

---

## A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA MELISSA

**Sylvia Therezinha de Almeida Moraes** – [sylvia.tamoraes@gmail.com](mailto:sylvia.tamoraes@gmail.com)

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

**Melissa Senra** – [melwsenra@yahoo.com](mailto:melwsenra@yahoo.com)

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

**Angela da Rocha** – [amc.darocha@gmail.com](mailto:amc.darocha@gmail.com)

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

Submetido em 06/11/2011, aceito para publicação em 04/06/2012

---

O gerente de operações da marca Melissa se preocupava com o desenvolvimento de um posicionamento sólido e de uma estratégia de *marketing* que reforçassem a imagem da marca Melissa no mercado internacional. Ele entendia que, apesar de a Melissa ser brasileira, seu conceito era internacional: “A Melissa não é uma marca *souvenir* do Brasil, como a cachaça e a fitinha do Senhor do Bonfim. Ela é uma marca com linguagem internacional”.

Ele tinha plena consciência dos problemas que a empresa enfrentava e do importante papel desempenhado pela marca Melissa nos negócios da Grendene. Esses problemas podiam ser resumidos em dois: a concorrência de produtos asiáticos e a valorização cambial. Ambos tinham o potencial de deteriorar a posição internacional da marca. Tratava-se, no entanto, de problemas externos à empresa, sobre os quais ela não exercia controle algum. A concorrência dos calçados asiáticos, especialmente chineses, vinha desde os anos 1990, mas era agravada pela forte valorização do real em relação ao dólar. A Grendene, uma das maiores empresas calçadistas brasileiras, vinha procurando se adaptar à nova realidade, concretizando algumas iniciativas para redução de custos, como transferência de unidades fabris para o Nordeste, onde os custos de frete e de mão de obra eram mais baixos, e implementação de ações para reforçar a diferenciação do produto e a imagem da marca.

Após vários anos sem maiores investimentos na marca, a Grendene iniciara o reposicionamento nacional da Melissa em 1994. Nos anos seguintes, a empresa aumentou seus investimentos no desenvolvimento de imagem global para a marca, organizando lançamentos com *top models* internacionais e criando modelos em parceria com *designers* renomados. A partir de 2004, ênfase maior foi dada às questões de diferenciação e imagem no mercado internacional, à medida que se agravavam as condições competitivas.

Era nesse contexto que o gerente da marca considerava, ao fim de 2011, a adequação das estratégias seguidas pela empresa e os caminhos futuros que se colocavam a ela. Considerando que

as situações competitiva (tabela no Anexo 1) e cambial (tabela no Anexo 2) não se alterariam, que ações de *marketing* poderiam ainda ser conduzidas para acelerar e ampliar o alcance global da marca e expandir as exportações?

### **A Grendene**

A Grendene era uma das maiores fabricantes de calçados do País e possuía tecnologia proprietária e exclusiva na produção de calçados. Totalmente verticalizada, a partir de matrizaria e fábricas próprias, contava com uma logística de distribuição que atingia desde distribuidores a varejistas tradicionais e não tradicionais em todo o território brasileiro e no exterior. A empresa era detentora de marcas reconhecidas, como Melissa, Rider, Grendha, Ilhabela, Ipanema Gisele Bündchen, Ipanema, Grendene Kids, Grendene Baby e Zaxy.

A empresa vendia seus produtos por meio de representantes comerciais, distribuidores, exportações diretas e via subsidiárias no exterior, atingindo cerca de 20 mil pontos-de-venda em mais de 90 países e 60 mil no mercado brasileiro, além de uma área de vendas separada e distribuição seletiva para a marca Melissa. Todo distribuidor da marca, em qualquer país, que comercializasse os produtos Grendene se comprometia a contribuir com ações de *marketing* voltadas para promover as marcas da empresa.

A marca Melissa era utilizada em uma linha de calçados de plástico idealizada e produzida pela Grendene. Apesar de a Grendene ter criado, em 1998, uma divisão para cuidar apenas da marca Melissa, as principais decisões eram tomadas na empresa mãe, a Grendene.

### **Histórico da Grendene**

A Grendene foi fundada em 1971, pelos irmãos Alexandre e Pedro Grendene Bartelle, fabricando telas para os garrafões de vinho produzidos na Serra Gaúcha, em substituição a peças confeccionadas com vime. Foi pioneira também no uso da poliamida em componentes de calçados.

#### *Produção*

Em 1980, foi inaugurada a matrizaria – fábrica destinada a produzir as matrizes dos calçados de plástico – localizada em Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul. A produção de calçados, na primeira década, concentrou-se nesse Estado, acompanhando o desenvolvimento da indústria brasileira de calçados femininos.

