

Pós-modernidade: A tribo dos crocs passa a “ver o mundo com outros pés”.

Mirella Arruda

Universidad Metodista de São Paulo

Resumo: A pós-modernidade possui uma íntima conexão com a tecnologia e a globalização. Através destes processos, o mundo experimenta um ritmo exacerbado de mudanças, que leva as organizações a procurar se destacar e expandir seus negócios. É papel do marketing auxiliar neste processo, estando atento ao desenvolvimento das tribos pós-modernas.

Levar em conta suas preferências e entregar produtos e serviços capazes de estabelecer uma conexão emocional entre marca e tribo. Em torno da internet e das redes sociais, as tribos se solidificam. Seus integrantes tecem vínculos, trocam ideias, geram sentimentos e se conectam em torno de um interesse comum. No caso deste artigo, o interesse comum são os calçados Crocs. Amados pelos fãs ou odiados pelas tribos anti-crocs, os calçados da empresa geram polêmica. Após enfrentar vários problemas no Brasil, a empresa americana adotou ações para reverter a situação de perdas. Assim, apostou em novos produtos com designs modernos, começou a atuar nas redes sociais e criou um mascote, em uma tentativa de humanizar a marca. Durante o estudo, foram apresentadas diversas campanhas desenvolvidas no Brasil e em outros países em que a empresa atua. Verificou-se que apesar de possuir produtos extremamente padronizados, a marca produz ações comunicativas criativas e que levam em conta as especificidades de cada nação.

Palavras-chaves: Pós-modernidade; Globalização; Marketing; Tribos; Crocs.

Introdução

“*Mutação social que pede uma transmutação na linguagem: pós-modernidade é isso*” Michel Maffesoli

Vive-se a era da mudança, da transformação, da volatilidade. Esta parece ser a afirmação mais comum nos livros de Comunicação, de Marketing e até mesmo de Administração. À medida que o mundo gira em direção ao próximo milênio, tanto os cidadãos como as empresas ficam imaginando

o que está por vir. E não é tanto esta mudança que assusta, mas sim a velocidade acelerada com que ocorre. Do dia para a noite, de uma hora para a outra, ou melhor, de um minuto para o seguinte, as transformações ocorrem. É assim o cotidiano na sociedade pós-moderna.

Todo o panorama econômico, político e social que o mundo se encontra valoriza ainda mais este processo exacerbado de mudanças e a necessidade constante de adaptações por parte das organizações. O atual cenário econômico está sendo moldado constantemente por uma força extremamente poderosa: a tecnologia. A paisagem tecnológica está repleta de itens com atuações das mais diversas. Itens que nossos avós nem sequer podiam imaginar que fossem existir um dia: são *join sticks* acoplados a celulares, transmissões em 3D, acessórios, câmeras e filmadoras em quantidades a perder de vista. Máquinas e mais máquinas em um mundo tecnológico (para alguns, é claro).

Ao se deparar com tamanha inventividade humana nesta área, há que se pensar no profetismo de Marshall McLuhan, pensador de vanguarda, que admitia que o homem está imerso em uma era eletrônica que engloba uma complexa rede de comunicações. Os meios são, para ele, as extensões do homem. McLuhan passeia em sua obra pelo telefone, tipografia, fotografia, automóvel e telégrafo. Todos retratos de uma época em que as tecnologias disponíveis levavam o mundo do linear e mecânico, frutos da Revolução Industrial, ao momento em que as tecnologias eram vistas como extensões do corpo e da inteligência humana. “Na idade mecânica, que agora vai mergulhando no passado muitas ações podiam se empreendidas sem maiores preocupações. A lentidão do movimento retardava as relações por consideráveis lapsos de tempo. Hoje, ação e reação ocorrem quase que ao mesmo tempo” (MCLUHAN, 2007, p.18).

É este o cenário que nos deparamos na pós-modernidade. A lentidão de outrora dá lugar ao movimento, à dinâmica e à aceleração. Edgar Morin questiona este momento em que se vive, se perguntando se o mundo está diante de um caminho sem volta que ruma a própria destruição. Ele

indaga: "Estamos rumo ao abismo?", fazendo referência ao progresso científico que permitiu avanços para a ciência e tecnologia, mas que também gerou proliferações não desejadas, tais como as armas nucleares, químicas e biológicas. Assim afirma Morin:

Os progressos técnicos apresentam, igualmente, uma profunda ambivalência. O desenvolvimento do complexo computação/informação, banalmente denominado informática, permite uma intercomunicação das sensibilidades, das aspirações e dos conhecimentos via internet, e, ao mesmo tempo, as fraudes e o banditismo financeiro. Ele permite o controle de cada via privada por meio da televisão por satélite, o que, associado à manipulação biológica, oferecerá um totalitarismo de estilo novo, o poder verdadeiro com o qual sonharam os antigos totalitarismos, que a partir de agora parecem bem ingênuos. (MORIN, 2011, p.175)

É com o caos e a crise que a sociedade pós-moderna logo deve se deparar de acordo com Morin. A amplificação e a aceleração de processos desenfreados de desenvolvimento levarão o mundo ao abismo entre benefícios e malefícios gerados pelo crescimento desmedido. Apesar da visão catastrófica, um novo começo é possível para a humanidade segundo o autor. Trata-se de um mecanismo de metamorfose:

Se é verdade que nosso organismo traz em si células-tronco indiferenciadas, capazes como células embrionárias, de criar todos os diversos órgãos de nosso ser, a humanidade também possui em si as virtudes genéricas que permitem criações novas. Se é verdade que estas virtudes estão adormecidas, inibidas sob as especializações e a rigidez da nossa sociedade, então as crises generalizadas que as abalam e abalam o planeta poderiam permitir a metamorfose que se tornou algo vital. É por isso que não devemos mais continuar na rota do desenvolvimento. Precisamos mudar de caminho, precisamos de um novo começo. A frase de

Heidegger deve ser considerada um apelo: "A origem não se encontra atrás de nós, ela está diante de nós". (MORIN, 2007, p.15).

