

Apresentando os calçados brasileiros de verão para o mercado canadense

**Pesquisa: Chau Dang, Thy Pham e Trang Dang
Supervisão e tradução: SECOM Vancouver**

Junho de 2021

Este estudo de mercado é resultado de uma parceria entre o Setor de Promoção Comercial (SECOM) do Consulado-Geral do Brasil em Vancouver e o Silberman College of Business da Farleigh Dickinson University de Vancouver, representado pela Professora Jill Reid. A pesquisa foi realizada pelas estudantes Chau Dang, Thy Pham e Trang Dang, da disciplina de marketing internacional, sob a supervisão do SECOM. Adaptação e tradução ficaram a cargo do SECOM.

SECOM – Consulado-Geral do Brasil em Vancouver
1050-1111 Melville St., Vancouver, BC, Canada V6E 3V6
secom.vancouver@itamaraty.gov.br

Cônsul-Geral: Embaixador Silvio José Albuquerque e Silva
Chefe do SECOM: Secretário Michael Nunes Lawson
Assistente Técnica: Mariana de Freitas Montebugnoli

Junho de 2021

Conteúdo

Sumário executivo

1. Introdução

1.1 Apresentando os calçados brasileiros de verão para o mercado canadense

1.2 Pano de fundo

2. Análise de país

2.1 Apresentação do Canadá

2.2 Cultura canadense vs. cultura brasileira

2.2.1 Distância do Poder

2.2.2 Individualismo

2.2.3 Masculinidade

2.2.4 Prevenção da Incerteza

2.2.5 Orientação de Longo Prazo

2.2.6 Indulgência

2.3 Características dos consumidores

2.4 Efeitos do Covid-19 no comportamento dos consumidores

2.5 Análise PEST

2.5.1 Política (P)

2.5.2 Economia (E)

2.5.3 Social (S)

2.5.4 Tecnologia (T)

3. Análise de Negócios

3.1 Análise SWOT (FOFA)

3.1.1 Forças

3.1.2 Oportunidades

3.1.3 Fraquezas

3.1.4 Ameaças

3.2 Modos de entrada

3.2.1 Exportação

3.2.2 Comércio eletrônico

3.3 Segmentação de mercado

3.3.1 Geografia

4. Análise do Mix de Marketing (4 P's)

4.1 Produto

4.2 Ponto de Venda

4.2.1 Distribuição indireta

4.2.2 Distribuição direta

4.3 Preço

4.4 Promoção

4.4.1 Estudo de caso: entrada da marca espanhola de moda Alohas no Canadá

4.4.2 Plano de Promoção

5. Plano de Ação

5.1 Custo de Marketing

5.2 Linha do tempo

6. Considerações finais

7. Referências

Sumário Executivo

A indústria de calçados brasileira está entre as mais fortes do mundo – em 2019, o Brasil ocupou o 4º lugar na produção mundial de calçados. Apesar de a maior parte de sua produção ainda estar centrada no mercado interno, a indústria tem adotado, nos últimos anos, uma série de medidas para redirecionar sua produção para o mercado externo. Dentre essas medidas, estão a adoção de princípios de sustentabilidade, tanto nas matérias-primas utilizadas quanto nos processos industriais empregados; e a implementação de estratégias de redução dos custos e de diversificação de produção a fim de atender às exigências do mercado internacional.

Além das condições domésticas favoráveis, os dados recentes sobre o comércio de calçados no mundo apontam um cenário positivo e de expansão – ainda que tímida – da indústria de calçados ao redor do globo. Conforme apresentado no Relatório Setorial produzido pela Abicalçados (2020), após um período de retração, a indústria de calçados voltou a crescer em 2016, apresentando aumentos graduais na produção e no consumo mundiais, que variaram entre 1 e 4%.

Na outra ponta desse estudo, temos o Canadá como um dos mercados promissores para a inserção dos calçados brasileiros. Com uma economia forte, uma população com um alto poder de compra e uma demanda por calçados satisfeita majoritariamente pelas importações, o mercado canadense apresenta condições oportunas para absorção dos bens de consumo produzidos fora do país, especialmente daqueles provenientes dos países em desenvolvimento, que conseguem ofertar produtos a preços competitivos devido à mão de obra mais barata. No caso dos calçados, 95.3% da demanda interna canadense é suprida pelas importações, as quais provêm principalmente da China, Vietnã e Itália.

Partindo desses contextos, o objetivo geral deste estudo é apresentar um plano para a inserção dos calçados brasileiros no Canadá. O segmento-base selecionado foram os “calçados de verão” por possuírem um apelo cultural mais atrativo para o mercado canadense, que tende a associar a imagem do Brasil à estação – calor, praia e piscina. O público-alvo deste estudo são mulheres, na faixa de 18 a 30 anos (Millennials e Geração Z), que vivem nas grandes cidades canadenses, pois esse grupo é um dos que mais tem exercido influência sobre as tendências de consumo no setor de saúde e moda. Além disso, optou-se por focar na linha *premium* de calçados de verão femininos (ou calçados de verão de primeira classe), pois, segundo os dados levantados, essa opção é a que melhor satisfaz às necessidades e desejos do mercado-alvo selecionado.

O estudo encontra-se estruturado em 6 partes: i) Introdução; ii) Análise de país; iii) Análise de negócios; iv) Análise do mix de marketing; v) Plano de ação; e vi) Considerações finais. Abaixo segue um resumo com as informações-chave e as principais orientações de mercado identificadas neste estudo:

Fluxos comerciais:

- Embora a exportação de calçados brasileiros para o Canadá ainda seja tímida (o valor exportado em 2020 foi de aproximadamente CAD\$ 9,3 milhões), o mercado canadense apresenta uma sólida oportunidade para a inserção da indústria calçadista brasileira.
- Atualmente, os principais fornecedores de calçados para o Canadá são: China, Vietnã e Itália. Por se tratarem de produções consolidadas em certos segmentos, uma ação estratégica seria a indústria calçadista brasileira focar nos calçados de verão, explorando a vantagem comparativa que o Brasil possui nesse segmento.

Tendências do mercado:

- No Canadá, a compra de calçados é fortemente influenciada pelas temporadas da moda, bem como pelas estações do ano, havendo grande demanda por sandálias e chinelos no verão.
- A busca por calçados de primeira classe (*premium*) tem crescido, sobretudo entre as gerações mais jovens como Millennials e a Geração Z, as quais tem facilidade para se adaptar às mudanças e são menos resistentes a novos produtos.
- Há uma forte preferência pelo consumo de calçados que presem pela sustentabilidade em seus processos produtivos e pelos princípios de responsabilidade social corporativa, que também envolvem ética empresarial e ações voluntárias sociais e laborais.

Principais estratégias para entrar no mercado:

- Devido aos efeitos da pandemia COVID-19 e ao crescimento sem precedentes das compras online no Canadá, o comércio eletrônico (*e-commerce*) deve ser considerado o principal meio de distribuição, juntamente com a exportação para os grandes e respeitáveis varejistas canadenses.
- O marketing digital, especialmente o marketing viral, é uma ferramenta estratégica para criar conscientização da marca no novo mercado, sobretudo, quando o público-alvo gasta um tempo considerável nas plataformas digitais, como Instagram, Youtube e Tiktok.

1. Introdução

1.1 Apresentando os calçados brasileiros de verão para o mercado canadense

O Brasil produziu mais de 900 milhões de pares de calçados em 2019, colocando o país em quarto lugar mundial em termos de fabricação de calçados (“Sectorial Report Footwear Industry 2020 Brazil”, 2020). No entanto, cerca de 87% dos calçados produzidos no Brasil são consumidos no mercado interno. Embora o Brasil seja um grande exportador de calçados, em 2018, a maior parte de suas exportações foi para os Estados Unidos e Argentina. O calçado brasileiro está presente no mercado canadense, mas de forma ainda modesta, principalmente com calçados de couro, borracha e plástico. Os principais exportadores para o Canadá neste setor continuam a ser China, Vietnã e Itália (“Trade - Canadian Industry Statistic”, n.d.). Com uma população em crescimento e o grande poder de compra da economia canadense, o Canadá tem potencial para se tornar um mercado lucrativo para os produtos calçadistas brasileiros.

1.2 Pano de fundo

A indústria brasileira de calçados estava crescendo a um ritmo constante antes de 2020, com mais de 900 milhões de pares por ano (“Sectorial Report Footwear Industry 2020 Brazil”, 2020). O setor foi fortemente atingido pela pandemia e, com a queda da demanda por calçados, a produção caiu 23,4%. Esse foi considerado o pior desempenho da indústria no Brasil desde 1983 (“Brazil: two digits decline in production and exports in 2020”, 2021). A pandemia também afetou as exportações brasileiras de calçados, com uma significativa queda de 35% em 2020 (Sciaudone, 2020). O setor está se recuperando, com previsão de crescimento de 14,1% em 2021, o que ainda representa mais de 10% abaixo do desempenho que o país alcançou em 2019 (ibid).

Figura 1.*Produção Nacional Brasileira de Calçados*

Apesar dos efeitos negativos da pandemia, o Brasil continua sendo um forte “player” na indústria de calçados. Nos últimos anos, as marcas de luxo têm procurado fabricar no Brasil devido ao seu ambiente favorável aos negócios (Sciaudone, 2020). Marcas de renome mundial, como NVH Studios e Marc Jacobs, começaram a produzir no Brasil, e muitas outras estão planejando fazê-lo. Isso não apenas ajuda na recuperação do setor, mas também cria oportunidades para estabelecer uma reputação renovada para o calçado brasileiro, de qualidade e classe.

A fabricação de calçados brasileiros também caminha em direção à sustentabilidade. Enquanto a indústria está encontrando soluções para reduzir o custo de produção e diversificar seus modelos, ela está gradativamente substituindo o couro por materiais mais sustentáveis como tecidos, rafia, juta e fibras sintéticas (Kohan et al., 2020). O país tem novos padrões em vigor para os processos de destinação de resíduos, o que também tornou a fabricação de calçados no Brasil mais sustentável. Questões relacionadas a alternativas no processo de curtimento, durabilidade na concepção do design e componentes recicláveis também têm sido discutidas ativamente.