No início da década de 1990, já pressionada pela concorrência asiática e buscando melhorias na produção e na redução de custos, a Grendene iniciou a transferência da maior parte de sua produção para o Nordeste do Brasil. Um dos fundadores da empresa, Alexandre Grendene, justificou essa transferência:

*Não poderíamos ter em Farroupilha a empresa que a Grendene é hoje. Se ficássemos, quebraríamos... Se não parássemos de produzir essas linhas em Farroupilha, elas sairiam do mercado porque dariam prejuízo. Se eu ficasse com 4.000 operários na cidade, quebraria. Não poderia manter nem os 500 funcionários que ainda estão lá, nem teria os 14.000 que hoje estão no Ceará<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup>NAIDITCH, S. De mala e cuia. *Exame*, 01.11.2000. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0726/noticias/de-mala-e-cuia-m0047906>. Acesso em 05.10.2010.

Benefícios fiscais, menor custo de mão-de-obra e localização estratégica para acesso ao mercado internacional motivaram a transferência das operações fabris, até então localizadas em Farroupilha, no Rio Grande do Sul. A decisão de ir para o Ceará se deveu, em parte, à confiança em governos progressistas, como indicou Alexandre Grendene: “Considero as políticas industriais do Ceará confiáveis e resolvi fazer um teste...”<sup>2</sup>. Entre essas políticas, alinhavam-se a doação de terrenos e infraestrutura e o financiamento de 75% do ICMS por 15 anos. Além disso, os salários eram substancialmente mais baixos no Ceará, à época cerca de 30% menos do que no Rio Grande do Sul. Finalmente, o frete do Nordeste para os mercados dos Estados Unidos e da Europa era mais barato do que quando a empresa produzia exclusivamente no Rio Grande do Sul, o que contribuía para sua competitividade no mercado internacional.

Em 1990, foi instalada em Fortaleza a primeira unidade fabril no Estado do Ceará, que passou a se denominar Grendene do Nordeste S.A., com capacidade anual de produção de cinco milhões de pares. Em 1993, ocorreu a inauguração da fábrica em Sobral, Ceará, chamada Grendene Sobral S.A. Dando continuidade à estratégia de transferência da fabricação para o Nordeste, em 1997 deu-se o início das operações da terceira unidade – Indústria de Calçados Grendene Ltda. – sediada em Crato, Ceará, com capacidade anual de produção de 12 milhões de pares. Em 2007, mais uma unidade industrial, a MHL Calçados Ltda. foi inaugurada, desta vez na cidade de Teixeira de Freitas, no Estado da Bahia. Uma das razões para investir na Bahia foi a maior proximidade com os mercados do Sudeste e Sul do Brasil, tornando o frete mais competitivo.

Em 2011, a Grendene era totalmente integrada em suas 6 unidades industriais, compostas por 12 fábricas de calçados, com capacidade instalada total de 200 milhões de pares/ano, além de uma matrizaria e uma fábrica de PVC para consumo próprio na produção de calçados. As unidades industriais estavam distribuídas da seguinte forma: (i) no Estado do Ceará, nas cidades de Sobral (matriz/sede social e maior planta, com seis fábricas de calçados e uma de PVC), Fortaleza (duas fábricas de calçados e componentes) e Crato (uma fábrica de calçados e de componentes); (ii) no Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Farroupilha (duas fábricas de calçados e sede administrativa) e Carlos Barbosa (matrizaria); e (iii) no Estado da Bahia (uma unidade na cidade de Teixeira de Freitas). A matrizaria da Grendene era a maior do mundo, com tecnologia proprietária. A empresa considerava a abertura de uma nova unidade fabril, possivelmente em 2012.

#### *Mudanças societárias e abertura de capital*

Em 2001, a empresa promoveu uma reestruturação societária, com a incorporação da Indústria de Calçados Grendene Ltda. pela Grendene Calçados S.A. Em 2003, ocorreu outra mudança societária, quando a Grendene Calçados S.A. foi incorporada à Grendene S.A. A companhia passou de *holding* para sociedade operacional, tendo uma subsidiária integral, a Saddle Corporation, com sede no Uruguai. Essa subsidiária, por sua vez, controlava a subsidiária americana (Grendha Shoes) e a subsidiária argentina (Saddle Calzados). Essas mudanças tinham por objetivo preparar a empresa para a abertura de capital, realizada em outubro de 2004, passando a ter ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo. Em 2005, ocorreu nova reestruturação societária, por meio da qual as duas subsidiárias anteriormente vinculadas à subsidiária do Uruguai passaram a ser também controladas diretamente pela Grendene.

---

<sup>2</sup>Idem.