A Globalização bate à porta

"A globalização não diz respeito ao que todos nós ou pelo menos os mais talentosos e empreendedores desejamos ou esperamos fazer. Diz respeito ao que está acontecendo a todos nós"

Zygmunt Bauman

Além da tecnologia, um ponto que merece destaque, ao tratar da sociedade pós-moderna, é a globalização. Ela aparece impulsionada pelo barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo no final do século XX e início do século XXI. Kotler a cita como uma força poderosa no atual panorama econômico mundial:

A visão de McLuhan da 'Aldeia Global' é agora uma realidade. Um executivo de Bancoc que queira comprar este livro pode digitar www.amazon.com em seu teclado, informar o número do seu cartão de crédito e receber o livro dentro de poucos dias pelo Correio. Um atacadista de flores em Colônia, na Alemanha, que esteja sem estoque de rosas vermelhas pode fazer seu pedido e receber de Tel Aviv, na manhã seguinte, toda uma carga aérea destas flores. (KOTLER, 1999, p.16)

Os exemplos de Kotler podem levar a pensar a globalização como algo de fácil implementação entre os países, como se fosse um passe de mágica que transforma um conjunto diversificado de nações em uma total aldeia global. No entanto, a globalização é um fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo, que permite maiores mercados para os países cujos mercados internos já estão saturados. A ideia de dominação e dominado resta claramente inserida neste conceito, portanto, falar em aldeia global no atual contexto é uma completa falácia. Zygmunt Bauman chama atenção para este processo irreversível que vive o mundo:

A globalização está na ordem do dia; uma palavra da moda que se transforma rapidamente em um lema, uma encantação mágica, uma senha capaz de abrir as portas de todos os mistérios presentes e futuros. Para alguns, globalização é o que devemos fazer se quisermos ser felizes; para outros, é a causa da nossa infelicidade. Para todos, porém, globalização é o caminho irremediável do mundo, um processo irreversível; é também um processo que afeta a todos da mesma medida e da mesma maneira. Estamos todos sendo globalizados e isso significa basicamente o mesmo para todos. (BAUMAN, 1999, p.7)

Bauman explica que a globalização dominou os Estados-nações, até então caracterizados como soberanos, por conta de uma conduta política fracassada e ineficiente:

No cabaré da globalização, o Estado passa por um strip-tease e no final do espetáculo é deixado apenas com as necessidades básicas: seu poder de repressão. Com sua base material destruída, sua soberania e independência anuladas, sua classe política apagada, a nação estado torna-se um mero serviço de segurança de megaempresas. Os novos senhores do mundo não têm necessidade de governar diretamente. Os governos nacionais são encarregados da tarefa de administrar os negócios em nome deles. (BAUMAN, 1999, p.74)

Nesta descrição, a globalização aparece com todas as suas faces. Fruto de uma ineficiência estatal que entrega aos ‘patrões’ seus estados e nações. Vê-se mais uma vez a falácia globalizadora. A mentira da promessa do livre comércio é bem encoberta. A rede global de comunicação aclamada como a ‘porta’ de uma nova liberdade é claramente usada com muita seletividade. Desta forma, explica Bauman:

A globalização deu mais oportunidades aos extremamente ricos de ganhar dinheiro mais rápido. Esses indivíduos utilizam a mais recente tecnologia para movimentar largas somas de dinheiro mundo afora com extrema rapidez e com eficiência cada vez maior. Infelizmente, a tecnologia não causa impacto nas vidas dos pobres do mundo. De fato a globalização é um paradoxo: é muito benéfica para poucos, mas deixa de fora ou marginaliza dois terços da população mundial. (BAUMAN, 1999, p.79)

Desta forma, o professor Kleber Markus, em seu artigo o ‘Futuro Quatro Horas Atrás’, chama atenção para a existência de infinitas aldeias globais e não apenas de uma única aldeia global:

O mundo globalizado talvez seja a maior mentira deste século. Em contraposição, a aldeia global, no sentido de uma única aglomeração de humanos, abre passagem para inúmeras aldeias e tribos globais, cada qual com suas idiossincrasias. (MARKUS, 2012, p.20)

É na perspectiva da globalização que as organizações que desejam se destacar começam a buscar a expansão de seus negócios. Porém, vender produtos e oferecer serviços tem se tornado matéria árdua no cenário pós-moderno. O exacerbamento de mensagens tem feito do indivíduo um ‘obeso informacional’, ou melhor, um ser ‘infotoxicado’ (expressão que faz menção à aglutinação entre os termos ‘informação’ e ‘intoxicação’). O que é importante ressaltar é que a informação que chega ao consumidor não o faz necessariamente mais exigente ou consciente quanto ao seu consumo. Estas informações somente amontoam-se, gerando nada mais que uma informação rasa e perdida no meio de tantas outras.

Neste ponto, há que se fazer a distinção entre informação e comunicação. A informação é aquela repassada ao consumidor de forma abundante e desencontrada. Já a efetiva comunicação é

aquela que dialoga e interage com o consumidor. Domique Wolton enfatiza a distinção entre informar e comunicar. Desta forma diz ele:

A revolução do século XXI não é da informação, mas da comunicação. Não é da mensagem, mas a da relação. Não é da produção e da distribuição de informação por meio de tecnologias sofisticadas, mas a das condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores, todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os emissores. Os receptores, destinatários da informação, complicam a comunicação. A informação esbarra no rosto do outro. Sonhava-se com a aldeia global. Estamos na Torre de Babel. (WOLTON, 2010, p.15)

Chega o Marketing

“A palavra Marketing circula no Brasil com quase a mesma frequência e intensidade que expressões como democracia e goiabada”

Raimar Richers

É com a comunicação, e não com a mera informação (de acordo com a distinção feita acima por Wolton), que as organizações devem pautar suas ações. Os profissionais de marketing necessitam auxiliar as empresas neste processo. Seu principal papel é fazer com que a transmissão das mensagens da organização para seus públicos seja efetiva. Mas, afinal, o que vem a ser marketing e como atuam os profissionais desta área?

J. B. Pinho conceitua o termo ao dizer que “Marketing é o planejamento e execução de todos os aspectos de um produto ou serviço em função do consumidor visando sempre maximizar o consumo e minimizar os preços, tudo resultando em lucros contínuos e a longo prazo para a empresa” (PINHO, 2001, p.23).

Já Mitsuru Yanase enfatiza que o termo marketing anda bastante desgastado. Não apenas pelo uso generalizado, mas também pela utilização equivocada, o que é ainda mais grave. O erro mais comum, segundo ele, é compreender vendas como marketing, quando, na verdade, vendas é apenas uma das ações em uma cadeia estratégica de marketing. Assim, Mitsuru define a expressão:

Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é do que planejamento adequado da relação produto-mercado. (YANASE, 2011, p.8)

Na obra “Retorno de Investimentos em Avaliação e Mensuração em Comunicação”, Mitsuru defende que o marketing não pode ser visto como uma simples ferramenta ou instrumento:

O marketing é uma concepção sistêmica e gerencial de toda organização que abrange a gestão de recursos (*inputs*) e processos (*throughputs*) visando produzir entregas ao mercado consumidor (*outputs*) adequados a manutenção do equilíbrio desejado entre potenciais necessidades e expectativas tanto da empresa quanto do mercado em que ela está inserida. (YANASE, 2010, p.39)

O modelo acima descrito é definido como ‘Teoria dos 3 Puts’, que propõe ampliar a abrangência e a eficácia do marketing na realidade das empresas em uma visão sistêmica. Assim, os *inputs* compreendem todos os elementos que são incorporados pela empresa, é o que entra e é indispensável ao seu funcionamento. Já os *throughputs*, que em inglês significam por intermédio, indicam como os elementos que entram são trabalhados e desenvolvidos pela empresa. Finalmente, os *outputs*, ou seja, tudo que sai da empresa, os resultados obtidos das interações anteriores.

