODA, B.; PENNERMANN, K.; TAUBE, M. "The effects of Perceived Brand Globalness and Perceived Brand Localness in China: Empirical Evidence on West, Asian and Domestic Retailers". **Journal of Internacional Marketing**. v. 20, p. 72-95, 2012.
- TRUONG, Y. M. R. E. K. P. Uncovering the relationships between aspirations and luxury brand preference. **Journal of Product & Brand Management**, v. 19, n. 5, p. 346 - 355, 2010.
- TRUONG, Y. M. R. K. P. New luxury brand positioning and the emergence of Masstige brands. **Journal of Brand Management**. v. 16, p. 375-382, Março 2009.

- WILKIE, D.; JOHSON, L.; WHITE, L. The impact of low-price brands on the order of entry advantage. **Journal of Marketing Management**. Vol. 28, p 957-973, julho, 2012.
- XIE, Y.; BATRA, R.; PENG, S. “An Extended Model of Preference Formation Between Global and Local Brands: The Roles of Identity Expressiveness, Trust and Affect”. **Journal of Internacional Marketing**. v. 23, p. 50-71, 2015.
- YIN, R. K. “Case study research”. **SAGE Publication**. 4. ed. Los Angeles, CA, 2009.
- YIN, R. K. Estudo de Caso, Planejamento e Métodos. **BOOKMAN**. 2ª ed., 2001.
- YIN, R. K. Estudo de Caso, Planejamento e Métodos. **BOOKMAN**. 4ª ed., 2010.

Case Reebok: Entrevista com gestores da Vulcabras|Azaleia S.A., Kantar Worldpanel e Site de Relacionamento com Investidores da Vulcabras|Azaleia S.A.

Case Havaianas e Mizuno: Entrevista com gestores da Alpargatas S.A., Kantar Worldpanel, Site de Relacionamento com Investidores da Alpargatas S.A. e sites institucionais da Havaianas e Mizuno.

Case Nike: Entrevista com gestores da Nike Inc., Kantar Worldpanel, Site da Nike Sustainability (<http://manufacturingmap.nikeinc.com/#> acessado em 29 set. 2015, às 17:56)

Case Adidas: Entrevista com gestores da Adidas Brasil Ltda., Kantar Worldpanel, Site de Relacionamento com Investidores Adidas Group e institucional Adidas Brasil.

Euromonitor International, **Apparel and Footwear: Euromonitor from trade sources/national statistics**. Acessado em 17 mai. 2016.

Arezzo. Site institucional. Acessado em 17 mai. 2016.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de Pesquisa e Estrutura Lógica

Tópico da Literatura	Questão de Pesquisa?	Questão de Entrevista?	
Prestígio	O que é prestígio para uma marca?	Por quê da preferência do consumidor pelo Luxo?	
		Por quê da valorização da marca?	
		Fidelidade a uma marca é prestígio?	
		Se sim, como manter agregando valor, dando aspiração?	
	O que o prestígio agrega a uma empresa?	O que o prestígio agrega a uma empresa?	
	O que uma marca internacional agrega de valor a um produto diferentemente das nacionais equivalentes?	Como o consumidor enxerga uma marca importada? O produto importado é de fato melhor que o nacional? Por que?	
O que as marcas de prestígio tem em comum?	O que as outras grandes marcas tem feito para se destacarem de vocês?		
O que as marcas de prestígio não tem em relação as outras marcas do mercado?	Qual o diferencial das marcas líderes como a sua frente o mercado?		
Masstige	O que o consumidor busca além da curva de produto e preço?	O que o consumidor quer?	
		O que você quer entregar ao consumidor? Como você quer ser visto pelo consumidor?	
	O que o consumidor brasileiro tem de diferente?	Qual a diferença do consumidor brasileiro do resto do mundo? Qual a semelhança?	
	Qual a característica do consumidor? Quantidade ou qualidade?	Variedade ou bons produtos?	
Pilares e Ações	Onde se localiza sua marca? Mais próximo do prestígio ou do consumo massivo?	Qual o posicionamento da sua marca?	
	Quais são os pilares estratégicos para a formação do posicionamento da empresa?	Quais são os pilares estratégicos para a formação do posicionamento da empresa?	
		Como foi o processo de consolidação da marca?	
		Quais canais foram priorizados? Porque?	
		Quais posturas eram abordados como de alto risco?	
	Como esses pilares são comunicados ao consumidor? GTM?	Como funciona o "Ir ao Mercado da Empresa"? Como os canais recebem esse	
	Quais fatores são considerados de alto risco para a consolidação da estratégia? Fatores internos e externos	Como era acompanhado os fatores de riscos no processo de consolidação? Quais eram monitorados? Porque se monitorava essa cesta específica?	
		Como funciona o feedback do mercado? Apenas no desempenho de vendas? Qual a devolutiva esperada?	
		Quais canais são mais sensíveis ao posicionamento?	Quais canais eram tratados como estratégicos? Porque?
			Quais canais são mais sensíveis ao posicionamento?
	Como era tratada a segmentação?		
	Como era feita o repasse de preço? Coleção? Aumento direto? Alteração do mix?		
	Quais fatores apoiavam essa persistencia do consumidor?		
Qual a ineficiencia da concorrência que abre espaço para o GAP?	Qual a ineficiencia da concorrência que abre espaço para o GAP?		
Quais os pilares estratégicos da concorrência?	Quais os pilares estratégicos da concorrência?		
Quais as fragilidades do restante do mercado?	Quais as fragilidades do restante do mercado?		
Quais canais eram mais expostos a tais fragilidades?	Quais canais eram mais expostos a tais fragilidades?		
Inovação	O que é inovação? Qual frequencia do mercado?	Como o consumidor enxerga novidade? Ele consegue acompanhar frequencia até que ponto?	
Comunicação	Como ocorre a interação com o consumidor?	Como ocorre a interação com o consumidor?	
Itens a serem explorados	Quais as tendências de mercado?	O que aparentemente tem feito o mercado?	