## Resultados

Em 2009, a Grendene atingiu a produção de 150 milhões de pares produzidos inteiramente no Brasil. Naquele ano, obteve faturamento bruto de R\$ 1.819,4 milhões, sendo R\$ 1.464,4 milhões no mercado interno e R\$ 355 milhões no mercado externo, vendendo um total 166 milhões de pares. O lucro líquido foi de R\$ 272 milhões. Em 2010, a Grendene alcançou o melhor resultado de sua história, com lucro líquido de 312 milhões de reais e aumento de 10% do faturamento. Do total de 170 milhões de calçados, 115 milhões atenderam o mercado doméstico e 55 milhões se dirigiram ao mercado internacional<sup>3</sup>. A tabela no Anexo 3 discrimina as vendas totais e por mercados (interno e externo) da empresa nos últimos anos, assim como o país de origem das vendas nos mercados externos.

Desde 2003, a Grendene era a principal exportadora brasileira de calçados em número de pares, com 38,2% do total exportado pelo País em 2010<sup>4</sup>. A empresa não tinha a intenção de instalar fábricas em países de baixo custo, como a China, a exemplo de algumas empresas calçadistas internacionais, nem em outros mercados da América Latina, como alguns concorrentes brasileiros.

## A marca Melissa

Inspirando-se nas sandálias de tiras dos pescadores da Riviera Francesa, em 1979, Pedro Grendene Bartelle teve a ideia que daria à empresa um de seus principais produtos e marcas: a sandália Melissa Aranha. No mesmo ano, a empresa utilizou como instrumento de *marketing* a telenovela *Dancing Days*, da Rede Globo, emissora de maior audiência no Brasil. Nessa telenovela, a personagem vivida pela atriz Sônia Braga, ícone do cinema brasileiro, usava a sandália Melissa. Essa ação de *merchandising* fez com que o produto (e a marca) se tornasse conhecido no mercado brasileiro, passando de simples calçado de plástico injetado a símbolo de moda. Dessa forma, a empresa deu início ao processo de desenvolvimento e diferenciação da marca no mercado brasileiro. Posteriormente, a marca ampliou a linha de produtos oferecidos ao mercado, produzindo e comercializando outros tipos de calçados de plástico, além das sandálias, embora essas permanecessem como seu carro-chefe. A figura do Anexo 4 apresenta alguns produtos da linha Melissa em 2011.

## Histórico da marca

A marca Melissa foi introduzida no mercado externo em 1983. De modo a obter maior reconhecimento da marca no mercado externo, foram feitas parcerias com grandes *designers* internacionais como Jean-Paul Gaultier, Thierry Mugler, Jacqueline Jacobson e Elisabeth De Seneville. Em outubro de 1983, as coleções desenvolvidas por esses *designers* foram apresentadas em desfiles de *prêt-à-porter* de Paris, seguindo-se desfiles em São Paulo. Graças a essa estratégia, a sandália Melissa obteve aceitação no mercado internacional, sendo exposta em vitrines de várias lojas famosas.

Depois de alguns anos sem desenvolver novos modelos, em 1994 a Grendene decidiu revitalizar a marca Melissa, promovendo novos lançamentos. Em novembro, um grande evento

<sup>3</sup>CARVALHO, L. Grendene tem lucro recorde em 2010. *Exame*, 24.02.2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/grendene-tem-lucro-liquido-recorde-em-2010>. Acesso em 29.10.2011.

<sup>4</sup>CARVALHO, L. Grendene planeja crescer até 15% ao ano com foco no mercado interno. *Exame*, 24.02.2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/grendene-planeja-crescer-ate-15-ao-ano-com-foco-no-mercado-interno>. Acesso em 29.10.2011.

celebrou a nova fase da marca. Em 1996, foi contratada a *top model* Claudia Schiffer, no auge de sua carreira, para desfilarem com exclusividade os novos modelos da marca no Brasil, estrelando campanha promocional em revistas e televisão. Essas ações mostravam a continuidade da estratégia de uso de celebridades para promover a Melissa, que havia iniciado com a contratação da atriz Sônia Braga no lançamento da marca.

Reafirmando a importância da marca Melissa dentro da Grendene, em 1998 foi criada uma divisão para cuidar especificamente da marca. Toda a produção das sandálias Melissa se concentrava nas fábricas da Grendene localizadas no Nordeste do Brasil, onde eram produzidas a custo mais baixo, enquanto em Farroupilha, no Estado do Rio Grande do Sul, encontravam-se as unidades de desenvolvimento de produtos e tecnologia e uma fábrica piloto.

Em 2002, a Grendene patrocinou a São Paulo Fashion Week (SPFW), colocando a Melissa com modelos de um estilista nacional, e, em 2003, lançou o *slogan* “Melissa, o plástico na sua forma mais sedutora” em campanha na qual bonecas de plástico passaram a ser seus novos modelos publicitários. Nesse mesmo ano, foram lançados modelos dos *designers* Herchcovitch, Sommer e Cavaleira, na SPFW.