Vê-se, desta forma, que, por sua abrangência, o marketing não é função de um único departamento, nem tampouco sua única preocupação é com o mercado consumidor. O marketing apresenta-se, como uma filosofia sistêmica que exige sintonia de toda organização e que influencia o desenvolvimento dos negócios como um todo. No ambiente organizacional, sua presença é fundamental, já que as empresas precisam obter destaque não somente nos seus *outputs*, mas também agregar valor aos produtos através de *inputs* e *throughputs* diferenciados e de qualidade.

O Marketing transferível

“Não existem cases que possam ser copiados. Se você não fizer pesquisa e desenvolver estratégias específicas, você pode não conseguir reproduzir sucesso”

Kleber Markus

No cenário globalizado, o marketing mostra-se, portanto, de fundamental importância. Isso porque existem muitas rejeições de empresas multinacionais, que chegam a grandes centros de consumo e não têm seus produtos bem aceitos. Ou ainda, empresas multinacionais que chegam a países diferentes sem fazer uma adaptação do produto e são rechaçadas pelo público. Desta forma, alerta o professor Kleber Markus (2011, p.596):

Não há mais espaço no mundo contemporâneo para visões etnocêntricas, pessoais e subjetivas, e a célebre frase de Henry Ford, ‘o cliente pode comprar qualquer carro desde que seja preto’ é signo de uma era na qual a baixa concorrência possibilitou que incompetência e arrogância formassem um binômio que excluía fornecedores, clientes e funcionários.

A exclusão de todos ou alguns públicos que a empresa possui é impensável na atualidade. Os públicos (sejam eles fornecedores, clientes ou funcionários) devem ser integrados através de uma comunicação sistêmica, pois figuram como peças relevantes para a organização, imprimindo a

imagem institucional onde estejam. É fundamental, desta forma, a implementação de um trabalho prévio e aproximativo para todos os públicos da empresa.

Tal trabalho deve ser capaz de explicar os ganhos dos diversos públicos com a chegada do negócio. Assim, podem ser implementadas ações institucionais para mostrar que um negócio pode qualificar os fornecedores de uma região ou de um mercado emergente. Podem também enfatizar que a empresa deve gerar empregos e impostos ao país em que está ingressando.

Desta forma, o marketing deve atestar e comprovar sempre de forma transparente que a empresa “alienígena” não é um ‘mal’ para a população, mas sim uma benesse. Em matéria do portal Canal Relações Públicas, o MC Donald’s Kiev foi citado como caso em que a aproximação prévia entre marca e público não foi feita corretamente, gerando danos à marca:

O MC Donald’s Kiev foi praticamente apedrejado no primeiro dia de funcionamento, porque simplesmente chegou e queria vender Big MC’s para ucranianos. Assim, não fez um trabalho preventivo, de demonstração do produto, do que é o Big MC e das vantagens dele. Simplesmente, fizeram uma ação mercadológica “marqueteira” – no mau sentido, de querer impor produto, sem respeitar a cultura local. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/canal/Canal125/artigo1.htm>>. Acesso em: 31/10/2012.

Deve-se entender, desta forma, a importância de se ter um trabalho preventivo, de aproximação e de adaptação, que, em marketing, é denominado de Taxa de Marketing Transferível, ou seja, o quanto se consegue transferir de marketing para cada região que a empresa vai.

A “tribo das tribos” pós-modernas

“Seja como for e seja qual for o sentimento que se tem em relação a elas, estas tribos pós-modernas estão aqui”

Michel Maffesoli

É preciso acostumar-se com seus modos de ser e de se apresentar, com seus vários *piercings*, tatuagens, seus rituais, suas músicas barulhentas. É esta a descrição das variadas tribos pós-modernas trazida por Maffesoli. Estas novas formas sociais já emergiram e continuam emergindo na pós-modernidade. É a partir delas, ou seja, levando em conta suas preferências e atuações, que os profissionais de marketing e comunicação precisam desenvolver suas ações para alavancar os negócios.

É papel do marketing, portanto, se engajar na tribo, entregando produtos e serviços que contem histórias, que se espalhem, que sejam compartilhadas. Para isso, o primeiro passo é conhecê-las, transformando-as posteriormente em nichos de mercado, afinal, como diz Godin Seth (2008, p. 30): "A maioria das organizações gasta o seu tempo de marketing com a multidão. Organizações inteligentes gastam com as tribos" (tradução nossa).

O surgimento destas tribos leva em conta o momento de extrema homogeneização que vive o mundo. Na contramão deste processo, a heterogeneidade das tribos ganha espaço. Em vez de uma razão soberana, o sentimento de fazer parte se afirma:

Tudo serve para celebrar um estar junto cujo fundamento é menos a razão universal do que a emoção compartilhada, o sentimento de fazer parte. É assim que o corpo social se fragmenta em pequenos corpos tribais. Corpos que se teatralizam, que se tatuam, que se perfuram. As cabeleiras se eriçam ou se cobrem de xales, de quipás, de turbantes ou de outros acessórios, até mesmo de lenços de seda Hermès. Em suma, na monotonia cotidiana, a existência inflama-se com novas

cores, traduzindo assim, a fecunda multiplicidade dos filhos dos deuses.
(MAFFESOLI, 2010, p.38)

É o pluralismo, a solidariedade, a socialidade, o estar junto e o conectar-se afetivamente a um grupo que caracterizam o tempo das tribos. Independentemente do tipo que representam (sexuais, musicais, religiosas, esportivas, culturais etc.), elas ocupam um espaço que é público e, diante disso, é necessário entendê-las e aceitá-las, afinal, através do jogo da diferença, se enrique (e não se empobrece) uma realidade. Desta forma, entende Maffesoli:

Há momentos em que é importante usar um pensamento amplo que esteja à altura de apreender as novas configurações sociais. E, para isso, não é possível contentar-se com esses conceitos autistas, fechados sobre si mesmos, aquilo que se chama em italiano, com toda razão, *concetti*, visões do espírito. Em suma, não se pode, o que é pecadilho do intelectual, criar o mundo à imagem daquilo que se quer que ele seja.
(MAFFESOLI, 2010, p.39)

A conexão entre os membros da tribo vem sendo solidificada através da internet. Em torno das redes sociais, como o Facebook, os internautas tecem vínculos, trocam ideias, geram sentimentos, paixões, emoções e fantasias. “A confiança que se estabelece entre os membros do grupo se exprime por meio de rituais, de signos de reconhecimento específicos, que não têm outro fim senão o de fortalecer o pequeno grupo contra o grande grupo” (MAFFESOLI, 2010, p.159).

O americano Seth Godin, na obra *Tribes*, enfatiza que são necessários apenas dois itens para que se transforme um grupo de pessoas em uma tribo: um interesse comum e uma forma de comunicação entre elas. Desta forma, “*the new tools and technologies available to groups are transforming what it means to think of tribal communication*” (SETH, 2008, p.25-26).