2. Análise de país

2.1 Apresentação do Canadá

O Canadá é o segundo maior país do mundo em extensão territorial, com uma área total de 9.984.670 km² (“Geography”, n.d.). O Canadá é um importante receptor e fornecedor internacional de investimentos e o sétimo maior país em participação no comércio mundial (“Canada's State of Trade 2019”, 2020). O país possui uma extensa lista de parceiros com os quais mantém tratado de livre comércio. Alguns dos acordos de livre comércio mais notáveis do Canadá incluem o Acordo Econômico e Comercial Abrangente Canadá-União Europeia (CETA), Acordo Abrangente e Progressivo de Parceria Transpacífico (CPTPP) e Acordo Canadá-Estados Unidos-México (CUSMA), também conhecido como o novo NAFTA. Esses acordos de livre comércio ajudaram o Canadá a expandir sua economia, fornecendo acesso a 1,5 bilhão de clientes globais. Como o país planeja a recuperação econômica após a pandemia, a ênfase ainda está na diversificação de parceiros e no fortalecimento das relações comerciais (“Canada’s State of Trade 2020”, 2021).

No geral, o Canadá tem um déficit comercial, com importações totais de bens e serviços de CAD (dólares canadenses) 768 bilhões e exportações totais de bens e serviços de CAD 729 bilhões em 2019 (“Canada’s State of Trade 2020”, 2021). Estima-se que a maior importação de bens do Canadá, os bens de consumo, aumente em volume 1,8% ao ano (ibid). Conseqüentemente, o Canadá continuará sendo um mercado lucrativo para companhias e investimento estrangeiro direto (IED) nos próximos anos, especialmente no setor de bens de consumo.

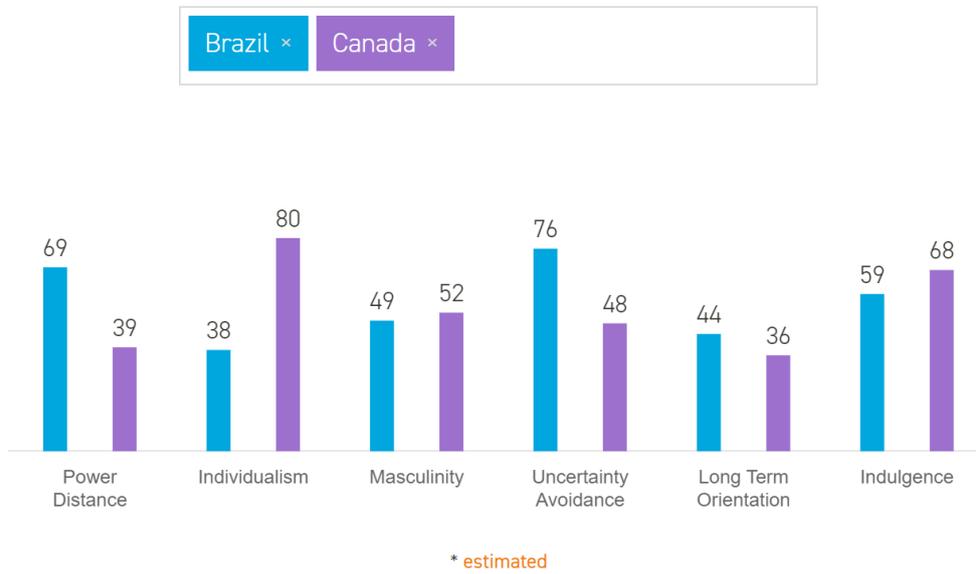
2.2 Cultura canadense vs. cultura brasileira

Entrar em um novo mercado significa interagir e negociar com pessoas de uma cultura diferente. É crucial entender as diferenças entre as culturas canadense e brasileira para garantir uma

colaboração efetiva. Os profissionais de marketing podem usar as “dimensões culturais de Hofstede”¹ para entender, comparar e contrastar as culturas canadense e brasileira.

Figura 2.

Comparação das pontuações do Brasil e do Canadá nas 6 dimensões culturais de Hofstede



2.2.1 Distância do Poder

A Distância do Poder pode ser definida com base em como o poder desigual é distribuído dentro de uma sociedade. De acordo com a figura 2, o Brasil tem uma pontuação maior em Distância do Poder do que o Canadá, o que significa que os brasileiros estão mais acostumados com alguns membros da sociedade terem significativamente mais poderes e privilégios do que outros. A baixa Distância do Poder no Canadá pode ser demonstrada no local de trabalho. Na maioria dos locais de trabalho canadenses, os superiores estão acessíveis quando seus funcionários precisam de assistência e os gerentes recorrem a funcionários e equipes de trabalho para valer-se do conhecimento e experiência deles. É comum que gerentes e membros da equipe se comuniquem diretamente no

¹ Teoria desenvolvida na década de 1980 pelo psicólogo holandês Geerf Hofstede com base em extenso estudo empírico sobre diferenças culturais (envolvendo mais de 50 culturas nacionais), a qual oferece uma estrutura para examinar como os valores culturais afetam o comportamento e dá pistas sobre as formas como as pessoas de uma cultura podem agir.

ambiente de trabalho. Portanto, os profissionais de marketing brasileiros precisam estar cientes desse cenário e ser mais diretos ao fazer negócios com canadenses.

2.2.2 Individualismo

O Individualismo é medido pelo nível de interdependência entre os membros da sociedade (“Country Comparison,” n.d.). Esta é a dimensão cultural do Hofstede em que o Canadá tem a pontuação mais alta, o que significa que o Canadá é uma cultura individualista. Por outro lado, o Brasil pontua apenas 38, o que é menos de metade da pontuação do Canadá. A alta pontuação do Canadá no Individualismo sugere uma sociedade distendida, com alta prioridade para o autocuidado (“Country Comparison,” n.d.). A necessidade de enfeitar-se na sociedade canadense alimenta a demanda por produtos de lazer, produtos de luxo e produtos de moda. O Canadá, tendo uma cultura individualista com alta demanda por produtos de moda, gera uma oportunidade para a indústria calçadista brasileira entrar no país.

Nos ambientes de trabalho canadenses, caracterizados pelo individualismo, espera-se que os funcionários sejam autossuficientes e demonstrem iniciativa. Os homens e mulheres de negócios brasileiros devem entender que suas contrapartes canadenses preferem maior autonomia em seu trabalho em comparação com seus pares brasileiros.

2.2.3 Masculinidade

Uma pontuação alta nesta dimensão (Masculino) indica que a sociedade é impulsionada por realizações e sucesso, enquanto uma pontuação baixa (Feminino) sugere que a sociedade dá mais ênfase à qualidade de vida (“Country Comparison,” n.d.). Tanto o Canadá quanto o Brasil pontuam moderadamente nesta dimensão, o que significa que ambas as culturas valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao comercializar produtos em uma sociedade moderadamente “masculina”, como o Canadá, os profissionais de marketing brasileiros podem destacar os benefícios dos produtos e como eles podem ajudar os canadenses a ter uma vida mais equilibrada e gratificante.

2.2.4 Prevenção da Incerteza

A Prevenção da Incerteza mede o quanto os membros da sociedade se sentem ameaçados por incertezas e riscos (“Country Comparison,” n.d.). Com pontuação de 48 nesta dimensão, o canadense está bastante disposto a aceitar a incerteza. Um escore baixo em Prevenção de Incerteza sugere que os consumidores canadenses geralmente estão abertos a novas ideias e inovações. Portanto, o Canadá é um mercado favorável à promoção de novos produtos e serviços.

2.2.5 Orientação de Longo Prazo

O Canadá tem uma pontuação baixa quando se trata de Orientação de Longo Prazo. Assim, as pessoas tendem a concentrar-se mais em viver o momento e obter resultados rápidos do que economizar para o futuro (“Country Comparison,” n.d.). Menos ênfase em poupar também se relaciona a um maior poder de compra atual. Os canadenses não estão excessivamente preocupados com o futuro; eles estão dispostos a gastar dinheiro agora. Isso favorece o setor de produtos de moda.

2.2.6 Indulgência

O Canadá pontua 68 nesta dimensão. Essa pontuação alta indica que a cultura canadense é indulgente. Geralmente, as pessoas em sociedades indulgentes tendem a priorizar os prazeres da vida e agir de acordo com seus impulsos (“Country Comparison,” n.d.). Como a maioria dos consumidores canadenses valoriza muito o lazer, eles estão dispostos a gastar mais em lazer e produtos de moda em comparação com os consumidores de outros mercados. Além disso, os profissionais de marketing brasileiros também podem criar promoções e campanhas de marketing para tirar proveito das decisões de compra por impulso dos consumidores canadenses.

2.3 Características dos consumidores

A população do Canadá é estimada em 38 milhões de pessoas em 2021 (“Canada's population clock,” 2021). Segundo dados de 2020, 66,5% da população canadense tem entre 14 e 65 anos, 15,8% são jovens e 17,6% são idosos (“Canada: Reaching the Consumer”, 2021). Em 2021, o Canadá é a 9ª maior economia do mundo, com PIB nominal de US\$ 1,763 trilhão (“Projected GDP Ranking”, 2021). Em comparação com a economia global, os canadenses têm alta renda disponível, alto poder de compra e nível diversificado de consumo de massa (“Canada: Reaching the consumer”, 2021). A maioria dos consumidores prefere cartões de crédito para compras de médio a grande porte (“Canada: Reaching the consumer”, 2021). Nos últimos anos, o Canadá testemunhou uma crescente influência dos consumidores urbanos da Geração Z (definição dada à geração que nasceu entre 1995 e 2010), especialmente no setor de produtos de moda e saúde (Gooding, 2020).

Apesar da pandemia do Covid-19, houve um ligeiro aumento nos gastos dos consumidores no segundo semestre de 2020 (“Canada: Reaching the consumer”, 2021). A maioria das compras não essenciais canadenses é feita online, em shoppings, em cadeias varejistas e centros comerciais. Nas suas compras, os canadenses tendem a mesclar diferentes modalidades, como compras online, compras na loja e compras online para retirada na loja. As estatísticas gerais mostram uma tendência clara de alta nas compras online nos últimos anos, especialmente em 2020 devido ao Covid-19. Estima-se que 84% dos usuários canadenses da internet comprem bens ou serviços online (ibid).