Apêndice 2 - Roteiro de Pesquisa – Sequenciamento Aplicado

	Pergunta	Objetivo
Warm Up	O que o consumidor quer?	Contextualizar a visão do executivo no que tange a estratégia de marcas e por consequencias as expectativas Entendimento do consumidor de moda brasileiro Entendimento da dinâmica do mercado
	Qual a diferença do consumidor brasileiro do resto do mundo?	
	Qual a semelhança?	
	Variedade ou bons produtos?	
	Como o consumidor enxerga uma marca importada?	
	Por quê da preferência do consumidor pelo Luxo?	
	Por quê da valorização da marca?	
	Fidelidade a uma marca é prestígio?	
	Se sim, como manter agregando valor, dando aspiração?	
	O produto importado é de fato melhor que o nacional? Por que?	
	Como o consumidor enxerga novidade? Ele consegue acompanhar frequencia até que ponto?	
Especificas	Qual o posicionamento da sua marca?	Entedimento das dinamicas adotas pela empresa à época para hesito (ou fracasso) na estratégia de masstige Fatores de Risco Metodologia de execução das estratégias
	Quais são os pilares estratégicos para a formação do posicionamento da empresa?	
	Como foi o processo de consolidação da marca?	
	Quais canais foram priorizados? Porque?	
	Quais posturas eram abordados como de alto risco?	
	Como funciona o "Ir ao Mercado da Empresa"?	
	Como os canais recebem esse entendimento?	
	Como era acompanhado os fatores de riscos no processo de consolidação? Quais eram monitorados?	
	Porque se monitorava essa cesta específica?	
	Como funciona o feedback do mercado? Apenas no desempenho de vendas? Qual a devolutiva esperada?	
	Quais canais eram tratados como estratégicos? Porque?	
	Quais canais são mais sensíveis ao posicionamento?	
	Como era tratada a segmentação?	
	Como era feita o repasse de preço? Coleção? Aumento direto? Alteração do mix?	
	Quais fatores apoiavam essa persistencia do consumidor?	
	Como o consumidor enxerga novidade? Ele consegue acompanhar frequencia até que ponto?	
	Como ocorre a interação com o consumidor?	
	Qual a ineficiencia da concorrência que abre espaço para o GAP?	
	Quais os pilares estratégicos da concorrência?	
	Quais as fragilidades do restante do mercado?	
Quais canais eram mais expostos a tais fragilidades?		
Fechamento	O que faltou durante o processo de posicionamento da marca?	Entender as fragilidades do modelo/Melhorias Tendência de mercado
	O que você aplicaria novamente em um novo desafio?	
	O que aparentemente tem feito o mercado?	

Apêndice 3 - AMOSTRA DE ENTREVISTAS REALIZADAS

Adidas - Gerente Nacional de Vendas

Rafael, baseado na sua experiência de consumo, principalmente na sua época de executivo da Adidas. Primeira pergunta, antes até de entrar um pouco no seu histórico dentro da empresa e afins. Na sua visão, o que o consumidor brasileiro, principalmente de calçados, o que ele quer?

O consumidor brasileiro é um pouco diferente do resto do mundo, né? Você tem algumas diferenças. Hoje a gente tem uma dificuldade bastante grande até usando bastante a experiência que eu tive na Adidas, que eu vivi isso bastante lá, qual era a nossa grande dificuldade? Era justamente responder essa pergunta. O que o consumidor brasileiro quer? Porque, imagina o seguinte, imagina pras marcas globais, que têm como referência mercados como o mercado europeu que é um mercado gigante, que é o principal mercado Adidas, ou o mercado americano que também é um mercado altamente consumista, mas que com características totalmente diferentes. Então, a gente tinha um cenário difícil, porque você tem o europeu onde o menos é mais. Onde você consegue fazer uma coleção... Normalmente ela tende a ser uma coleção um pouco mais tranqüila, com menos execução em termos de tecnologia aparente, principalmente falando de calçados, mas muito mais fashion, muito mais voltado pra uma linha mais conceitual. E do outro lado o americano que tem um approach muito mais voltado pra um produto mais agressivo, pra um produto extremamente... Com tecnologia aparente, com valor agregado perceptível, né? E o brasileiro fica no meio do caminho, né? Você tem dois cenários, de um lado o mercado muito forte europeu, ditando uma tendência mais leve, mais clean. E do outro, o mercado americano ditando uma tendência mais agressiva, mais valor agregado. E o brasileiro fica naquele cenário, né? Parte da população, que é uma pequena parte, tem essa visão um pouco mais européia, um pouco mais simples, de um calçado um pouco mais... Como que eu posso dizer? Com menos informação. Mas a grande maioria do consumidor, a grande massa brasileira, ela ainda busca aquele calçado que de certa forma gera um certo status social. O calçado no Brasil ainda hoje... É

estranho isso. Mas ainda hoje é também sinônimo de status. Ele também posiciona o consumidor. Principalmente o consumidor da classe C, da classe B-, da classe C, você encontra apelo muito forte pra produtos com muito valor agregado. Produtos que tenham mais percepção de visual, mais percepção de tecnologia aparente. Às vezes não necessariamente tecnologia que seja eficaz, de certa forma, ou pra corrida, ou pra qualquer outra finalidade. Mas algo que agregue ao produto que ele usa, porque com isso ele tem um produto de alto valor agregado, ele tem um produto de custo mais alto, e isso de certa forma posiciona ele socialmente. Muitas vezes é um consumidor que não tem outros bens que poderiam posicioná-lo socialmente como carro, moto, e o tênis acaba assumindo esse papel. De certa forma, o tênis, e aí muitas vezes o vestuário também posiciona ele com esse status que ele almeja. Ou seja, olha, embora eu não tenha carro, embora eu não tenha moto, eu tenho um produto hoje que tem muito valor agregado e que custa 1000 reais. Vou te dar um exemplo muito claro disso. Durante muito tempo, tivemos dois produtos dentro da operação Adidas Brasil, que foram carro chefe de vendas. Um deles é o Hellbender, que é um tênis de aventura, mas que não tinha nenhuma finalidade prática pra adventure, e o outro foi a coleção Bounse, que era uma coleção totalmente voltada pra tecnologia aparente. Não sei se você vai lembrar, mas era um produto que tinha como se fosse uma bolha embaixo vazada, e essa bolha tinha realmente a função de impulsionar, e era um tênis que estava dentro da nossa categoria de running, mas que ele assumia um papel muito mais Life Stile, que é o papel de posicionar esse consumidor. Era um produto mais caro, mas com muita tecnologia aparente. E depois quem assumiu esse papel em termos de produto, foi um produto diferente, embora mais arrojado, mas com as mesmas características, que é o Springblade, que é um produto hoje que vem sendo comercializado no mercado, e ele assumiu esse papel. Muito valor agregado, muita informação de marca, muita informação de solado. Quando eu falo de tecnologia aparente eu sempre me refiro ao solado, tá? O consumidor, principalmente nas classes mais baixas, ele busca solados mais agressivos, ele busca algo que ele possa olhar o produto e falar, olha, esse produto custa 700 reais, custa 1000 reais, mas ele justifica porque ele tem uma sola que é como se fosse o blade do Springblade, como se fosse alguma coisa que ele pudesse ter referencial do produto. Ficou claro?

