



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1,
pp. 157-171, Jan./Fev. 2012



Casos de Ensino em Administração:

Sandálias Kenner

Kenner Flipflops

Fernanda Chagas Borelli *

E-mail: fernandaborelli@gmail.com

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Marcus Wilcox Hemais

E-mail: mhemais@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – IAG/PUC-Rio

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Pedro Ivo Rogedo Costa Dias

E-mail: tannervoldken@gmail.com

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

* Endereço: Fernanda Chagas Borelli
Rua Pascoal Lemme, 355, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro/RJ, 21941-918.

Introdução

Completamente alheia à conversa de seus colegas de MBA, Roberta olhava fixamente a chuva que batia forte contra a janela do restaurante da universidade. Eles ainda comentavam aspectos do caso que haviam acabado de discutir em sala de aula. Mas Roberta estava longe: a discussão de que acabara de participar a lembrava de todos os desafios que tinha à frente, em sua empresa.

No final de 2008, depois de longa série de conversas, Roberta finalmente aceitara a proposta feita por um antigo chefe para assumir a gerência de marketing da Kenner, uma fabricante de sandálias, que havia sido a queridinha do público das classes A e B no início da década de 1990, mas que, agora, sobrevivia de uma forte presença no público das classes C e D.

Em meados de 2009, já com pouco mais de meio ano de empresa, Roberta enfrentava um momento decisivo como gerente de marketing da Kenner. Ela percebia claramente que a imagem da marca era definida única e exclusivamente pelo público que havia adotado a sandália, e já passava da hora de a empresa definir o posicionamento de sua marca. Porém, antes de qualquer coisa, era necessário bater o martelo sobre qual seria o mercado-alvo da empresa. Esta era uma decisão que não poderia mais ser adiada: Afinal, em quais consumidores a empresa deveria focar?

Histórico da Empresa

A ideia de criar as sandálias Kenner surgiu na garagem de Peter Simon, um amante do surfe, na Califórnia, no início dos anos 1980. Inicialmente, Peter queria criar um produto voltado ao público surfista, que representasse um estilo de vida jovem, ligado à cultura de praia. Sua preocupação era confeccionar uma sandália confortável, com palmilha macia, solado de borracha e tiras de nylon.

As primeiras sandálias Kenner começaram a ser vendidas em 1988, no Rio de Janeiro, nas lojas Redley e Cantão, ambas de propriedade de Peter. Apesar de as sandálias, nessa época, serem encontradas em ambas as lojas, os consumidores da Kenner associavam a marca à da Redley, já que a comunicação de marketing das duas quase se confundiam. As campanhas publicitárias, por exemplo, eram muito parecidas, ligadas ao *surfwear*.

Com uma comunicação de marketing relacionada ao surfe e uma distribuição por meio da Redley, as sandálias Kenner foram muito bem recebidas pelos surfistas e, logo em seguida, transformaram-se em modismo junto aos jovens das classes alta e média cariocas. Mais do que um produto confortável, as sandálias Kenner eram um símbolo, que definia quem estava *in* ou *out* da moda. O desejo por possuir um objeto de *status* fez com que outros públicos, menos favorecidos economicamente, também passassem a consumir as sandálias.

A Kenner, vendo sua demanda crescer rapidamente, expandiu sua distribuição para lojas multimarcas, especializadas em *surfwear*. A popularização das sandálias, entretanto, trouxe consequências indesejadas pela Redley, pois consumidores de classes mais baixas passaram a frequentar suas lojas, gerando um forte contraste com o segmento que a marca atendia e pretendia manter, o público das classes A e B.

Como todo modismo, a Kenner foi perdendo espaço junto ao seu grupo de consumidores original, que começou a se incomodar com algumas características da sandália que não eram adequadas ao uso que davam a ela. Este segmento utilizava a sandália no fim de semana, para ir à praia ou à piscina. As sandálias, que já eram mais pesadas que as sandálias comuns, tinham palmilhas macias e tiras de nylon que absorviam muita água, ficando ainda mais pesadas quando molhadas. Além disso, demoravam muito a secar. Ou seja, apesar de estarem na moda e de serem confortáveis,

não eram o produto apropriado ao uso que lhe era dado. Ainda, era caro demais para justificar seu uso apenas nos finais de semana de praia.

A marca foi sendo esquecida pelo seu público original e viu sua popularização crescer entre as classes mais baixas. Porém outros efeitos também tiveram bastante impacto sobre a empresa. A abertura da economia, na década de 1990, inundou o mercado brasileiro com sandálias asiáticas de preço e qualidade baixos. Além disso, a Alpargatas, maior empresa nesse mercado, iniciou movimento de reposicionamento das sandálias Havaianas, em resposta ao rápido crescimento das sandálias Rider, da segunda maior empresa desse mercado, a Grendene. A Alpargatas explodiu as vendas de Havaianas ao conseguir reposicionar-se de forma a não perder seus consumidores fiéis de baixa renda e, ao mesmo tempo, atrair um público de poder aquisitivo mais elevado – que até então desprezava a marca – lançando uma linha mais cara, chamada de Top, utilizando as cores da moda e com palmilha de uma só cor.

Com o sucesso das sandálias coloridas, Alpargatas e Grendene pareciam trazer definitivamente para o mercado de sandálias o conceito de moda e de coleções. No entanto a Kenner ainda oferecia um produto bastante limitado: a palmilha da Kenner era sempre preta, pois a empresa ainda não dominava uma tecnologia que permitisse a adição de pigmentos e, ao mesmo tempo, a manutenção da maciez da palmilha.