Em 2004, foi realizada uma exposição comemorativa dos 25 anos da marca no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro. Foi relançado, para comemorar a data, o primeiro modelo da Melissa. Novos *designers* foram contratados pela empresa, os irmãos Campana e J. Maskrey, que desenvolveram um modelo que aplicava ao calçado cristais Swarovski. No ano seguinte, a empresa abriu uma loja-conceito – a Galeria Melissa – em São Paulo, onde passaram a ser expostos os modelos criados por vários *designers*, além de exposições e memória do setor calçadista como pano de fundo.

Em 2009, apresentou 30 pares históricos de seu acervo no SPFW, além de lançar novo modelo do *designer* Jean-Paul Gaultier. Outra ação de *marketing* foi o lançamento de uma revista editada pela marca, a *Plastic Dreams*. A intenção da gerência era de que a revista viesse a ser publicada em inglês, para distribuição nos mercados internacionais.

As ações de *marketing* desenvolvidas pela empresa ao longo de sua história forjaram a personalidade diferenciada da marca Melissa, atingindo todas as faixas etárias. A marca simbolizava *design* e moda, estando presente nos grandes centros, como New York e Paris. A empresa posicionava a marca como uma experiência única, combinando memória afetiva, estilo, feminilidade e, até mesmo, cheiro.

#### *Processo de internacionalização da marca Melissa*

O processo de internacionalização da marca Melissa só se iniciou quatro anos depois do início das exportações da Grendene. A marca deu os primeiros passos no mercado internacional em parceria com estilistas famosos do mundo da moda, sendo comercializada em lojas reconhecidas no exterior. Após esses primeiros movimentos de *marketing*, que visavam ao posicionamento internacional da marca, no entanto, a Grendene, até 1994, se limitou a exportar a Melissa em seus modelos convencionais, usando distribuidores e representantes, não mantendo, inclusive, as parcerias com estilistas internacionais.

À medida que crescia a concorrência asiática, particularmente chinesa, inclusive copiando modelos da empresa, a direção da Grendene se deu conta da necessidade de reforçar o posicionamento da marca e criar diferenciais competitivos. No início dos anos 2000, novos esforços permitiram à marca Melissa ganhar novamente espaço no mundo da moda, tanto nacional quanto

internacional. Naquele ano, a Grendene teve 35% de seu faturamento de exportações proveniente do Mercosul, 26% dos Estados Unidos e 13% da Europa.

De 2004 em diante, a empresa adotou um processo planejado de exportação da marca e desenvolvimento de imagem no exterior, para além da simples exportação esporádica de modelos que podiam ou não atingir o sucesso. Essa mudança de estratégia permitiu a valorização do produto, que podia ser encontrado no exterior a preços que variavam entre US\$ 80 e US\$ 90, sendo que alguns modelos podiam chegar a US\$ 300.

Além disso, a Grendene passou a realizar planejamento de vendas. No que se refere à distribuição, a estratégia adotada consistia em estar presente nas capitais da moda – Tóquio, Londres, Paris, Milão e New York. Esses movimentos permitiram a revitalização da marca e sua exposição em vitrines de lojas-conceito, como a Colette, em Paris, e a Dover Street Market, em Londres. Acreditava a direção da empresa que, com a aceitação da marca e do produto nesses mercados, a expansão para outros mercados estaria facilitada.

A empresa também reforçou suas alianças com estilistas e intensificou sua presença em eventos mundiais de moda. Uma publicação do Museu de Design de Londres em 2007 selecionava três modelos, sendo dois da marca Melissa, desenvolvidos, respectivamente, pela *designer* inglesa Vivienne Westwood e pela iraniana Zaha Hadid. Em 2008, a marca apareceu em desfile de Vivienne Westwood em Berlim. Em 2011, a empresa convidou o estilista taiwanês radicado nos Estados Unidos Jason Wu para conceber novos modelos para a marca. Jason Wu tornou-se reconhecido por ter entre suas clientes a primeira-dama dos Estados Unidos, Michelle Obama. Em entrevista à revista *Vogue*, o designer declarou: “Foi muito interessante explorar possibilidades de *design* com plástico. Quis aproveitar o material que me foi dado, deixando ele funcional e à prova d’água, mas ainda assim sofisticado”<sup>5</sup>. Outro estilista convidado foi o *designer* egípcio Karim Raschid, que observou:

*Acho que as companhias inovadoras precisam relacionar-se mais com designers que circulam pelo mundo. A Melissa é hoje conhecida até certo ponto, mesmo que ainda seja um nome pequeno na indústria. Mas chegou até Vivienne Westwood, até mim... Isso faz parte de um trabalho de relações públicas bem-feito*<sup>6</sup>.