O autor defende a ideia de que as tribos são a reunião de pessoas com um interesse comum, mas que deve haver um líder capaz de guiá-las, aquele que possa despertar a paixão por uma determinada causa. Ele cita, inclusive, o caso da Wikipedia como uma grande tribo de pessoas conectadas em prol de um único interesse: produzir e compartilhar informações. Seth conta que a Wikipedia tornou-se um dos dez maiores sites da internet com o auxílio de uma verdadeira tribo (e não somente da cerca de meia dúzia de funcionários que a empresa possuía na época):

The way that Jimmy Wales, Wikipedia's cofounder, built the tribe is instructive. He attracted a small group of people and engaged them in a vision. He didn't tell them what to do. He didn't manage the effort, he led it. Wales connected the tribe members to one another with ever-evolving technology that made it easier for them to engage and communicate. And he gave the tribe a platform they could use to engage the outside world. That's it – three steps: motivate, connect and leverage (SETH, 2008, p. 27-28).

A quebra de barreiras geográficas torna cada vez mais viável a formação de tribos das mais diversas e isto deve mudar radicalmente o modo como as empresas encaram o mercado. O consumidor possui mais poder de mudança do que nunca e relevância é a palavra-chave. É preciso direcionar o discurso empresarial a quem irá ouvi-lo, ou seja, às tribos.

A tribo dos Crocs: esta é a sua tribo?

"Assistimos tendencialmente à substituição de um social racionalizado por uma socialidade com dominante empática"

Michel Maffesoli

Feitas as considerações a respeito destes novos agrupamentos sociais, denominadas de tribos, serão enfatizadas as chamadas ‘tribos de Crocs’, que na internet e também nas redes sociais já têm

ampla repercussão. A marca Crocs foi criada em 2002 nos Estados Unidos quando três amigos velejadores resolveram inventar um modelo antiderrapante para usar em seus barcos.

O primeiro produto foi o *Crocs Beach*, modelo tradicional que continua sendo vendido até hoje com o nome de *Crocs Classic*. Em 2006, a empresa adquire a marca Jibbitz, responsável pelo desenvolvimento dos acessórios para a personalização dos Crocs (os chamados pingentes de Crocs) e acessórios como bolsas e porta-celulares.

Em 2007, a empresa chega ao mercado brasileiro. É aberto o primeiro quiosque da Crocs e, em 2009, surgem as primeiras lojas terceirizadas da marca no Brasil, a empresa deixa os EUA em busca de um mercado consumidor promissor.

Somente em 2010, três anos depois que marca chegou ao país, a empresa investe na diversificação de seus produtos. São lançados sapatos que mudam de cor com a luz solar e sandálias femininas. No ano de 2011, a Crocs abre a primeira loja própria no Morumbi, zona nobre de São Paulo, cidade que hoje possui 109 pontos de venda. São lançados também os *sneakers* (tênis), uma aposta na diversificação de seus produtos.

Dados de 2012, disponibilizados no próprio site da empresa, mostram a marca com uma presença global. Atualmente, os calçados Crocs são vendidos em mais de 125 países e possuem uma grande variedade de cores e estilos.

O Brasil possui em todo o seu território 1.000 pontos de vendas do produto. Somente no Rio de Janeiro, a marca possui 24 pontos na zona sul (área nobre da cidade composta por bairros de classe alta e média). Além disso, a empresa possui 13 pontos de venda situados na zona norte carioca (área geográfica mais popular da cidade onde existem bairros com notáveis diferenças, sejam residenciais ou industriais).

No total, a marca possui 37 lojas no Rio de Janeiro, sendo a incidência de lojas na zona sul bem maior (24 na zona sul contra 13 na zona norte). Tais dados indicam o consumo do produto direcionado a classes mais abastadas (classes A e B), capazes de adquirir um par de Crocs no modelo tradicional por cerca de 100 reais, enquanto nos EUA o valor é, em média, 30 dólares. O produto que era acessível a boa parte da população americana, chega, portanto, ao Brasil com um alto preço o que dificulta a aquisição dos calçados. Kotler explica o porquê desta alteração nos preços para os brasileiros:

Independentemente de como as empresas agem em relação à determinação dos preços dos seus produtos, eles provavelmente serão mais altos no exterior do que no mercado interno. Uma bolsa Gucci pode ser vendida por 60 dólares na Itália e por 240 nos EUA. Por quê? A Gucci enfrenta o problema do repasse de custos aos preços. Ela precisa adicionar os custos de transporte, tarifas, margem do importador, margem do atacadista e margem do varejista ao preço de fábrica. Dependendo destes custos adicionais, o preço de venda do produto em outro país poderá ser de duas a cinco vezes maior para manter a margem de lucro. (KOTLER, 2003, p.523)

Com 10 anos de mercado, desde a sua criação nos EUA, a Crocs intitula-se como uma empresa que desenha, produz e vende calçados para homens, mulheres e crianças. Todos os itens da marca são feitos com resina de célula fechada Croslite, que permite a produção de calçados tidos como: macios, confortáveis, leves, antimicrobiais, resistentes ao odor e que não marcam o piso.

Vê-se, claramente, que a Crocs busca um posicionamento ligado aos benefícios e funcionalidades trazidas pelo produto, tais como: inovação, conforto e simplicidade. Yanase define posicionamento como uma série de decisões direcionadas, que influenciam a percepção do consumidor quanto a suas opções de compra. Para ele:

Posicionamento significa, assim, apresentar o produto ao mercado revestido das condições mais favoráveis para conquistar a preferência do consumidor. Caracteriza-se principalmente pela diferenciação, isto é, por uma série de qualidades e situações favoráveis que o distingam da concorrência e o coloquem em uma posição privilegiada. (YANASE, 2011, p.85)

Terence Shimp, no entanto, enfatiza que a marca deve mostrar, em seu posicionamento, que é capaz de resolver certas demandas dos consumidores, exibindo ao máximo os benefícios de seus produtos. Assim diz o autor citando a marca Crocs:

A brand positioned in terms of functional needs attempts to provide solution to consumers current consumption-related problems or potential problems by communicating that the brand possesses specifics benefits capable of solving those problems. Appeals to functional needs are the most prevalent form of brand benefit-position. [...] Consumer goods marketers also regularly appeal to consumers needs for convenience, safety, good health, cleanliness, and so on, all of which are functional needs that can be satisfied by brand benefits. For example the Crocs brand appeals to consumers desire for lightweight, comfortable and odor-resistant foot wear. (SHIMP, 2010, p. 135)

Através da pesquisa realizada, percebe-se que a empresa mantém os mesmos produtos para os diversos países, em uma adaptação mínima. Apesar disso, foca suas campanhas de forma criativa e de acordo com as peculiaridades de cada região (avaliando as variáveis socioculturais, climáticas, ambientais etc.), sempre tendo como apelo principal o conforto e a comodidade trazidos por seus calçados.