Embora os canadenses valorizem muito os produtos nacionais, a maioria dos produtos consumidos no país é importada (ibid). Sendo o mercado de moda supersaturado, os consumidores canadenses, especialmente a Geração do Milênio ou “millennials” (pessoas nascidas entre 1980 e 1995) e a Geração Z, elevaram o seu interesse em produtos de moda sustentáveis e fabricados de forma ética (ibid).

2.4 Efeitos do Covid-19 no comportamento dos consumidores

O Covid-19 é o principal responsável pelo aumento das compras online entre os consumidores canadenses. Devido à sua conveniência e acessibilidade, as compras online vieram para ficar e continuarão a crescer no mercado canadense. Cumpre frisar que tal modalidade de compras vale-se de um sistema de remessas bastante eficiente, que inclui agentes como Canada Post, DHL e UPS. A Geração Z em particular está gravitando em direção às compras online, especialmente para produtos de lazer (Gooding, 2020). O Covid-19 e as regras de distanciamento social em todo o país deram mais influência no mercado a outro grupo de consumidores, os “millennials”, especificamente os que trabalham de casa. De acordo com Gooding (2020), principal consultor de mercados nacionais da PwC, 49% das famílias que trabalham de casa possuem o Amazon Prime, o que é 12% a mais do que a média das famílias. Além disso, a pesquisa de Gooding também indica que os consumidores que trabalham de casa são geralmente mais jovens e mais ricos em comparação com outros grupos de consumidores. A pandemia mudou permanentemente a maneira como os canadenses fazem compras. No varejo, o “comércio móvel” (“mobile commerce”, ou seja, a compra de bens através de dispositivos móveis, como celulares e tablets) tornou-se o canal de crescimento mais rápido (Gooding, 2020). Assim, os profissionais de marketing e as marcas que entram no Canadá devem dar mais ênfase ao e-commerce e marketing digital a fim de criar consciência da marca e ganhar participação no mercado.

2.5 Análise PEST²

2.5.1 Política (P)

O sistema político do Canadá é uma democracia parlamentar, com suas próprias instituições sociais e políticas. O Canadá é também uma monarquia constitucional, com a rainha Elizabeth II sendo a chefe de estado, enquanto o primeiro-ministro é o chefe de governo e detém o poder executivo (“Democracy in Canada,” 2021). O Canadá é considerado como tendo uma rede de seguridade social

² Ferramenta utilizada para identificar as forças macro (externas) que afetam um negócio (Política, Economia, Social e Tecnologia).

bem desenvolvida, bem como serviços policiais eficazes. A criminalidade no país diminuiu gradualmente desde 2000, com a taxa de criminalidade de 2019 sendo 30% menor do que a maior taxa de todos os tempos registrada em 2003 (“Crime in Canada,” 2021). Além disso, o Canadá é um mercado atraente para o IED devido à sua estabilidade política. Em 2019, o Canadá foi classificado no percentil 85,24 em Estabilidade Política e Ausência de Violência / Terrorismo, com 0 correspondendo à classificação mais baixa e 100 à classificação mais alta (“Canada - Political Stability,” 2021).

Canadá e Brasil não experimentaram nenhum conflito político relevante no passado e ambos os países estão abertos para futuras colaborações entre si. As empresas brasileiras que entram no Canadá podem ter a certeza de que podem concentrar-se em expandir seus negócios sem preocupar-se com qualquer atribuição no estado de direito ou ruptura institucional.

2.5.2 Economia (E)

O Canadá tem uma economia mista diversificada e inclusiva; algumas indústrias canadenses são de propriedade pública, enquanto outras são privadas. O governo canadense participa ativamente de organizações econômicas, como G20, Organização Mundial do Comércio (OMC), Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Comunidade das Nações. Outros acordos comerciais e de investimentos envolvendo o Canadá e o Brasil incluem o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio de 1994 (GATT), o Acordo Geral sobre Comércio de Serviços (GATS) e o Acordo da Organização Mundial do Comércio sobre Facilitação do Comércio (TFA) (“Partnerships and organizations,” 2021).

O Brasil é considerado o terceiro maior parceiro comercial do Canadá nas Américas, depois dos EUA e do México. As relações comerciais entre os dois países continuam a crescer de forma constante nos últimos anos, embora haja muito potencial para expansão adicional. Em 2019, o volume total de comércio entre o Canadá e o Brasil foi de US\$ 7,7 bilhões. O Brasil é o 15º maior destino do Canadá para investimentos e o 10º maior investidor no Canadá (“Canada-Brazil relations,” 2021). Os

dois países assinaram a Convenção de Imposto de Renda Brasil-Canadá em 1984 para evitar a dupla incidência de impostos de renda em operações internacionais (“Canada Treaty Information,” 2021). O governo canadense está atualmente negociando um Tratado de Livre Comércio (TLC) com o bloco comercial do MERCOSUL, no qual o Brasil desempenha um papel importante. Essa negociação continuará sendo o destaque da cooperação econômica do Canadá e do Brasil no futuro próximo.

As empresas brasileiras que exportam bens para o Canadá terão que pagar os impostos usualmente incidentes no âmbito da economia canadense – 5% de imposto sobre bens e serviços (GST) e entre 0% e 9,975% de imposto provincial sobre vendas (PST), dependendo da província de importação –, mais tarifas de importação, se aplicáveis.

Conforme apontado no *Customs Tariff* (2021)³, no momento, as taxas de importação sobre calçados variam entre 0 e 18%. No caso dos calçados exportados pelo Brasil em 2020, incluindo os “calçados de verão”, esse intervalo é menor, com taxas de importação variando entre 11 e 18% de acordo com as especificações técnicas de cada produto (NCM). Alguns exemplos são: 16% em sandálias feitas integralmente de borracha (64022011), 18% em sandálias que cobrem os tornozelos e possuem solas de couro (64035110) e 11% em sandálias femininas de dedo com cobertura e sola feitas de couro e que custem mais de 30 dólares o par (64035920). Vale lembrar ainda que, quando o TLC com o MERCOSUL for oficialmente estabelecido, as tarifas sobre as importações brasileiras devem ser revogadas.

2.5.3 Social (S)

O Canadá é conhecido por sua população diversificada e suas políticas favoráveis à imigração. Os canadenses geralmente são receptivos aos imigrantes e expatriados, o que pode ser benéfico para empresas internacionais que precisam trazer prepostos do país de origem. Há uma boa

³ Documento atualizado periodicamente pela Agência de Serviços de Fronteira do Canadá, a *Canada Border Services Agency*, que reúne as informações relativas às taxas de importação incidentes sobre os bens importados. A parte que indica as tarifas sobre calçados encontra-se no Capítulo 64 da Seção XII. O documento pode ser acessado no endereço eletrônico: <https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2021/menu-eng.html>.

população de brasileiros no Canadá (estimada em 117.000 pela Embaixada do Brasil em Ottawa) que já devem estar familiarizados com essas marcas brasileiras de calçados e podem até tornar-se potenciais compradores. Além disso, o padrão de vida no Canadá é um dos mais altos do mundo, fator que deverá ser levado em conta na definição do preço dos calçados brasileiros no mercado canadense.

2.5.4 Tecnologia (T)

A tecnologia é um dos setores de crescimento mais rápido no Canadá. 2020 marcou o 10º aniversário do Acordo Brasil-Canadá de Ciência, Tecnologia e Inovação (“Canada-Brazil relations,” 2021). No geral, o Canadá é uma nação onde há grande disseminação da tecnologia e onde o comércio eletrônico e o marketing digital estão em constante evolução. Os profissionais de marketing podem aproveitar as melhores ferramentas de marketing digital disponíveis para aumentar o conhecimento da marca no processo de penetração no mercado.

3. Análise de Negócios

3.1 Análise SWOT (FOFA)

3.1.1 Forças

A produção total de calçados brasileira superou os 950 milhões de pares em 2019, o que a colocou como a quarta maior produção do mundo naquele ano. No entanto, o foco da indústria é abastecer principalmente o mercado interno, que absorve até 87% da produção (ANBA, 2021). Ainda assim, a fabricação brasileira de calçados é capaz de expandir a oferta para o mercado internacional devido ao excesso de oferta para o mercado interno. Além disso, a indústria calçadista brasileira possui meio século de experiência na exportação de mercadorias. Em particular, a indústria tem um forte histórico em logística que permite embarques rápidos e eficientes para grandes centros de consumo em países de diferentes regiões, como Estados Unidos, Rússia, México, Canadá, etc.

As vantagens de uma alta capacidade de fabricação e a experiência logística podem ajudar a fortalecer a imagem da indústria calçadista brasileira em relação aos mercados-alvo e ao Canadá. A combinação de uma força de trabalho habilidosa, uso de tecnologias avançadas e alta taxa de produção criam um fluxo de fabricação altamente proficiente que é capaz de conquistar e alcançar os mercados mais exigentes e em constante mudança. Especificamente, a indústria adota e adapta-se rapidamente às novas demandas de designs, estilos ou tendências (ANBA, 2021).

Ao lado dos canais de distribuição tradicionais, a indústria brasileira de calçados busca desenvolver métodos digitais, incluindo o e-commerce. A indústria cria gradualmente um perfil digital mais elevado por meio da participação em feiras comerciais digitais. A título de exemplo, a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) participou em 2021 da Micam Américas, com quinze marcas, como um esforço para iniciar programas de internacionalização e aumentar as exportações do setor no período restritivo da pandemia (Abicalçados, 2021). Desde 2015, a indústria brasileira de calçados tem focado na viabilização de conexões B2B (“business to business”), ou seja, fortalecendo a conexão direta entre os fabricantes brasileiros de calçados e os compradores nacionais e internacionais. Em particular, a Abicalçados possui há muitos anos parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) para a promoção de programa de exportação de calçados brasileiros (“Brazilian Footwear”). O programa visa diretamente a expansão das exportações da indústria brasileira de calçados por meio da criação e melhoria da imagem da marca e da promoção comercial adaptada ao mercado internacional.