Claríssimo. E dentro desse consumidor, que você descreveu tão bem, ele trabalha como o europeu, com poucos produtos mas se altíssima qualidade, ou ele tenta ter variedade? O brasileiro especificamente.

A diferença é muito prática, e muito clara. O europeu tem uma característica de consumo muito peculiar e totalmente diferente da nossa. Ele procura qualidade, ele procura o produto. O que significa isso? Significa que se ele encontrar um tênis que não tenha nenhuma informação de marca, que não tenha nenhuma informação que se refira, independente de qual seja o tamanho da marca, mas que entregue qualidade, que seja um produto cool, que seja um produto legal, normalmente ele vai comprar esse produto. O brasileiro, obviamente com exceção do consumidor que tem mais informação de moda, que é um consumidor um pouco mais elitizado do ponto de vista de perfil de consumo, em termos de moda, em termos de consumo de tendência... Pro consumidor mais convencional brasileiro é totalmente diferente. Pela experiência que eu vivi nesse mercado, o consumidor, principalmente das classes mais baixas, ele precisa de um referencial. Ou seja, não basta comprar um tênis Adidas. Ele precisa comprar um tênis Adidas que remeta a Adidas num produto. Não basta, por exemplo, comprar um Stan Smith que tem menos informação de marca e mais assinatura. Não. Eu preciso comprar um tênis que tenha o logo, que tenha o three stripes, que tenha características que eu possa, ao colocar o produto no pé, deixar claro que eu estou usando um Adidas. Obviamente que eu estou me referindo a um consumidor de massa. É preciso deixar isso claro porque se não você vai esbarrar em nichos. Nichos tem um outro perfil de consumo. Um exemplo claro são os skatistas. O consumidor skatista é um nicho totalmente separado. Ele consome um Adidas com muito menos informação de marca, mas que tem uma característica como o (...) que tem uma assinatura, que tem uma tecnologia que possa agregar o produto que ele possa usar. A mesma coisa pro corredor. O cara de running ele compra um Boost não pelo fato do Boost ser um produto Adidas, caro. Até porque proporcionalmente ele até, embora seja extremamente tecnológico é um produto muito mais barato do que o Springblade. Mas ele realmente oferece uma tecnologia que proporciona melhor impulso na corrida, realmente proporciona esse retorno, realmente proporciona o Boost na corrida. Então, são consumidores diferente. Quando eu falo estou sempre me referindo ao consumidor de massa.

Perfeito. E dentro dessa linha o consumidor de massa que você está me descrevendo olha muito o status que esse tênis agrega, que esse produto agrega. E ser uma marca importada é uma coisa essencial pra ele ou não necessariamente?

Sim, é essencial. Na verdade isso é... Eu diria que é fundamental nesse cenário de consumo. Obviamente que existe uma movimentação onde a marca nacional, a marca produzida aqui tem que ser valorizada mais. Um exemplo disso são as marcas voltadas pro canal fashion, por exemplo, Reserva, a Osklen, e algumas outras marcas. Farm é um exemplo claro disso e está exportando tendência. Porém, quando eu falo pro consumo de massa, quando eu falo pra esse consumidor que precisa se posicionar socialmente através do tênis, através da roupa, esse cara, no fator, no produto calçado que a gente fala de footwear, pra esse cara é extremamente importante que seja um produto importado. O referencial dele são marcas importadas, nunca é uma marca nacional. Até porque durante muito tempo se gerou um estigma no mercado que era impossível produzir um produto, um calçado no Brasil com uma grande tecnologia, com grande diferencial, com produção totalmente nacional. E hoje o consumidor absorveu isso e ele entende que pra ser bom tem que ser importado.

Pensando nessas marcas que você está comentando de prestígio e afins, esse consumidor tem fidelidade a alguma marca ou também não?

Acho que tem uns exemplos muito claros sim de fidelidade. Só pra complementar o outro comentário que é importante. É importante deixar claro o seguinte ponto: o consumidor aprova que o consumidor ele realmente, esse consumidor de massa, está mais tendencioso ao status que a própria marca traz pra ele do que de fato o produto, é a prova que hoje as grandes marcas, exemplo, Adidas, Nike, Mizuno, Asics, todas essas marcas já tem grande percentual da coleção com produção local. Por incrível que pareça é interessante, porque se a marca é nacional, o consumidor tem esse preconceito. Quando a marca é global, quando tem uma marca de fora ele perde essa concepção. Então, mesmo quando ele consome um produto nacional de uma marca de fora, uma marca alemã, uma marca americana, ele tem a sensação que ele está consumindo um produto com mais qualidade, um

produto com mais apelo de marca, enfim, aí a nacionalidade pra ele perde um pouco o efeito. Voltando pra sua outra pergunta, que é sobre...

Fidelização desse cliente.

A fidelização do cliente existe sim. Mesmo no consumo de massa existe fidelização. O consumidor ele busca isso, ele busca referenciais de marcas, e quando ele acha, ele normalmente ele agrega isso pro dia a dia dele, mesmo que às vezes ele não possa ter. Vou dar um exemplo claro, porque eu acho que desenvolve mesmo tendo esse histórico muito forte de Adidas, eu acho que tem um histórico muito forte com relação a isso é a Nike. A Nike criou uma marca que é uma marca de desejo, principalmente pra esse consumidor de massa. Então, é uma marca de desejo. Mesmo quando esse consumidor não tem a capacidade, ou a oportunidade, ou o potencial financeiro pra comprar esse produto, ele busca algum produto com essa inspiração. Ele se inspira nessa marca pra consumir outros produtos. Então, o que significa isso? Muitas vezes ele não tem o produto, ele não tem acesso ao produto, mas ele é fiel a essa marca, mas ele não pode consumir. Então, existe sim essa fidelização. Tem as marcas de novo, que temos que reconhecer que quem faz um trabalho muito forte e muito claro com relação a isso é a Nike, mas olhando pro negócio Adidas, existem consumidores extremamente identificados à marca Adidas, que não consome um produto. Ele consome a família desse produto. Ah, eu comprei um Super Star que durante muito tempo foi um sucesso. Ele comprou um Super Star de várias cores, ele comprou o Super Star de couro, ele comprou o Super Star Hemp, que foi o que foi feito com outro material, mas sempre seguindo essa linha. Esse consumidor é extremamente, ele acaba gerando de certa forma uma fidelidade. Eu acho mais branda do que o consumidor de nicho. O consumidor de nicho não. O consumidor de nicho, mesmo o consumidor brasileiro, esse sim é de extrema fidelidade pelo produto. Se ele gosta de Nike ele consome Nike em todos os sentidos. Se ele gosta de Adidas, ele consome Adidas em todos os sentidos. E ele tem inclusive dificuldade em trocar de marca.