No **Brasil**, a campanha da marca acontece atualmente com o slogan: "Seus pés em foco", mostrando a imagem de país tropical (piso rústico e plantas aparecem no anúncio fazendo referência a esta ideia), que adota calçados leves, confortáveis e casuais. Vê-se o ambiente geográfico sendo considerado na ação de comunicação da marca no país:



Disponível em: <http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!CrocsBrasil?fref=ts>. Acesso em: 11/11/2012.

A chegada do produto ao Brasil, no entanto, não foi tranquila. O nome do produto foi apontado como um problema, pois é muito semelhante ao de uma droga. Sobre isso, foi feito um vídeo humorístico que já possui mais de um milhão de visualizações na internet. Ele mostra um "repórter" questionando o uso do calçado Crocs nas ruas como se fosse algum tipo de droga ilícita. Algumas pessoas, sem saber do que se trata, respondem com preocupação, pensando que o Crocs é tanto uma droga quanto um problema social. As respostas são as mais absurdas: "O pior é que está dentro das escolas", comenta um entrevistado. "As autoridades não tomam a mínima providência" responde um senhor.

Outro grave problema vivenciado foi o fato de que a marca prometia um produto que não se deteriorava, o que gerou um problema para a própria empresa que não pensou na obsolescência planejada. Assim, afirma Yanase: "Ao lançarem produtos novos no mercado, as empresas já têm

planejado seu prazo de obsolescência e as estratégias de lançamento dos modelos que vão sucedê-los" (YANASE, 2011, p.90). Isso, no entanto, não aconteceu com o Crocs. O grande atributo benéfico da marca, seu material resistente, tornou-se um ponto negativo, pois as pessoas que já possuíam o calçado não compravam novos pares.

Críticas em relação ao design do produto também são um problema para marca até hoje. O produto possui ampla rejeição de alguns consumidores, que o julgam esteticamente como feio. O modelo tradicional da marca é largamente recriminado também pela imprensa. Matéria do site de notícias G1 aborda a chegada dos Crocs no Brasil com uma matéria bastante crítica em relação ao produto: "Sou feia, mas tô na moda, já dizia o bordão da funqueira Tati Quebra-Barraco. É nessa linha que os Crocs caíram aos pés dos brasileiros. Com cores extravagantes e formato que, à primeira vista, parece desproporcional, os adeptos juram que são os sapatos mais confortáveis do mundo" (Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL77185-5606,00.html>. Acesso em: 08/11/2012).

A porta-voz da marca no Brasil, Yasmin Khan, atesta que muitas pessoas olham e não gostam do visual, mas quando colocam no pé compram devido ao conforto. "A maioria dos que não gostam, nunca calçou. Hoje temos modelos mais estéticos, mais definidamente femininos ou masculinos. Os Crocs têm muito a ver com os brasileiros, que são pessoas muito felizes e gostam de cores", completa (Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL77185-5606,00.html>. Acesso em: 08/11/2012).

Juntamente com a expansão da marca ao Brasil, chegaram os modelos falsificados, o que também surgiu como um problema para a marca. As cópias reproduziam o modelo original e usavam plástico EVA (acetato de vinil), material inferior ao das versões originais da Crocs, mas com a vantagem de tornar o produto bem mais em conta.

Outro problema enfrentado logo no início da marca no Brasil foi a ausência de produtos diferentes do modelo tradicional. A diversificação somente das cores dos Crocs foi um erro para o negócio. Tirando a matéria-prima com sua tecnologia diferenciada, o produto não possuía vantagem competitiva. Não tinha outro recurso que justificasse a manutenção do produto em curva ascendente de crescimento. Enquanto isso, suas concorrentes: Havaianas e Melissa cresciam no mercado com novas coleções e designs variados.

Outro fato colocou a marca em xeque: começaram a surgir casos de pessoas que haviam sofrido acidentes ocasionados pelo fato de estarem usando os calçados da marca. Relatos de histórias de clientes na Europa e nos Estados Unidos que tiveram os pés feridos por estar usando os Crocs acabaram repercutindo no Brasil. Escolas particulares de São Paulo chegaram a proibir o uso dos produtos pelos alunos sob a alegação de que os Crocs são perigosos. Mais uma vez o benefício da marca, ou seja, ter um calçado não escorregadio, se torna um malefício.

Um dos casos mais graves ocorreu nos Estados Unidos. Rory McDermott, 6 anos, teve um profundo corte no pé porque seu Crocs ficou preso em uma escada rolante. De acordo com especialistas, o problema é que o desenho das sandálias Crocs (que prioriza o conforto dos pés) as torna adequadas apenas para uso em condições relaxadas, em casa ou em atividades que exigem pouca movimentação. Em correrias, comuns em pátios de escolas, elas não são apropriadas. "A sandália não oferece firmeza ao pé, embora seu solado seja antiderrapante. Ela trava no chão, enquanto o pé fica solto." Em sua defesa, a Crocs alega que o aumento do número de acidentes com crianças que usam as sandálias reflete apenas o fato de elas serem um sucesso entre os pequenos (Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/809_O+TROPECO+DA+CROCS. Acesso em: 08/11/2012).

Na internet, as tribos a favor e contra os Crocs foram criadas. Fóruns como o: "Crocs, quem usa?", apontam que a marca é amada por muitos, mas também odiada por alguns. Nestas páginas,

os internautas que amam ou odeiam os Crocs lançam seus argumentos. Desta forma, as opiniões sobre os calçados são as mais diversas, dentre elas:

- “Acho bem maneiro, vou comprar um par pra mim quando puder” – opinião a favor do calçado, atestando o desejo de consumi-lo.
- “Uso. Confortável demais” – relato positivo em relação aos atributos do produto.
- “Usem Havaianas e valorizem o produto nacional” – em uma atitude de repulsa ao produto alienígena.
- “Para bonito não serve e a intenção nem é essa ou tampouco qualquer motivação fashion. É só um troço útil... Exatamente o que penso sobre o Crocs” – opinião que atesta o benefício de conforto do produto, mas que mostra crítica em relação ao design do mesmo. (Disponível em: <http://forum.cifraclub.com.br/forum/11/292783/p1>. Acesso em: 08/11/2012).

Sites inteiros foram criados com o apelo ‘anti-crocs’. É o caso da página “*I hate Crocs*”, que se apresenta como sendo: “dedicada à eliminação dos Crocs e àqueles que pensam em desculpas para usá-los”. Nela, aparecem fotos exibindo maneiras diferentes de dar fim ao par das sandálias. Vídeos mostram como cortá-los usando facas, furadeiras ou até queimando-os. Vale salientar que o site gerou uma verdadeira ‘Tribo anti-crocs’, que possui até uma loja virtual com *bottoms*, camisetas e bolsas com estampas de Crocs sendo destruídos.