Em meio a isto tudo, e sofrendo com processos produtivos muito caros e pouco eficientes, a empresa entrou, em 1996, em grande crise, da qual só começou a sair a partir de uma reestruturação, que teve início em 1999. Neste mesmo ano, Kenner, Redley e Cantão, até então parte de uma mesma empresa, tornaram-se independentes. Após longo e árduo processo de recuperação, a empresa começou a mostrar sinais de recuperação a partir de 2005. No decorrer deste caminho, uma significativa mudança consolidou-se: o público de maior poder aquisitivo abandonou a Kenner, ao mesmo tempo que consumidores das classes C e D adotaram amplamente a marca.

O Mercado de Sandálias no Brasil

Em 2008, o Brasil foi o terceiro maior produtor de calçados do mundo, com 800 milhões de pares por ano, superado apenas pela Índia, com 900 milhões, e pela China, com nove bilhões. Mais da metade da produção brasileira era referente a calçados de plásticos e borrachas, tais como chinelos e sandálias.

Neste mesmo ano, duas empresas eram soberanas no mercado brasileiro de chinelos e sandálias: Alpargatas e Grendene, detentoras de marcas como Havaianas e Dupé, no caso da primeira; e Ipanema, Rider e Melissa, no caso da segunda. Juntas, essas empresas detinham mais de 70% de participação de mercado, sendo a Alpargatas detentora de 38,5% e a Grendene de 34,7%. A Kenner, terceira empresa desse mercado, possuía 4,9%.

A Havaianas era a principal marca da Alpargatas, com produção de 160 milhões de pares de sandálias anualmente. Somente em 2007, foi responsável por metade das vendas de 1,6 bilhão de reais, e, em 2008, por 60% do faturamento da empresa. Estimava-se que oito em cada dez brasileiros compram sandálias Havaianas.

Na década de 90, as Havaianas eram conhecidas como sandália de pobre. Porém seus consumidores a percebiam como produto confortável e durável. O aumento da concorrência, por conta das sandálias que vinham da Ásia, pressionou o preço das Havaianas e apertou bastante sua margem de lucro. Era necessário algum movimento. Porém era difícil para a Alpargatas cobrar mais caro por suas sandálias, já que seus consumidores fiéis eram de baixa renda. Ao mesmo tempo, parecia impossível atrair o público de poder aquisitivo mais elevado, já que estes desprezavam a marca. Era preciso mudar a forma como este grupo enxergava a marca. Ao invés de ressaltar a funcionalidade do

produto – o que a empresa tradicionalmente comunicava para seu público de baixa renda –, era preciso associá-lo ao despojamento e à simplicidade – ou seja, à informalidade brasileira.

Para isto, foi lançada uma linha especial de Havaianas, a Havaianas Top. Ao invés das duas cores das sandálias tradicionais, a nova linha era monocromática. A nova linha ganhou embalagens e *displays* diferenciados nos pontos de venda. Encontradas inicialmente em lojas mais selecionadas, alguns anos depois, a Havaianas Top passou a ser encontradas também nos pontos de venda mais populares, que caracterizaram a distribuição das sandálias originais. O preço também refletiu a mudança de público pretendida. A nova linha custava cerca de três vezes mais que as Havaianas comuns: caras para o consumidor de baixa renda, mas acessíveis para as classes média e alta.

No final de 2000, a Alpargatas buscou novo movimento: exportação. Oito anos depois, as Havaianas já podiam ser encontradas em 80 países, o que representava vendas de aproximadamente 22 milhões de pares de sandálias. Celebridades como Gwyneth Paltrow e Angelina Jolie já foram flagradas com Havaianas nos pés. A marca ficou tão conhecida que uma pesquisa da empresa de consultoria Interbrands, em 2006, apontou a Havaianas como o produto brasileiro mais popular no exterior, desbancando a seleção de futebol.

O outro gigante do setor, a Grendene, produziu, em 2008, 146,4 milhões de pares de calçados, entre eles a Ipanema, sandália concorrente das Havaianas, que tinha como garota propaganda a *top model* Gisele Bündchen. Do total de 40 milhões de pares de calçados exportados pela Grendene, em 2008, estima-se que 25 milhões tenham sido da sandália Ipanema.

O Surgimento da Área de Marketing & Vendas

Desde seu início, a Kenner era uma empresa fortemente voltada para produto. Ou seja, os encarregados pelo desenvolvimento das sandálias Kenner acreditavam que se o produto fosse feito com a melhor qualidade possível, venderia. Por isso, a empresa sempre investiu muito no desenvolvimento de novas tecnologias que aprimorassem a qualidade de seus produtos. Foi esta preocupação com o produto que parece ter mantido a empresa viva nos bons e maus momentos de sua história.

A empresa nunca havia contado com um departamento de Marketing: a definição do design, da forma de comunicação e do momento de lançamento de uma nova coleção ficava por conta da área de desenvolvimento e de vendas. Com isso, o marketing era feito de forma bastante improvisada. Muitas vezes, os vendedores saíam em campo para vender as coleções sem mostruário, porque este não ficava pronto a tempo. Também não havia, nesta época, uma preocupação em estudar o mercado e entender o que o consumidor da Kenner desejava. Nem sempre esta estratégia trazia bons resultados: muitas vezes os produtos não tinham saída e ficavam encalhados, formando enormes estoques.