Entendi. Você tem comentado bastante dessa aspiração que esses calçados, esses produtos causa na cabeça desse consumidor de massa brasileiro. O que você enxerga que o mercado tem feito pra continuar semeando essa inspiração?

O mercado vive uma situação muito difícil em relação a isso, porque as decisões que você precisa tomar pra manter esse aspiracional realmente num nível muito alto, as decisões são decisões difíceis que muitas vezes impacta diretamente em (...). O que eu quero dizer com isso? Qual que é o grande segredo pra você conseguir se manter e continuar com esse alto nível de percepção de marca e de valor pra sua marca? Fundamentalmente é a segmentação. Ou seja, é você segmentar, é você ter o produto certo, no canal certo, é você conseguir levar pro mercado uma informação coerente de consumo. Ou seja, se eu tenho um produto que é extremamente conceitual pra marca, eu não posso ter esse produto pulverizado ou distribuído em todos os canais. Eu preciso delimitar em quais canais eu quero ter esse produto pra contar a história que eu quero contar. Isso se aplica em todos os outros sentidos. Por exemplo, um tênis muito high level de running, não faz sentido eu ter esse tênis num lugar onde... Por mais que eu tenha apelo de vendas, não faz sentido eu ter esse tênis num lugar onde o consumidor de running não vai buscar esse tênis. Então, precisa ter esse cuidado. Por que esse trabalho é tão difícil? Porque isso impacta diretamente em vendas. É óbvio que quando você desenvolve que é muito bom e tem um apelo comercial muito forte pra massa, o potencial de vendas desse produto é muito alto. Então, existe uma pressão muito grande do próprio mercado, e quando eu falo mercado falo os clientes, os varejistas que querem ter o produto na loja independente da segmentação. Vou dar um exemplo claro, isso pro Springblade ou Bounse que foi uma história vencedora na Adidas. Todos os clientes precisavam desse produto. Esse produto chegou a representar em alguns clientes 20% de toda a venda do cara. Imagina você com um produto só, com uma família de produto só que é responsável por 20% do seu business de tênis. É insano pensar dessa forma. Imagina eu chegar pra esse cara que é um consumidor em potencial, que tem um potencial gigante, que tem um alto volume de sell out, com capacidade de gerar (...) absurdo, e falar pra esse cliente que em função da segmentação eu não vou poder vender esse produto pra ele. No final do dia, você está deixando dinheiro na mesa, porém, em contrapartida, você está aumentando a longevidade da sua marca. Lá no futuro, lá na frente, você vai perceber que o dinheiro que você deixou na mesa hoje, por não ter vendido, se reverteu em muito mais dinheiro ao longo do período. Porque conseguiu capitalizar o

produto, porque o ciclo de vida do produto ele aumenta nesse formato, ele aumenta bastante. O ciclo de vida da história do silo ele aumenta ainda mais, então, ou seja, eu consigo contar uma história durante um tempo maior, e fazer o ciclo de vida correto dessa história, e eu consigo fazer fade out dessa história pra entrada de uma história nova. Então, assim, se você consegue implementar uma segmentação bem feita, a tendência é que você aumente muito a longevidade do produto, da história, do silo e da marca no futuro. Isso é extremamente importante.

Só puxando dois ganchos que você comentou, eu acho que é interessante ainda quando a gente pensa nesse formato do consumidor. Você comentou que algumas marcas hoje já fabricam no Brasil, as grandes marcas, você deu o exemplo da Nike, da Mizuno. Os produtos, independente de ser uma marca importada ou não, você vai ter outros grandes players nacionais como a Olímpicos e por aí vai. O produto nacional é de fato muito diferente do produto importado?

Ele é diferente sim do produto importado por um único motivo. Não pelo fato de que a indústria brasileira não tenha capacidade de fazer um produto bem feito, tão bom quanto o importado. Não é isso. Mas o custo pra se fazer isso, ele é alto tanto quanto o produto importado. Muitas vezes com parte de matéria prima que você realmente você só consegue através de importação. Então, qual é o caminho pra isso? Você consegue desenvolver um produto muito bom aqui. Mas approach das marcas não é esse. O approach das marcas é desenvolver uma solução muito mais viável do ponto de vista econômico do que efetivamente em função de qualidade. Então, quando eu digo que existe uma movimentação, e aumentando essa participação do produto nacional, é muito mais em função do cenário que a gente vive em termos de custo do dólar, custo da operação de importação, do volume de impostos, dos riscos que a operação de importação ainda geram, porque infelizmente nosso formato, nossas leis elas ainda são um pouco antigas, elas não são tão eficientes. E ainda a gente sofre a questão do antidumping, que o mercado ainda é mais barato pra se produzir um calçado na China, e você tem o antidumping no calçado que aumenta em mais de 13 reais o custo do produto. Assim, honestamente, a decisão de se fazer produto nacional é muito mais estratégico do ponto de vista financeiro e econômico do que do ponto de vista

em termos de qualidade e produto do que por acreditar ou não na indústria nacional. É uma solução, não é um caminho, entendeu?

Entendi. Ainda pensando no consumidor, um ponto que não ficou muito claro é, você comentou das famílias de produtos, a característica do consumidor, só que o ciclo de moda principalmente é muito intenso. A gente sabe disso. E você acaba contando histórias a cada seis meses, tem marcas com um período um pouco menor. E o consumidor? Como ele consegue enxergar essas N histórias que estão sempre sendo contadas de uma forma que ele consegue absorver a novidade, mas ao mesmo tempo, fazer isso algo proporcional ao poder de compra dele? Como é que funciona isso?