A marca Melissa vinha ganhando espaço em editoriais de publicações internacionais. Em 2007, a marca foi destacada pelo jornal *The Washington Post*, que apelidou a Melissa de “*Brazilian Jelly Giant*”. Em 2008, foi mencionada pelo *International Herald Tribune*, que dedicou meia página à marca, afirmando que os sapatos de plástico ditavam estilo. Em 2010, uma modelo usando a marca Melissa apareceu na capa da edição de julho da revista de moda *You*. No mesmo ano, a marca Melissa lançou sua primeira campanha internacional com anúncios em revistas e um *site* exclusivo para mercados externos. A empresa também passou a anunciar em revistas de vanguarda, como a *I-D* e a *Vogue Itália*.<sup>7</sup> Abandonou as feiras de calçados para expor apenas em feiras de *design*, como a

<sup>5</sup>JASON Wu assina dois sapatos para Melissa e vem ao Brasil lançá-los. *Vogue*, 05.07.2011. Disponível em: <http://www.melissa.com.br/pt/imprensa>. Acesso em 29.10.2011.

<sup>6</sup>UCHOA, R. Quer trabalhar comigo? *Valor Econômico*, 26.08.2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/cultura/blue-chip/989038/quer-trabalhar-comigo%20>. Acesso em 29.10.2011.

<sup>7</sup>MAGGIONI, D. Tudo sobre a Marca Melissa. Disponível em: <http://dani-maggioni.blogspot.com/2010/07/tudo-sobre-marca-melissa.html>. Acesso em 29.10.2011.

White, de Milão, e a Tranoi, de Paris<sup>8</sup>. Alguns anúncios da marca no mercado norte-americano são apresentados nas figuras dos Anexos 5 a 7.

Em 2008, a Melissa exportava cerca de 20% de sua produção. Os produtos sob a marca Melissa já estavam presentes em mil pontos-de-venda em mais de 50 países, como Japão, Itália, França e Estados Unidos. O principal mercado era Tóquio, no Japão, onde o produto estava posicionado como item de luxo<sup>9</sup>. Mas New York, Paris e Milão também eram mercados importantes. Além disso, iniciaram-se as exportações para a Rússia e foi inaugurado um distribuidor nos Emirados Árabes para atender o Oriente Médio.

As oscilações cambiais tinham impacto relativo nos custos da empresa. Isso porque a sobrevalorização do real em relação ao dólar, de um lado, afetava negativamente os custos de mão de obra, mas de outro impactava favoravelmente o custo da principal matéria-prima utilizada, o PVC, que tinha seu preço referenciado ao dólar americano.

Na visão do gerente de operações da marca, a empresa já não se preocupava tanto com a valorização do real em relação ao dólar, já que a marca estava posicionada como um produto de *design*, de valor diferenciado. Ele observou:

*Nosso marketing internacional é baseado em celebridades, é mais consistente do ponto de vista viral. Nosso produto não está voltado para as grandes massas como as Havaianas, então nosso marketing é mais voltado para a celebridade, desde que ela tenha identificação com a marca, que fale a mesma linguagem. Todas as capas da Plastic Dreams (revista da marca) são de personalidades famosas que já usaram a Melissa antes do contato da empresa<sup>10</sup>.*

Em decorrência do posicionamento baseado em diferenciação, a empresa não pretendia abrir fábricas em países de produção de baixo custo, como a China, a exemplo do que fizeram concorrentes internacionais italianos, espanhóis e americanos, ou em outros países da América Latina.

A estratégia de *marketing* da Melissa no Brasil não era replicada no exterior, mas sofria algumas adaptações. Por exemplo, o grupo-alvo era distinto: enquanto no Brasil o grupo-alvo principal eram meninas de 15 a 25 anos, em outros países as consumidoras eram mais maduras, de até 30 anos. Raquel Scherer, coordenadora de *marketing* da Melissa, explicou: “A consumidora lá fora é mais adulta, por isso nosso cuidado de não deixar uma conotação infantil. Exploramos o lado divertido, mas não é adolescente”<sup>11</sup>. A diferença resultava da própria estratégia de distribuição, que procurava inicialmente os melhores pontos-de-venda no exterior, para somente depois ampliar os canais.

Em 2010, as marcas Grendene atendiam o mercado externo por meio de exportações diretas, distribuidores e subsidiárias comerciais no exterior, além da divisão especial da Melissa para exportação. A marca Melissa tornou-se membro da Council of Fashion Designers of America

---

<sup>8</sup>BARONE, V. Melissa, da Grendene, vira acessório “fashion” lá fora. *Valor*, 05.09.2008. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/?impresso/empresas/95/5132140/melissa.-da-grendene.-vira-acessorio-fashion-la-fora>. Acesso em: 12.10.2010.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup>JORNAL Zero Hora, 14.11.2010. Disponível em: <http://www.melissa.com.br/blog/pt/arquivo/2010/11/deu-melissa-no-zero-hora>; Acesso em 02.12. 2010.

<sup>11</sup>MELISSA ganha força internacional na London Fashion Week. *O Estado de São Paulo*, 15.09.2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/artelazer,melissa-ganha-forca-internacional-na-london-fashion-week,242005,0.htm>. Acesso em 02.12.2010.