3.1.2 Oportunidades

Mercado premium. Para muitos consumidores, a distinção entre bens de primeira classe (premium) e de luxo não é evidente, mas existem diferenças claras para fins de marca. É verdade que na maioria dos casos os produtos de luxo são mais caros, mas o luxo é determinado pela história e pelo prestígio da marca, bem como pela escassez dos produtos. Por outro lado, os bens premium são determinados pela relação qualidade-preço. O consumidor acha que vale a pena pagar um prêmio por

uma marca premium em razão da qualidade do produto, enquanto as marcas de luxo geralmente têm um preço que excede em muito seu valor real (ExpandX, n.d.).

Apesar dos efeitos negativos da pandemia do Covid-19, os varejistas premium ainda visualizam bom potencial no mercado canadense. Em particular, um dos principais fatores que contribuem são os “millennials”, parcela de consumidores que desenvolve um gosto refinado por experiências e produtos sofisticados. A tendência dos consumidores canadenses de preferir a relação qualidade-preço na hora de fazer compras passa a ser um dos principais motivos para a indústria brasileira de calçados redirecionar o seu foco para produtos premium ao ter em mira o mercado do Canadá. O consumo de bens premium gradualmente se torna a nova tendência de consumo, ou seja, o consumo consciente de alto nível. No Canadá, há uma população crescente de consumidores que priorizam a durabilidade e a sustentabilidade de uma peça de roupa em vez de “produtos da moda” e de baixo preço. Em outras palavras, esses segmentos de consumidores estão dispostos a comprar um produto com base em sua relação valor-qualidade. Esse é um dos segmentos de clientes com maior potencial, pois eles estão comprometidos com o consumo de alta qualidade e mais propensos a permanecer leais a uma marca, pois valorizam a qualidade que as marcas defendem (Toneguzzi, 2020).

3.1.3 Fraquezas

No Canadá, a indústria calçadista brasileira não tem conseguido obter maior credencial entre outros concorrentes nos mesmos segmentos. O ainda baixo perfil da representação da indústria brasileira de calçados no mercado canadense torna-se uma das maiores desvantagens para tal indústria. Especificamente, os números das importações de calçados brasileiros têm decrescido de forma progressiva nos últimos cinco anos (2016-2020).

Figura 3.

Importações canadenses de calçados brasileiros em porcentagem

	2016	2017	2018	2019	2020
Brazil	0.65%	0.57%	0.59%	0.47%	0.41%
Others	99.35%	99.43%	99.41%	99.53%	99.59%
Total All Countries	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Government of Canada. *Trade - Canadian Industry Statistic.*

<https://www.ic.gc.ca/app/scr/app/cis/trade-commerce/3162>

Como se vê, as exportações calçadistas brasileiras para o Canadá representam uma proporção bem modesta, cerca de 0,41% do universo importado pelo último país em 2020, e diminuem gradativamente ao longo dos anos apontados. Além disso, a indústria brasileira de calçados está enfrentando forte concorrência dos principais países fabricantes, incluindo China, Vietnã, Itália, etc.

3.1.4 Ameaças

A indústria brasileira de calçados tem um histórico muito forte na produção e manuseio de materiais como borracha, plástico e couro.

Figura 4.

Exportações brasileiras para o Canadá (2020)

Brazilian exports to Canada (2020)

Rank: BR footwear products exported to CAN (2020)	Trade Commodity				Value: (CAN\$) 2020	Rank: BR position on top exporting countries of this commodity to CAN (2020)
	HS	Outer Soles	Uppers	Specification		
1	640399	rubber/plastics/leather	leather		4.885.765	11º
2	640299	rubber or plastics	rubber or plastics		1.378.908	9º
3	640391	rubber/plastics/leather	leather	covering ankle	710.639	28º
4	640359	leather	leather		684.749	7º
5	640351	leather	leather	covering ankle	612.742	6º
6	640220	rubber or plastics	straps assembled		493.441	4º
7	640419	rubber or plastics	textile		336.985	22º
8	640590	xxx	xxx	nes	73.561	xxx
9	640411	rubber or plastics	textile	Sports	47.803	21º
10	640690	xxx	xxx	Parts of footwear	19.132	xxx
Total (2020):					9.386.758	
Source: Statistics Canada					Total (2019):	14.826.225

Statistics Canada

De acordo com a tabela, os materiais predominantes exportados para o Canadá dessa indústria são o couro, o plástico e a borracha. No entanto, uma grande proporção de consumidores canadenses está afastando-se do plástico e da borracha, materiais não sustentáveis e não perecíveis, em meio a um movimento pela sustentabilidade. Especificamente, a natureza desses materiais e o processo de tratamento podem não ser os mais ecológicos e exercer pressão danosa sobre o meio ambiente. Além disso, a participação desses materiais, considerado o segmento calçadista como um todo no Canadá, vem diminuindo, de 49% em 2017 para 42% em 2019, enquanto o uso de couro cresceu para 21% em 2019.

3.2 Modos de entrada

3.2.1 Exportação

Entre as diferentes estratégias de entrada no mercado, a exportação é um método de entrada com grande potencial no presente caso. Tal é uma das formas mais bem estabelecidas e tradicionais

de aventurar-se em mercados estrangeiros. A indústria brasileira de calçados pode exportar diretamente os produtos de fabricantes nacionais para o Canadá, sem colocar nenhum investimento em plantas de fabricação estrangeiras. Em outras palavras, outros modos de entrada (por exemplo, parceria ou franquia) requerem investimento no mercado de hospedagem, pois os bens provavelmente serão produzidos no país de destino (Kluyver, 2010).

Embora esse método proporcione a entrada mais rápida para calçados brasileiros com riscos relativamente baixos, existem desvantagens que a indústria precisa levar em consideração, afinal a exportação acarreta custos substanciais. Em particular, os custos de transporte de mercadorias podem ser altos, acompanhados de um impacto negativo no meio ambiente. Além disso, pode haver tarifas e encargos adicionais para distribuidores e intermediários. Existirão ainda desafios relacionados à capacidade de controlar a distribuição e a comercialização dos produtos. Por fim, a indústria enfrentará dificuldades ao tentar construir uma posição de destaque no mercado externo e limitações na hora de personalizar os produtos de acordo com as preferências e gostos locais (ibid).

3.2.2 Comércio eletrônico

Resumo do comércio eletrônico. Observamos atualmente uma tendência que gravita para o e-commerce (comércio eletrônico). O e-commerce tornou-se o modelo de negócios mais conhecido nos últimos anos devido à sua conveniência em fornecer uma plataforma para empresas e pessoas físicas realizarem transações comerciais online. Esse modelo de negócios potencializa o uso de tecnologias (computadores, smartphones, tablets, etc.). De acordo com a Statistics Canada, as empresas no Canadá estão elevando o seu interesse pelo comércio eletrônico em seus esforços para aumentar as vendas. Em particular, um quarto das empresas canadenses incluiu uma seção sobre vendas de comércio eletrônico nos relatórios de vendas do final do ano de 2019 (Statistics Canada, 2020). Por fim, o Canada Post (correio canadense) divulgou um relatório segundo o qual 80% dos canadenses compraram online no ano de 2020. A indústria brasileira de calçados, portanto, pode priorizar o comércio eletrônico no desenvolvimento de estratégia e modelo de negócios.

Vendas por comércio eletrônico no Canadá. O Canadá é atualmente um dos maiores usuários da internet do mundo. Aponta-se que havia no Canadá cerca de 19,8 milhões de usuários de comércio eletrônico em 2018 e esse número deve aumentar em 5,2 milhões de usuários até este ano de 2021, o que trará uma elevação nas cifras de comércio eletrônico no país. De acordo com relatório da Statistics Canada, empresas canadenses de todos os segmentos cresceram CAD 305 bilhões apenas em vendas de comércio eletrônico em 2019 (Statistics Canada, 2020). Portanto, continua a crescer a importância de estabelecer um modelo de negócios para o mercado canadense que valorize o comércio eletrônico (International Trade Administration, 2020).

3.3 Segmentação de mercado

A segmentação demográfica é a divisão do mercado em segmentos com características distintas que afetam a demanda (Dickson, P. & Ginter, J., 1987). Essas características podem ser etnia, sexo, idade, renda, geografia e educação. A segmentação do mercado ajuda as marcas a identificar seu mercado-alvo e gastar seu orçamento de publicidade e marketing de forma mais eficiente.

Nosso mercado-alvo escolhido são os “millennials” e a Geração Z de 18 a 30 anos, que entendem de tecnologia e estão familiarizados com a internet e engajam-se com o comércio eletrônico. Eles passam muito tempo nas redes sociais, de forma que plataformas como Instagram, Youtube e Tiktok têm grande influência em suas decisões de compra. Os “millennials” e a Geração Z também se adaptam rapidamente às mudanças e apresentam baixo nível de resistência a novos produtos. Também colocam um grande foco na sustentabilidade e na responsabilidade social corporativa; como resultado, eles estão afastando-se da moda rápida (“fast fashion”) e voltando-se mais para roupas sustentáveis e bem feitas. Também valorizam experiências e gastos éticos, valorizando qualidade em detrimento de quantidade. Eles estão dispostos a gastar mais em um

produto premium / luxuoso, pois o consideram um investimento. Essa faixa etária também está na melhor idade para trabalhar, auferindo renda para gastar em produtos de lazer.

Entre aqueles dois grupos, nosso foco no presente relatório são as consumidoras mulheres, visto ser o consumo feminino aquele onde há uma maior demanda no setor de calçados no Canadá, principalmente calçados de verão. A família canadense média gastou em 2019 aproximadamente CAD 271 em calçados para mulheres e meninas, em comparação com cerca de CAD 185 em calçados para homens e meninos (Shahbandeh, 2021). As mulheres também são mais facilmente influenciadas pelo estilo e tendências, portanto, elas estariam mais inclinadas a comprar mais e possuir mais calçados (Statista, 2020).