Isso é um desafio gigante, porque na verdade, durante muito tempo se forçou a ter um volume de lançamentos num período muito curto de tempo. Primeiro, isso é impossível, olhando pra tênis, tá? Porque quando você fala de tênis... Porque lançamento é diferente da linha fashion. Linha fashion não, linha fashion você trabalha com tendências. E tendência significa muitas vezes, cores. Ou seja, olha eu tenho esta coleção, segundo semestre de 2016, existe uma tendência muito clara que o rosa vai voltar e vai voltar muito forte. Ok. Isso é fashion, isso é moda, você consegue se adaptar a isso, você consegue fazer os ajustes e trabalhar com tendência. Mas quando você fala de tênis em si, principalmente produtos que envolvem de certa forma a tecnologia, você está falando de um outro processo. Seria impossível você criar no mesmo volume, na mesma velocidade que o fast fashion trabalha, que a moda trabalha. Seria impossível você criar essa mesma velocidade olhando pra produto e tecnologia. Primeiro, que pra se criar uma tecnologia envolve uma demanda de tempo, de estrutura, de cuidado, de testes gigante. Você está desenvolvendo uma ferramenta. Você não está desenvolvendo só um calçado. Um calçado tem outras características além do próprio fator só de vestir, de calçar. Então, você não tem essa velocidade pra se criar. Por isso que é tão importante você segmentar o produto e desenvolver e explorar muito bem as histórias. Por exemplo, vou te dar três histórias Adidas. Primeira história Adidas, Boost. Boost não. A primeira história que eu quero contar é a do Bounce. É um produto de valor agregado, de tecnologia aparente, e que viveu talvez a fase da transição do processo de segmentação Adidas. Eu sei porque eu participei desse

processo de implementação. Infelizmente a gente matou esse produto. De certa forma foi falha de execução. Porque era um produto que foi mal segmentado. A gente ainda estava aprendendo com esse processo. Foi mal segmentado, muitos canais tinham o produto, muitos canais que não deveriam ter, tinham esse produto, o produto pulverizou demais, e automaticamente ele perdeu o brilho, ele perdeu... A gente reduziu muito o ciclo de vida desse produto. Embora tenha sido um produto que teve uma longevidade, que durou vários anos, com certeza a gente encurtou o ciclo de vida desse produto. A gente poderia ter explorado ele melhor. Quando a gente olha pra uma outra história, que é o Boost, você vai perceber claramente a diferença que é lançar um produto com uma segmentação bem feita. O Boost é uma tecnologia real. Ela foi desenvolvida, é uma tecnologia incrível de retorno de força. E a Adidas conseguiu contar essa história muito bem porque ela foi muito bem segmentada. Então, o que você criou com isso? Você criou uma história, que era o Boost, que começou pequenininha, ela foi crescendo, foi crescendo, e hoje ela é uma família inteira de produtos com várias execuções de Boost. Muito bem posicionada, reconhecida pelo público. Quem consome Boost hoje entende que é uma tecnologia que de fato gera resultado na prática esportiva. E é uma história que está muito bem contada no ponto de venda, uma história que está muito bem contada nas mídias de consumo, nas ações, nas ativações que são feitas. Então, com toda certeza, é uma história que ela veio pra ficar durante muito tempo. Significa que você vai vender o mesmo Boost que você vendeu há um ano, há dois anos atrás? Óbvio que não. Só que a história permanece. Você continua contando a história Boost. Em várias execuções diferentes. De certa forma é mais fácil, porque você não está criando novas tecnologias. Na verdade você está aproveitando uma tecnologia, uma história, em vários tipos de execução. E a terceira história, só pra fechar isso que eu acho que é o extremo é o Springblade, que ele passa pelo mesmo processo. Ele entra, ele é exatamente esse tênis que vai chegar na massa, porque ele é o tênis agressivo, de tecnologia aparente, de valor agregado muito alto, de custo alto, então ele é aquele tênis do status. É aquele tênis que o consumidor de massa ele busca esse tênis. Porque vai posicionar ele. Quando ele colocar esse tênis no pé, ele vai se sentir mais poderoso, ele vai se sentir mais importante, mais encaixado. Então, esse tênis ele passa pelo mesmo processo.

Essa história é uma história que pode ser contada durante um bom período, como pode acabar em duas, três coleções, depende da segmentação. Se bem segmentado, se você não explorar isso, em termos de (...) e explorar mais em termos de marca, você vai contar essa história durante mais tempo. O que eu quero dizer com isso? É um tênis que tem alta capacidade de gerar (...). Diria que todos os clientes querem esse produto. Se a decisão é olhando só pra (...) o que você faz? Você abre a segmentação, aumenta a pulverização, a distribuição. Automaticamente esse tênis ganha corpo, ganha espaço, num primeiro momento ele tem uma curva muito maior, ele tem uma curva de vendas absurdamente maior, só que em contrapartida você vai reduzir com certeza ai pelo menos a metade o período de vida dele, com toda certeza. Ou mais até.

Olhando um pouco mais pra dentro, quando você trabalhou na Adidas, primeiramente, qual era o posicionamento da Adidas?

Em relação a segmentação, produto? Em que sentido?

Mercado.

A posição de mercado é oferecer pro consumidor... Na verdade tem o aspiracional em termos de posicionamento de mercado, que é oferecer pro consumidor de fato um produto que melhore a performance dele, isso inclusive é um dos mantras da Adidas, da própria história do (...), que a idéia era criar produtos de fato que agregasse alguma coisa no resultado, na performance do atleta. E ao longo do tempo a Adidas conseguiu resultados incríveis em relação a isso. Criou tendências, tecnologias, criou soluções muitas vezes pra alguns esportes. Então, como aspiracional de marca, a Adidas ela consegue isso. Ela busca de fato... Quando ela produz uma chuteira, ela quer uma chuteira, ela quer produzir algo que gere algum diferencial do resultado final do atleta. E você consegue enxergar isso muito claro. A Adidas é uma empresa com um posicionamento muito voltado pra produto. É muito fácil de comparar isso. É você pegar uma camiseta por exemplo, de um clube que é patrocinado pela Adidas, e pegar uma camiseta que é patrocinada por qualquer outra marca. Você vai perceber que existe uma diferença muito clara de execução, muito clara de material, de tecido, de valor agregado. Então, a Adidas busca isso. Ela tem esse posicionamento de querer oferecer algo, entregar um pouco mais do que simplesmente um calçado.

Mas quando eu falo... Não só em entregar esse produto. Mas assim, quando eu começo a mirar qual o consumidor que eu quero, quem eu quero que vista o meu calçado. Qual é o público que a Adidas, por mais que ela saiba que o Springblade vai ser executado na Bayard ou shopping Morumbi, ela vai querer que a massa consuma pra ela ter volume de venda. Como que ela trabalha?