A partir de meados de 2007, com a entrada de novo executivo para a diretoria de marketing e vendas, o marketing da companhia começou a se fortalecer. A diretoria de marketing e vendas foi colocada hierarquicamente no mesmo nível das diretorias de produção e desenvolvimento, e passou a contar com três gerências: a de marketing – a qual Roberta ocupava desde o fim de 2008, a de vendas nacionais e a de desenvolvimento de vendas, dividida em três coordenações: trade marketing, visual-merchandising, responsável pelo desenvolvimento de vitrines, *displays* e móveis para exposição das sandálias; e comercial, responsável por questões como colocação de pedidos.

A nova estrutura de marketing trouxe para a empresa a preocupação de entender um pouco mais os seus consumidores e quais eram suas preferências e desejos. Visto que, até então, a empresa havia sobrevivido sem pesquisa de mercado e que seu orçamento de marketing era apertado, a nova equipe teve dificuldades para introduzir a pesquisa de marketing formal. Com isto, foi preciso recorrer à criatividade, criando o projeto de vendedor por um dia. Nele, membros da equipe de marketing e, mais recentemente, de desenvolvimento de produto, passavam um dia atendendo e ouvindo o consumidor

nas lojas. Deste contato com o cliente final, a equipe passou a retirar insights importantes sobre seu consumidor.

O Marketing Mix das Sandálias Kenner

Produto

Ao ser lançada, em 1988, a Kenner contava apenas com uma linha de produtos, em oito diferentes combinações de cores. Esta linha caracterizava-se pelo cabedal (tiras) de nylon, o solado de borracha e a palmilha de borracha macia. Só no início dos anos 2000, surgiu a linha Trop, coleção que utilizava cabedais injetáveis de cloreto de polivinila, mais conhecido como PVC, propiciando uso das sandálias na praia ou na piscina.

Até 2008, os novos produtos originavam-se diretamente da área de desenvolvimento, sem demanda de marketing ou estudo junto ao consumidor. O processo era empírico: o produto era desenvolvido, colocado à venda, e observava-se a sua aceitação, podendo ela ser boa ou ruim. Recentemente, a empresa começou a desenvolver o conceito de linhas de produto, voltadas para públicos específicos, com necessidades específicas.

A empresa buscava manter uma imagem relacionada à originalidade e autenticidade. Assim, não desenvolvia seus produtos a partir do que os concorrentes ofereciam. Sua proposta era observar as preferências de seu consumidor e tentar satisfazer necessidades não preenchidas. Para isso, a empresa analisava constantemente seu portfólio para tentar perceber lacunas entre suas ofertas.

O grande diferencial da sandália Kenner estava na palmilha macia, feita à base de polímeros especiais Cellsoft®, o que proporcionava ao usuário extremo conforto. Outros aspectos que caracterizavam as sandálias eram a robustez do solado, que dava peso e volume ao produto, e a durabilidade – em geral, a sandália durava vários anos.

Em meados de 2009, a Kenner contava com um portfólio que se expandiu para oito linhas de produtos, cada uma com cerca de 30 modelos, totalizando algo em torno de 300 combinações diferentes, renovadas a cada seis meses em coleções de inverno e de verão. A empresa comercializava em torno de três milhões de pares de sandálias anualmente. Imagens de modelos e linhas das sandálias estão disponíveis na Figura 1 do Anexo.

A linha de maior sucesso era a Classic, que ainda guardava características próximas da sandália original de 1988. Esta linha possuía modelos com cabedais listrados e grafismos na palmilha. A linha Lips, com formato mais estreito e solado mais fino, foi lançada em 2007, para atender ao público feminino. Porém, ao contrário do esperado, esta linha atingiu níveis bastante modestos de vendas.

A princípio, a empresa acreditava que suas sandálias não eram para tipos diferentes de consumidores, mas para ocasiões de consumo diferentes, já que muitas vezes um mesmo consumidor possuía modelos de diversas linhas. Por exemplo, o consumidor poderia usar uma Trop para ir à praia, uma Classic, que era mais confortável, para o dia a dia, uma Kivah, que era mais cara, para impressionar os amigos.

Preço

Desde o seu lançamento, em 1988, as sandálias Kenner trabalhavam com preço bem acima do valor médio de mercado, algumas vezes até três vezes acima. Inicialmente, isto foi necessário em vista dos altos custos de produção: processo de produção complicado e materiais de alta qualidade, como as tiras de nylon e o solado e palmilha de borracha. Após a reestruturação da produção e o aprimoramento do processo produtivo, em meados de 2000, os custos de produção reduziram-se

substancialmente. Porém já não tinha sentido reduzir o preço dos produtos, visto que os principais concorrentes passaram a ser falsificadores e cópias. O preço mais alto, então, tornou-se um indicador de autenticidade.

Apesar de achar o produto caro, o consumidor utilizava esta característica de duas formas: primeiro, para argumentar que a sandália apresentava qualidade superior às outras opções no mercado e, segundo, como forma de demonstrar status entre seus pares. Por conta disto, a Kenner não fazia – e orientava seus canais de distribuição a não fazerem – promoções de preço.

Em meados de 2009, na cidade do Rio de Janeiro, o produto mais barato era a sandália infantil, que custava cerca de R\$ 38,00. Dentre as linhas para adultos, a mais barata é a Trop, com cabedal de PVC injetado, que custava em torno de R\$ 49,00 e a mais cara, o modelo Kivah Trekking, cujo preço alcançava R\$ 115,00. As sandálias da linha Classic, as mais vendidas e com características mais próximas da sandália original, custavam R\$ 59,00.