3.3.1 Geografia

No caso de a indústria brasileira de calçados considerar aventurar-se em regiões específicas dentro do Canadá, existem certos mercados potenciais. Em particular, a maioria das marcas premium ou de luxo estão localizadas nas cidades principais do Canadá.

Toronto: Lar de mais de seis milhões de pessoas (considerada a grande Toronto), com uma grande população de famílias com altos rendimentos e famílias ricas, Toronto lidera atualmente com uma abundância de lojas premium e outlets. Além disso, o mercado de Toronto continua atraindo varejistas do centro da moda, Nova York (Patterson, 2021).

Vancouver: O mercado de Vancouver inclui milhares de famílias ricas que se estabeleceram na cidade vindas de outras partes do globo, sobretudo países asiáticos (entre os quais se destaca a China). O mercado também depende fortemente de visitantes internacionais e tráfego de navios de cruzeiro (o que, por óbvio, foi duramente afetado pela pandemia do Covid-19). A Rua Alberni, no centro de Vancouver, é uma das ruas comerciais mais famosas para consumidores de alto padrão (ibid.).

Montreal: O mercado de Montreal está recebendo mais atenção dos varejistas premium e de luxo. No ano de 2020, uma gama de lojas de tais segmentos abriram em Montreal. Embora Montreal, ao contrário de Toronto e Vancouver, não tenha ruas comerciais bem estabelecidas com lojas de alto padrão, as marcas estão aproximando-se desse mercado na forma de lojas independentes e por meio de shopping centers de alto padrão (ibid.).

Todas essas características do mercado-alvo influenciam o mix de marketing e o nível de adaptação/padronização a que as marcas brasileiras de calçados devem atentar para ingressar no mercado canadense.

4. Análise do Mix de Marketing (4 P's)

4.1 Produto

A gama de produtos de calçados brasileiros é ampla e diversificada; por essa razão, gostaríamos de focar na segmentação *premium* do calçado de verão feminino para melhor atender o nosso público-alvo. Embora algumas marcas da indústria calçadista brasileira sejam mundialmente conhecidas, como a marca de luxo Alexandre Birman e a marca Havaianas, de calçados de verão, as linhas *premium* ainda estão pouco estabelecidas no mercado internacional. Uma vez que os clientes-alvo selecionados por esse estudo estão se afastando do setor de *fast fashion* e buscando produtos sustentáveis, há uma demanda crescente por calçados *premium* que se alinhem a essa tendência. Nesse sentido, há uma oportunidade para a indústria brasileira adentrar esse grande mercado por meio das linhas *premium* de calçados de verão.

No Canadá, há um mercado crescente para este setor de calçados, especialmente online, através de métodos de comércio eletrônico. De acordo com Horan (2015), os canadenses compraram mais de 36.000 pares de sandálias e chinelos online em 2015, atrás apenas das compras online de botas, que somaram 43.000 pares, e superando as compras online de calçados esportivos, que foram de 30.000 pares. Além disso, os canadenses tendem a pensar nos brasileiros como pessoas alegres e

descontraídas, o que afeta sua percepção em relação aos produtos brasileiros ("Brazil Cultural Insights", 2021). A imagem descontraída do Brasil harmoniza-se com produtos de calçados de verão, já que os canadenses costumam associar o verão ao lazer e às férias. Como o clima do Brasil é predominantemente quente e úmido, os canadenses são mais propensos a terem uma imagem positiva sobre os calçados de verão brasileiros.

A *proposta de valor* deve focar na qualidade e no estilo. Como os clientes valorizam a sustentabilidade, eles buscam produtos que sejam duradouros para uso diário e que possam se manter conservados por mais de uma temporada. Os calçados de verão também devem ser elegantes para justificar o preço *premium*. À medida que os modelos de calçados de verão estão evoluindo e se tornando mais versáteis para serem usados em várias ocasiões, a flexibilidade para se adaptar às novas mudanças nas tendências da moda se torna um requisito fundamental para entrar no mercado. Como os clientes pagam um preço *premium*, deve haver uma clara diferenciação na proposta de valor que as marcas oferecem para se diferenciar de outros concorrentes no mercado.

Assim como na cultura brasileira, a cultura canadense é bastante diversificada em decorrência de sua composição demográfica, portanto, não há um estilo dominante específico quando se trata de moda calçadista. Nas grandes cidades e em áreas urbanas, áreas que concentram mais da metade da população canadense, as pessoas se inclinam para o estilo casual de negócios com preferência para a compra de bens *premium* e de luxo. Já com relação às gerações mais jovens, as preferências são fortemente influenciadas pelas mídias sociais; dessa forma, as escolhas de compra acompanham as tendências da moda, exigindo atualizações constantes das marcas (Yotka, 2019).

Além disso, detectou-se uma mudança de preferência por parte consumidor canadense que passou a optar por materiais mais sustentáveis e elegantes, como couro vegano, plástico reciclado e rafia, ao invés dos materiais tradicionais para calçados de verão, como plástico e borracha ("Sustainable Footwear Market Size: Industry Report, 2020-2027", 2020). Os clientes estão mais

dispostos a “pagarem o preço” do calçado *premium*, uma vez que acreditam no valor consciente dos produtos da moda.

4.2 Ponto de Venda⁴

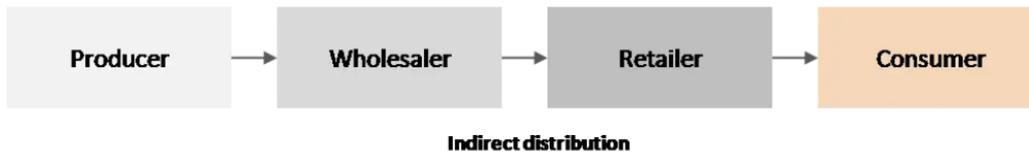
Como o efeito da pandemia Covid-19 ainda está presente, acreditamos que os canadenses ainda hesitam em comprar nas lojas físicas. Como resultado, o foco principal deste trabalho são as comercializações via *e-commerce*, pelas quais a empresa exportadora pode vender para qualquer parte do Canadá. Quando essa fase de pandemia passar e permitir que os clientes voltem a comprar com segurança em lojas físicas, pode ser uma boa estratégia focar no mercado das grandes cidades, como Vancouver e Toronto, com base em nossa análise acima.

Entre os modos de entrada no mercado canadense, a exportação é o mais eficaz para o setor calçadista brasileiro. A indústria é bastante desenvolvida e diversificada no Brasil, assim como seus canais e métodos de distribuição. Enquanto marcas estabelecidas como a Havaianas vendem diretamente aos clientes e estão obtendo sucesso, acreditamos que a distribuição indireta é a mais adequada para marcas brasileiras que querem se estabelecer no mercado canadense.

4.2.1 Distribuição indireta

No canal de distribuição indireta, as empresas vendem seus produtos aos consumidores por meio de intermediários, que inclui varejistas e/ou atacadistas (Cateora et al., 2011). Os intermediários lucram com a diferença no preço de varejo e no preço do fabricante, portanto, haverá um aumento no preço final, o qual acaba sendo repassado aos clientes. Esse método de distribuição é preferível nos primeiros estágios da internacionalização da empresa, pois os riscos e as perdas financeiras são mínimos.

⁴ Também chamado de praça ou ponto de distribuição.

Figura 5 - Canal de distribuição indireta

As marcas brasileiras podem vender seus produtos através dos grandes varejistas canadenses, os quais possuem uma grande participação de mercado na indústria de calçados do país. Os canadenses tendem a confiar mais nas marcas canadenses do que nas marcas estrangeiras, assim, o uso de intermediários nacionais, como as lojas de varejo, pode contribuir para ganhar confiança desses consumidores. Dentre os varejistas canadenses mais populares estão: Ssense.com, Foot Locker Canada, Browns Shoes, The Bay at Nordstrom e Softmoc.

Como já mencionado, o Canadá tem uma das maiores taxas de usuários da internet, havendo um grande mercado para o comércio eletrônico. Por essa razão, nosso público-alvo são os usuários de internet que tendem a realizar mais compras online do que em lojas físicas. Grandes varejistas canadenses implementaram o *e-commerce* em seu modelo de negócio com infraestrutura digital completa que poderia apoiar a distribuição de calçados de verão brasileiros aos consumidores canadenses. Há também varejistas especializados em *e-commerce* sem lojas físicas, sendo a Amazon a companhia varejista mais conhecida.

Esse método de distribuição tem múltiplas vantagens, sendo uma delas a facilidade de gestão e execução. Grandes varejistas têm seu próprio departamento de marketing e logística, o que ajuda a marca a alcançar os clientes com mais facilidade. As marcas também podem se beneficiar do sistema de distribuição bem desenvolvido desses varejistas, que os ajuda a lidar com o transporte e as embalagens de forma econômica. Além disso, os varejistas que atuam no mercado de destino, no caso, o canadense, possuem um conhecimento aprofundado sobre o mercado local e, muitas vezes, já conseguiram introduzir marcas estrangeiras no país. A *The Bay at Nordstrom*, por exemplo, ajudou a

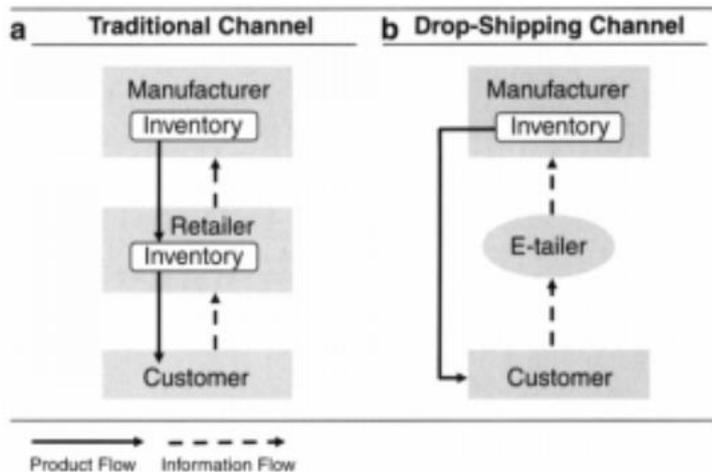
introduzir os chinelos das Havaianas aos consumidores canadenses; com esse apoio, foi possível aumentar a conscientização da marca no país e acelerar os processos de envio, fatores que contribuíram para o sucesso das Havaianas no Canadá. Contudo, vale lembrar que, com o uso de intermediários, haverá uma elevação no preço final do produto e as marcas terão menos controle sobre as interações com os consumidores.