Na verdade hoje existe um processo um pouco mais claro com relação a isso, porque principalmente quando você fala de uma marca como a Adidas que ela tem... Que ela navega muito bem em diferentes áreas. O que eu quero dizer com isso, por exemplo, na Adidas existe uma divisão muito clara entre o que é Adidas fashion, Adidas moda, o Adidas que seria Eye Tree, que seria um silver, que seria um new, que seria um originals em si. Existe uma divisão inteira voltada pra linha fashion. O que essa divisão busca? Qual é o operacional dessa divisão? Dentro dessa divisão você tem diferentes aspiracionais. Então, você tem o New que vai atender o fast fashion. Qual é o publico que o New busca? Busca um público de 14 a 19 anos, que consome moda muito rápido, que consome informação muito rápido porque é um público antenado. Então, esse é um consumidor de New. Um consumidor mais popular, que tem menos dinheiro pra gastar, mas ele está antenado, ele quer consumir moda sempre. Dentro do próprio Originals que é essa divisão de moda da Adidas, você tem o Originals em si, que é um posicionamento diferente, que ela já busca um público mais sênior, que tem um histórico de marca mais forte. Por exemplo, uma historia de super star que fez sucesso nos EUA durante muito tempo, que viveu uma história de uma linha de skatista que é uma linha extremamente voltada pros ícones do skate. Então, esse cara é um cara mais sênior que já consome moda de um outro jeito. Ele consome tendência, ele consome moda, mas ele tem um histórico, geralmente esse cara é aquele fã da marca. Esse é aquele cara que consome porque ele é fã da marca. Dentro desse mesmo bloco você ainda tem o cara que é o high fashion, que é o cara que realmente consome a tendência da tendência, é o cara que usa o tênis de asa do Jerry Scott, é um cara que usa uma alta costura do Yohji Yamamoto. Então, assim, hoje as marcas buscam segmentar a própria coleção, a própria estrutura de marca pra navegar dentro dos diferentes públicos e nunca tem um público porque... Isso é muito claro entender isso. É impossível você ter um produto

que vai navegar em todos os targets, e ao mesmo tempo é impossível você ter dentro de uma mesma linha produto pra atender todo mundo. Não tem como. Então, o que as marcas fazem? Não só a Adidas. Elas fracionam. A Adidas tem uma divisão muito clara que é moda, que eu te expliquei agora, e a outra linha que é performance. Dentro de performance que entra o Springblade, por exemplo, e o Boost, ela também segmenta muito claro isso. Um Springblade sim, você tem razão, teve um sold out na Bayard no momento de lançamento? Sim. Porém, é muito claro. A gente sabe que o posicionamento desse produto, ele vai pra esse consumidor que realmente tem essa pretensão de status social, de posicionamento, ou pra molecada que quer um produto mais agressivo. Em contrapartida, o Boost, o posicionamento dele é muito claro. Ele é pro esportista, ele é pro corredor, é pro cara que busca desempenho. Então, esse cara vai estar no especializado de esporte, e vai pegar só uma parte desse cara que tem um aspiracional de marca voltado pra performance. Entendeu?

Entendi. Você comentou muito... Se eu pensar em pilares nessa execução da Adidas, um você falou muito bem já que foi a parte de segmentação, quase que um mantra interno, pelo que você está me passando. Tirando a segmentação, tem mais algum pilar que vocês entendem como estratégico em qualquer movimento de mercado que vocês faziam?

Acho que é extremamente importante você continuar dentro dos pilares, tem a parte de marca que precisa ser muito forte. Então, quando eu falo de segmentar, não basta segmentar por segmentar, não faz sentido. Não basta eu pegar produtos e simplesmente e dizer que eu quero esse produto segmentado. O pilar mais forte dentro disso é como eu ativo cada história dentro do nicho que eu quero atacar? Como eu conto essa história lá dentro? Então, o pilar de comunicação e de ativação de marca, ele sem dúvida nenhuma, é um dos pilares mais fortes na Adidas. Pelo menos no momento que eu estive lá era um dos pilares mais fortes. Ou seja, dentro dos planos globais que nós tínhamos como prioridade... Porque a segmentação em si, não é só que ela é um tema prioritário, ela é cultural. Ela está inserida no negócio. Ou seja, quem é o produto específico para aquela (...) e definindo em qual segmentação ele vai entrar. Então, o produto ele já nasce com essa característica. Agora, como você ativa esse produto é que é o segredo. Então,

um dos grandes pilares é de fato a ativação, principalmente a ativação de trade marketing. Como eu faço o meu consumidor enxergar tudo isso que eu estou falando? E quando eu falo ativação de trade marketing isso envolve também a parte do (...), como eu faço esse consumidor (...) uma história? Como eu conto ela? Como eu faço o consumidor absorver essa história? Então, esse com certeza, é um dos pilares mais importantes hoje. Quando eu falo disso, o resultado final disso vai ser sempre a experiência de marca, tá? Como eu gero uma experiência de marca pro meu consumidor.

Pensando um pouco na entrada da Adidas no Brasil, hoje ela é um dos grandes players do mercado, consolidadíssima. Como foi um pouco essa história? Ela foi uma (...)? Começou a competir no mercado nacional que você tinha players fortes, importados, como exemplo a Reebok que chegou a ser um dos tops players do mercado brasileiro. Como é que foi nesse primeiro momento, esse primeiro embate da Adidas pra conseguir marcar o seu espaço?

Eu não consigo te precisar exatamente os anos em tudo isso que eu vou te falar aconteceu, mas obviamente que a Adidas já está no Brasil há muito tempo. Há muito tempo mesmo. Só que ela tinha uma participação, um formato um pouco diferente. Ela tinha distribuidores locais que produziam a marca e comercializavam a marca. E a parte a (...) tentava construir essa história direto aqui no Brasil. Só que um volume incipiente. Não era um grande foco. O que aconteceu foi que em determinado momento a Adidas decidiu vir pro Brasil de vez, ou seja, retomar a operação, pra todo produto que era nacional e produto importado. O ponto é que quando a Adidas tomasse a decisão de assumir a marca como um todo, de trazer pra cá, ela começou a desenvolver uma estrutura pra isso. Ela já tinha uma participação de mercado, era pequena. Nessa época, como você bem falou, os players eram outros, você tinha outras marcas que hoje nem existe mais. Você tinha um Dharma, você tinha um (...) que fazia sucesso pontual, tinha uma Reebok que era líder de mercado. Era um outro momento de mercado, era um outro momento de marca. Não tinha uma presença tão forte das marcas gigantes que são Nike e Adidas hoje, né? Não tinha essa presença tão forte que é. No meu ponto de vista, o ponto de ainda não terem desenvolvido um trabalho pro mercado brasileiro do que efetivamente pelas marcas. Que as marcas são incríveis e nessa época já