Distribuição

Em 1999, houve uma separação entre as empresas de Peter: Cantão, Redley e Kenner tornaram-se independentes. Neste momento, foi dada à Redley a exclusividade de comercialização das sandálias. Porém o volume era pequeno e, por isso, a Kenner começou a vender suas sandálias através de outras *surfshops* multimarcas, como Starpoint e Aldeia dos Ventos, no Rio de Janeiro. A seguir, a empresa começou a buscar representantes de vendas em outros estados, responsáveis por fazer a intermediação entre a empresa e os canais, oferecer treinamentos e supervisionar como era feita a exposição nos pontos de venda.

Em 2007, a Redley passava por um momento complicado e estava perdendo vendas na zona norte do Rio de Janeiro. Na tentativa de reforçar o desempenho da marca, optou-se novamente por retomar a exclusividade de vendas de Kenner para a Redley na cidade. Com isso, o produto praticamente sumiu do mercado carioca. Por conta desta limitação, a Kenner focou na expansão em outros mercados. O resultado disto foi que, em 2009, a melhor praça da Kenner era Manaus, sendo que a empresa tinha forte presença nas regiões Norte e Nordeste.

Ainda em 2007, a Redley fez um movimento de reposicionamento. Como a Kenner atraía público das classes C e D para as lojas Redley, a rede optou por retirar as sandálias das lojas de duas regiões do Rio de Janeiro: a zona sul e a Barra da Tijuca. As vendas de Kenner nas lojas Redley da zona norte foram mantidas visto que, ali, as vendas da sandália eram bastante representativas em seu faturamento. As lojas da Redley que ainda vendiam Kenner apresentavam um layout bem dividido: metade da loja era dedicada aos expositores de sandália Kenner, a outra metade era dedicada às roupas e sapatos da grife. Os consumidores que frequentavam as duas **metades** eram diferentes; o consumidor da Kenner quase não se aventurava na **metade Redley** da loja.

A distribuição das sandálias apresentava especificidades por conta de aspectos referentes à exposição do produto. A venda de Kenner era como a venda de um sapato: apenas um produto de cada linha era exposto, requeria estoque na loja, a sandália não podia ser pendurada, como ocorre com as Havaianas, para não deformar o cabedal de nylon, requeria a utilização de um *display* característico de madeira e exigia um vendedor para explicar as características do produto. Porém era comum os revendedores enxergarem a venda de sandália como autosserviço, o que gerava alguns problemas na distribuição de Kenner.

O canal tradicional de Kenner eram as lojas de *surfwear*, que foram sua porta de entrada. No entanto o mercado de *surfwear* perdeu em qualidade de público. Outros canais de distribuição, utilizados nos outros estados em que a empresa atuava, eram as sapatarias comuns e lojas de departamentos, que contavam com amplo portfólio de produtos, e boutiques. Ou seja, a Kenner era fortemente distribuída em canais típicos de público das classes C e D.

Os diversos canais utilizados eram analisados pela empresa e recebiam uma classificação, que se tornava a base para a definição de quais linhas de produtos estariam disponíveis para venda em cada um deles. Por exemplo, lojas menores e mais simples, sem muito espaço para exposição, vendiam apenas as linhas mais baratas.

Um caminho encontrado pela Kenner para ampliar a distribuição de suas sandálias, no Rio de Janeiro, foi a criação de lojas exclusivas da marca: as lojas Xuz. A opção por não usar o nome Kenner deveu-se ao risco de dano da imagem da marca, muito relacionada à qualidade, no caso de mau atendimento na loja ou de insucesso da iniciativa. Apesar de estar localizada em *shoppings* mais populares, voltados para as classes C e D, a loja Xuz destoava das lojas de seu entorno, destacando-se por seu projeto visual: vitrine bem trabalhada, com poucos produtos, porta ampla, decoração de madeira clara, iluminação de tom amarelado – mais quente em comparação da iluminação fria, branca, típica dos *shoppings centers*.

Em seu esforço de expansão para outros estados, a empresa começou a observar que seus representantes, com um foco só na venda, colocavam o produto em qualquer lugar que gerasse volume, sem preocupação com a imagem do produto, sem tomar os devidos cuidados com a forma de exposição. Isto gerou, no início de 2008, um movimento de qualificação do ponto de venda da Kenner, analisando e revendo todos os canais em que as sandálias eram vendidas. O resultado foi uma **limpa** nos canais e alterações do processo de cadastro de novos revendedores, como, por exemplo, a exigência de fotos da loja para serem analisadas pela equipe de marketing da empresa.

Comunicação de Marketing

Durante muito tempo, as comunicações de marketing de Kenner e Redley estiveram bastante ligadas. Nesta época, ambas as marcas faziam referências claras ao surfe e à praia. Com o reposicionamento da Redley e a conseqüente tentativa de desassociar sua imagem à da Kenner, cada uma das marcas passou a caminhar sozinha.

Por pouco conhecer da composição de seu público, a comunicação de Kenner buscava certa isenção, com objetivo de não se comprometer com consumidor específico. Não queria ferir o público atual, que acreditava ser formado principalmente por consumidores das classes C e D, partindo para uma comunicação e projeto visual de lojas nos quais este público não se reconhecesse, e acabasse afastando-o das lojas. Ao mesmo tempo, não queria adotar uma comunicação que afastasse a possibilidade de atrair público de classes sociais mais altas.

Para isto, a Kenner utilizava elementos neutros na sua comunicação, baseando-se sempre em fundos de madeira, tanto nos *displays* para a exposição das sandálias quanto em *outdoors*. Além disso, explorava bastante o produto, com ênfase nos detalhes que ajudavam a identificar a marca, e diferenciar uma Kenner autêntica de uma cópia: em geral era mostrado um pé da sandália, visto de cima, e outro pé com o solado virado. A letra **K** da marca também era bastante explorada. Os atributos que a empresa buscava ressaltar na sua comunicação com os consumidores eram durabilidade, conforto e autenticidade.