(CFDA), graças a seu expressivo volume de negócios nos Estados Unidos. Em um mercado competitivo como o dos EUA, os produtos da Melissa obtinham espaço especial em grandes lojas de prestígio, como Bloomingdale's, Nordstrom, Robinson May, Journey's e Dillard's. A empresa planejava abrir, em 2012, outra loja-conceito (*flagship store*), em New York, similar à de São Paulo.

A atratividade do mercado internacional se devia não só à diversificação de risco mas também ao fato de que o brasileiro ainda apresentava média baixa no que se refere ao número de calçados adquiridos anualmente: enquanto os brasileiros adquiriam 3,5 calçados ao ano, os americanos compravam em média cerca de 8 pares, os europeus adquiriam de 6 a 7, e outros países da América Latina, de 4 a 5, conforme demonstra a tabela no Anexo 8<sup>12</sup>.

Os principais países para os quais eram vendidos seus produtos eram Estados Unidos, Paraguai, México e Argentina, em um total de 90 mercados. A Grendene contava com cerca de 60.000 pontos de vendas no Brasil e 20.000 no exterior. A tabela do Anexo 9 apresenta dados sobre as exportações da Grendene e a tabela do Anexo 10 mostra a evolução dos preços por par no mercado interno e no mercado externo.

### **Perspectivas futuras**

O gerente de operações da marca considerava significativos os avanços obtidos, mas ainda não estava satisfeito. Era necessário reconsiderar as ações de *marketing* empreendidas internacionalmente, de modo a aumentar a diferenciação e a exposição da marca. Ele tinha plena consciência de que novas ações seriam necessárias para proteger a marca de incursões de imitadores. Até o momento, os imitadores chineses tinham tido pouco sucesso em se apropriar do *brand equity* da Melissa, graças à estratégia adotada. Ele observou: “A cópia chinesa [...] é vendida na China a US\$ 3 e a original a US\$ 80. Por quê? Porque estamos nos melhores pontos de venda. As pessoas que compram na Lafayette não estão buscando só o produto, mas esse valor internacional”<sup>13</sup>.

Deveria a Melissa manter o posicionamento apenas como calçado de moda, garantindo seu valor alto, ou seria conveniente investir também no mercado de massa, buscando aumento de receita? A empresa deveria lançar uma marca de combate no segmento de preço médio-baixo, para combater diretamente os concorrentes asiáticos?