faziam sucesso lá fora. Então, o que aconteceu foi quando a marca tomou a decisão de assumir toda essa operação, ela começou a construir a história, definir os targets, definir os processos. Obviamente que não nasceu como é hoje, não nasceu estruturado com segmentação, não foi isso. A marca foi aos poucos se estabelecendo, aos poucos se estabelecendo com os principais players do mercado. Nessa época ainda não existia players como a Centauro, não existia players como Netshoes. Então, ainda quem movimentava esse mercado eram os calçadistas. Então, Adidas fortaleceu parceria com os calçadistas. E por fim começou a desenvolver e ter um approach de marca muito mais forte no Brasil. Não acredito em sorte, por sorte, mas até pelo momento de mercado, por peculiaridade de mercado, o Brasil começou a viver uma outra história. Por incrível que pareça o Brasil começou a ter uma história que o tênis começou a ter um peso muito grande em determinado momento. Meados dos anos 90, anos 2000. Onde existiam até roubos de tênis no Brasil seguidos de morte. Então, tênis durante um período passou a ter um status gigantesco no cenário brasileiro. E aí, isso permitiu que todas as marcas que tinham um trabalho, um mínimo de estrutura por trás se fortalecesse. Nike navegou muito forte nesse momento com tênis importantes que eram Nike (...), Nike Air, Nike Street, Adidas também com Star. Nessa época ainda existiam marcas locais muito fortes que eram Rainha, Topper, a própria Timberland. Então, assim, alguns fatores de mercado também contribuíram pra que as marcas se fortalecessem. E aí, acho que foi o caminho, como se fosse a abertura certa do mercado pras marcas começarem a investir nessa parte de aspiracional, do fortalecimento da marca como marca, do combate à pirataria. Porque quando a marca ficou forte a pirataria também ganhou espaço. Foi uma seqüência meio que natural de desenvolvimento de mercado, entendeu?

E o acompanhamento desse mercado. Qual era o feedback que vocês mais monitoravam? Você comentou assim, claro que receita é fundamental, não vou entrar nesse tipo de questionamento. Mas, o feedback de uma coleção que estava indo bem era só a receita, ou o que vocês monitoravam pra entender que o mercado entendeu de fato a história que a gente quer contar, o mercado de fato está querendo ouvir o que a gente quer falar?

Pra ter essa noção, pra conseguir mensurar isso, só existe um feedback concreto, que se chama sell true. Só existe esse. Você pode ter N estudos, você pode ter várias formas de analisar, você pode ver mercado, você pode analisar (...), ah, fiz uma coleção incrível, vou fazer uma pré venda. Pré vendi 1000% a mais referente à minha última coleção. Você só vai saber se o seu produto foi um sucesso ou não quando o produto chegar na loja e o consumidor comprar. Então, o único indicador que eu, Rafael, acredito que realmente te conta se você acertou ou não é o sell true. Quando o consumidor entra na loja e ele consome o produto. A gente acompanhava isso, pelo menos eu era o responsável por essa parte, e acompanhava isso com muita seriedade. Pra mim é o fator principal de sucesso de uma coleção é saber se o sell out aconteceu ou não. E infelizmente hoje no Brasil, como é um mercado ainda muito... Não vou falar informal que ele já profissionalizou bastante, mas ele ainda é um mercado pouco informatizado, é completamente diferente de linha branca onde você tem uma (...) que consegue monitorar cada passo que você dá, cada ação, cada retorno. É diferente. Então, você fica muito refém de entender exatamente, fisicamente se o produto vendeu ou não, se houve reposição. É um trabalho mais árduo, mas é o único que eu acredito que conta exatamente se você teve sucesso ou não com a história.

E pensando em preço, que quando a gente fala em vendas não temos como fugir muito disso. Repasse de preço. Claro que tem aspecto inflacionário e afins. Mas preço é uma palavra muito mais genérica do que só o valor que aquele produto tem. Mas sim muito da cabeça do consumidor. Como que era feito esse repasse de preço ao consumidor? Simplesmente pensando na parte fabril, ou o que vocês enxergavam pra poder precificar produto e posicioná-lo?

Acho que toda empresa passa por uma fase de aprendizado, né? E lá não foi diferente. Tinha oportunidade pra isso. Uma delas foi quando o produto tinha muito mais demanda do que capacidade de entrega. Então, isso nos colocava em uma posição, de certa forma, confortável. Então, não tinha muito essa preocupação. Você tinha um preço baseado no produto, obviamente que tinha os fundamentos financeiros por trás disso que é margem, que é (...) do produto, origem. Tudo isso conta pra você fazer um bom pricing, pra você fazer um bom pricing e fazer um bom preço de PDV do produto. Mas no final do dia só existe

um preço, que é aquele que o produto de fato vale, que é aquilo que o consumidor está disposto a pagar. Não importa se ele é alto ou baixo. Se eu faço um produto hoje que custa 10 reais, e eu tenho capacidade de vender a 1000 reais, é o preço do produto, e esse deveria ser o racional coerente. Em contrapartida, se eu faço um produto que custou 500, e ele não tem capacidade de vender acima de 700, o preço do produto é 700. E se você forçar você vai ter problemas, não vai vender. É simples assim. Só que nesse período de aprendizado a gente viveu essas fases. Que era, quando tem mais demanda você tem capacidade até de ter um preço, de ousar mais no preço porque tem outros fatores que permitem que o produto possa custar mais, que é demanda, a força de marca, desejo de marca e assim vai. Só que a gente também tem que ver o lado oposto. Eu também vivi o lado oposto, que é quando o produto já não tinha, ele continuava tendo demanda, mas não era mais a mesma demanda que ele tinha antes. E aí, começou, por um período muito curto, a gente começou a fazer preço olhando muito a margem do produto porque começou a vir uma avalanche de coisas absurdas que eram o antidumping, o aumento do (...) por N motivos, impostos, (...) vermelho, (...) cinza, tudo que acontecia nesse processo fazia com que o custo desse produto ficasse muito mais alto, aumento do dólar. E nessa brincadeira começou a olhar muito pra margem que o produto deixava. E aí obviamente que aconteceram muitos erros. Muitos erros. De produtos fora de preço, e aí a consequência é clara, como eu disse pra você o resultado se você está errando ou não é o sell true. Então, começou a ir produtos com preço de forma errada e o consumidor passou a não comprar, diminuiu, reduziu a demanda. Automaticamente com isso a gente aprendeu e passou a fazer outro approach no formato de outro approach no formato de coleção que é: primeiro, cria a história para que o produto possa custar mais, cria a história, cria o desejo. Cria, desenvolve um produto que possa realmente ter mais valor agregado que justifique pro consumidor pagar mais. Segundo, o preço tem que ser feito pelo produto e não pela margem. Como eu disse, não importa se o produto custou 5 ou 10, o que importa é quanto ele vale na ponta. E sim, o produto vale 1000, você tem que cobrar 1000. É justo que você cobre porque é o que vale. Agora, o universo também é verdadeiro, não adianta que por força de imagem você queria cobrar muito mais caro por um produto que não tem valor agregado pra

isso, que não tem justificativa pra isso. Então, meu ponto é, o preço tem que ser feito com base no produto, com base na história que você está contando, e não por base na margem do produto. Seja ele pra mais ou pra menos. E a decisão no final é simples, se o produto não tem capacidade de custar o que precisa custar pra suportar a margem e o resultado, não faz. Tira e trabalha com aquilo que funciona.