Já que um dos grandes concorrentes da empresa eram os falsificadores, os vendedores eram instruídos a mostrar ao cliente, no momento da compra, todos os detalhes do produto, ressaltar sua qualidade e ensinar como reconhecer a Kenner original.

O consumidor de Kenner utilizava muito a internet para demonstrar sua relação com a marca. Em redes como Orkut e sites como Youtube não era difícil encontrar manifestações e referências às sandálias. Nestas manifestações ficavam claras as associações entre Kenner e consumidores de baixa renda.

Os Consumidores da Sandália Kenner

Quando as sandálias Kenner foram lançadas, no final dos anos 1980, os consumidores do produto eram jovens das classes A e B, que apreciavam um estilo de vida ligado à cultura de praia e ao surfe. Por serem moradores de bairros mais nobres do Rio de Janeiro, onde as mais famosas praias da cidade se encontram, tinha sentido ter roupas e calçados que refletissem esse ambiente. As sandálias, portanto, eram uma peça fundamental no vestuário desses jovens.

Com o tempo, o perfil do consumidor das sandálias Kenner mudou. O produto que, inicialmente, fora desenvolvido para ser vendido a consumidores das classes mais altas, foi abandonado por estes, à medida que mais e mais consumidores das classes mais baixas o adotavam. Esses últimos, por sua vez, faziam questão de comprar as sandálias Kenner, pois a viam como símbolo de *status* entre seus pares e, ao mesmo tempo, uma diferenciação com relação aos “riquinhos”, consumidores de Havaianas.

A Kenner, todavia, não sabia o motivo que levava esse público a ser tão atraído pelas sandálias. Como, historicamente, a empresa sempre estivera orientada para a produção, a fim de melhorar seus processos produtivos, realizar pesquisas para entender melhor seus consumidores não era uma de suas prioridades. Somente após sua reestruturação, a empresa percebeu a necessidade de conhecer melhor seu público e, em meados de 2000, começou a coletar informações a respeito deles. Os vendedores das lojas Xuz passaram, então, a relatar à empresa a percepção que tinham de como eram os consumidores das sandálias Kenner, em termos de gostos, atitudes e características. Funcionários da matriz da empresa também começaram a ir às lojas Xuz e, por um dia, trabalhar como vendedores, a fim de ter contato direto com os consumidores.

A empresa, com essas medidas, começou a entender um pouco mais os consumidores de seu produto. Descobriram, por exemplo, que esse público, de forma geral, possuía mais de um par das sandálias, para usar em ocasiões diferentes. Embora as imitações piratas fossem mais baratas, eles queriam as Kenner originais.

Diferentemente do que ocorre com o público das classes A e B, a sandália era peça básica do vestuário dos consumidores de baixa renda: era utilizada no dia a dia, seja no trabalho seja nos momentos de lazer. Isso explicava o valor dado ao conforto e à durabilidade. E, talvez por isto, estes consumidores dispunham-se a pagar um preço mais elevado por suas sandálias.

Quando iam às lojas, os consumidores frequentemente levavam amigos para ajudá-los a escolher qual modelo comprar. Em alguns casos, mesmo não encontrando o número apropriado ou o modelo desejado, compravam uma sandália de número menor ou maior, com cores e formatos diferentes dos quais queriam, mostrando que o importante para eles era ostentar a marca Kenner nos pés. Muitas vezes, o pagamento era feito em dinheiro vivo, com bolos de notas de baixo valor e muitas moedas, economizadas, às vezes, por meses.

Nem todas as informações coletadas sobre os consumidores das sandálias foram bem recebidas. Na internet, em diferentes blogs, sites e redes de relacionamento, como Orkut, a empresa teve acesso a mensagens que associavam suas sandálias a bandidos, traficantes, armas, drogas e atos de violência.

Por conta do extremo cuidado com a qualidade do produto, parte da empresa ainda acreditava que seu público natural deveria ser o de alto poder aquisitivo. Apesar de ser um assunto difícil internamente, Roberta sabia que a definição de seu mercado-alvo não poderia mais ser adiada. Era preciso que a Kenner tomasse as rédeas da imagem da marca. O lançamento da coleção verão estava próximo e este parecia o momento ideal para a empresa começar a trabalhar a sua posição. Mas, para isto, era preciso dar um passo atrás e definir, de uma vez por todas, o mercado-alvo da empresa.

A reunião mensal da Diretoria de Marketing aproximava-se, e ela sabia que seu diretor esperava que ela apresentasse um caminho para a discussão. As alternativas eram aceitar de vez o público que

havia adotado a marca – o consumidor de baixa renda – e focar-se nele para construir seu posicionamento; migrar para o consumidor de classes A e B, e descolar-se progressivamente do consumidor de classe baixa; ou atender a todos os públicos, seguindo os passos das Havaianas.

Porém Roberta sabia que todos os demais gerentes participantes da reunião tinham uma predileção por um público específico. Assim, ela precisava fundamentar muito bem a argumentação de sua escolha, se quisesse sair da reunião com uma definição.