Disponível em: <http://ihatecrocs.spreadshirt.com/ladies-anti-croc-ringer-tee-A1458963/customize/color/70>. Acesso em 08/11/2012.

A resposta dos fãs veio em sites como o *Crocs Fans*, o que gerou a tribo a favor dos Crocs, que lista matérias publicadas sobre a moda Crocs e aponta diversos famosos adeptos da marca. Nesta comunidade do Facebook, os fãs da marca postam fotos de celebridades que usam os calçados da marca.

Todos estes problemas com a marca acabaram levando a Crocs a amargar perdas em território brasileiro. Em 2008, a marca anunciou o fechamento de sua fábrica no Brasil, localizada em Sorocaba (SP). Segundo comunicado oficial da empresa, o encerramento da fábrica foi uma determinação do grupo nos Estados Unidos e teve como objetivo ajustar a estrutura de custos global da empresa.

Após enfrentar todas estas dificuldades, a marca começou a repensar suas estratégias tanto no Brasil como no mundo. Para tanto, apostou nos novos designs de seus calçados, lançando novidades e ampliando sua linha de produtos. Confiaram na existência de consumidores que tinham

vontade de comprar um Crocs movidos pela ideia de conforto e leveza que proporciona aos pés, mas não tinham coragem de encarar o modelo tradicional.



Novos modelos - Disponível em: <http://euteajudo.net/crocs-com-novos-modelos/>. Acesso em: 08/11/2012.

Além disso, a empresa começou sua atuação nas redes sociais em todo o mundo buscando a identificação e conquista de fãs que pudessem se apaixonar pela marca, verdadeiras tribos capazes de estabelecer uma conexão emocional com os Crocs. No Brasil, ao atingir 50 mil pessoas na sua página no Facebook, a marca agradeceu com seu mascote na versão verde, simbolizando nosso país:



Disponível em: http://www.facebook.com/CrocsBrasil/photos_stream?ref=ts#!/CrocsBrasil/photos_stream. Acesso em:
08/11/2012.

Foi criada, ainda, uma campanha “*Crocs feel the love*” que foca no mascote da marca. O personagem é uma tentativa de tornar a marca mais humanizada, mais simpática aos consumidores. Batizado de Croslite, o mascote é o primeiro garoto-propaganda da história de dez anos da Crocs no mundo e foi também o escolhido para estrelar a primeira campanha de marketing da companhia no Brasil. Nos comerciais de TV, o mascote aparece acariciando os pés de seus donos, fazendo menção ao conforto proporcionado pela marca:



Disponível em: <http://byfonseca.wordpress.com/2011/02/05/propaganda-crocs%E2%84%A2-feel-the-love/>. Acesso em: 08/11/2012.

Além dos comerciais na televisão, a empresa implementou em todo Brasil uma promoção também focando seu mascote. Nela, os principais pontos turísticos de 12 capitais brasileiras receberam a visita do 'Croslite', um boneco verde criado com 70 centímetros de altura com formato bastante parecido com o de uma sandália do tipo Crocs.

Durante 45 dias, ele posou para fotos ao lado dos ganhadores do concurso 'Destino Brasil', lançado nas redes sociais. A ideia era premiar quem apresentasse a melhor justificativa para levar o boneco para conhecer sua cidade natal. A iniciativa atraiu cerca de mil participantes em apenas duas semanas. A mobilização foi o suficiente para gerar repercussão em torno da marca, que hoje possui uma *fan page* com 65.265 usuários que mostram interesse e simpatia pelos Crocs.



Campanha nas redes sociais no Brasil com foco no mascote da marca. Disponível em:
<http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/5862/crocs-lana-promoo-para-os-fs-da-marca-no-facebook.html>. Acesso em: 11/11/2012

Tais estratégias implantadas pela empresa depois de sofrer quedas em suas vendas, parecem estar surtindo efeito. Relatório referente a setembro de 2012 aponta que a Crocs está em crescimento em todo o mundo apesar da crise na Europa que afetou suas vendas. Segundo a empresa, a receita para o terceiro trimestre de 2012 aumentou 7,5%, para 295,6 milhões dólares em comparação com uma receita de 274,9 milhões dólares reportados no terceiro trimestre de 2011.

As vendas no atacado aumentaram 1,5% para 156,2 milhões dólares em comparação com vendas de US \$ 154,0 milhões no terceiro trimestre de 2011. As vendas pela Internet aumentaram 6,0%, para 27,1 milhões dólares em comparação com vendas de US \$ 25,6 milhões no terceiro trimestre de 2011. As vendas no varejo aumentaram 17,7% para 112,2 milhões dólares em

comparação com vendas de US \$ 95,3 milhões no terceiro trimestre de 2011. As vendas globais no terceiro trimestre de 2012 aumentaram. Nas Américas, o aumento foi de 5,5%, a Europa cresceu 0,9%, e a Ásia diminuiu 6,3%. "Nosso desempenho nas Américas e na Ásia ajudou a compensar a fraqueza do mercado europeu, onde desafiadoras condições macroeconômicas e flutuações cambiais continuam a pressionar os nossos resultados. Apesar dos ventos contrários econômicos que enfrentamos durante o trimestre, continuamos a crescer o negócio e progredir em direção ao nosso objetivo estratégico de longo prazo da evolução da Crocs. Estamos entusiasmados com as perspectivas para 2013. Nossos produtos continuarão a crescer e também as nossas oportunidades de expandir globalmente", disse John McCarvel, Presidente e Chief Executive Officer. (Disponível em: <http://company.crocs.com/news/news-releases/>. Acesso em: 08/11/2012. Tradução nossa).

Os Crocs coloridos pelo mundo

"A empresa não depende apenas de suas virtudes e de seus diferenciais competitivos para ter sucesso em suas ações mercadológicas... A empresa é sempre suscetível às influências de variáveis econômicas, socioculturais, tecnológicas, legais, políticas e ambientais, específicas para sua atividade e seu ramo de negócios"

Mitsuru Yanase

Além do Brasil, a marca atua globalmente em outros países com campanhas que focam nos benefícios de seus produtos alinhados às especificidades ambientais dos países com os quais comercializa.

Na Colômbia, Peru e Panamá, o mote da campanha é o conforto, mas, neste caso, os novos modelos de Crocs são evidenciados. O slogan diz: "O mesmo sentir, uma nova apresentação – surpreenda-se com a comodidade de seus Crocs em vários novos estilos e modelos" (tradução nossa). A ideia da campanha é, portanto, a de que os novos modelos dos Crocs possuem o mesmo conforto dos modelos tradicionais. Vê-se claramente que a marca busca aumentar o consumo dos

novos modelos que estão chegando ao mercado consumidor. Eis a campanha produzida nestes países:

same feeling. new package.

Sopréndete con la comodidad de tus Crocs
en cientos de nuevos estilos y diseños.



Disponível em: <http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!CrocsOriginalesColombia?ref=ts>. Acesso em:
11/11/2012.