Você comentou bastante do consumidor, da própria Adidas. Olhando um pouco agora a concorrência. Quais são os pontos chaves que você viu que a concorrência se fortaleceu no período, e as suas fraquezas que vocês conseguiram subir em cima da concorrência. O que você enxergava olhando os outros players do mercado?

Eu acho que tem uma coisa que fala muito forte nesse mercado, um mercado que tem uma capacidade de vazão muito grande que é o mercado de calçados. De novo, né? Estamos falando de um mercado de mais de um bilhão de pares por ano. É muita coisa. É um consumo muito forte de produto. Então, quando eu falo de um mercado desse tamanho, obviamente que eu estou falando de consumo geral de calçados. Mas quando você fala num mercado com essa capacidade de vazão, você tem que tomar muito cuidado em relação a velocidade que você toma e executa os planos. Porque assim, você tem muita gente brigando por esse mercado. Você tem concorrentes gigantes brigando por isso. Então, primeiro você tem que ter uma capacidade muito grande de entender o caminho que você quer seguir. Por exemplo, vou seguir um caminho de marca. Então, quero fortalecer minha marca pra que eu consiga permanecer nesse mercado durante muito tempo. Então, parceiro, você tem que saber que você tem que tomar decisões duras, que tem que ser decisões rápidas e tem que ficar muito claras pro mercado. E você tem que ser capaz de suportar o mercado na demanda que ele tem. Ou seja, eu tenho demanda pra Adidas pra vender um milhão de pares. Porém, em função de segmentação você está me limitando a vender 700. Tá bom. Como eu faço pra cobrir esse gap de 300 mil pares? Esse é o approach que tem que acontecer. Eu acho que as empresas, não vou falar só de Adidas nesse caso, mas eu acho que quem ganha é quem consegue fazer isso mais rápido. A Nike, por exemplo, tem uma política de segmentação, e ela endureceu ainda mais a política de segmentação exatamente nesse momento de crise. Ela enxergou isso como

uma oportunidade pra melhorar o mercado. Ela entendeu esse momento de maus resultados como uma oportunidade pra dizer, olha mercado, eu vou priorizar o fortalecimento da marca. Qual é o caminho das outras empresas? Então esse é o ponto. Eu acho que ganha quem tem velocidade, e quem sabe e tem clareza do caminho que quer tomar. Adidas tem uma marca muito forte. Ela tem um trabalho voltado pra marca, mas as vezes eu acho que ela tem uma... Talvez um pouco... Não tem a velocidade que se precisa pra atacar o mercado brasileiro. As vezes eu acho que falta um pouco de velocidade. Acho que tem uma boa estratégia, acho que tem uma boa execução, mas as vezes eu sinto que falta um pouco de velocidade.

E pra gente fechar Rafael, tanto esse processo da Adidas, o que você mais... Hoje, essa história “sua com a Adidas” terminou, mas olhando pra trás, o que você mais viu de fragilidade de que faltou, de que pecou um pouco lá atrás. E se hoje você assumisse um desafio equivalente, semelhante, o que você aproveitaria e o que você ajustaria daquela estratégia lá de trás?

Acho que o principal fator que acho que é uma fragilidade absurda, é o olhar muito focado pro próprio negócio. Eu acho que hoje eu posso falar por algumas empresas que eu conheço, não posso falar por todas. Mas olhando especificamente pra Adidas, o que eu acho que a gente... Pelo menos no meu momento lá, que a gente errou muito, era que a gente olhava o mercado muito a partir do nosso negócio e a partir dos concorrentes que a gente acreditava que eram concorrentes diretos, quando na verdade tinha um mercado muito maior, além desse que a gente estava desconsiderando ou estava explorando pouco. Então, acho assim, falta olhar melhor o mercado, entender melhor o mercado. Eu vou usar um exemplo que eu acho muito claro, pra mim o que faz uma empresa como a P&G ou uma Unilever ter muito sucesso em alguns produtos, por exemplo, Omo, é que eles realmente, quando decidem entrar numa praça eles vão até o fim. Ou seja, eles vão para aquela praça, fazem pesquisa de mercado, fazem estudo pra saber como aquele produto pode ser inserido naquela sociedade, naquele costume. Eu acho que hoje falta isso pras marcas de calçado darem o próximo passo. Por exemplo, o Brasil é um país continental. Tá bom. Será que eu sei realmente com quem que eu estou brigando? Com todos os mercados? Será que eu sei realmente se eu estou

atendendo a demanda de todos esses mercados? Será que realmente eu preciso simplesmente pegar as histórias globais e colocar isso goela abaixo em todo mercado? Será que eu não posso tentar ter algum approach um pouco mais local ao invés de um approach só global? Embora eu sei que o global tem apelo, mas será que eu não estou deixando alguma oportunidade na mesa quando eu deixo de olhar esse mercado como ele realmente é? Será que não faz sentido eu ir lá pro Belém pra sentar lá, passar um tempo lá e ver o que aquele mercado demanda? Então, acho que esses são os gaps que eu com toda a certeza, se eu voltasse atrás hoje com o que eu sei, eu faria completamente diferente. Eu teria um olhar muito mais crítico e profundo pro mercado e isso envolve peculiaridade de praça e concorrência. Eu olharia a concorrência com muito mais seriedade. Concorrência pra mim não é Nike, não é Mizuno. Estou falando concorrência Adidas, Bull Terrier, to falando concorrência (...), to falando concorrência Boots, to falando do pior ao melhor. Então acho que isso era uma fragilidade. Hoje eu não teria o mesmo approach com certeza, teria um approach diferente, e tentaria influenciar pra que a empresa também tivesse esse olhar.