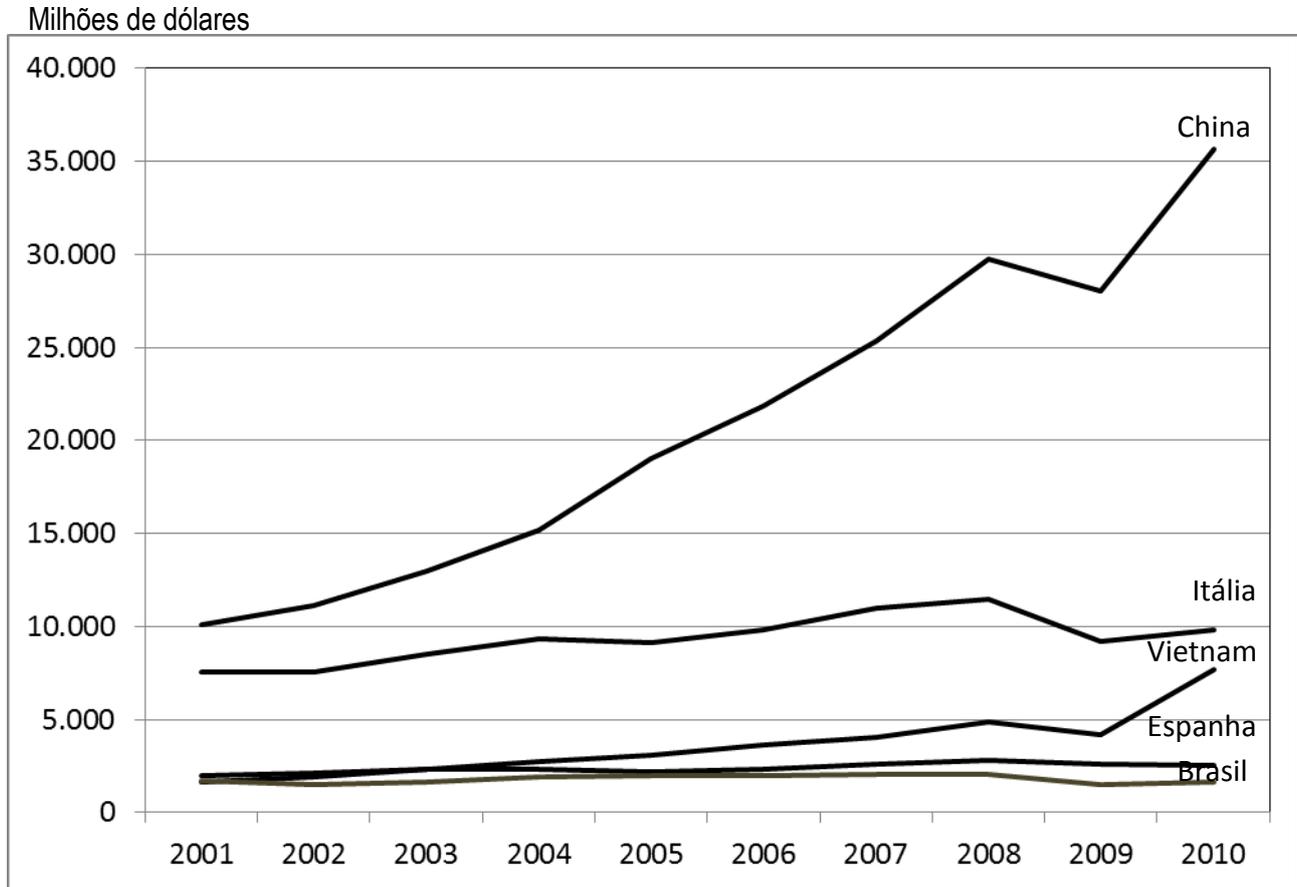
---

<sup>12</sup>CUNHA, L. Brasileiro ainda compra poucos sapatos. Valor, 19.01.2011. Disponível em: <http://www.valor.com.br/arquivo/868077/brasileiro-ainda-compra-poucos-sapatos>. Acesso em 29.10.2011.

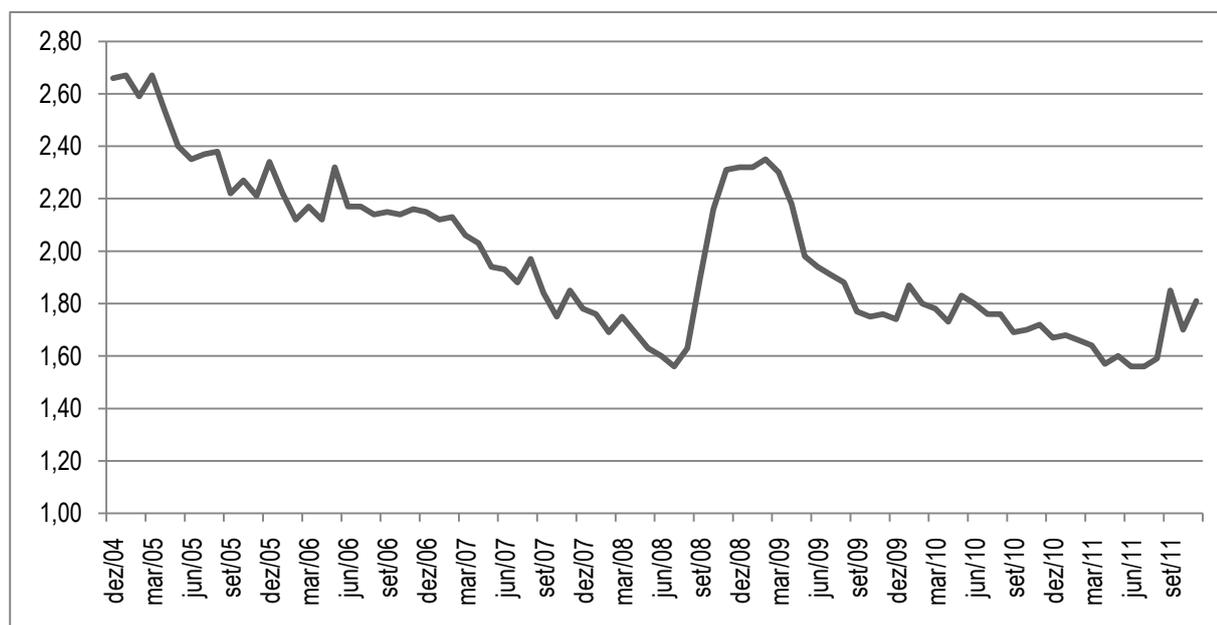
<sup>13</sup>ZAFFARI, F. Entrevista com Paulo Pedó Filho. *Jornal Zero Hora*, 14.11.2010. Disponível em: <http://www.melissa.com.br/blog/pt/arquivo/2010/11/deu-melissa-no-zero-hora>; Acesso em 02.12. 2010.

**Anexo 1**

**Evolução da participação de concorrentes selecionados nas exportações mundiais de calçados (2001-2010)**



Fonte: Dados obtidos no site do ITC – International Trade Centre ([www.intracen.org](http://www.intracen.org)); elaboração dos autores

**Anexo2****Evolução da taxa de câmbio (12/2004 a 10/2011) – reais por dólar**

Fonte: Dados obtidos no site do Banco Central do Brasil ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)); elaboração dos autores.