Em **Israel e na Eslovênia**, a campanha também focou o conforto, mas trouxe calçados mais sérios, fechados e com cores mais sóbrias, em uma adequação ao clima e ao perfil do consumidor daqueles países. Abaixo as campanhas:



Israel – Disponível em: <http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!crocs.co.il?ref=ts>. Acesso em:
11/11/2012.



Eslovênia - Disponível em: http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!/_CROCS.sLOVEnija?fref=ts. Acesso em:

11/11/2012.

Em **Hong Kong**, a campanha foca no ambiente urbano típico do país. A imagem que aparece no anúncio faz menção a uma cidade altamente cosmopolita. Traz como slogan: “*New Crocs, New You: Walk in Confort, Walk in Style*”. Mais uma vez a estratégia de comunicação adotada aborda o conforto dos calçados, sem perder de vista a moda, o estilo e o design moderno.



Disponível em: http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!/_crocshongkong?fref=ts. Acesso em: 11/11/2012.

Na **Austrália**, a campanha do Crocs traz imagens ligadas à praia (representada através da imagem dos coqueiros), aventura (ideia trazida pelo jeep) e sol. O clima despojado toma conta da

campanha, que se utiliza das especificidades ambientais do país em que atua em uma visível adaptação de seu marketing.



Disponível em: <http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts>. Acesso em: 11/11/2012.

Na **África do Sul**, o conforto dos sapatos também é enfocado, mas de uma forma diferente. Os modelos tradicionais da marca são comparados sutilmente aos novos designs oferecidos. Coloca-se a versão tradicional e o novo modelo um ao lado do outro, deixando clara a ideia comparativa entre os dois calçados. O objetivo é fazer com que as novas versões sejam vistas como tão confortáveis quanto as anteriores. Nela, o slogan é: “Ande com conforto, ande com estilo” (tradução nossa).



Disponível em: <http://www.facebook.com/messages/1436918283#/!crocsZA?fref=ts>. Acesso em: 11/11/2012.

Na Indonésia, a campanha também estabelece um comparativo entre a versão tradicional e os novos modelos de calçados Crocs. O slogan é: “Ande da sua própria maneira”, estabelecendo a ideia de liberdade e casualidade propostas pela marca.



Disponível em: <http://www.facebook.com/messages/1436918283#!/crocsindon>. Acesso em: 11/11/2012.



Disponível em:

<http://www.facebook.com/crocsindon/photos#!/photo.php?fbid=10151035432494403&set=o.149113322910&type=3&theater>. Acesso em: 08/11/12

No Facebook da marca Crocs na Indonésia, encontra-se uma imagem no mínimo curiosa e que atesta mais uma vez a preocupação da marca em se adequar ao ambiente mercadológico em que atua. Nela, aparece a seguinte legenda: "reunião de amigos com Crocs, sapatos divertidos e que tornam os pés confortáveis". O que chama atenção, no entanto, são os gestos das mulheres, que com trajes típicos do país fazem um sinal religioso. Trata-se-se, neste caso, de uma clara associação da marca à religião em que se passa a ideia de que a religiosidade do povo da Indonésia não seria impeditivo para o uso dos Crocs.

Na Índia, há um enfoque diferente. A apostila é na customização, calçados sendo criados de acordo com cada consumidor, criando verdadeiras subtribos, através do uso de diversos pingentes para Crocs. No anúncio, a modelo indiana aparece dizendo: "Customize estilos como eu" (tradução nossa). Tem-se, portanto, produtos básicos padronizados, mas que podem levar detalhes customizados que variam de acordo com o cliente. Neste sentido, Yanase enfatiza que muitas empresas têm procurado conciliar a produção em série com atendimento de demandas especiais:

A empresa oferece ao consumidor a opção de finalizar o produto de acordo com seus gostos e preferências, ou seja, trabalha-se com uma plataforma básica e aceitam-se sugestões para compor ou modificar o produto em alguns de seus aspectos. Esta atenção diferenciada justifica os altos preços pagos na aquisição de tais produtos, uma vez que fica claro que proporcionam ao consumidor um grau de satisfação expressivamente maior. (YANASE, 2011, p.90)

Abaixo a campanha produzida para a Índia:



Disponível em:

<http://www.facebook.com/messages/1436918283#!/photo.php?fbid=489475711083924&set=pb.138013689563463.-2207520000.1352649890&type=3&theater>. Acesso em: 11/11/2012.

Após a verificação destas campanhas, vê-se que a marca procura alinhar seus produtos aos conceitos de inovação, diversão e conforto para toda família, valores que compõem, inclusive, a missão da empresa: “Trazer conforto profundo, diversão e inovação para os pés do mundo”. A Crocs assume, portanto, produtos padronizados, mas que contém uma linha criativa de comunicação diferente para cada país em que atua.

Conclusão

Viu-se, durante este artigo, que a era da pós-modernidade, tratada por Maffesoli e Morin, possui uma íntima conexão com a tecnologia e a globalização. Através destes processos, o mundo experimenta um ritmo exacerbado de mudanças e transformações, que levam as organizações a procurar se destacar e expandir seus negócios oferecendo produtos e serviços a novos mercados consumidores.

É papel do marketing e de seus profissionais auxiliarem as empresas neste processo. O marketing apresenta-se, portanto, como uma filosofia sistêmica que exige sintonia de toda organização e não somente de um setor isolado. A empresa precisa figurar um todo integrado, implementando ações aproximativas em relação aos países que deseja ingressar. Este trabalho é fundamental para que ocorra a conexão entre a empresa alienígena e o novo mercado consumidor.

Observou-se que o marketing também deve estar atento ao surgimento e desenvolvimento das tribos pós-modernas. Levar em conta suas preferências e relacionar-se com elas no sentido de entregar produtos e serviços capazes de estabelecer uma conexão emocional que possa ser compartilhada por seus integrantes. É preciso, desta forma, direcionar o discurso empresarial a quem irá ouvi-lo, ou seja, às tribos.

Em torno da internet e das redes sociais, as tribos se solidificam. Seus integrantes tecem vínculos, trocam ideias, geram sentimentos e se conectam em torno de um interesse comum. No caso deste artigo, o interesse comum são os calçados Crocs. Amados pelas tribos de fãs ou odiados pelas anti-crocs, os calçados da empresa geram polêmica.

Viu-se que a marca foi criada em 2002 nos EUA, porém só chegou ao Brasil em 2007 com um modelo dominante: o *Crocs Classic*, que variava somente nas cores. A marca não apostou na diversificação de seus produtos em um primeiro momento. Só em 2010 passa a produzir novos modelos. Este foi apenas um dos problemas enfrentados pela empresa que chegou a fechar fábricas no Brasil e a amargar perdas.