ANEXO

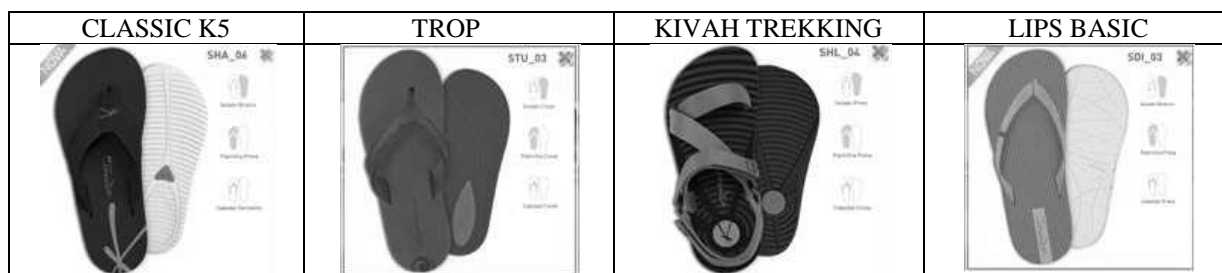


Figura 1. Alguns dos Modelos e das Linhas das Sandálias Kenner.

Nota. Fonte: adaptado pelos autores (Recuperado em 10 fevereiro, 2010, de <http://www.kenner.com.br>)

Notas de Ensino

Resumo

Este caso descreve a trajetória da Kenner, uma empresa tradicionalmente com foco em produto que vê seu público mudar drasticamente: de jovens de classes alta e média alta para consumidores de classes mais baixas. Por conta do excessivo cuidado com a qualidade do produto, parte da empresa não aceitava bem este novo consumidor, acreditando que seu público natural deveria ser o de alto poder aquisitivo. A partir de uma reestruturação, em meados de 2007, é criada uma área de marketing, que traz para a empresa a preocupação de conhecer um pouco mais sobre seus consumidores e suas preferências. Em meados de 2009, a imagem da marca parece ainda estar nas mãos de seu público, que a associava a bandidos, armas, drogas e violência. Era preciso retomar as rédeas, definindo seu posicionamento. Mas, antes, era necessário decidir-se quanto ao mercado-alvo. O caso instiga o leitor a analisar a situação da empresa e apresentar e avaliar alternativas de curso; com isso, permite debater conceitos de segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento, bem como decisões sobre o composto de marketing.

Palavras-chave: segmentação de mercado; mercado-alvo; posicionamento; composto de marketing.

Abstract

This case describes the story of Kenner, a company that traditionally focused only on its product and is now realizing that its target market has changed drastically: from young higher-income consumers they are now lower-income consumers. Because of the excessive care with product quality, part of the company did not accept this new consumer, believing that the original consumer of the product should be their target market. As part of the restructuring of the company, in 2007 a marketing department was created, concerned with getting to know its consumers and their preferences better. In 2009, the year the case is set, the image of the company still appeared to be defined by its consumers, being associated with criminals, guns, drugs and violence. It was necessary to take control of the situation and decide on the market positioning the company would adopt. But before this, it was necessary to decide what the company's target market would be. The case invites the reader to analyze the company's situation and present and evaluate different alternatives in order to debate concepts of market segmentation, target market decisions and market positioning, as well as decisions related to the marketing mix.

Key words: market segmentation; target market; positioning; marketing mix.

Objetivos educacionais

O caso pode ser utilizado com alunos de graduação ou de pós-graduação, de disciplinas introdutórias de marketing. O objetivo é fazer com que os estudantes vivenciem decisões relacionadas à segmentação e escolha do mercado-alvo. O caso permite explorar a importância destes dois conceitos como fundamento para a definição de posicionamento da empresa e, conseqüentemente, nas decisões do composto de marketing.

Fonte de obtenção dos dados

Os dados para elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevistas pessoais com Roberta Castro, Gerente de Marketing da Kenner, e Alessandra Cruz, analista de marketing com 13 anos de empresa, entre junho e julho de 2009, e em artigos de revistas impressas e eletrônicas (Pincigher, 2005; Santana, 2008), portal eletrônico (Mello, 2006) e sites da Internet (<http://www.kenner.com.br/web/kenner/site/site.html>, recuperado em 10, fevereiro, 2010; <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=78829137>, recuperado em 12, dezembro, 2009).

Questões para discussão

1. Que problemas a Kenner enfrentava no momento do caso? Qual seu principal desafio?
2. Por que segmentar o mercado? Que variáveis podem ser utilizadas para a segmentação do mercado de sandálias?
3. Que critérios podem ser utilizados para a escolha dos segmentos-alvo da Kenner?
4. Você considera o composto de marketing da Kenner adequado para atender a consumidores de classes mais baixas? E para atender a consumidores de classes altas?
5. No lugar da Roberta, qual mercado-alvo você recomendaria para seu diretor e para os outros gerentes na reunião de diretoria? Por quê? E como você definiria o posicionamento da empresa?

Breve revisão teórica

O caso toca questões de marketing bastante inter-relacionadas: a segmentação de mercado e escolha do mercado-alvo, definição de posicionamento e adequação do composto de marketing ao posicionamento escolhido. Nesta seção, é feita uma breve exposição destes conceitos.

A escolha de um mercado-alvo demanda esforço anterior: a segmentação de mercado (Sausen, Tomczak, & Herrmann, 2005). Segmentar mercado significa dividir o mercado em grupos menores de consumidores que apresentem necessidades, características ou comportamentos semelhantes, de forma que um segmento de mercado contemple consumidores que reagem de forma similar a um conjunto específico de esforços de marketing (Kotler & Armstrong, 2007).

As variáveis mais comumente utilizadas para segmentar mercados são, de acordo com Kotler e Armstrong (2007): demográficas (idade, renda, profissão etc.), geográficas (cidade, bairro, rua, etc.), psicográficas (estilo de vida, personalidade, atitudes etc.) e comportamento de compra (frequência de uso, ocasião de uso, benefícios procurados etc.).