Estoque na fonte (drop-shipping)⁵. “Estoque na fonte” é um tipo de distribuição indireta que difere dos métodos tradicionais (indiretos) de gestão da cadeia logística. Enquanto nas distribuições indiretas tradicionais, os varejistas detêm estoque para atender a demanda, o chamado “varejista eletrônico” (*e-tailer*) não retém estoque (Chiang & Feng, 2010). Após aceitarem os pedidos dos clientes, eles iniciam a solicitação de entrega ao fabricante. Dessa forma, todo o estoque é armazenado no depósito do fabricante e enviado diretamente aos clientes.

Embora conhecido e desenvolvido desde o início dos anos 2000, com a explosão de empresas Dotcom, este modelo foi recentemente escolhido por um número crescente de pequenos fornecedores que começam sua própria loja em plataformas de *e-commerce* (Chiang & Feng, 2010). A partir do estudo, pode-se concluir que os fornecedores podem ter uma margem maior porque há menos intermediários e os fabricantes ou produzem sob demanda, ou estocam os produtos para o vendedor, reduzindo o desperdício e os custos com armazém deste último. Além disso, neste tipo de distribuição indireta, o fabricante tem mais poder de barganha, podendo responder melhor às demandas dos consumidores. Por outro lado, as marcas brasileiras precisam desenvolver seu próprio sistema logístico, pois são responsáveis pelo processo de expedição. A comunicação clara e rápida entre fabricantes e varejistas eletrônicos é de extrema importância para garantir efetividade nas operações e a satisfação dos clientes.

⁵ Técnica de gestão logística também conhecida como remessa direta.

Figura 6 – Estrutura de distribuição tradicional e estrutura de distribuição de estoque na fonte (*drop-shipping*)



No Canadá, existem aproximadamente 30.000 vendedores que se utilizam da técnica de “estoque na fonte”, operando em plataformas como Amazon, Shopify e Etsy. Com o crescimento do número de vendedores eletrônicos no país, somado aos benefícios desse modelo de distribuição em comparação com os métodos tradicionais, essa se torna uma possibilidade atrativa para a inserção da produção brasileira de calçados de verão no Canadá.

À medida que a técnica de “estoque na fonte” cresce em popularidade, aumenta a demanda por maiores interações entre distribuidores e varejistas eletrônicos. Grandes plataformas de comércio eletrônico (*e-commerce*) desenvolveram uma rede de suporte para varejistas eletrônicos encontrarem fabricantes adequados para o suprimento de seus pedidos. O Shopify, por exemplo, tinha uma rede especial chamada Oberlo que conectava dezenas de milhares de varejistas eletrônicos com fabricantes. Nesse sentido, uma das estratégias que pode ser adotada pelas marcas de calçados brasileiras é estabelecer presença nessas plataformas, a fim de obter acesso aos varejistas eletrônicos ("Where Self Made is Made", n.d.).

4.2.2 Distribuição direta

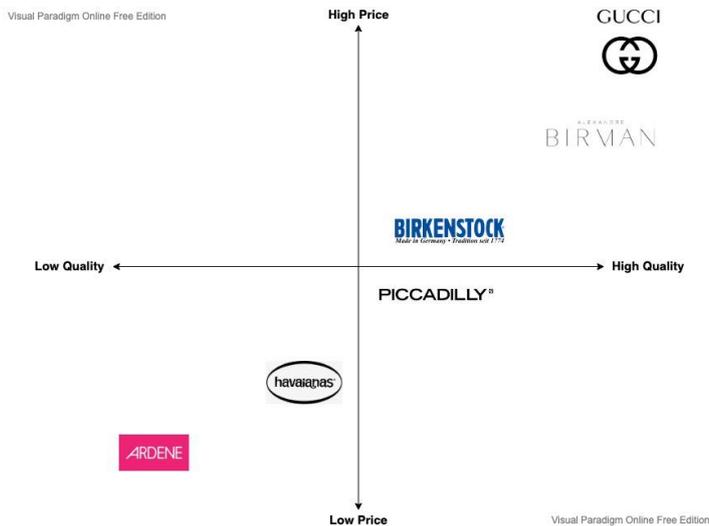
Quando as marcas já tiverem estabelecido seu nome no mercado canadense e crescido o suficiente para desenvolver seu próprio sistema de cadeia de suprimentos, seria mais econômico começar a vender os produtos diretamente aos clientes através do *e-commerce*. Dessa forma, as marcas têm mais controle sobre suas interações com os clientes e podem se tornar mais econômicas se tiverem uma infraestrutura eficiente. Os produtos seriam comercializados diretamente com clientes através de loja online da marca, por exemplo, e as marcas poderiam vender diretamente aos consumidores sem qualquer intermediário. Para ajudar no seu processo de distribuição, as marcas poderiam utilizar serviços de transporte como DHL, Canada Post ou UPS.

4.3 Preço

Podemos determinar o preço-alvo do produto através de observações de um mapa de posicionamento. Esse método de mapeamento perceptivo compara as marcas na forma como os clientes as percebem a partir de dimensões opostas, o que ajuda as mesmas a tomar decisões estratégicas para determinar os preços e avaliar o desempenho da marca (Dawar & Bagga, 2017). Neste trabalho, criamos um mapa de posicionamento de produto para as marcas de calçados de verão mais conhecidas do Canadá a partir de dois atributos principais: qualidade e preço. O objetivo era determinar a colocação de cada produto, sugerindo uma gama de preços para o segmento de calçados *premium* brasileiro.

Figura 10 – Mapa de posicionamento de produto para marcas de calçados de verão conhecidas

APRESENTANDO OS CALÇADOS BRASILEIROS DE VERÃO PARA O MERCADO CANADENSE



Acima está um mapa de posicionamento com marcas conhecidas no setor de calçados de verão. O mapa mostra que marcas como Ardene e Havaianas posicionam seu produto no quadrante inferior do mapa, com o principal apelo de serem marcas acessíveis. Em oposição, Gucci e Alexandre Birman são conhecidas por serem confecções de alta qualidade e com preços altos, chegando a custar até dezenas de milhares de dólares por um par de sapato. A concorrência também é acirrada no setor de preços mais baixos, com grandes marcas como Aldo Shoes e Call It Spring; já nos setores de luxo, os canadenses preferem calçados italianos ou franceses ou de outros fabricantes estrangeiros.

Neste plano de marketing estamos mirando o setor *premium*, que está mais próximo do centro do mapa de posicionamento do produto, com as concorrências sendo as marcas Birkenstock, Dr. Martens, Teva, Kate Spade e Michael Kors. Estes são produtos cujos clientes-alvo podem se esforçar para pagar um valor maior do que se paga por um produto médio ou que podem pagar para obter o melhor produto do mercado. Embora o preço para este setor não seja considerado barato, ele deve permanecer acessível, evitando focar em um público exclusivo. Considerando que a faixa de preço dos calçados de verão das empresas concorrentes varia de 100 a 300 dólares canadenses o par, o setor calçadista brasileiro deve considerar essa faixa como base para determinar os preços de seus próprios produtos.

Como os canais de distribuição indireta são preferidos, as taxas de marcação do varejo (*markup rates*) devem ser levadas em conta, determinando o preço dos produtos. A marcação padrão de varejo para o setor varejista no Canadá é de 50 a 100% do preço de atacado. Isso afetará a margem dos fabricantes, já que o objetivo é tornar seus produtos competitivos o suficiente no mercado. Conforme já salientado anteriormente, com o modelo de estoque na fonte, os fabricantes poderão ter uma margem de lucro maior, pois há menos custos e intermediários. Por fim, também devem ser considerados no preço final dos produtos os impostos e as taxas de importação, as quais variam dependendo do tipo de calçado e do destino do produto.

4.4 Promoção

4.4.1 Estudo de caso: entrada da marca espanhola de moda Alohas no Canadá

Embora tenha se concentrado em calçados em seus primeiros anos, a marca espanhola Alohas expandiu sua linha de produtos para incluir roupas e jóias. Eles cobram um preço *premium* por seus produtos e, nos últimos anos, têm se concentrado fortemente em promover a linha de calçados de verão. O fundador da Alohas, Alejandro Porras, teve a visão de iniciar uma marca única que atendesse as demandas das mulheres modernas, tanto em tendência quanto em sustentabilidade. Enquanto a proposta de valor de marcas como a ZARA está centrada em estilo e relevância, Porras conseguiu agregar valor aos seus produtos dando igual importância tanto às tendências quanto à sustentabilidade. Discutindo a imagem da marca, Porras afirmou (tradução livre): “somos uma marca de *fast-fashion*, mas sustentável. Geralmente as marcas sustentáveis tentam criar estilos muito atemporais e essenciais; contudo, podemos correr esses riscos e chegar à frente das tendências, pois só produzimos o que os clientes desejam e acreditamos que essa é a melhor maneira de ser sustentável. [...] Oferecemos as tendências que achamos mais atraentes para o mercado sem qualquer risco para o meio ambiente ou para nossa empresa”.

Essa estratégia só foi possível porque a empresa adotou um modelo de negócio sob demanda, no qual não se produzem peças de vestuário em massa. Ao invés disso, eles fazem protótipos, fotografam fotos com amostras e coletam pré-encomendas dos clientes por um período de 3 meses (“On-demand Sustainable Fashion: Made in Spain”, n.d.). Como resultado, o processo reduz o desperdício produzindo apenas com base na demanda, não havendo necessidade de promoções para limpar o estoque. O modelo de negócio da Alohas está alinhado com os valores fundamentais da empresa, que preza pela harmonia entre relevância e sustentabilidade. A empresa também é bastante transparente com relação aos materiais que utiliza na confecção de seus calçados de verão, empregando como insumo principalmente o couro, a camurça, a borracha natural e a tela.