A empresa também enfrentou problemas com o preço elevado de seus produtos no Brasil e com acidentes com usuários que puseram em xeque os próprios atributos de benefício da marca, ou seja, o fato de possuir calçados resistentes e antiderrapantes. Além disso, a resistência dos Crocs era tão grande, que os usuários não precisavam comprar novos pares com o tempo, o que gerou ainda mais dificuldades à marca.

O produto também foi bastante criticado quanto ao seu design. A imprensa produziu inúmeras matérias falando da moda dos Crocs coloridos que chegavam ao Brasil apesar da estética duvidosa. As falsificações também produziram danos aos Crocs. Com materiais bem mais em conta, as cópias eram vendidas a preços inferiores no mercado local.

Após enfrentar estas barreiras, a empresa resolveu adotar novas ações para reverter a situação de perdas. Assim, apostou em novos modelos com designs mais modernos, começou a atuar nas redes sociais e criou um mascote, o Crostile, numa tentativa de humanizar a marca. Várias campanhas com o mascote foram implementadas no Brasil, fazendo menção ao conforto que os calçados da marca proporcionam para seus clientes.

Durante o estudo, foram apresentadas também diversas campanhas da marca em todo o mundo. Nelas, o foco é para a inovação, conforto e casualidade que os calçados proporcionam. Verificou-se que apesar de possuir produtos extremamente padronizados, a marca produz ações comunicativas criativas e que levam em conta as especificidades de cada país em que atua. São observadas variáveis socio-ambientais, políticas e econômicas de cada país para a produção de campanhas que associam a marca ao conforto para toda a família.

Para tanto, foram analisadas brevemente as campanhas da Crocs produzidas para países como: Colômbia, Peru, Panamá, Israel, Eslovênia, Hong Kong, Austrália, África do Sul, Indonésia e Índia, como forma de mostrar as comunicações estabelecidas pela marca com o devido respeito à ordem local dos países envolvidos.

A empresa, que hoje encabeça ações voltadas às tribos dos Crocs, vence as dificuldades impostas, se desenvolve e passa a produzir campanhas diferenciadas nos diversos países em que atua. Passa, portanto, a 'ver o mundo com outros pés', como sugere o título deste artigo.

Os ganhos como esta nova forma de ver os negócios têm sido ostentados em relatórios da empresa que apontam um crescimento em todo o mundo. A receita para o terceiro trimestre de 2012 aumentou 7,5%, para 295,6 milhões dólares em comparação com uma receita de 274,9 milhões dólares reportados no terceiro trimestre de 2011. É com esta perspectiva de crescimento que este artigo é finalizado: rumo às mudanças e às transformações comunicacionais exigidas pela pós-modernidade!

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- CANAL Relações Públicas. **Marketing e Relações Públicas**: juntos para atingir objetivos estratégicos. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/canal/Canal125/artigo1.htm>>. Acesso em: 31/10/2012.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Arlete Simille Marques e Sabrina Cairo. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing pra o século XXI**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1999.
- MAFFESOLI, Michel. **Saturação**. Tradução de Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras, 2010.
- MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**: o declínio do individualismo nas sociedades de massa. Tradução Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- MARKUS, Kleber. **O Futuro Quatro Horas Atrás**: Comunicação Ecosófica nas organizações. 2012.
- MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. Tradução de Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 2007.
- MORIN, Edgar. **Rumo ao abismo?** Ensaio sobre o destino da humanidade. Tradução Edgar de Assis Carvalho, Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
- PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**: princípios da comunicação mercadológica. Campinas: Papirus, 2001.
- SETH, Godin. **Tribes**: We Need You to Lead Us. EUA: Editora Portifolio, 2008.
- SHIMP, Terence A. **Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications**. South Western: Cengage Learning, 2010.
- UCHÔA, Alícia. Feias, mas na moda, sandálias Crocs chegam aos pés brasileiros. **Site de notícias G1**. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL77185-5606,00.html>. Acesso em: 08/11/2012.

WOLTON, Dominique. **Informar não é Comunicar.** Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YANASE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. 2^aed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YANASE, Mitsuru Higuchi. **Retorno de Investimentos em Comunicação:** avaliação e mensuração. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. **Campanha Crocs África do Sul.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/messages/1436918283#!crocsZA?ref=ts>>. Acesso em:
11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Austrália.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Brasil.** Disponível em:

<<http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/5862/crocs-lana-promoo-para-os-fs-da-marca-no-facebook.html>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Brasil 50 mil curtidas.** Disponível em:

<http://www.facebook.com/CrocsBrasil/photos_stream?ref=ts#!CrocsBrasil/photos_stream>. Acesso em: 08/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Colômbia.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!CrocsOriginalesColombia?ref=ts>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Eslovênia.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#!CROCS.sLOVEnija?ref=ts>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Indonésia.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/messages/1436918283#!crocsindon>>. Acesso em:
11/11/2012.

_____. **Facebook Crocs Indonésia.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/crocsindon/photos#!/photo.php?fbid=10151035432494403&set=o.149113322910&type=3&theater>>. Acesso em: 08/11/12

_____. **Campanha Crocs Hong Kong.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#/crocshongkong?fref=ts>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Índia.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/messages/1436918283#!/photo.php?fbid=489475711083924&set=pb.138013689563463.-2207520000.1352649890&type=3&theater>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. **Campanha Crocs Israel.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/crocsaus?ref=ts&fref=ts#/crocs.co.il?fref=ts>>. Acesso em: 11/11/2012.

_____. O tropeço da Crocs: Sandálias da empresa podem ter causado acidentes. O que isso significa para o futuro da marca?. **Revista Isto é Dinheiro.** Edição 629. Disponível em:

<http://www.istoeedinheiro.com.br/noticias/809_O+TROPECO+DA+CROCS>. Acesso em: 08/11/2012.

_____. **Fórum Crocs, Quem usa?** Disponível em:

<<http://forum.cifraclub.com.br/forum/11/292783/p1>>. Acesso em: 08/11/2012.

_____. **Site I hate Crocs.** Disponível em: <http://ihatecrocs.spreadshirt.com/ladies-anti-crocker-tee-A1458963/customize/color/70>. Acesso em 08/11/2012.

_____. **Crocs com novos modelos.** Disponível em: <<http://euteajudo.net/crocs-com-novos-modelos>>. Acesso em: 08/11/2012.

_____. **Propaganda Crocs Feel the Love.** Disponível em:

<http://byfonseca.wordpress.com/2011/02/05/propaganda-crocs%E2%84%A2-feel-the-love/>. Acesso em: 08/11/2012.

. **Campanha Crocs seus Pés em Foco.** Disponível em:

<<http://www.facebook.com/CrocsBrasil?ref=ts&fref=ts#/photo.php?fbid=543449875671367&set=pb.154952834521075.-2207520000.1352644831&type=3&theater>>. Acesso em:
11/11/2012

. **Crocs Inc. 2012 Third Quarter Financial Results.** Disponível em:

<<http://company.crocs.com/news/news-releases/>>. Acesso em: 08/11/2012.