A segmentação de mercado permite à empresa alcançar vantagem competitiva e desempenho superior (Hunt & Arnett, 2004; Sausen *et al.*, 2005). Segundo Hunt e Arnett (2004), a segmentação de mercado possibilita que a empresa identifique os segmentos que melhor respondem a seus estímulos, selecione segmentos específicos e desenvolva um composto de marketing para cada um deles, baseado em estratégias de posicionamento específicas.

Depois de efetuada a segmentação, a empresa deve definir seu alvo: os segmentos aos quais melhor possa atender (Kotler & Armstrong, 2007). Para avaliar os diferentes segmentos, Kotler e Armstrong (2007) recomendam que sejam examinados três fatores: o tamanho e crescimento do segmento, sua atratividade estrutural e os recursos e objetivos da empresa. A literatura propõe uma série de outros critérios. Uma lista mais abrangente pode ser encontrada em Callaghan e Morley (2002).

Com o mercado-alvo escolhido, a empresa pode então definir seu posicionamento. A operacionalização do posicionamento dá-se por meio do composto de marketing. Portanto o composto de marketing deve ser desenvolvido em função do mercado-alvo da empresa (Rocha & Christensen, 1999). Seu sucesso depende da coerência entre objetivos e ações relacionados a produto, preço, distribuição e comunicação de marketing (Urda & Urda, 2006).

Análise do caso e dinâmica da discussão em plenário

A identificação do problema e da decisão a ser tomada é chave para qualquer discussão de caso. O instrutor, portanto, pode iniciar a sessão, colocando aos alunos as seguintes questões: **Que problemas a Kenner enfrenta no momento do caso? Qual o principal desafio de Roberta?**

O caso gira em torno da escolha de um mercado-alvo pela Kenner. Ao longo do tempo, a Kenner migrou, involuntariamente, de um público de classe alta para consumidores de classes mais baixas. A empresa parece não estar convencida de que este é o público que almeja e melhor pode atender. Existe a vontade interna de voltar-se para o público de classes A e B; porém a empresa teme perder sua confortável posição nas classes C e D, as responsáveis por sua sobrevivência e crescimento nos últimos anos. Por isso a empresa não possui uma estratégia de marketing clara: seu mercado-alvo não foi escolhido, também não há posicionamento definido. Seu composto de marketing parece ter sido desenvolvido por meio de tentativa de erro e acerto. É necessário decidirem qual mercado focar para que a Kenner desenvolva o composto de marketing mais apropriado para ele.

Seguindo a discussão do problema enfrentado e os desafios da empresa, o instrutor pode introduzir a pergunta: **Por que segmentar o mercado?**

Após a discussão sobre a importância da segmentação, o instrutor pode continuar trabalhando as **variáveis a serem utilizadas para a segmentação do mercado de sandálias**. No caso da Kenner, renda, sexo, idade, ocasião de uso e benefícios (conforto e durabilidade) parecem variáveis relevantes. Pode-se discutir, neste ponto, em que segmentos pode ser dividido o mercado de sandálias.

Identificados os segmentos de mercado, os alunos deverão ser levados a refletir sobre **quais critérios podem ser utilizados para a escolha dos segmentos-alvo da Kenner**.

Vale lembrar que a Kenner ainda possui pouco conhecimento acerca de seus consumidores e dos demais segmentos de mercado, o que dificulta a escolha de seu segmento-alvo. Isto pode ser uma oportunidade para o instrutor explorar o tema de pesquisa de marketing, analisando a relevância e/ou necessidade de a empresa contratar uma pesquisa neste momento. Pesquisas de marketing são caras e tomam tempo, além de demandarem outros esforços gerenciais; por isto é preciso ponderar se a informação buscada não está disponível de outra forma; se a decisão será mais bem tomada considerando o custo-benefício da aquisição da pesquisa; e se a pesquisa se justifica dentro da estratégia de longo prazo da empresa (Aaker, Kumar, & Day, 2001).

O caso indica o relativo desconhecimento da empresa em relação a seu consumidor; mas também apresenta a disponibilidade de recursos, como forte limitador da contratação de uma pesquisa. Assim, Roberta precisa analisar o custo-benefício de insistir, junto à diretoria, na contratação de uma pesquisa. Seria possível obter a informação desejada por meio de outras fontes?

Uma crítica comum sobre os profissionais de marketing relaciona-se a seu afastamento da operação: não conhecem seu consumidor e, para isso, recorrem a institutos de pesquisas. Percebe-se um movimento de empresas no sentido de estimular o contato entre seus funcionários e clientes. A discussão pode explorar caminhos alternativos a pesquisas formais, como o movimento feito pela Kenner de aproximar os profissionais de marketing e de desenvolvimento e seus consumidores mediante o programa vendedor por um dia, que ampliou o conhecimento da empresa sobre os consumidores da Kenner, pelo menos na cidade do Rio de Janeiro. Estendê-lo a outras praças pode auxiliar o entendimento mais amplo do seu público.

Encontros periódicos entre a área de vendas e a área de marketing para que os profissionais de vendas transfiram seus conhecimentos do consumidor de outras localidades poderia ser outro caminho. É válido lembrar, ainda, que a Kenner faz parte de um grupo que inclui as lojas Redley e Cantão, ambas voltadas para públicos de classes altas. Uma aproximação entre as equipes de marketing favoreceria um conhecimento maior sobre este público, no caso de a Kenner optar por um reposicionamento.