**Anexo3****Evolução das vendas brutas da Grendene em reais (2008-2010)**

<b>Vendas brutas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Mercado interno	1.220.482	1.464.338	1.603.820
Mercado externo	355.553	355.024	394.766
	1.576.035	1.819.362	1.998.586
Mercado externo a partir de:			
Brasil	283.919	299.731	323.675
EUA	15.236	17.483	18.388
Argentina	56.398	37.810	52.703

Fonte: *site* da empresa (<http://ri.grendene.com.br/port/home/index.asp>)

#### Anexo 4

#### Alguns modelos de sandálias Melissa



Fonte: *site* da empresa (<http://www.melissa.com.br>)

#### Anexo 5

#### Anúncio da Melissa nos EUA (Campanha Amazonista)



Fonte: *site* da empresa (<http://www.melissa.com.br/en>)

## Anexo 6

### Anúncio da Melissa nos EUA (Campanha Plastic Dreams)



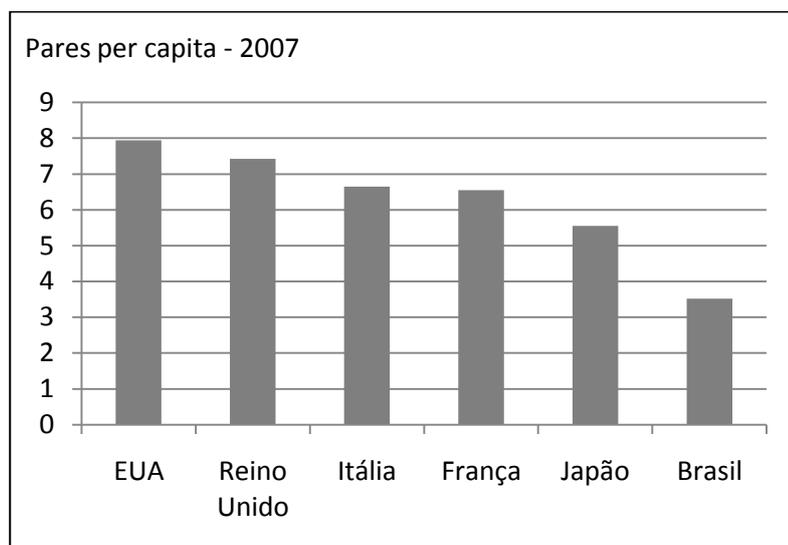
Fonte: *site* da empresa (<http://www.melissa.com.br/en>)

## Anexo 7

### Anúncio da Melissa nos EUA (Campanha Love Pirates)



Fonte: *site* da empresa (<http://www.melissa.com.br/en>)

**Anexo 8****Compra de calçados per capita anual – Principais mercados (2007)**

Fonte: *site* da empresa (<http://ri.grendene.com.br/port/home/index.asp>)

**Anexo 9****Exportações da Grendene (2006-2010)**

Ano	R\$ (milhões)	Pares (milhões)	Participação das exportações na receita bruta da Grendene	Participação das exportações no nº de pares produzidos pela Grendene	Participação nas exportações de calçados do Brasil (em pares)
2006	204,6	31,5	15%	24%	17,5%
2007	249,3	40,1	17%	28%	22,6%
2008	355,6	47,8	23%	33%	28,9%
2009	355,0	48,3	20%	29%	38,1%
2010	394,7	55,0	20%	32%	38,2%

Fonte: *site* da empresa (<http://ri.grendene.com.br/port/home/index.asp>)

**Anexo 10****Evolução dos preços dos calçados fabricados pela Grendene (2006-2010)**

<b>Discriminação</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Variação 2008/09</b>	<b>Variação 2009/10</b>
Preço médio por par							
mercado interno (R\$)	R\$ 11,65	R\$ 12,00	R\$ 12,38	R\$ 12,47	R\$ 13,97	0,7%	12,0%
mercado externo (R\$)	R\$ 6,50	R\$ 6,22	R\$ 7,43	R\$ 7,35	R\$ 7,23	- 1,1%	- 1,7%
mercado externo (US\$)	US\$ 2,98	US\$ 3,20	US\$ 4,05	US\$ 3,68	US\$ 4,11	- 9,1%	11,5%
ambos (R\$)	R\$ 10,42	R\$ 10,41	R\$ 10,76	R\$ 10,98	R\$ 11,79	2,0%	7,4%
CPV* por par (R\$)	R\$ 4,61	R\$ 4,76	R\$ 4,99	R\$ 5,37	R\$ 5,62	7,6%	4,7%
Taxa média R\$/US\$	R\$ 2,176	R\$ 1,947	R\$ 1,834	R\$ 1,997	R\$ 1,760	8,9%	11,9%

Fonte: *site* da empresa (<http://ri.grendene.com.br/port/home/index.asp>)

\*CPV = custo dos produtos vendidos