A estratégia de marketing da Alohas atende fortemente à cultura das mídias sociais e às tendências de vendas em plataformas como Instagram e Tiktok. Eles gastaram uma grande parte de seu orçamento de marketing trabalhando com anúncios e influenciadores de mídia social. Por meio de uma estética moderna e de campanhas de promoção relevantes, a imagem de marca fala com consumidores jovens e conscientes. Seus produtos viralizaram no Tiktok no inverno de 2020 e, desde então, a marca só tem crescido. Atualmente, a marca está fazendo parceria com mais de 45 criadores de conteúdo no Tik Tok e no Instagram com o objetivo de associar a sua mais recente linha de produtos de calçados de verão à imagem e estilo de vida sustentável e elegante de determinados influenciadores digitais. No geral, a Alohas recebe avaliações positivas dos clientes canadenses, com 4/5 estrelas no site de revisão TrustPilot.

A partir desse estudo de caso, pode-se concluir que o marketing digital, especialmente o marketing viral, é uma poderosa ferramenta para criar conscientização de uma marca, quando esta planeja entrar em um novo mercado.

4.4.2 Plano de Promoção

Marketing nas mídias sociais. É importante que as empresas construam uma imagem coerente e atraente de suas marcas nas redes sociais. Eles podem se concentrar em elementos capazes de atrair seu público-alvo, como sustentabilidade, estilo, conforto e qualidade. As campanhas que são apresentadas nesses canais devem ser polidas, “limpas” e modernas, adequando-se à estética de seu público-alvo, mas ainda distinguindo-se de outras marcas. Quaisquer alterações, anúncios ou promoção de vendas devem ser comunicados claramente aos clientes através desses canais de mídia social. Manter um ótimo atendimento ao cliente nas mídias sociais e plataformas online também sustentaria uma imagem positiva da marca. As marcas também devem trabalhar com os varejistas para garantir que sua imagem seja consistente em todos os canais de mídia e plataformas de vendas.

Anúncios direcionados em plataformas como Instagram, Youtube, Facebook e Tiktok são considerados ótimas ferramentas para aumentar a conscientização da marca. Como o mercado-alvo passa muito tempo nessas plataformas, essa geração tende a ser mais exposta a anúncios de mídia social do que os métodos tradicionais de publicidade. Plataformas de mídia social como Facebook e Youtube possuem algoritmos que estudam comportamentos de consumidores, portanto, a publicidade direcionada a essas plataformas pode ser personalizada para atender às necessidades desses consumidores (Reczek et al., 2016).

As marcas também podem utilizar o marketing de influenciadores nas mídias sociais para ganhar mais influência e reconhecimento no mercado canadense. Com base em nossa observação, influenciadores de moda são mais ativos no Instagram, Tiktok e Youtube. Exemplos de influenciadores de moda canadenses que estão em todas as plataformas são: Valeria Lipovetsky (@valerialipovetsly no Instagram, modelo, 1,5 milhão de seguidores), Francesca Farago (@francescafarago no Instagram, elenco de um famoso reality show na Netflix, com 4,9 milhões de seguidores) e Sarah Nicole Landry (@thebirdspapaya no Instagram, influenciadora de moda, 1,7 milhão de seguidores). Ferramentas interativas nas mídias sociais, especialmente plataformas como o Instagram, também são ótimas para mostrar seus produtos e interagir com clientes e influenciadores.

Essas ferramentas também podem ser usadas para pesquisar as opiniões dos consumidores sobre determinados produtos ou potenciais designs de produtos.

Muitas marcas estrangeiras tiveram sucesso no Canadá utilizando o marketing viral, estabelecendo um produto de assinatura de sua marca e criando conteúdo nas redes sociais para atrair os clientes. Isso pode ser alcançado através da criação de posts que sejam únicos e memoráveis e/ou clipes de vídeo curtos; ou, como já mencionado, através de parcerias com influenciadores digitais.

Se o item de assinatura da marca conseguir criar uma tendência nas plataformas como Instagram e Tiktok, a estratégia de conscientização da marca será bastante efetiva e os clientes terão interesse em comprar outros produtos da marca por gostarem do produto de assinatura anunciado.

Promoção de vendas. A promoção de vendas é um dos tipos mais comuns e eficazes de promoção. Para aumentar a conscientização da marca, as empresas podem oferecer ofertas especiais aos novos clientes a fim de incentivar compras de pessoas que ainda não estão familiarizadas com a marca e seus produtos. As promoções também podem ser oferecidas em parceria com as redes varejistas para incentivar as vendas em datas especiais, especialmente no verão, como o Dia das Mães ou o Dia do Canadá. Embora as promoções estimulem as vendas, elas devem ser feitas moderadamente, pois as empresas estão buscando estabelecer suas marcas na faixa *premium*. Oferecer muitas promoções ou descontos muito altos pode mudar a percepção dos clientes com relação à integridade e à qualidade dos produtos daquela marca.

Marketing via e-mail. O marketing via e-mail é frequentemente conhecido como o método com as maiores taxas de conversão, mas que, muitas vezes, acaba sendo negligenciado. Os dados sugerem que 99% dos usuários de internet verificam seus e-mails todos os dias e 55% deles admitem que o e-mail marketing influencia suas decisões de compra (Forsey, 2020). Ferramentas interativas no marketing via e-mail permitem que as marcas tornem seu anúncio mais atraente, intuitivo e conveniente para que os clientes cheguem à plataforma de compra.

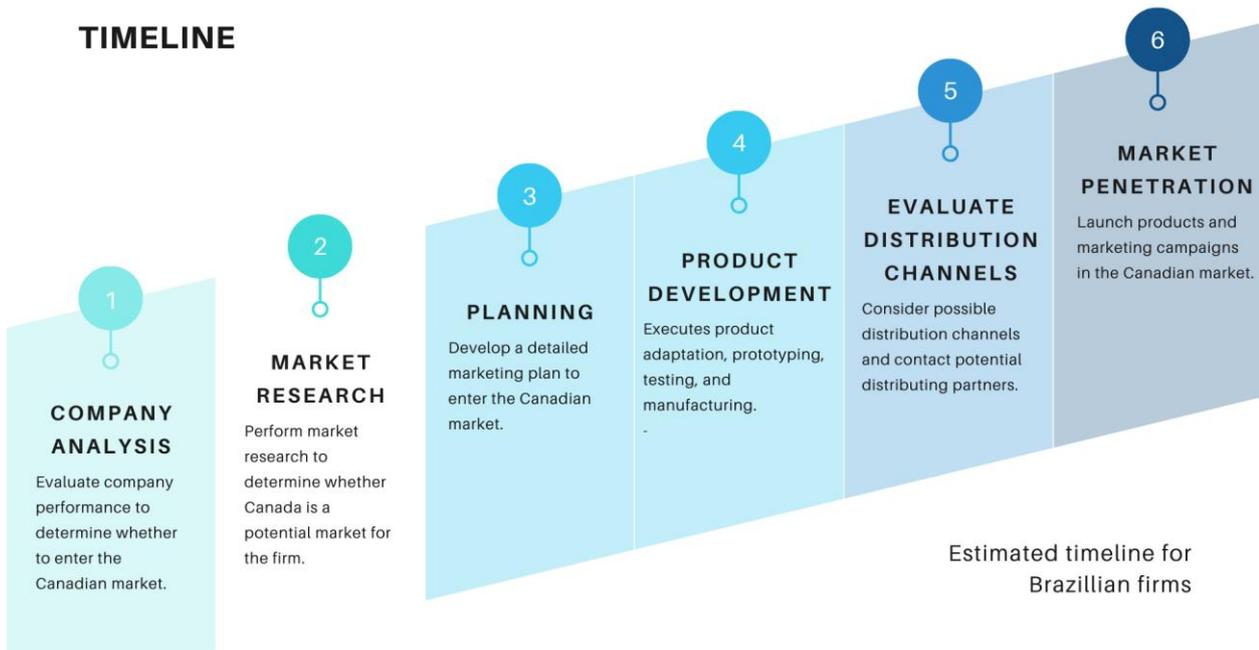
5. Plano de Ação

5.1 Custo de Marketing

O custo de marketing vai variar de acordo com a empresa, portanto, não é eficaz quantificar a parcela de gastos que uma empresa vai gastar com suas ações de marketing. No entanto, recomenda-se que uma empresa de bens de consumo gaste de 5 a 10% de sua receita total para atividades de marketing (Leone, 2020). As principais categorias que influenciam no orçamento das ações de marketing da empresa são: publicidade, pesquisa e análise dos dados de marketing, ferramentas de marketing móvel, ferramentas de suporte às vendas, despesas relacionadas à marca e equipe de marketing. À medida que as marcas entram no novo mercado, os gastos com marketing devem ser direcionados mais para a pesquisa de marketing; já quando as empresas se aproximarem da fase de comercialização de seus produtos no Canadá, elas devem se preparar para reorganizar essa distribuição, destinando mais recursos para publicidade e *branding*. Além disso, como o *e-commerce* é uma parte crucial da entrada no mercado, o marketing digital deve compor 50% ou mais do orçamento total de publicidade.

5.2 Linha do tempo

Figura 7 – Linha do tempo estimada para a entrada das empresas brasileiras no mercado canadense



6. Considerações finais

O mercado canadense é um mercado lucrativo e com alto poder aquisitivo. Considerando os pontos fortes da indústria brasileira de calçados, o Brasil tem muito potencial de crescimento ao direcionar sua produção para o mercado canadense. Em particular, os produtos de calçados de verão *premium* para mulheres estão em alta demanda, especialmente entre as gerações mais jovens, como Millennials e Geração Z, sendo essa uma excelente oportunidade para a indústria calçadista no Brasil.

Devido aos efeitos da pandemia COVID-19, bem como à mudança para as compras online no Canadá, o *e-commerce* deve ser considerado o principal meio de distribuição, juntamente com a exportação para grandes e respeitáveis varejistas canadenses. O marketing digital, especialmente o marketing de mídia social, ajudará tremendamente as marcas brasileiras na conscientização de suas marcas no mercado canadense. Para ter sucesso no mercado canadense, as marcas brasileiras de calçados devem se esforçar para se diferenciar por meio da qualidade, estilo e sustentabilidade.

7. Referências

- Abicalçados (January, 2021). *Brazilian footwear manufacturers participate in U.S. digital trade fair*. <https://www.abicalcados.com.br/noticia/brazilian-footwear-manufacturers-participate-in-u-s-digital-trade-fair>
- Abicalçados (November, 2018). *Abicalçados' digital business platform grows by 200%*
<https://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-digital-business-platform-grows-by-200>
- ANBA (February, 2021). *Brazil's footwear exports slide but show signs of improving*. Retrieved on April 3th, 2021 <https://anba.com.br/en/brazils-footwear-exports-slide-but-show-signs-of-improving/>
- Blatcher, R. (2020, November 3). *Distributor Markup and Profit Margins in the Supply Chain*.
<https://resources.pros.com/blog/distributor-pricing-profit-margins-pricing-markups>.
- Brazil Cultural Insights* (2021, April 27).. Global Affairs Canada.
<https://www.international.gc.ca/global-affairs-affaires-mondiales/services/cfsi-icse/cultural-insights-apercu-culturelles/brazil-bresil.aspx?lang=eng>.
- Brazil: two digits decline in production and exports in 2020* (2021, February 23). World Footwear.
<https://www.worldfootwear.com/news/brazil-two-digits-decline-in-production-and-exports-in-2020/6154.html>.
- Canada - Political Stability And Absence Of Violence/Terrorism: Percentile Rank*. (2021). Government of Canada. Retrieved April 30th, 2021, from <https://tradingeconomics.com/canada/political-stability-and-absence-of-violence-terrorism-percentile-rank-wb-data.html>
- Canada Post (2020). The 2020 Candian e-commerce report.
- Canada-Brazil relations*. (2021). Government of Canada. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www.international.gc.ca/world-monde/country-pays/brazil-bresil/relations.aspx?lang=eng>
- Canada: Reaching the Consumer*. (2021). Santander Trade Markets. Retrieved April 30th, 2021, from https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/canada/reaching-the-consumers?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Fanalyse-markets%2Fcanada%2Freaching-the-consumers&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser

- Canada's population clock (real-time model)*. (2021). Statistics Canada. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2018005-eng.htm>
- Canada's State of Trade 2019*. (2020). Government of Canada. Retrieved April 30th, 2021, from https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/economist-economiste/state_of_trade-commerce_international-2019.aspx?lang=eng
- Canada's State of Trade 2020*. (2021). Government of Canada. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/economist-economiste/state-of-trade-commerce-international-2020.aspx?lang=eng>
- Chiang, W., & Feng, Y. (2010). Retailer or e-tailer? Strategic pricing and economic-lot-size decisions in a competitive supply chain with drop-shipping. *The Journal of the Operational Research Society*, 61(11), 1645-1653. Retrieved April 23, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/40926091>
- Country Comparison*. (n.d). Hofstede Insights. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,canada/>
- Couromoda (2015). *Brazilian shoes are ready to supply the world market*. Retrieved on April 3th, 2021 <https://www.couromoda.com/en/home/brazilian-shoes-are-ready-to-supply-the-world-market/>
- Crime in Canada*. (2021). Statista. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www.statista.com/topics/2814/crime-in-canada/>
- Dawar, N., & Bagga, C. K. (2017, March 17). *A Better Way to Map Brand Strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/06/a-better-way-to-map-brand-strategy>.
- Democracy in Canada*. (2020). Government of Canada. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www.canada.ca/en/democratic-institutions/services/democracy-canada.html>
- Departmental Consolidation of the Customs Tariff 2021* (2021). Canada Border Services Agency. Retrieved April 30th, 2021, from
- Dickson, P., & Ginter, J. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10. doi:10.2307/1251125
- ExpandX (n.d.). *Premium VS. Luxury Brands – What You Need to Know*. Retrieved on April 5th, 2021 <https://expandx.com/premium-vs-luxury-brands-what-you-need-to-know/>
- Forsey, C. (2020, February 26). The Ultimate List of Email Marketing Stats for 2020. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/email-marketing-stats>

Geography. (n.d.). Statistics Canada. Retrieved April 30th, 2021, from

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2011000/chap/geo/geo-eng.htm>

Gooding, M. (2020). *Canadian Consumer Insights 2020*. PwC.

<https://www.pwc.com/ca/en/industries/retail-consumer/consumer-insights-2020.html> ()

Horan, C. (2015). *04 Jan Shoes.com Unveils Canada Footwear Trend Report*. FDRA.

<https://fdra.org/latest-news/shoes-com-unveils-canada-footwear-trend-report/>.

https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/BRA/Year/2018/TradeFlow/Export/Partner/by-country/Product/64-67_Footwear/Show/Partner%20Name;XPRT-TRD-VL;XPRT-PRDCT-SHR;/Sort/XPRT-TRD-VL/Chart/top10

<https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2021/01-99/01-99-t2021-4-eng.pdf>

International Trade Administration (August, 2020). *Canada - Country Commercial Guide*

[https://www.trade.gov/knowledge-product/canada-](https://www.trade.gov/knowledge-product/canada-ecommerce#:~:text=As%20one%20of%20the%20world%27s,users%20shopping%20online%20by%202021)

[ecommerce#:~:text=As%20one%20of%20the%20world%27s,users%20shopping%20online%20by%202021](https://www.trade.gov/knowledge-product/canada-ecommerce#:~:text=As%20one%20of%20the%20world%27s,users%20shopping%20online%20by%202021)

J.P.Morgan (2020). *2020 E-commerce Payments Trends Report: Canada*. Retrieved on April 3rd, 2021

Kluyver, C. (2010). *Fundamentals of Global Strategy: A Business Model Approach. 5.3 Entry Strategies: Modes of Entry*. Saylor Foundation. SBN 13: 9781453332870

Kohan L., Martins C.R., dos Santos H.N., Fernandes P.R.B., Brandao F., Baruque-Ramos J. (2020) *Brazilian Sustainability Outlook in Footwear Sector*. In: Muthu S. (eds) *Leather and Footwear Sustainability. Textile Science and Clothing Technology*. Springer, Singapore.

https://doi.org/10.1007/978-981-15-6296-9_9

On-demand Sustainable Fashion: Made in Spain. ALOHAS. (n.d.). <https://www.alohas.io/>.

ow-much-budget-for-online-marketing-in-

[2014?fbclid=IwAR1MdES3VcHGLeQat2IlsVzPiQ7CZL7OQvfTioBiVpPW0DBjmsS-ZAYKEcE](https://www.alohas.io/2014?fbclid=IwAR1MdES3VcHGLeQat2IlsVzPiQ7CZL7OQvfTioBiVpPW0DBjmsS-ZAYKEcE)

Oyamada, A., and Batista, F. (March 2020). *Brazilian Real Plunges to Record Low Against Dollar*. Bloomberg. Retrieved on April 29th, 2021 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-05/brazilian-real-plunges-to-4-60-per-dollar-amid-rate-cut-bets>

Partnerships and organizations. (2021). Government of Canada. Retrieved April 30th, 2021, from https://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/partnerships_organizations-partenariats_organisations.aspx?lang=eng

Patterson, C. (February 2021). *Luxury Retail to See Growth in Canada in 2021.* Retail Insider. <https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/canada-2020>

Projected GDP Ranking. (2021). Statistics Times. Retrieved April 30th, 2021, from <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>

Reczek, W., Summers, C., & Smith, R. (2016, April 4). *Targeted ads don't just make you more likely to buy - they can change how you think about yourself.* <https://hbr.org/2016/04/targeted-ads-dont-just-make-you-more-likely-to-buy-they-can-change-how-you-think-about-yourself>.

Ruiz, M., et al. (August, 2007). *Technical Barriers to Trade of Leather and Shoes: Potential Impacts and Challenges to the Brazilian Market.* https://www.researchgate.net/publication/251843572_Technical_Barriers_to_Trade_of_Leather_and_Shoes_Potential_Impacts_and_Challenges_to_the_Brazilian_Market

Sanchez, R. (2021, April 23). *22 Brands Discuss The Importance Of Ethics In Fashion For Earth Day.* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/rosasanchez/2021/04/21/22-brands-discuss-the-importance-of-ethics-in-fashion-for-earth-day/?sh=135394ef5504>.

Sciaudone, C. (2020, November 16). *Is Brazil's famous shoe industry finally reawakening?* Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/companies/is-brazils-famous-shoe-industry-finally-reawakening>.

Sectorial Report Footwear Industry 2020 Brazil (2020). Abicalcados. Retrieved on April 3rd, 2021 <http://abicalcados.com.br/publicacoes/sectoral-report>

Shahbandeh, M. (March 2021). *Footwear in Canada - statistics & facts.* Statista.

Statista (2020). *Average annual household expenditure on women's and girls' footwear in Canada from 2010 to 2019 (in Canadian dollars).*

Statistic Canada (November, 2020). *One-quarter of Canadian businesses had at least some e-commerce sales in 2019*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201123/dq201123a-eng.htm>

Sustainable Footwear Market Size: Industry Report, 2020-2027. Sustainable Footwear Market Size | Industry Report, 2020-2027. (2020). <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sustainable-footwear-market>.

Toneguzzi, M. (October, 2020). *Luxury Apparel Retail in Canada Expected to Slow Amid Pandemic: Expert*. Retrieved on April 1st, 2021

Treaty. (2021). Canada Border Services Agency. Retrieved April 30th, 2021, from <https://www.treaty-accord.gc.ca/text-texte.aspx?lang=eng&id=102239>

Where Self Made is Made. Oberlo. (n.d.). <https://www.oberlo.ca/>.

Yotka, S. (2019). *Go Viral, Post #Spon, Get #Canceled: How Social Media Transformed Fashion in the 2010s*. Vogue. <https://www.vogue.com/article/2010s-fashion-social-media-impact>.