O próximo passo é mostrar como uma empresa operacionaliza o posicionamento que deseja adotar para seus produtos, por meio do composto de marketing. O instrutor pode discutir a importância da gestão do composto de marketing e fazer uma apresentação sobre cada um de seus elementos. A seguinte pergunta pode ajudar a estimular a discussão: **Você considera o composto de marketing da Kenner adequado para atender consumidores de classes mais baixas? E para atender consumidores de classes altas?**

Ao conduzir esta discussão, é interessante que o instrutor estimule os alunos a destringir as características de cada um dos elementos do composto de marketing da Kenner, identificando sua adequação aos dois segmentos apresentados.

A Kenner aparenta não trabalhar os elementos do composto de marketing de forma conjugada. Definido o mercado-alvo, é preciso pensar holisticamente seu composto de marketing, de forma a desenvolver um posicionamento específico, que cria no consumidor a imagem pretendida. Caso não realize ações para se posicionar, a empresa continuará à mercê da imagem que o mercado lhe atribui.

Finalmente, chega-se à tomada de decisão do caso: **No lugar da Roberta, qual mercado-alvo você recomendaria para seu diretor e os outros gerentes na reunião de diretoria? Por quê? E como você definiria o posicionamento da empresa?** Neste momento, é válido retornar aos critérios de avaliação de segmentos selecionados pelos alunos e estimulá-los a analisar cada uma das escolhas possíveis de segmento. Alguns pontos são apresentados aqui, lembrando, porém, que ao invés de sugerir uma resposta **correta** para o caso, o objetivo do método é proporcionar ao aluno a oportunidade de aprendizado.

A Alpargatas foi bem sucedida na estratégia de não limitar a Havaianas a um público específico. A marca parece possuir forte penetração em todas as classes sociais. Porém é preciso lembrar que a Kenner é uma empresa significativamente menor e, portanto, com recursos limitados. Além disto, trata-se de um produto com preço elevado e que requer distribuição mais cuidadosa.

A opção pelo segmento de classes C e D apresenta vantagens quanto a tamanho de mercado e volume de vendas. Há que se considerar que este é um mercado em crescimento, que foi esquecido pelas empresas em geral por um longo tempo. Ademais, o composto de marketing atual – principalmente no que tange a produto e distribuição – está muito mais próximo deste público do que dos segmentos de classes A e B.

A competição mostra-se acirrada em ambos os segmentos. Como foi dito, grandes *players* – como Alpargatas e Grendene – estão presentes no mercado. A concorrência para o público de classes mais baixa é reforçada ainda por sandálias vindas da Ásia e de falsificadores. Porém este público parece valorizar o status oferecido pela marca Kenner. Quanto ao público das classes A e B, a concorrência é forte por conta de Havaianas (principalmente) e de sandálias de boutiques da moda. No entanto, como este público é menos numeroso e de maior poder aquisitivo, é possível esperar uma reação, ou retaliação mais forte dos grandes *players* a movimentos da Kenner neste mercado.

Com relação ao conhecimento do consumidor, a Kenner pode apresentar uma pequena vantagem em manter-se com o público das classes C e D. Porém, como a empresa faz parte de um grupo (Redley e Cantão) voltado para classes A e B, pode-se considerar que o conhecimento deste público não seja de difícil acesso.

É interessante discutir também o risco envolvido na mudança de mercado-alvo. Atualmente, a empresa estima que os consumidores de classes mais baixas representam quase a totalidade de suas vendas. São consumidores que valorizam a marca e as características do produto. Foram eles que alçaram a empresa ao posto de terceira maior fabricante de sandálias do país. A alteração do mercado-alvo, com a definição de um posicionamento voltado para as classes mais altas, pode afastar os consumidores atuais, que garantem sua receita, além de não ser garantia de que as sandálias sejam bem aceitas pelo público desejado. Em resumo, esta alteração pode pôr em risco a empresa, já que segmentação de mercado e posicionamento de produto são inextricavelmente relacionados (Green & Krieger, 1991).

Para finalizar a discussão do caso, o instrutor pode reforçar a importância da segmentação de mercado e da escolha do segmento-alvo na definição do posicionamento de mercado que a empresa irá adotar e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do composto de marketing adequado.

Referências

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Callaghan, B., & Morley, C. (2002, dezembro). The hierarchy of target market selection criteria. *Anais do Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Melbourne, VIC, Australia, 7.
- Green, P. E., & Krieger, A. M. (1991). Segmenting markets with conjoint analysis. *Journal of Marketing*, 55(4), 20-31. doi: 10.2307/1251954
- Hunt, S., & Arnett, D. (2004). Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal*, 12(1), 7-25. doi: 10.1016/S1441-3582(04)70083-X
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson-Prentice Hall.
- Mello, B. (2006, dezembro 15). *Havaianas, o chinelo que virou artigo de moda*. Recuperado em 12, fevereiro, 2010, de <http://mundodomarketing.com.br/cases/mercado/330/havaianas-o-chinelo-que-virou-artigo-de-moda.html>
- Pincigher, E. (2005, fevereiro 16). Superprodutos que salvam empresas. *Isto É Dinheiro*, 388, pp. 55-58.
- Rocha, A., & Christensen, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Santana, L. (2008, outubro). *Grendene vai disputar consumidor estrangeiro com Havaianas*. Recuperado em 12 de fevereiro de 2010, de <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/grendene-vai-disputar-consumidor-estrangeiro-havaianas-396281>
- Sausen, K., Tomczak, T., & Herrmann, A. (2005). Development of a taxonomy of strategic market segmentation: a framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice. *Journal of Strategic Marketing*, 13(3), 151-173. doi: 10.1080/09652540500171340
- Urdan, F., & Urdan, A. (2006). *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas.