



**Gabriela Pereira Leão de Souza**

**Estratégias de Marketing Verde:  
Análise de Marcas de Calçados Esportivos**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração de da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro  
abril de 2024



**Gabriela Pereira Leão de Souza**

**Estratégias de Marketing Verde:  
Análise de Marcas de Calçados Esportivos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Prof. Marcos Cohen**  
Orientador  
PUC-Rio

**Profa. Alessandra Baiocchi Antunes Corrêa**  
PUC-Rio

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Coppead UFRJ

Rio de Janeiro, 18 de abril de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

### **Gabriela Pereira Leão de Souza**

Bacharel em Ciências Contábeis pela UFRJ, pós-graduada em Contabilidade Empresarial, IFRS - Trevisan, Escola Superior de Negócios. Iniciou sua carreira na área contábil, migrando para a área de auditoria externa, controles, riscos e auditoria interna na qual desenvolveu a maior parte de sua carreira em empresas de renome internacional como Ernst & Young e Brookfield. Atuou em diversos setores de negócios – financeiro, incorporação de negócios, gestão de ativos entre outros. Atualmente é gestora de auditoria interna no Canadá, na empresa Brookfield, atuando nos negócios de gestão de ativos, infraestrutura e *real estate*.

#### Ficha catalográfica

Souza, Gabriela Pereira Leão de

Estratégias de marketing verde: análise de marcas de calçados esportivos / Gabriela Pereira Leão de Souza; orientador: Marcos Cohen. – 2024.

153 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marketing verde. 3. Estratégias de marketing verde. 4. Mix de marketing. 5. Marcas esportivas. 6. Calçados esportivos. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A minha maior torcedora e incentivadora, minha mãe, que não teve acesso à educação, mas que dedicou sua vida a ensinar a mim e a minha irmã que é por meio da educação e do conhecimento que crescemos. O conhecimento é o nosso maior ativo, que não pode nos ser tirado, e é o combustível que nos move. Apesar dos 11 anos de saudades desde sua partida nunca deixou de ser minha maior inspiração de persistência, fé e força para sempre buscar mais.

Aos meus amigos que estiveram comigo na jornada de sempre buscar por conhecimento, aprender e ser uma pessoa e profissional melhores. Em especial, às minhas amigas Beatriz Gil, Giselle Boiteux, Maria Inez e Meire Elen que me aconselharam e me incentivaram nos momentos de incertezas e frustração. Elas foram fundamentais para eu chegar até aqui e tornaram essa jornada menos solitária.

Aos meus amigos de classe que tornaram os trabalhos em grupo menos cansativos, que tornaram a jornada em busca do título de mestre mais leve e divertida (nem sempre!), que me aconselharam, me ouviram e falaram verdades quando necessárias.

Ao meu orientador, Marcos Cohen pela paciência, compreensão, ideias e ajuda em pesquisas durante período de tantas mudanças, pessoais e profissionais, ao longo desta jornada.

A todos os professores da PUC-Rio, em especial aos professores Alessandra Costa, Alessandra Baiocchi e Marcus Hemais, que tornaram as aulas leves, divertidas, nos transportavam da sala de aula para o mundo real, nos incentivavam a pensar “fora da caixa” e que nos cativaram com o amor pelo conhecimento e ao ato de ensinar e dividir com todos.

À Gisele Notari, Fabio Etienne e Teresa Campos por toda a atenção e paciência pelos vários emails trocados para esclarecimento de dúvidas.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) –Código de Financiamento 001

## Resumo

Souza, Gabriela Pereira Leão de; Cohen, Marcos. **Estratégias de Marketing Verde: Análise de Marcas de Calçados Esportivos**. Rio de Janeiro, 2024. 153p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A preocupação com a produção e o consumo mais sustentáveis está cada vez mais presente nas discussões globais em todas as indústrias, inclusive na de calçados esportivos, que produziu cerca de 20 bilhões de calçados em 2023. A preocupação com saúde e a crescente visibilidade de práticas esportivas contribuem para o aumento do consumo e geração de resíduos nesse setor e acaba comprometendo a sustentabilidade ambiental. O uso de estratégias de marketing verde busca pensar o projeto, produção e consumo de produtos de forma sustentável, por meio dos elementos do *mix* de marketing, em todo o ciclo de vida do produto. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo analisar e comparar estratégias de marketing verde adotadas por grandes marcas no segmento de calçados esportivos por meio dos 4Ps do *mix* de marketing e avaliar se são percebidas como efetivas pelo mercado. Para alcançar os objetivos propostos utilizou-se a abordagem qualitativa de estudos de casos múltiplos por meio de análise de publicações de organizações independentes do setor e análise de relatórios, vídeos e entrevistas publicadas pelas marcas esportivas analisadas. O estudo identificou que as estratégias de marketing verde são aplicadas por todas as marcas estudadas, mas em diferentes proporções, e não em todo o ciclo de vida dos produtos, nem mesmo para todos os produtos de suas linhas, o que gera diferentes percepções de efetividade dessas estratégias pelo mercado.

## Palavras-chave

Marketing verde; estratégias de marketing verde; mix de marketing; marcas esportivas; calçados esportivos.

## Abstract

Souza, Gabriela Pereira Leão de; Cohen, Marcos (Advisor). **Green Marketing Strategies: Analysis of Sport Footwear Brands**. Rio de Janeiro, 2024. 153p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The concern for a “greener” production and more consciousness consumption is increasingly present in global discussions across all industries, including the sports footwear industry, which produced approximately 20 billion pairs of shoes in 2023. The focus on health and the growing visibility of sports activities contribute to the consumption and waste growth generation in this sector, ultimately compromising environmental sustainability. The use of green marketing strategies aims to conceptualize the design, production, and consumption of products in a sustainable manner, through the elements of the marketing *mix*, throughout the product lifecycle. Therefore, this research aimed to analyze and compare green marketing strategies adopted by major brands in the sports footwear segment using the 4Ps of the marketing *mix* and evaluate whether they are perceived as effective by the market. To achieve the proposed objectives, a qualitative approach of multiple case studies was employed by analyzing publications from independent organizations in the sector as well as reports, videos, and interviews published by the analyzed sports brands. The study identified that all studied brands implement green marketing strategies, but at different levels of maturity, and not throughout the lifecycle of the products, nor even for all products within their lines, leading to varying perceptions of the effectiveness of these strategies by the market.

## Keywords

Green Marketing; Green Marketing Strategies; Marketing Mix; Sports Brands; Sports Footwear.

## Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO	13
1.2 OBJETIVO FINAL	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONSUMO E SUSTENTABILIDADE	19
2.2 MARKETING VERDE	21
2.2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO	21
2.2.2 <i>MIX</i> DE MARKETING VERDE	25
2.2.2.1 Produto	30
2.2.2.2 Praça	35
2.2.2.3 Promoção	37
2.2.2.4 Preço	41
2.3 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO	43
3 METODOLOGIA	47
3.1 TIPO DE PESQUISA	47
3.2 SELEÇÃO DAS MARCAS ESPORTIVAS	50
3.3 COLETA DE DADOS	51
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	52
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 O SETOR DE ESPORTE E A CORRIDA	55
4.2 NIKE – JUST DO IT	57
4.2.1 APRESENTAÇÃO DA MARCA	57
4.2.2 PRODUTO	59
4.2.2.1 Ecoinovação e Ecodesign	59
4.2.2.2 Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's	62
4.2.3 PRAÇA	64
4.2.3.1 Gestão e Compras em uma Cadeia Verde	64
4.2.3.2 Logística Reversa	66
4.2.4 PROMOÇÃO	67
4.2.4.1 Transparência e Credibilidade	67
4.2.4.2 Educar o Consumidor	69
4.2.4.3 Apoio a Causas Ambientais ( <i>Advocacy</i> )	70
4.2.5 PREÇO	70
4.2.6 ANÁLISE GERAL E CONCLUSÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE	71
4.3 OLYMPIKUS – A MARCA DOS BRASILEIROS	73

4.3.1 APRESENTAÇÃO DA MARCA	73
4.3.2 PRODUTO	75
4.3.2.1 EcoInovação e Ecodesign	75
4.3.2.2 Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's s	76
4.3.3 PRAÇA	77
4.3.3.1 Gestão de uma Cadeia Verde e Compras Verdes	78
4.3.4 PROMOÇÃO	78
4.3.4.1 Transparência, Credibilidade e a Comunicação com o Consumidor	79
4.3.5 PREÇO	80
4.3.6 PRAÇA	81
4.3.6.1 Gestão de uma Cadeia Verde e Compras Verdes	81
4.3.7 ANÁLISE GERAL E CONCLUSÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE	82
<b>4.4 ASICS – SOUND MIND, SOUND BODY</b>	<b>83</b>
4.4.1 APRESENTAÇÃO DA MARCA	83
4.4.2 PRODUTO	85
4.4.2.1 EcoInovação e Ecodesign	85
4.4.2.2 Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's	87'
4.4.3 PRAÇA	88
4.4.3.1 Gestão e Compras em uma Cadeia Verde	88
4.4.3.2 Logística Reversa	90
4.4.4 PROMOÇÃO	90
4.4.4.1 Transparência e Credibilidade	90
4.4.4.2 Educar e Comunicar o Consumidor	92
4.4.4.3 Apoio a Causas Ambientais (Advocacy)	93
4.4.5 PREÇO	94
4.4.6 ANÁLISE GERAL E CONCLUSÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE	95
<b>4.5 ADIDAS – IMPOSSIBLE IS NOTHING</b>	<b>96</b>
4.5.1 APRESENTAÇÃO DA MARCA	96
4.5.2 PRODUTO	98
4.5.2.1 EcoInovação e Ecodesign	98
4.5.2.2 Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's	100
4.5.3 PRAÇA	101
4.5.3.1 Gestão e Compras em uma Cadeia Verde	101
4.5.3.2 Logística Reversa	102
4.5.4 PROMOÇÃO	103
4.5.4.1 Transparência , Credibilidade e Contato com o Consumidor	103
4.5.4 2 Apoio a Causas Ambientais (Advocacy)	104
4.5.5 PREÇO	105
4.5.6 ANÁLISE GERAL E CONCLUSÕES SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE	106
<b>5 ANÁLISE ENTRE CASOS</b>	<b>108</b>
5.1 PERCEPÇÃO DO MERCADO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VERDE PRATICADAS PELAS MARCAS	108
5.2 MIX DE MARKETING VERDE ENTRE AS MARCAS	113

6 CONCLUSÕES	117
6.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA	117
6.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES	118
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	119
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
APÊNDICE A - PRINCIPAIS FONTES DE DADOS UTILIZADOS NA PESQUISA	131
APÊNDICE B - ILUSTRAÇÕES DA MARCA NIKE QUE MOSTRAM AÇÕES RELACIONADAS AO <i>MIX</i> DE MARKETING VERDE E ALGUNS DOS SEUS PRODUTOS	136
APÊNDICE C - ILUSTRAÇÕES DA MARCA OLYMPIKUS QUE MOSTRAM AÇÕES RELACIONADAS AO <i>MIX</i> DE MARKETING VERDE	141
APÊNDICE D - ILUSTRAÇÕES DA MARCA ASICS QUE MOSTRAM AÇÕES RELACIONADAS AO <i>MIX</i> DE MARKETING VERDE	145
APÊNDICE E - ILUSTRAÇÕES DA MARCA ADIDAS QUE MOSTRAM AÇÕES RELACIONADAS AO <i>MIX</i> DE MARKETING VERDE	150

## Lista de quadros

Quadro 1-Fases do Marketing Verde	23
Quadro 2-Marketing Convencional vs. Marketing Verde	24
Quadro 3-Estratégias de Marketing Verde nos 4Ps de Marketing	44
Quadro 4-Protocolo para Realização de Pesquisa.	49
Quadro 5-Comparativo de Dados das Marcas Esportivas	56
Quadro 6-Receitas da Nike, por Segmento	58
Quadro 7-Principais Materiais que Compõem os Tênis da Nike	61
Quadro 8-Receitas da Olympikus, por Segmento	73
Quadro 9-Receitas da Asics, por Segmento	84
Quadro 10-Receitas da Adidas, por Segmento	97
Quadro 11-Principais Materiais que Compõem os Tênis da Adidas	99
Quadro 12-Comparativo Entre Casos	115

## Lista de figuras

Figura 1. Matriz de Marketing Verde	26
Figura 2. Mix de Marketing Verde e Estratégias de Marketing Verde	28
Figura 3. Economia Linear para o Modelo Circular	34
Figura 4. Estrutura Metodológica Definida para o Projeto	48
8	
Figura 5. Destaques das Receitas da Nike em 2023	66
Figura 6. Esg Score da Marca Asics, 2023	1111
Figura 7: Esg Score das Marcas Nike e Adidas, 2023	1111
Figura 8. Msci Rating das Marcas Nike e Adidas, 2023	1122

*Assustam-nos as dúvidas, as interrogações, as dificuldades que encontramos para entender o que acontece ao nosso redor e em nosso próprio interior.*

*Mas, bendita noite que nos inquieta e nos tira de nossa anestésica comodidade! Bendita noite que nos move a nos perguntar os “porquês” e os “comos” e põe em questão nossa vida! Bendita a noite que nos faz buscadores de sentido!*

(Texto da missa da Quaresma, 2024)

# 1 Introdução

## 1.1 Contexto

A população global triplicou no período de 1950-2022, conforme dados divulgados pelo World Data Bank (2022), e segue em crescimento acelerado como mostra matéria publicada pela ONU News (2022), relatando que, em apenas 12 anos, a população global cresceu de sete para oito bilhões de pessoas. O aumento da população gera o aumento do consumo pela necessidade intrínseca de bens e serviços básicos além de outros fatores como as relações sociais do consumo do produto dentro de determinado grupo, o prazer da ação de comprar e o ato de consumir ser considerado um fator recreacional (La Rosa; Jorgensen, 2021).

O reflexo do aumento do consumo também pode ser observado no segmento esportivo. De acordo com Ayrosa e Sauerbronn (2004), a indústria do esporte alcançou no final do século XX grande poder econômico, incluindo o consumo de tudo que está ligado a ela e o poder social que envolve saúde, lazer e até mesmo o reconhecimento de identidade nacional.

Nos últimos anos, o aumento do consumo no segmento esportivo foi impulsionado pela crescente preocupação com a saúde, intensificada pela pandemia do COVID-19 como mostra artigo publicado pela McKinsey (2022), que estimou crescimento do setor de esportes (vestuário e calçados) entre 8-10%, no período de 2021 a 2025. Dados divulgados pela *World Footwear Association* (2023) projetaram aumento de 7,8% no consumo de calçados globalmente em 2023, alcançando a marca de 20 bilhões de calçados.

Como consequência do aumento do consumo se tem constatado o aumento do descarte de materiais, maior uso de energia e maior emissão de gases de efeito estufa, o que leva ao aumento da degradação do meio ambiente, em escala global. Conforme dados citados por La Rosa e Jorgensen (2021), o descarte de materiais têxteis no período de 1999 a 2009 chegou a 11.3 milhões de toneladas, com expectativa de atingir 16.1 milhões de toneladas em 2019.

Nam, Dong e Lee (2017) indicam que a indústria de vestuário e calçados esportivos é um dos setores maiores poluidores e o segundo que mais consome água no processo produtivo. Além de utilizar materiais sintéticos, que em grande parte são tóxicos, também contribui para o aumento de emissão de gases de efeito estufa. Em 2021, a indústria de vestuário e calçados esportivos contribuiu com 8% (cerca de USD 191 bilhões) do total de receita gerada pela indústria da moda, o que explica a contribuição da mesma em números de impactos ambientais (Spindler; Schunk; Konecke, 2023).

De acordo com Adamkiewicz *et al.* (2022), a indústria da moda, da qual a indústria de calçados esportivos faz parte, foi responsável no ano de 2021 por 2% a 8% das emissões de gases de efeito estufa, contribuindo com 20% do desperdício de água no processo produtivo, perdendo cerca de USD 100 bilhões por mau uso de materiais e não utilização de itens reciclados e, ainda, contribuindo com 9% do plástico que é jogado em oceanos.

Segundo Cheah *et al.* (2012), os maiores impactos ao meio ambiente ocorrem durante a produção de calçados a começar pelos materiais utilizados como poliuretano (25%), poliéster (11%), borracha (8%), EVA<sup>1</sup> (6%). Apesar do constante processo de inovação, grande parte dos materiais utilizados segue sendo a mesma, como divulgado pelas marcas esportivas avaliadas em seus relatórios anuais.

Além do impacto gerado pelos produtos, o modelo de produção de grandes marcas em outros países e em outros continentes contribui para o aumento de emissões de gases de efeito estufa também no processo de distribuição dos produtos acabados. Segundo Cheah *et al.* (2012), 90% da produção de 2010 ocorreu em países em desenvolvimento, fora das fronteiras nacionais das grandes marcas, o que segue ocorrendo em 2022, conforme dados publicados pela Nike e Asics, mostrando que mais de 50% da sua produção vem de países da Ásia.

Apesar de passados alguns séculos, ainda se verificam características do modelo de produção industrial implantado pela Revolução Industrial no século XVIII em que não havia preocupação com o tempo de recuperação do meio ambiente e com os impactos da produção. O objetivo era crescer e lucrar. Contudo,

---

<sup>1</sup> EVA (*Ethylene-Vinyl Acetate*) é o material de espuma utilizado para amortecimento dos tênis.

a continuidade desse modelo ao longo dos séculos tem se mostrado insustentável para a natureza (Niskanen, 2019). Para Hariyani *et al.* (2023), os impactos sobre a biodiversidade e o desequilíbrio entre a produção da indústria e o consumo comparado à recuperação do meio ambiente fomentam a necessidade de um consumo sustentável.

Diante dos impactos citados, mas ainda em busca de bons resultados e liderança de mercado, as marcas esportivas precisam se reinventar e criar opções que reduzam os danos ambientais. Para Liedong, Taticchi e Rajwani (2022, p. 2), “o trade-off entre sustentabilidade e crescimento é um dilema para gestores que enfrentam pressões de diversos agentes para criar e gerir organizações sustentáveis”.

As marcas precisam continuar produzindo, de forma sustentável, produtos que, ao mesmo tempo, sejam inovadores e atrativos ao mercado. Neste sentido, Hariyani *et al.* (2023) observam que investimentos em inovações sustentáveis e medidas em prol do meio ambiente no processo produtivo contribuem de forma positiva para a imagem das marcas e sua *performance* no mercado.

Os consumidores não possuem restrições sobre uso de materiais reciclados em calçados esportivos, mas também consideram importantes aspectos como conforto, resposta dos tênis, estética, durabilidade e preços atrativos em sua decisão de compra. Tal afirmação é corroborada por alguns estudos como citado por Baier, Rausch e Wagner (2020), que dispõem que o fator sustentabilidade dos produtos é atrativo, mas ainda inferior na tomada de decisão de consumidores quando comparado a fatores como aparência, conforto e qualidade.

O aumento da publicidade no sentido de comunicar e dar transparência ao que é realizado contribui para a educação do consumidor e maior conscientização no consumo. Outro fator que contribui para o consumo de produtos sustentáveis é a comunicação entre amigos e familiares sobre tais produtos e a facilidade de acesso aos mesmos (La Rosa; Jorgensen, 2021).

Com as mudanças recentes e demandas por sustentabilidade, nasce o conceito de marketing verde, onde há a atenção para que o produto, seu processo produtivo e seu consumo gerem o menor impacto possível ao meio ambiente. Como citado por Durmaz *et al.* (2016, p. 64) “o marketing verde busca atender às necessidades e desejos dos consumidores sob a perspectiva amigável com o meio ambiente”.

Dados apresentados pela McKinsey (2022) mostram que uma das tendências de consumo no setor de esportes é a preocupação com a sustentabilidade por parte dos consumidores ao adquirirem produtos esportivos. Resultados do estudo realizado por Suki (2016) mostram que consumidores são influenciados positivamente a adquirir produtos mais sustentáveis quando a opção é oferecida pelas marcas em geral. Já sobre a expectativa dos consumidores, esta é influenciada positivamente para o consumo de vestuário e calçados esportivos considerados verde (Nam; Dong; Lee, 2017).

Outro fator a ser considerado, pouco explorado, é a conscientização dos consumidores sobre o descarte de produtos para reutilização no processo produtivo. Segundo La Rosa e Jorgensen (2021), é possível reduzir o impacto do processo produtivo e do descarte de materiais de 30% a 100% até 2050 com ações de reutilização e reciclagem. Os autores observam ainda que somente 15% de materiais têxteis são reciclados, quando esse número poderia ser 100%.

De acordo com Mahmoud (2017), estratégias de marketing verde podem ser identificadas dentro do *mix* de marketing, que é formado por quatro elementos quais sejam produto, preço, praça e promoção. Para que seja considerado “verde”, isto é, ambientalmente amigável, o produto deve ser concebido, produzido e descartado com os menores impactos possíveis ao meio ambiente no decorrer de todo o ciclo de vida do produto (Augustini; Athanasius, 2019). Quanto ao P de preço, em muitos casos, produtos verdes costumam ter um preço *premium*, que pode ou não ser aceito pelos consumidores, a depender de alguns fatores. Quanto ao terceiro P, a praça, tem sido modificada de forma contínua principalmente pelo uso de tecnologia com as praças “digitais”, onde as marcas vendem sem precisar de um espaço físico, o que diminui impactos ambientais. Dentro deste P há todo o canal de distribuição e logística dos produtos. E por fim, o P de promoção, que representa a comunicação da marca com o consumidor de forma a educar e convencer o mesmo de que os produtos verdes produzem benefícios para todos. A comunicação deve ser transparente e verdadeira, *walk the talk*, ou seja, a marca faz o que de fato ela comunica, para evitar possíveis casos de *greenwashing* (Augustini, Athanasius, 2019).

Dentro do contexto apresentado, surgem as seguintes questões aplicadas às marcas esportivas no segmento de calçados esportivos:

- I. Quais estratégias de marketing verde vêm sendo aplicadas pelas marcas esportivas analisadas considerando os quatro elementos do *mix* de marketing?
- II. Quais são as principais semelhanças e diferenças entre as estratégias de marketing verde praticadas pelas marcas esportivas analisadas?
- III. As estratégias de marketing verde aplicadas pelas marcas esportivas analisadas são percebidas como efetivas pelo mercado?

## 1.2 Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho é analisar e comparar as estratégias adotadas por grandes marcas esportivas no segmento de calçados esportivos na aplicação do marketing verde através dos quatro elementos que *mix* de marketing. Além disso, busca-se avaliar se as estratégias de marketing verde usadas pelas marcas são percebidas como efetivas pelo mercado.

## 1.3 Delimitação do Estudo

Este estudo concentrou-se na análise de marcas esportivas de diferentes nacionalidades, com atuação no segmento de calçados esportivos. As marcas analisadas apresentam dados de tênis de corrida sob a nomenclatura “*footwear*”<sup>2</sup> (calçados esportivos), que engloba tênis de corrida, tênis casual e de outros esportes.

Como critério de seleção, a pesquisadora buscou marcas de diferentes regiões geográficas com o intuito de avaliar as práticas locais e globais, marcas cujo segmento “corrida e/ou caminhada” representava a maior fatia dos seus negócios, com presença relevante no mercado e com informações públicas para que pudessem ser avaliadas.

Duas das marcas analisadas, Nike e Adidas, figuraram na lista das marcas<sup>3</sup> com maior valor de mercado na indústria da moda, como divulgado pela *Fashion*

---

<sup>2</sup> Conforme definição do Cambridge Dictionary, *footwear* representa qualquer tipo de calçado. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/footwear>.

<sup>3</sup> Dados da indústria *fashion*, disponíveis em <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

*United Organization* (2022). A Nike liderou o *ranking*, pelo sétimo ano consecutivo, com valor de mercado de US\$ 30.4 bilhões e Adidas na quarta posição com valor de mercado de US\$ 14.3 bilhões dentro de um grupo com marcas de luxo como Gucci, Louis Vuitton e Chanel.

Ressalta-se que as marcas Nike e Adidas, ambas classificadas no segmento de vestuário esportivo com atuação em diversos esportes, também atendem ao segmento casual. A japonesa Asics nasceu voltada para corrida, mas atualmente possui atuação em outros esportes, como o tênis. Já a Olympikus, marca brasileira, atua no segmento de caminhada e corrida e segue a linha do casual, como as outras três marcas.

Por fim, consideraram-se ações realizadas pelas marcas nos últimos cinco anos para adoção do marketing verde, tendo como ano final o ano de 2023 ou 2022 conforme a disponibilidade dos dados.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

O presente estudo é relevante para a academia pois visa mostrar a aplicação dos conceitos teóricos do marketing verde por meio do uso de dois modelos no processo de produção, promoção, precificação e distribuição de calçados esportivos por grandes marcas que representam parcela considerável do setor de moda.

Para a prática de mercado, este estudo busca contribuir identificando as estratégias de marketing verde das marcas esportivas, o que pode ajudar as demais companhias participantes desse segmento a compararem e avaliarem a eficácia de suas ações de marketing verde em todo o ciclo de vida dos produtos, desde a etapa de desenvolvimento do produto, escolha e obtenção da matéria-prima, produção e uso de materiais, transporte de produtos, comunicação com o mercado, até a venda de produtos e seu descarte.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Consumo e Sustentabilidade

A população global passou de 3.03 bilhões para 7.96 bilhões de habitantes nos último 50 anos conforme dados publicados pelo *World Bank Group* (2022) o que, como consequência, aumentou o consumo de forma exponencial de US\$ 2.23 trilhões para US\$ 69.58 trilhões no mesmo período.

O aumento da população é um dos fatores que contribuem para maior degradação do meio ambiente, mas há outros, como indicam Sharma, Nguyen e Grote (2018), tais como mudanças no desenvolvimento econômico e no padrão de consumo, que resultam da globalização, urbanização e maior renda disponível para o consumo.

O consumo é um dos motores da economia mas, ao mesmo tempo, como observou Loewenberg (2015), a maneira como evoluiu tem trazido diversos prejuízos ambientais, incluindo o aumento da emissão de poluentes (Niskanen, 2019).

Como afirmam Sharma, Nguyen e Grote (2018), a combinação dos fatores que levam ao aumento do consumo apresenta grandes desafios à sustentabilidade do meio ambiente devido ao aumento do uso de terras para produção, aumento do transporte e maior consumo de combustíveis. A partir dos impactos gerados e da necessidade de um crescimento econômico compatível com as necessidades humanas e a conservação do meio ambiente, surge o conceito de desenvolvimento sustentável apresentado ao mundo em 1987 pela World Commission on Economy and Environment, definido como “desenvolvimento econômico que atende às necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (1987, p. 41). Em outras palavras, de acordo com Niskanen *apud* Epstein (2014), o conceito de sustentabilidade busca atender às necessidades atuais dos seres

humanos considerando as gerações futuras de forma a não comprometer a continuidade da espécie.

Elkington (1997), em seu livro *Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca*, abordou a necessidade de ações sustentáveis por parte de vários agentes, tais como governos legislando e cobrando o cumprimento de regras, empresas trabalhando por lucros de forma a respeitar o meio ambiente e consumidores sendo mais conscientes no processo de compra. O desenvolvimento de forma sustentável, segundo Elkington (1997), surgiu da necessidade de lidar com diversos problemas como o aquecimento do planeta, desastres naturais, extinção de espécies, entre outros.

O tema vem sendo discutido há alguns anos em diversos fóruns mundiais resultando em acordos entre diversas nações para tentar conter efeitos de produção e consumo desenfreados. Um deles, a COP27, ocorrida em 2022, estabeleceu um fundo financeiro para compensar países considerados mais vulneráveis, em geral pobres ou em desenvolvimento, quanto aos impactos de desastres naturais devido à degradação do meio ambiente.

O papel do marketing gera controvérsias uma vez que a sua intenção é levar ao aumento do consumo, o que causa danos ao meio ambiente. De acordo com Kotler e Keller (2019), o marketing busca atender às necessidades dos consumidores gerando demanda por bens e serviços que resultem em lucros. No entanto, é possível consumir mais e de forma sustentável, como cita Loewenberg (2015), desde que com a “correta medida”.

O marketing verde pode ser considerado essa “correta medida”. Segundo Asriah *et al.* (2020), ele é considerado uma estratégia praticada pelas empresas que beneficia a todos os envolvidos como natureza, consumidores e a própria empresa, o que remete ao conceito dos três pilares da sustentabilidade conhecido como 3Ps (em inglês, respectivamente: *planet*, *people* e *profit*). Elkington (1997) considera que os três pilares não são estáveis, mas o objetivo é buscar a estabilidade. O P de *planet* engloba a questão ambiental em si, o uso de recursos naturais, o descarte de produtos usados. Já o P de *profit* é o principal pilar das empresas, visando obter lucros, mas também contribuir para a riqueza da sociedade. Já o P de *people* envolve pessoas como funcionários, parceiros, fornecedores, investidores, governo, entre outros. Elkington (1997) traz a reflexão sobre o uso de trabalho

escravo ou pagamentos irrisórios similares ao trabalho escravo pela busca de lucros maiores.

Além dos três pilares da sustentabilidade, outros conceitos são considerados importantes para que uma organização seja considerada sustentável como o conceito dos 3R's da sustentabilidade: Reduzir, Reutilizar e Reciclar. Estes conceitos andam em paralelo ou fazem parte do que é ser sustentável e são vistos por alguns autores como uma fórmula para a sustentabilidade das organizações. Durmaz e Yazar (2016) definem com exemplos o que seriam estes três conceitos, como mencionado abaixo:

- Reduzir o uso de embalagens de produtos, o consumo de energia e o desperdício de materiais no processo produtivo;
- Reutilizar ocorre quando a empresa incentiva a reutilização de materiais, por exemplo, quando uma fábrica utiliza madeiras que seriam descartadas para a produção de móveis; e
- Reciclar é transformar materiais e reutilizá-los ao invés de extrair novamente da natureza, por exemplo, poliéster reciclado na produção de tênis novos.

Os três pilares da sustentabilidade, pessoas, planeta e lucros (*profit*) junto com ações dos 3R's que tornam as organizações sustentáveis, fazem parte de estratégias de marketing verde, sendo enquadrados nos quatro componentes conhecidos como os 4Ps do *mix* de marketing, quais sejam, produto, preço, praça e promoção.

Ottman (2011, p. xix), referência em marketing verde, cita em seu livro *The New Rules of Green Marketing* as vinte regras para uma empresa ser considerada verde, sendo uma delas, a de nº 10, relacionada à sustentabilidade que “representa uma necessidade do consumidor e parte integrante dos produtos”. Para Ottman (2011), ser sustentável não é um diferencial, mas sim essencial na concepção de novos produtos.

## **2.2 Marketing Verde**

### **2.2.1 Conceito e Evolução**

O conceito de marketing verde foi apresentado pela primeira vez em 1975 pela Associação Americana de Marketing (AMA) como atividades de marketing que consideram os efeitos positivos e negativos da poluição ambiental e do consumo de energia. Outras definições surgiram ao longo dos anos com base na demanda do mundo globalizado como a de Rodrigues *et al.* (2021), que definem marketing verde como o conjunto de atividades para criar, promover, precificar e distribuir produtos que não agridam o meio ambiente ou são ambientalmente seguros. Além das várias definições, há termos similares para marketing verde como marketing sustentável, considerados por Ottman (2011) como equivalentes, e que têm evoluído com o passar dos anos, conforme maior abrangência de atuação do marketing.

Alguns autores desdobram o conceito e evolução do marketing verde em fases ou eras de acordo com o momento e ações das organizações. Como observam Dangelico e Vocalelli (2017), em sua revisão de literatura sobre o tema, o conceito de marketing verde evolui de acordo com as demandas e mudanças da sociedade em três eras. O Quadro 1 apresenta algumas das definições para cada uma das três eras apresentadas pelos autores.

Asriah *et al.* (2020) também citam três fases de evolução do conceito do marketing verde, que estão em linha com as definições apresentadas por Dangelico e Vocalelli (2017). A primeira fase tem foco do marketing em questões ambientais ou ecológicas imediatas, como reciclar resíduos. A segunda fase considera inovação voltada para a sustentabilidade no desenho do produto para reduzir impactos de poluição e desperdício no processo produtivo. Já a terceira é o marketing sustentável em todo o processo, da coleta da matéria-prima até o tratamento do produto após descarte.

**Quadro 1.** Fases do Marketing Verde

<b>Período e Nome da Fase</b>	<b>Definição da Fase</b>
1ª era (1970-1990) Marketing Verde ou Ecológico	Atividades de marketing que consideram os efeitos positivos e negativos da poluição ambiental, consumo de energia. (AMA, 1975)
2ª era (1990-2010) Marketing Verde ou do Meio Ambiente	Uma forma de gestão e processo holístico que busca identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores e da sociedade de maneira lucrativa e sustentável. (Peattie <i>apud</i> Dangelico e Vocalelli, 2017)
3ª era (2010 - atual) Marketing Verde ou Sustentável	Gestores devem buscar alcançar totalmente a necessidade do meio ambiente no processo de produção considerando os custos ao meio ambiente de forma a criar uma economia sustentável. (Peattie, <i>apud</i> Dangelico e Vocalelli, 2017)

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Dangelico e Vocalelli (2017)

Bhalerao e Deshmukh (2015) citam nomenclatura dada pela AMA para as três fases do marketing verde da seguinte maneira: a primeira conhecida como “Definição do Mercado”, a segunda como “Definição Social do Marketing” e a terceira como “Definição do Meio-Ambiente”, todas em linha com os conceitos citados anteriormente.

Alguns autores abordam o marketing verde como uma estratégia de marketing para promover serviços e produtos adequados ao meio ambiente e que atendam aos consumidores como, por exemplo, Hidayat *et al.* (2019). Na mesma linha, Asriah *et al.* (2020) citam que o marketing verde pode ser uma estratégia de diferenciação competitiva com a fidelização do cliente e que, em conjunto com outras estratégias, pode levar a melhores resultados financeiros para as organizações.

Já para Ottman (2011), o marketing verde não é somente uma estratégia, mas uma substituição do marketing convencional. O marketing convencional era voltado para atender às necessidades dos consumidores com preços acessíveis ao público-alvo do produto. Com as questões ambientais e sociais que a cada dia veem se tornando mais presentes, elas passaram a ser o foco no desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades dos consumidores.

Duas estratégias são citadas por Ottman (2011) como essenciais no novo paradigma do marketing sob a ótica verde:

- Desenvolver produtos que ao mesmo tempo tenham o menor impacto possível no meio ambiente, mas que atendam ao anseios dos

consumidores com qualidade, *performance* e preço. A autora também ressalta questões sociais como a interação das organizações com a comunidade.

- Comunicação e engajamento com o público. As organizações devem comunicar suas ações, apresentar resultados, fortalecer o *branding* e engajar consumidores, pois eles fazem parte do ciclo de vida do produto.

O Quadro 2 mostra o novo paradigma do marketing verde comparado ao tradicional apresentado por Ottman (2011).

**Quadro 2.** Marketing Convencional versus Marketing Verde

<b>Partes envolvidas no processo</b>	<b>Marketing Convencional</b>	<b>Marketing Verde</b>
Consumidores	Consumidor e estilo de vida	Pessoas e vida
Produtos	Produtos globais – <i>outsourced</i> Padrão que serve para todos	Produtos locais - <i>nearshoring</i> Produtos desenvolvidos de acordo com o grupo de consumidores
Comunicação e Marketing	Produtos e seus benefícios tangíveis (características e preço) Um único meio de comunicação Propaganda paga	Produtos com valores intangíveis Comunidade em comunicação Propaganda “boca a boca”
Corporativo	Não transparente Reativo Competitivo Orientado ao curto prazo (maximizar lucros)	Transparente Proativo Cooperativo Orientado ao longo prazo ( <i>triple bottom line</i> )

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na tabela do livro *The New Rules of Green Marketing* (Ottman, 2011, p. 46)

Alguns dos benefícios do uso de estratégias de marketing verde, conforme Mishra e Sharma (2019), são a maior eficiência no processo produtivo, a redução de emissões de gases e menos desperdício. Contudo, apesar do uso do termo verde para definir produtos com preocupações ambientais, tais benefícios podem não ser alcançados, como destaca Ottman (2011). A autora cita que um produto pode ser considerado verde pela sua composição, com materiais reciclados e maneiras de produzir com menores gastos de energia, mas que pode gastar mais combustível

no transporte, logo não sendo ou não obtendo os efeitos de ser verde. Em resumo, toda a cadeia de produção e o ciclo de vida devem ser analisados no processo.

O que se tem observado no mercado é que as organizações se encontram em diferentes fases do marketing verde. Muitas vezes a mesma organização possui produtos desenvolvidos de maneira sustentável e outros desenvolvidos da forma tradicional, em que não são considerados itens sustentáveis no processo por diversos motivos.

Por fim, muitos estudos e teorias mostram que o “ser verde” contribui para que as organizações tenham alguma vantagem competitiva e se diferenciem no mercado, obtendo melhores resultados financeiros e no longo prazo agregando valor para marca (Rathore, 2017).

### **2.2.2 Mix de Marketing Verde**

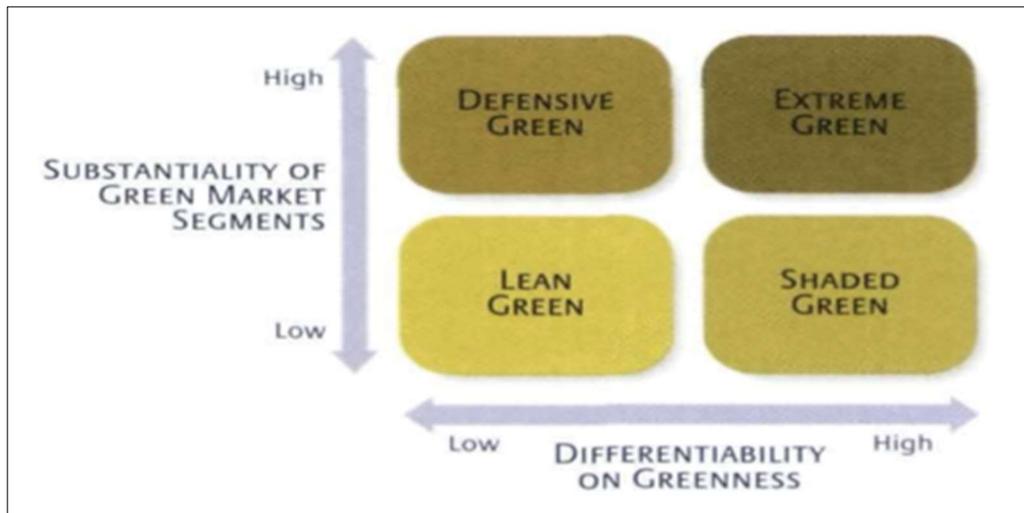
Em 1960, Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing: A Managerial Approach* desdobrou o marketing em quatro componentes, chamados de *mix* de marketing ou 4Ps: Produto, Praça, Promoção e Preço. Com esses componentes qualquer empresa montaria todos os seus processos, desde a produção até a venda ao cliente final para alcançar os objetivos e resultados desejados (Baker, 2016).

Alguns autores como Hidayat *et al.* (2019) veem o *mix* de marketing como uma ferramenta estratégica a ser analisada pelas organizações antes de implementada, para que obtenha sucesso dentro do seu objetivo global. A organização pode definir que precisa atuar mais no desenvolvimento do produto e comunicação e não no item preço, por exemplo.

Baker (2016) afirma que o nível de importância do *mix* de marketing pode variar ou mudar conforme necessidades das organizações para gerir os negócios ou até mesmo durante o ciclo de vida de um produto. As organizações utilizam o *mix* de marketing como estratégia e ferramenta de gestão para obter os resultados desejados, inclusive obter lucro, um dos principais objetivos das organizações além da sua perpetuidade.

Vários autores estudam a relação entre os quatro elementos do *mix*, como Ginsberg e Bloom (2004) que desenvolveram a chamada Matriz do Marketing Verde mostrada na Figura 1. Nela, os autores atribuíram um tom de verde, mais

ou menos intenso, de acordo com o nível das estratégias de marketing verde aplicadas no conjunto do *mix* pelas organizações.



**Figura 1.** Matriz de Marketing Verde

**Fonte:** Ginsberg e Bloom (2004, p. 3)

Para auxiliar na classificação, os autores definiram duas perguntas relacionadas aos eixos do gráfico. A primeira, relativa ao eixo vertical, refere-se ao quão verde pode ser classificado o segmento de consumidores das marcas e o segmento em que as marcas atuam. Ser mais ou menos verde impactaria nos resultados? A segunda pergunta, relacionada ao eixo horizontal, refere-se ao nível de comprometimento da marca com o ser verde em termos de consciência e recursos para investir e obter diferenciação no mercado comparativamente a competidores.

Com base nas respostas às duas perguntas dos eixos, as marcas podem ser enquadradas em uma das quatro classificações por eles definidas traduzidas pela pesquisadora da seguinte maneira: *Lean Green* – verde escasso ou enxuto; *Shaded Green* – verde sombreado; *Defensive Green* – verde defensivo e *Extreme Green* – verde extremo.

Para Ginsberg e Bloom (2004), organizações no quadrante **verde escasso** têm o foco em reduzir custos e promover eficiências no processo, com foco em requerimentos legais, mas não em divulgar suas ações ou atuar além do que é exigido. Logo, para os autores, essas organizações investem somente no P de produto sob a ótica verde. Já organizações enquadradas no **verde defensivo**

possuem ações verdes e as divulgam, seja por repostas a crises ou demandas do mercado, mas querem melhorar a imagem junto aos clientes. Logo, para os autores, essas organizações investem nos Ps de produto e promoção sob a ótica verde.

Os dois outros níveis de verde, **verde sombreado** e **verde extremo** destacam organizações que mais investem em ações de marketing verde. No primeiro, há investimentos em ações de longo prazo, que demandam esforços financeiros e não financeiros. Promovem-se os benefícios dos produtos em um primeiro momento, e em seguida, os benefícios de ser verde. Logo, para os autores, essas organizações investem nos Ps de produto, promoção e preço sob a ótica verde.

Já organizações enquadradas no **verde extremo** incluem totalmente a questão verde em seu processo. O ser verde vem em primeiro lugar e está totalmente integrado ao processo em todo o ciclo de vida dos produtos. Logo, para os autores, essas organizações investem em todos os 4Ps do *mix* de marketing sob a ótica verde.

Cada vez mais os 4Ps têm sido explorados sob a ótica sustentável, para tornar o processo menos prejudicial ao meio ambiente. Segundo Leonidou, Katsikeas e Morgan (2012), o conceito de marketing verde pode ser visto sob o olhar estratégico e tático. Eles exemplificam que o estratégico ocorre quando a organização desenvolve o produto de forma verde e o tático quando a organização avalia como os produtos devem ser embalados e etiquetados para que sejam mais sustentáveis e comunicados ao cliente.

Dangelico e Vocalelli (2017), por meio de uma revisão de literatura sobre o tema de marketing verde, listaram itens para cada elemento do *mix* de marketing que eles consideraram importantes, como mostrado na Figura 2 extraída do referido estudo. Para eles produtos verdes devem trazer benefícios para o consumidor e para o meio ambiente, consumidores devem estar dispostos a pagarem preço premium pelos produtos, a praça deve ser desenvolvida de maneira que beneficie o meio ambiente e a promoção deve ser clara e transparente. Mais adiante, cada P do *mix* verde será apresentado individualmente.

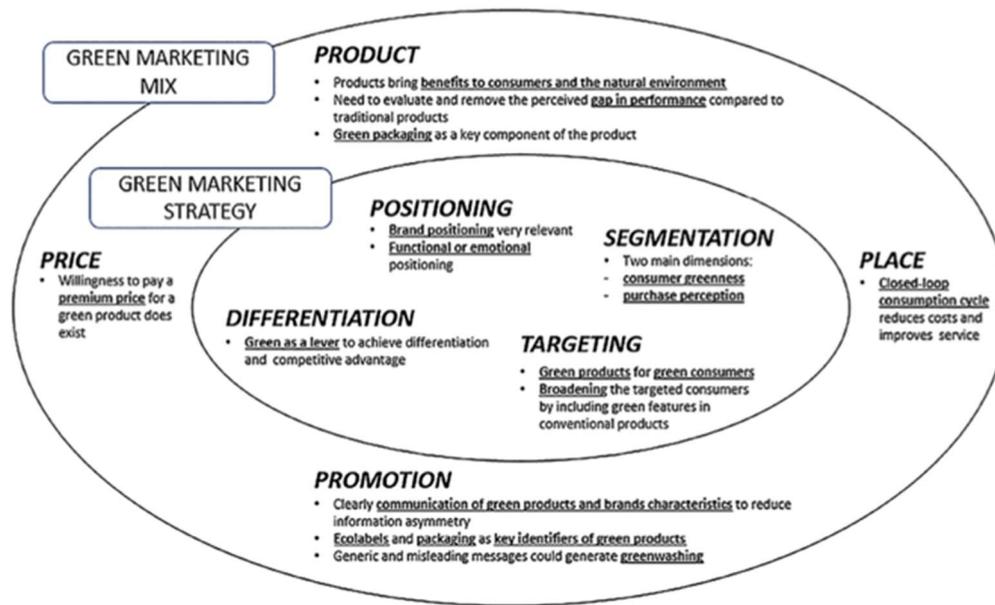


Figura 2. Mix de Marketing Verde e Estratégias de Marketing Verde

Fonte: Dangelico e Vocalleli (2017, p.1274)

Como estratégia para empresas investirem em um processo sustentável, Rodrigues *et al.* (2021) exemplificam itens a serem considerados sob o P de produto, como o desenvolvimento do produto de forma a economizar recursos na sua produção e/ou uso, componentes do produto e adoção dos 3R's da sustentabilidade (reduzir, reutilizar e reciclar).

Considerando a produção de tênis, no P de produto, para que haja consistência com o conceito verde deve-se investir em materiais sustentáveis, como, por exemplo, poliéster reciclado, um dos principais materiais utilizados em tênis de corrida e embalagens sustentáveis, conforme Figura 2 (*green packaging* ou embalagem verde).

Já no P de promoção, podem-se citar ações das empresas para se comunicarem com os clientes, para promover a venda dos seus produtos, mostrando o quão sustentável eles são por meio do descritivo dos materiais que formam os seus calçados. Também considerado dentro da “P” de promoção estão as ações praticadas pela organização quanto ao apoio a causas ambientais, como, por exemplo, empresas que investem em programas para despoluir rios degradados, replantar em regiões desmatadas entre outras.

Importante ressaltar que o discurso das empresas deve estar em linha com suas práticas verdes. De acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), para

que as empresas tenham credibilidade quanto à questão socioambiental, elas precisam materializar o discurso, mostrando à sociedade o que fazem. Dessa forma, evitam o *greenwashing*, termo atribuído às empresas que afirmam fazer determinada ação em prol do meio ambiente. mas na prática não é isso o que ocorre.

Já o P de “praça” ou distribuição, como definido por Hidayat *et al.* (2019) engloba o local que as marcas escolhem para vender os seus produtos e como eles serão vendidos. O uso de redes sociais, campanhas de lançamento de produtos, participação em eventos de corrida ou esportivos, vendas em lojas físicas próprias ou multimarcas são formas que as marcas escolhem como o produto vai chegar aos clientes.

Quanto ao P de preço, de acordo com Kotler e Keller (2019), o poder de negociação ou barganha entre compradores e vendedores é um dos componentes do preço, além, é claro, dos custos de produção e margens de lucro da empresa. Há ainda aspectos subjetivos que formam o preço, como concorrência entre as marcas, entrada do mundo digital como uma das praças de negociação de produtos, lealdade à marca, consumo com significado e valores do consumidor comparados aos valores da marca.

Apesar dos novos aspectos, Yeong, Mark e Haddy (2018) afirmam que os consumidores estão dispostos a pagar um preço premium pelos produtos desde que haja benefício tangível do produto e que o produto entregue aquilo que supostamente deveria entregar.

Por englobar muitos aspectos, o *mix* de marketing deve ser avaliado com cuidado pelas organizações, de forma contínua e de acordo com o que as organizações entendam como a área em que se necessita atuar. Além disso, as mudanças climáticas e impactos ambientais cada vez mais fortes e discutidos em diversos fóruns mundiais, como a COP28 (em 2023), não toleram mais apatia das organizações quanto ao tema do marketing verde.

Vários acordos resultaram da COP28 com temas para os próximos anos, entre os quais se destacam alguns dos Ps do *mix* de marketing. O primeiro deles, relacionado a produto e preço, é a necessidade de recursos para países em desenvolvimento atuarem em medidas ambientais para recuperar regiões impactadas por desastres climáticos, o *Green Climate Fund* (GCF). A falta de recursos impacta no investimento em tecnologias e inovações para tornar os

produtos mais verdes e mudar o processo tradicional de produção para o processo sustentável.

O segundo tema diz respeito a “*accountability*” e “*transparency*” para assegurar que os recursos sejam utilizados corretamente tornando as organizações responsáveis e transparentes quanto ao que têm realizado com itens atrelados à promoção de produtos, comunicação e transparência com o mercado e consumidores.

Por fim, somada à necessidade de se atuar devido aos impactos ambientais recentes e como destacado por Baker (2016), a gestão do *mix* de marketing é uma das principais estratégias para que organizações tenham sucesso no mercado.

### **2.2.2.1 Produto**

Há diversas formas de nomear produtos verdes, tais como ecoamigáveis (*ecofriendly*) ou ecoprodutos, mas todas possuem um ponto em comum: tratam de produtos que têm menor impacto negativo ou maior impacto positivo sobre o meio ambiente, seja por meio da sua concepção e projeto (*ecodesign*), sua produção e seu descarte ou reaproveitamento. Dangelico e Vocalelli (2017), em sua revisão de literatura sobre o tema de marketing verde, consideram que a definição mais comum e abrangente é a de produtos que apresentam em sua composição itens considerados sustentáveis, como materiais reciclados ou orgânicos, além do processo de produção considerar aspectos também sustentáveis como uso eficiente de energia e práticas de trabalho justas.

O ato de causar menor impacto negativo ao meio ambiente também é citado por Ottman (2011), que afirma que, para que organizações continuem competitivas, elas precisam ir além do *ecodesign* e buscar aecoinovação, que combina o verde ou eco com inovação. Ela destaca algumas estratégias para implementar a ecoinovação começando com o pensar em todo o ciclo de vida do produto para implementar inovações em processos e novas tecnologias do início ao fim e não somente no projeto do produto, desenvolvendo novos modelos de negócios e produtos. O objetivo continua sendo entregar valores esperados pelos consumidores com menor impacto sobre o meio ambiente e mantendo as organizações competitivas e com bons resultados.

Vier *et al.* (2021) afirmam que o *ecodesign* pode ser considerado uma ferramenta de gestão ambiental com foco na concepção de produtos, por meio do uso de materiais recicláveis ou reaproveitáveis e que de alguma forma reduzam os impactos de consumo de energia e desperdício durante o processo produtivo.

Ottman (2011) cita algumas maneiras de tornar um produto verde sendo algumas delas a reciclagem, a reutilização e reparos. Começando pela reciclagem, ela cita que esta é a maneira mais comum de *ecodesign* de produtos pelo simples fato de reduzir, de forma geral, os gastos no processo produtivo de energia e geração de resíduos. Ottman (2011) e Asriah *et al.* (2020) definem a reciclagem como a transformação de um produto para ser utilizado como matéria-prima em outro. Este é um dos principais pilares trabalhados atualmente pelas marcas esportivas, buscando aumentar a quantidade de materiais reciclados no processo.

Quanto à reutilização e ao reparo, ambos buscam a redução de uso de materiais e energia em todo o ciclo de vida do produto com a extensão da vida útil de produtos por meio de reparos e uso prolongado ao invés de descarte (Ottman, 2011), não sendo estes tão presentes na realidade de calçados esportivos.

A prática de estender a vida útil de calçados ou reparos não é comum nesta indústria, que adota tempo de vida útil médio<sup>4</sup> de calçados esportivos entre 500km e 800km variando em função do uso, terreno e cuidados com os calçados. A esse tipo de obsolescência, a literatura nomeia obsolescência programada que, segundo Rivera e Lallmahomed (2015), ocorre quando o produto deixa de entregar as funcionalidades para as quais ele foi desenvolvido em função do tempo de uso. Os autores mencionam ainda que a durabilidade pode estar relacionada à qualidade dos materiais empregados, se de má qualidade, a durabilidade será menor, o que pode ser praticado de forma deliberada pelas organizações de forma a estimular o consumo, reforçando o conceito de obsolescência programada.

Além da obsolescência programada, há outros tipos de obsolescência definidos por Rivera e Lallmahomed (2015) como a obsolescência “funcional” e a de “estilo”. Ambos enquadram-se no conceito de obsolescência percebida e podem ser aplicadas a calçados de corrida. A primeira, funcional, é aquela que

---

<sup>4</sup> Matéria da Runners World sobre a durabilidade de calçados de corrida e caminhada. Disponível em: <https://www.runnersworld.com/gear/a33233314/how-many-miles-do-running-shoes-last/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

ocorre com lançamentos de calçados com novas tecnologias que prometem melhor conforto, melhorias na corrida e *performance*. A segunda, de estilo, é puramente para incentivar o consumo com novos lançamentos que mudam, por exemplo, a aparência ou a cor para estimular o consumidor a comprar mais visando estar com o produto mais novo do mercado.

Mesmo sendo verdes, se os produtos possuem uma durabilidade limitada, haverá impacto, seja por maior volume de itens descartados ou por maior produção de novos produtos. Para Rivera e Lallmahomed (2015), a durabilidade dos produtos deve ser avaliada considerando os impactos no ciclo de vida do produto, da concepção ao descarte dos mesmos para que seja melhor planejada.

Apesar da demanda crescente por produtos verdes e por ser este um valor considerado pelos clientes no momento da aquisição de produtos, conforme Baier, Rausch e Wagner (2020), ainda não é o valor mais importante na decisão de compra e varia de acordo com o público, de acordo com características de renda, gênero, localização geográfica, nível educacional e outros. O valor principal no momento da compra ainda são características tangíveis, como sob a ótica de tênis para corrida ou caminhada, conforto, leveza, aparência e *performance* do produto.

Para Kotler e Keller (2019), o “valor” atribuído aos produtos possui uma hierarquia, sendo a ordem dessa hierarquia atrelada ao que é esperado pelo cliente e ao que as organizações são capazes de entregar. O que é esperado pelos clientes é mais um fator que aumenta a concorrência entre as marcas. inclusive no mercado de tênis para corrida, no qual a cada ano são lançados novos produtos de diversas categorias.

Há muitos estudos sobre comportamento do consumidor e os conceitos subjetivos que influenciam os mesmos. Ottman (2011) cita que a preocupação com as futuras gerações e a perpetuidade da nossa espécie é valor central para todas as gerações desde os *Baby Boomers* (1946-1964), considerada a primeira geração verde, até as gerações mais recentes, para as quais o digital e o verde são parte do dia a dia.

O grande questionamento atrelado ao valor de produtos verde é o que e como as marcas têm trabalhado para produzir e entregar produtos de forma menos prejudicial ao meio ambiente e à comunidade como um todo?

Algumas maneiras têm sido trabalhadas pelas marcas a começar pelo desenvolvimento dos produtos, com produtos mais duráveis, formados com

materiais recicláveis e uso de energia renovável no processo produtivo (Baier, Rausch e Wagner, 2020). Outras maneiras de tornar o produto verde, citadas por Sharma e Mishra (2019), são o uso de menos embalagens ou embalagens sustentáveis, redução de desperdícios no processo produtivo e ações para o devido tratamento de resíduos gerados pela produção e que não sejam passíveis de reutilização.

O uso da tecnologia em conjunto com a inovação tem sido uma grande ferramenta de diferenciação adotada pelas marcas. Diversas marcas esportivas têm lançado versões de tênis com a palavra “eco” junto ao nome dos tênis para destacar que eles possuem mais processos ou materiais sustentáveis na sua constituição. Os produtos eco ou sustentáveis podem competir com os produtos similares que seguem o processo de produção ou composição tradicional como citam Asriah *et al.* (2020) e apresentar o mesmo resultado e valor tangível esperado pelo cliente.

Exemplo de produto “eco” que compete com a versão tradicional foi o tênis lançado pela marca *Saucony* em 2023, *Triumph Run for Good (RFG)*.<sup>5</sup> Na versão “eco”, a espuma de amortecimento é composta por 55% de milho ao invés de plástico além de compostos que usam menos petróleo na formação da sola e a coloração do tênis. Conforme avaliação de corredores<sup>6</sup>, o tênis tem as mesmas características físicas, ou ao menos a maior parte delas, inclusive a sensação de corrida e preço inferior à versão tradicional, o que pode contribuir para aquisição por corredores.

Os 3 Rs citados por Ottman (2011), reciclagem, reutilização e reparo, fazem parte do ciclo de vida, que inclui atividades desde a concepção dos produtos até o seu descarte. Pela avaliação do ciclo de vida dos produtos (ACV) as organizações podem planejar todo o processo de forma a torná-lo verde e cíclico ou circular, começando pelo desenho do produto, aquisição de matéria-prima e

---

<sup>5</sup> Dados sobre o tênis Triumph, versões eco e tradicional, respectivamente. Disponível em [https://www.saucony.com/CA/en\\_CA/triumph-rfg/56652M.html?dwvar\\_56652M\\_color=S20761-31&ref=triumph](https://www.saucony.com/CA/en_CA/triumph-rfg/56652M.html?dwvar_56652M_color=S20761-31&ref=triumph) e [https://www.saucony.com/CA/en\\_CA/triumph-21/56656M.html?dwvar\\_56656M\\_color=S20881-21&ref=triumph%2021](https://www.saucony.com/CA/en_CA/triumph-21/56656M.html?dwvar_56656M_color=S20881-21&ref=triumph%2021). Acesso em: 13 fev.2024.

<sup>6</sup> Avaliação de corredor no YouTube sobre a versão Triumph Eco comparada à versão tradicional. Disponível em <https://youtu.be/dISD9MUTJcM?si=y4Zi2m-rksgi4pJ2>.

processamento, produção e empacotamento dos produtos para distribuição e, por fim, o processo após uso e descarte.

Estudo realizado por Towa (2021) apresenta o “ideal” de economia circular realizada pelas organizações (Figura 3), que considera o ciclo de vida do produto de forma verde, em oposição à tradicional economia linear.



**Figura 3.** Economia linear para o modelo circular

**Fonte:** Ecoadubos.com.br (2022).

Em resumo, não há fim no processo circular. As organizações iniciam o processo de desenvolvimento do produto, produzem os mesmos, realizam a venda e se preocupam com o fim da vida do produto pós-consumo, realizando sua coleta para o correto descarte ou reaproveitamento, que pode inclusive fazer com que o material descartado retorne ao processo de produção, iniciando um novo ciclo de vida de um produto.

No entanto, é mais comum encontrar organizações que trabalham em algumas etapas do ciclo de vida e não em todas, do início ao fim (*cradle-to-grave*), expressão apresentada pela Ottman (2011).

Uma das fases do ciclo de vida trabalhadas pelas organizações é o desenvolvimento ou *design* de produtos que, para Towa (2021), é um momento crucial para considerar aspectos sustentáveis, como uso de materiais e eficiência no uso de energia. Em um dos exemplos citados em seu livro, o desenvolvimento do Nike *Air Jordan*, Ottman (2011) ressalta a redução de produtos tóxicos no processo, atrelada ao desenvolvimento e inovação no processo de produção. A Nike conseguiu desenvolver um produto que utiliza menos cola e mais costura na formação do tênis e para isso desenvolveu uma máquina de costura que utiliza menos produtos químicos.

### **2.2.2.2 Praça**

A praça pode ser definida, de forma simples como o local em que o produto está disponível para o cliente (Hidayat *et al.*, 2019). A Internet ampliou esse local, do físico para o digital. Hoje, há diversas maneiras de estar em contato com o cliente para a demonstração e venda do produto como lojas e *sites*, próprios ou de parceiros, além de vendas por meio de redes sociais.

Todos estes locais representam uma parte do conceito citado por Kotler e Keller (2019) como canais de marketing, que são organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço ao consumidor final.

Fornecedores, vendedores e toda a cadeia de distribuição que transporta a matéria-prima e o produto final até que ele chegue ao cliente são considerados parte da praça em que o produto será negociado.

Arseculeratne e Yazdanifard (2013) destacam que a praça verde deve incluir uma avaliação dos canais de distribuição de forma a reduzir os impactos ambientais, sendo a distribuição um dos grandes causadores de impactos danosos ao meio ambiente.

Ponto que tem ganhado atenção e que pode ser considerado como integrante do P de praça, pois é o canal de contato entre cliente e organização que fez a venda, é o processo conhecido como logística reversa. Como definem Wilson e Sean (2021), é o retorno de um produto após o seu uso ou fim da vida (EOL – *end of life*) para a organização que o vendeu, seja para descarte, reciclagem ou para reutilização e tem origem em várias motivações como implicações econômicas, requerimentos legais, responsabilidade social e corporativa (CSR – *Corporate social responsibility*) e demandas de clientes.

Wilson e Sean (2021) ressaltam a complexidade do processo de logística reversa (LR) e apresentam três categorias que as organizações consideram para implementar a logística reversa: estratégica, tática e operacional. A estratégica envolve a fase inicial em que as organizações avaliam aspectos relacionados à redução de custos, a requerimentos legais ou todo aqueles que antecedem à implementação da LR, ou seja, o motivo de implementar este processo. A segunda fase, a tática, é o momento em que as organizações avaliam se processos internos serão modificados, se haverá parcerias, terceirização e como os produtos

retornados serão destinados. E por fim, a última fase operacional do processo de logística reversa, quando se define se os produtos descartados serão coletados por uma empresa parceira, se o material gerado pelo tratamento e coleta desse material será vendido, se será reaplicado em outros produtos.

Por envolver diversos participantes em diferentes momentos no processo, é comum que as organizações estabeleçam parcerias. Alianças e parcerias estratégicas não são algo novo, mas com o mercado mais volátil, com maior competição e crescentes demandas de agentes, as organizações precisam se adaptar de forma rápida para sobreviver (Cronin *et al.*, 2010)

Towa (2021) cita que parcerias promovem colaboração entre os participantes, além de engajar a todos e contribuir para melhores resultados como um todo, eficiência do processo e resultados financeiros. Além disso, diversos estudos mostram que organizações conseguem um alcance maior quando possuem parcerias e, em consequência, obtêm uma melhor *performance*, como afirmam Cronin *et al.* em sua pesquisa (2010).

Parcerias também são comuns no processo de logística reversa, como afirmam Wilson e Sean (2021) pois é um processo sobre o qual, de forma geral, as organizações que fabricam e vendem os produtos não têm conhecimento, pode ser mais custoso para implementação, e envolve questões de gestão de risco do processo como um todo. Importante destacar que essas parcerias têm estado cada vez mais sob olhar e escrutínio da comunidade quanto ao aspecto verde e ético para garantir que os parceiros estejam alinhados com as práticas das organizações, e que sejam transparentes e honestos. Muitas organizações já se viram em situações que trouxeram prejuízos à sua imagem por más práticas de organizações parceiras.

Uma prática que tem sido adotada pelas marcas é a criação de indicadores que avaliam os fornecedores dentro de determinados critérios, além de certificações por organizações independentes e especialistas no tema verde, que dão maior credibilidade às marcas, informando os clientes, de forma independente e imparcial, que a marca segue o que fala (*walk the talk*) e possui parcerias alinhadas com seus valores.

Muitas marcas esportivas possuem algumas lojas, chamadas de lojas “conceito” ou “butiques”, com esteiras para que os corredores possam testar tênis e avaliar sua pisada. Ou, ainda, marcas que realizam eventos e neles

disponibilizam tênis para testes por corredores. Tais ações aproximam os consumidores das marcas e ainda podem contribuir para a redução de custos em manter diversas lojas, uma vez que o corredor pode experimentar o tênis no evento e comprar *online*.

Outra prática que tem sido mais comum é utilizar grandes lojas como locais de armazenamento de produtos auxiliando na redução de custos de um local físico específico para armazenamento e deixando os produtos mais próximos para entrega aos clientes, diminuindo custos e impactos de transporte e distribuição, por exemplo, com menor consumo de combustíveis (McKinsey, 2023).

### **2.2.2.3 Promoção**

Parte do *mix* de marketing, a promoção tem grande importância, podendo levar ao sucesso ou fracasso de um produto que, mesmo quando bem desenvolvido, não tenha alcançado o público esperado e os resultados inicialmente previstos por falta de comunicação adequada.

Kotler e Keller (2019) afirmam que o marketing moderno exige mais do que desenvolver um produto adequado, com um preço atraente e acessível, e ratificam que a comunicação é fundamental no processo de promover os produtos para que todas as características sejam apresentadas aos consumidores e por eles aceitas. E reforçam que a promoção representará a voz e a imagem das organizações. A importância da promoção também se reflete no aspecto verde, sendo um grande desafio para as marcas por envolver demandas de vários agentes e não somente clientes procurando um produto que seja funcional ou acessível.

Se bem gerida com os demais componentes do *mix* de marketing, a promoção pode ajudar a estabelecer a fidelidade dos clientes e contribuir para o aumento do valor da marca no longo prazo. Asriah *et al.* (2020) afirmam que a implementação do marketing verde como um todo contribui para que as marcas construam uma imagem confiável junto aos consumidores e torne-os leais.

Ottman (2011) menciona que um dos pontos cruciais para uma comunicação efetiva é conhecer o público-alvo e direcionar a comunicação para ele. A comunicação de produtos verdes precisa educar consumidores sobre os benefícios de consumir tais produtos, mas ao mesmo tempo de forma simples e

sem “cansar” o consumidor com informações desnecessárias e não compreensíveis. A comunicação deve buscar convencer o consumidor que produtos verdes apresentam os mesmos benefícios de produtos não verdes e que mesmo que custem um pouco mais, valem a pena.

Para Asriah *et al.* (2020), as marcas não devem estabelecer expectativas inalcançáveis ou fazer promessas que não possam cumprir, mas sim estabelecer uma comunicação simples, direta e acessível junto aos consumidores para construir credibilidade, fator chave para o sucesso do marketing verde.

Alguns estudos e análises, segundo Rathore (2017), têm mostrado resultados positivos junto a consumidores que atribuem maior valor a marcas que possuem iniciativas de marketing verde, o que contribuiria para aumentar a intenção de compra de produtos da marca.

Ottman (2011) cita algumas estratégias para desenvolver a comunicação do marketing verde, sendo elas: conhecer o seu público consumidor, trabalhar no desejo dos consumidores, educar e trazer o consumidor como parte responsável do processo, garantir a *performance* do produto, engajar as comunidades e, por fim, e não menos importante, construir credibilidade.

Rodrigues *et al.* (2021) exemplificaram itens a serem considerados sob o “P” de promoção que estão em linha com algumas das estratégias citadas por Ottman (2011) como relacionamento próximo aos clientes, conscientização e educação de clientes. Já Danciu apud Rodrigues *et al.* (2021) ressaltam aspectos como criatividade em comunicar o design e benefícios do produto, a fim de enfatizar que a qualidade dos produtos verdes são similares a outros e o trabalho deve ser contínuo na comunicação transparente dos valores praticados.

Luo e Bhattacharya (2013) apud Asriah *et al.* (2020) realizaram estudos que demonstram que ações responsáveis praticadas e apresentadas pelas organizações contribuem para maior satisfação de clientes e conseqüentemente para melhores resultados e valor intangível da marca. Tal afirmação é corroborada no estudo de Dangelico e Vocalelli (2017) que por meio de revisão de literatura sobre o marketing verde apresentaram uma boa aceitação pelos consumidores de campanhas de produtos verdes quanto à intenção de compra desses produtos.

Ponto importante relacionado à credibilidade é o termo *greenwashing*, apresentado pelo ambientalista Jay Westerveld nos idos da década de 1980 que nada mais é do que o uso intencional ou não intencional do termo verde de forma

considerada não legítima para atrair bons olhares dos consumidores. Publicações mais recentes definem o *greenwashing* como uma prática intencional, como a definição apresentada pela ONU (2023) de enganar os consumidores sobre ações sustentáveis que de fato não são totalmente sustentáveis. Os exemplos são muitos, como os de empresas de petróleo que investem percentuais mínimos em energia limpa ou hotéis que sugerem aos hóspedes não trocar toalhas para economizar água, mas que não fazem uma coleta seletiva do lixo e/ou reciclagem. Ottman (2011) considera o assunto delicado, pois o ser verde é relativo e quase nunca é possível que uma organização consiga atender 100% dos requisitos. No entanto, ela deve ser transparente sobre o tema.

Sambhi (2022) cita algumas áreas em que há maior incidência das práticas de *greenwashing*. As três áreas listadas abaixo possuem ligação com o uso do *mix* de marketing, sendo elas:

- **Propaganda enganosa do produto** – está diretamente relacionada ao P de produto e promoção. Usar a marca *ecofriendly* pode ser perigoso se o produto não é 100% verde. O que muitas marcas esportivas têm realizado é citar, em termos percentuais, a composição dos materiais aplicados aos tênis, por exemplo, composto de 25% de borracha reciclada. A precisão na entrega da informação e conscientização ajuda na transparência e divulgação correta do produto.
- **Imagem positiva da organização além do real quanto à sua atuação no marketing verde** – está diretamente relacionada com a promoção do produto e da marca. Também deve considerar a transparência em comunicar aos agentes o que a marca tem trabalhado assim como o que não alcançou até então. Muitas marcas têm divulgado os prós e contras de suas metas quanto ao meio ambiente em relatórios anuais.
- **Má gestão da cadeia de suprimentos** – item relacionado à praça e canais de distribuição do produto. Muitas organizações investem em tecnologia, inovação de novos produtos, uso de materiais verdes, mas, ao mesmo tempo, terceirizam mão-de-obra com fornecedores que possuem práticas laborais análogas à escravidão. Muitas marcas esportivas e da indústria da moda já se destacaram, de forma negativa, quanto a esse item.

Para que as empresas evitem práticas enganosas ou duvidosas (*greenwashing*), Dangelico e Vocalelli (2017) destacam que a comunicação deve ser assertiva, precisa, clara e voltada para o público-alvo para evitar interpretações não desejadas ou causar o efeito oposto na intenção de compra dos consumidores. Eles citam ainda que algumas nomenclaturas são consideradas ambíguas pelos consumidores causando dúvidas e podendo não ajudar em estimular a compra, tais como *ecofriendly*, natural e verde.

Fatores que têm contribuído para o maior cuidado das organizações em divulgar suas campanhas e informações sobre produtos verdes são: o uso da Internet e redes sociais, a atuação ativa de consumidores em cobrar respostas e “cancelar” as organizações mentirosas, além da atuação efetiva de órgãos reguladores e organizações especializadas no tratamento do tema.

A Internet e as redes sociais podem ser também um meio utilizado pelas marcas, por meio de seus próprios canais, para divulgar e transmitir a mensagem verde de seus produtos e ações aos seus consumidores. Para Dangelico e Vocalelli (2017), a propaganda paga não é a única forma de se comunicar com os consumidores, havendo outras formas de levar a mensagem sobre atuação e produtos verdes aos consumidores como associações com organizações que atuam em causas verdes.

Além de agir de forma ética, algumas estratégias podem ser consideradas pelas organizações para não “caírem” no *greenwashing* como *walk your talk* e serem transparentes. A primeira pode ser traduzida como “faça de fato o que o seu discurso diz que você realiza”. Como exemplo dessa estratégia, podem-se citar ações de conscientização pelos líderes das organizações, educar colaboradores sobre o tema sustentabilidade, ser proativa em buscar por certificações ambientais ou adotar práticas verdes independente de requerimentos legais (Ottman, 2011).

Sobre ser transparente, alguns exemplos são a divulgação dos materiais que compõem um produto serem de origem verde, como reciclados ou orgânicos, e o quanto a organização investe em energia limpa ou em redução de emissões de gases de efeito estufa. .

Há diversos canais que as organizações podem utilizar para divulgar suas ações, sendo um deles o uso de “*eco-labels*” nos produtos ou etiquetas, como indicado por Dangelico e Vocalelli (2017). O uso de etiquetas com informações sobre o quão verde é um produto auxilia os consumidores a se informarem e as

organizações a “conquistarem” seus clientes e, como consequência, aumentarem as vendas.

Ottman (2011) cita algumas das estratégias praticadas por grandes marcas, sendo uma delas a Timberland. A Timberland adotou em todos os seus produtos a chamada “*footprint label*”, que mostra o impacto daquele produto para o meio ambiente. Além disso, a marca divulga em seu *website* e em outras redes a sua missão e valores e a composição de todos os seus produtos. Dessa forma, a marca atingiu transparência e tornou o consumidor responsável e parte do processo.

#### **2.2.2.4 Preço**

O preço costuma ser um fator determinante na decisão de comprar produtos ou não. O preço é o valor monetário pago pelo cliente por um produto. Ele será formado por todos os custos de produção somado a um percentual que gere retorno para as organizações, o lucro, e conseqüentemente maior valor para acionistas e para o mercado como um todo, objetivos de organizações com fins lucrativos. Em paralelo ao conceito do *triple bottom line*, o preço pode ser visto como um fator dentro do P de *profit*, ou lucro.

Sob a ótica do marketing, como observam Kotler e Keller (2019), o preço gera receita enquanto os demais P's do *mix* geram custos. O preço também informa ao mercado o posicionamento do valor da marca além de estabelecer o alcance do seu público-alvo. Além da formação ser variada, o preço é influenciado por vários fatores, como indicam Bhalerao e Deshmukh (2015), sendo alguns deles o custo do material, ação dos competidores, fatia de mercado da organização, diferenciação do produto e o valor percebido pelo cliente, sendo este um dos mais subjetivos e que pode ser trabalhado com atuação das marcas na promoção dos seus produtos e de sua imagem.

Bhalerao e Deshmukh (2015) reforçam que o preço de produtos considerados verdes não deve ser um fator desmotivador para adquirir tais produtos, mas nem sempre é o que ocorre. Ottman (2011) observa que muitas vezes os produtos verdes têm um preço maior que produtos não verdes e aqui cabe o trabalho de divulgação das marcas em conscientizar e educar os consumidores sobre o tema (P de promoção). Arseculeratne e Yazdanifard (2013) ressaltam que

o preço maior de produtos verdes pode ocorrer em função de novos investimentos em mudanças no processo, novas tecnologias, treinamentos de funcionários e fornecedores, dentre outros fatores que irão impactar no custo do produto. Tal movimento também é verificado na precificação de calçados verdes e tradicionais. A *World Footwear* (2022) apontou que o uso de alguns materiais reciclados pode contribuir para o aumento do custo dos produtos, com, por exemplo, o uso de nylon reciclado.

Dois exemplos podem ser citados quanto ao preço *premium* de produtos verdes. O primeiro é sobre produtos orgânicos que, em geral, são produzidos em menor escala, por produtores locais, pequenos e requerem o uso de mão de obra intensiva no trato dos produtos em contraponto a produções em larga escala que utilizam máquinas. O segundo exemplo é a produção de carros elétricos, ainda em desenvolvimento e aprimoramento. Em geral, carros elétricos são mais caros, mas não poluem como carros que consomem combustíveis fósseis e geram menores gastos para seus usuários (Ottman, 2011).

A competição é acirrada e a busca por estar no topo e com maiores resultados é incessante. As organizações vivem numa “corrida” para estar e manter-se no topo, buscando diferenciar-se de alguma forma. A diferenciação pode ser em um ou vários aspectos e, como destacam Arseculeratne e Yazdanifard (2013), vantagem competitiva ocorre quando uma organização tem a habilidade de gerar resultados consistentes e maiores que de seus rivais por um dado período e, dessa forma, entregar algo aos seus cliente de maior valor que seus concorrentes. A grande questão é: como fazer com que o preço absorva os custos de produtos sustentáveis de maneira que seja acessível para consumidores e que continue gerando lucro para as organizações e mantendo-as competitivas?

Há diversos estudos sobre os resultados de organizações investirem em processos sustentáveis, sendo alguns positivos e outros negativos, sob o aspecto financeiro, de *performance*, como destacam Cronin *et al.* (2010) quando abordam o tema de *performance* verde. Se não há retornos positivos comprovados, dificilmente as organizações irão investir em um processo novo.

Muitos estudos também abordam o tema preço e a capacidade de consumidores pagarem mais por produtos considerados verdes, seja por capacidade referente à conscientização, por entendimento da causa e sua importância, ou ainda por questões financeiras. Ottman (2011) afirma que

consumidores estão dispostos a pagar um preço prêmio pelos produtos quando entendem e compartilham os valores da marca com os seus próprios valores.

Arseculeratne e Yazdanifard (2013) citam estratégias de marketing verde relacionadas à comunicação junto aos clientes sobre o valor intangível e qualidade do produto, mostrando a importância do valor não material do produto no longo prazo para o meio ambiente, o que tiraria o peso da variável preço. Assim, as organizações precisam trabalhar para reforçar a qualidade do produto como ponto principal, reforçar a importância do papel dos clientes que optam por estes tipos de produtos tornando-os parte importante do processo.

Bilal, Wahab e Bustaman (2015) citam estratégias para contrabalancear o aumento dos custos de produtos verdes e reduzir os custos em geral. Algumas delas são: redução no uso de embalagens de produtos, redução de desperdícios no processo produtivo como um todo, programas de reciclagem em que os clientes são convidados e estimulados a participar.

Em resumo, o preço pode ser visto como a ponta final do *mix*, na qual todos os demais Ps do *mix* de marketing tiveram influência. O produto é o maior influenciador quanto aos custos envolvidos e que impactam o preço. A praça que envolve toda a cadeia de produção e transporte dos produtos para que eles estejam disponíveis aos consumidores também tem custos relevantes. E por fim, a promoção que, apesar de ter seus próprios custos, será o ponto crucial para que as organizações apresentem todos os benefícios e valores investidos nos produtos de forma a convencer os consumidores a adquiri-los pelo que eles representam e não somente pelo preço em uma etiqueta.

## 2.3

### Resumo do Referencial Teórico

A partir da revisão de literatura, elaborou-se um modelo de referência para análise de estratégias verdes relacionadas a cada componente do *mix* de marketing. Utilizaram-se como ponto de partida publicações de autores seminais na esfera de marketing em geral e do marketing verde, como Ottman (2011), Elkington (1997) e Kotler e Keller (2019).

Adicionalmente, artigos publicados em *journals* de marketing, inovação e sustentabilidade, globalmente, serviram como arcabouço teórico para definir as

estratégias verdes a serem avaliadas nesta pesquisa. O Quadro 3 resume as principais estratégias de marketing verde atreladas ao *mix* de marketing e os respectivos autores.

**Quadro 3.** Estratégias de Marketing Verde nos 4Ps do *mix* de marketing

<b>Ps Mix de Marketing Verde</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Produto	Ecoinovação e Ecodesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovações em produtos com uso de materiais menos tóxicos e efetivos.</li> <li>• Uso de materiais ecologicamente corretos como reciclados, orgânicos etc.</li> <li>• Uso de materiais de maior durabilidade</li> <li>• Aplicação ou não de obsolescência programada ou planejada aos produtos</li> </ul>	Baier, Rausch e Wagner (2020) Dangelico e Vocalelli (2017) Rivera e Lallmahomed (2015) Sharma e Mishra (2019) Vier <i>et al.</i> (2021)
Produto	Gestão ambiental proativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnologia e de fontes de energia menos poluentes ou limpas</li> <li>• Redução de desperdícios no processo produtivo</li> </ul>	Dangelico e Vocalelli (2017) Bilal, Wahab e Bustaman (2015) Rodrigues <i>et al.</i> (2021)
Produto	Uso dos 3Rs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação dos três Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) no ciclo de vida dos produtos</li> <li>• Identificar práticas realizadas pelas marcas para tornar o processo circular, aplicação do conceito de economia circular</li> </ul>	Dangelico e Vocalelli (2017) Rodrigues <i>et al.</i> (2021) Vier <i>et al.</i> (2021)

Praça	Gestão de uma cadeia verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciar e treinar fornecedores para terem práticas ambientalmente corretas</li> <li>• Pontos de venda mais sustentáveis</li> </ul>	Arseculeratne e Yazdanifard (2013) Ottman (2011)
Praça	Compras verdes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de fornecedores e produtos por critérios ecológicos</li> </ul>	Arseculeratne e Yazdanifard (2013)
Praça	Logística reversa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar pontos para coleta seletiva</li> <li>• Desenvolver parcerias com empresas de logística reversa de seus produtos</li> </ul>	Wilson e Sean (2022)
Promoção	Transparência e credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar os benefícios de produtos verdes aos consumidores</li> <li>• Evitar o <i>greenwashing</i> apresentando o que de fato é realizado pela organização</li> <li>• Utilizar canais digitais para se comunicar com consumidores</li> </ul>	Dangelico e Vocalelli (2017) Hidayat <i>et al.</i> (2019) Rodrigues <i>et al.</i> (2021) Sambhi (2022)
Promoção	Educar o consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajar os consumidores a fazer parte do processo verde por meio de um consumo consciente</li> <li>• Rejeição à obsolescência percebida</li> </ul>	Dangelico e Vocalelli (2017) Rivera e Lallmahomed (2015)
Promoção	Apoio a causas ambientais ( <i>advocacy</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio a causas ambientais por meio de patrocínio de ONGs, associações, eventos ou projetos ambientais</li> </ul>	Towa (2021)

Preço	Preços <i>premium</i> de produtos verdes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar o preço verde com os benefícios dos produtos</li> </ul>	Bhalerao e Deshmukh (2015)
Preço	Comércio Justo ( <i>fair trade</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagar preços justos aos fornecedores e parceiros</li> </ul>	Arseculeratne e Yazdanifard (2013)
Todos	Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar parcerias com outras organizações para tornar o processo verde</li> </ul>	Barney e Hesterly (2017) Cronin <i>et al.</i> (2010) Towa (2021)
Todos	Certificações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar certificações atribuídas por terceiros às marcas esportivas, de forma independente, quanto às suas ações verde</li> </ul>	Ottman (2011)

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Além das estratégias verdes citadas no Quadro 3, utilizou-se matriz desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004) conhecida como “*The Green Marketing Strategy Matrix*” para classificar as marcas que serão avaliadas neste estudo. A referida matriz (Figura 1) classifica as organizações em quatro tons de verde de acordo com o nível de estratégias verde praticadas por elas, sendo eles: verde defensivo, verde escasso, verde sombreado e verde extremo.

## 3 Metodologia

### 3.1 Tipo de Pesquisa

Para realização de um projeto de pesquisa, é necessário buscar a melhor maneira de responder às questões da pesquisa e aos problemas. Creswell e Creswell (2020) apresentam um caminho a se seguir, considerando definições como a perspectiva filosófica, a abordagem, o desenho e por fim o método de pesquisa.

Quanto à perspectiva filosófica, a pragmática aplicada a esta pesquisa busca abordagens disponíveis para entender os problemas da pesquisa e assim alcançar os objetivos definidos (Creswell e Creswell, 2020). Pesquisas sob essa perspectiva concentram-se no “quê” e “como”. A perspectiva pragmática é a que mais se aproxima do objetivo desta pesquisa, uma vez que se busca responder quais são as estratégias de marketing verde aplicadas por marcas esportivas.

Quanto à abordagem, para elaboração deste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa que conforme definem Creswell e Creswell (2020) é estruturada pelo uso de palavras ao invés de números e busca explorar o entendimento atribuído a um problema social e humano. Gil (2017) explica que pesquisas qualitativas apresentam resultados de forma descritiva e não por meio de números como na abordagem quantitativa e exemplifica alguns destes tipos de pesquisa como narrativas, etnográficas e estudos de casos. No caso desta pesquisa, buscou-se entender quais marcas esportivas aplicam estratégias de marketing verde e como o fazem entre os quatro componentes do *mix* de marketing, por meio de estudo de casos.

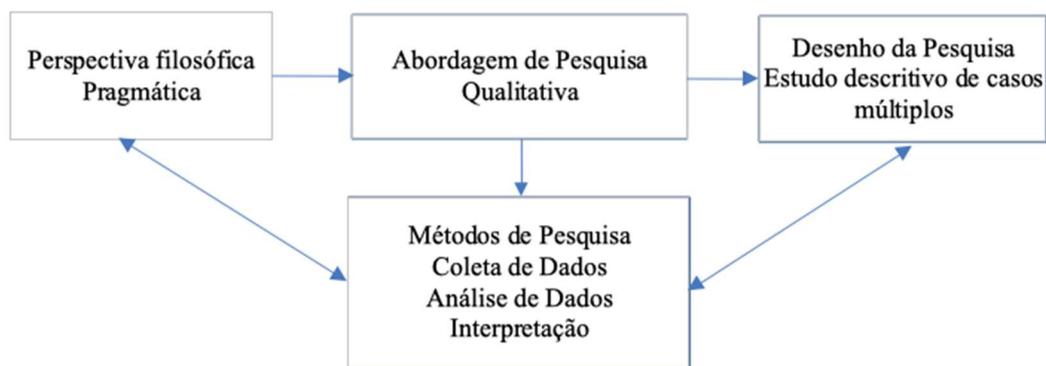
Quanto ao desenho da pesquisa, ou seja, a forma de investigação aplicada, optou-se pelo uso de estudos descritivos de casos múltiplos que, conforme Creswell e Creswell (2020), é um desenho de pesquisa em que o pesquisador explora determinado processo, evento ou atividade por determinado tempo,

aplicando diversas fontes de coletas de dados. A pesquisa é descritiva, pois busca-se compreender e descrever os dados coletados (Yin, 2009).

Como os objetivos desta pesquisa são investigar estratégias de marketing verde aplicadas por marcas esportivas e compará-las para avaliar como são percebidas pelo mercado, o estudo de casos múltiplos foi o desenho mais adequado ao objetivo.

Yin (2009) destaca que estudos de casos representam estudo de eventos dentro de contextos na vida real e que os dados são originados também de um ambiente real e não de um ambiente controlado, o que requer do pesquisador atenção às questões e objetivos do trabalho para não se perder na coleta dos dados.

A Figura 4 resume a aplicação metodológica seguida pela pesquisadora neste estudo.



**Figura 4.** Estrutura metodológica definida para o projeto

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Para coleta de dados, seguiu-se orientação de Yin (2009) por meio da elaboração de um protocolo de coleta de dados. Ele sugere o protocolo como ferramenta que orientará e explicará o instrumento e regras utilizadas no estudo que darão maior confiabilidade à pesquisa. Adicionalmente, utilizou-se *framework* para realização de estudos de casos com base na revisão de literatura realizada por Lukoseviceus (2017).

O protocolo desta pesquisa orientou o caminho para alcance dos objetivos. O quadro 4 foi elaborado pela pesquisadora e mostra em quatro passos as atividades e o desdobramento delas.

**Quadro 4:** Protocolo para realização da pesquisa

Atividades	Detalhamento das atividades
1. Visão Geral da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perguntas da pesquisa</li> <li>● Adequação da metodologia e desenho da pesquisa às perguntas e objetivos</li> <li>● Definir fonte de dados</li> </ul>
2. Desenho da pesquisa e definição dos casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definir estudos de casos, quantidade e quais seriam analisados</li> <li>● Definir o escopo de análise dentre as estratégias de marketing verde citadas na literatura</li> <li>● Buscar dados de mercado sobre os casos analisados</li> <li>● Buscar dados das marcas e outros que auxiliem na análise dos dados para alcance dos objetivos</li> </ul>
3. Plano de coleta, análise e relatórios com dados das marcas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição de um caso-piloto para análise</li> <li>● Análise dos dados das marcas sob a ótica verde</li> <li>● Análise de dados de múltiplas fontes</li> <li>● Triangulação dos dados</li> </ul>
4. Apresentação de Resultados das análises dos estudos de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição do formato de apresentação das análises realizadas</li> <li>● Preparo do relatório com análises de acordo aos objetivos da pesquisa</li> <li>● Apresentação das conclusões da pesquisa</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 3.2 Seleção das Marcas Esportivas

Para que o objetivo desta pesquisa fosse alcançado, quatro marcas foram selecionadas para aplicação de estudo de casos múltiplos, partindo de um primeiro caso chamado de caso piloto. Uma das justificativas para se utilizar casos múltiplos é apresentada por Lukoseviceus (2017) para auxiliar no processo de triangulação e embasar as conclusões do projeto. Algumas das vantagens dos casos múltiplos são a comparabilidade e robustez das conclusões resultantes das análises dos casos (Yin, 2009).

Sobre a quantidade de casos analisados, para ser enquadrado como estudo de casos múltiplos, Lukoseviceus (2017) cita que grande parte dos autores não especifica um número mínimo ou máximo, mas que a medida correta ocorre quando há a saturação ou esgotamento do aprendizado com novos casos e limitação de tempo para análises. Contudo, Lukoseviceus (2017) cita que no mínimo quatro casos sejam analisados para ser considerado como múltiplo.

Foram consideradas ainda algumas das recomendações citadas por Lukoseviceus (2017) em *framework* por ele desenvolvido para elaboração de estudos de caso como oportunidades de aprendizados, localização geográfica conveniente e riqueza de documentos. Com isso, adotaram-se os seguintes critérios para seleção das quatro marcas a serem analisadas:

- Marcas que fossem conhecidas pelo mercado;
- Marcas que tivessem dados disponíveis para análise;
- Marcas que, de alguma forma, demonstrassem ações verde;
- Marcas de diferentes origens e localizações geográficas de forma a avaliar práticas globais sob a ótica verde;
- Marcas cujo esporte principal ou um dos principais fossem a corrida ou caminhada.

Com base nos critérios citados, as quatro marcas escolhidas foram: Nike, Olympikus, Asics e Adidas. Todas elas são conhecidas globalmente, são companhias abertas e possuem dados públicos; algumas delas estão na lista das marcas de maior valor global no mercado da moda. Duas delas, Nike e Adidas, já foram avaliadas em outros estudos acadêmicos somando à análise de dados.

Além disso, todas as marcas vêm trabalhando nos últimos anos com ações de marketing verde e, apesar de globais, possuem diferentes origens geográficas: Nike é americana, Asics é japonesa, Adidas é alemã e Olympikus é brasileira. Maiores detalhes sobre o setor e sobre as marca são apresentados no Capítulo 4.

Por fim, utilizou-se o conceito de unidade de análise para orientar quais dados seriam coletados e avaliados das marcas escolhidas. Como define Lukoseviceus (2017) em seu *framework* a unidade de análise representa a intervenção que será estudada, devendo ser específica, relacionada com a pergunta da pesquisa e baseada na literatura. Yin (2009) afirma que a ausência de unidades de análise pode levar o pesquisador a coletar quaisquer dados, o que não ajudará em termos de tempo para realização da pesquisa, pois este é limitado, e em encontrar respostas para as questões da pesquisa.

Para esta pesquisa, definiu-se como unidade de análise as estratégias e ações de marketing verde aplicadas pelas marcas selecionadas no segmento de calçados esportivos voltados para corrida, considerando-se ações dentro dos quatro componentes do *mix* de marketing, produto, praça, promoção e preço.

Com isso, pretende-se obter uma visão mais ampla para compreender como essas marcas vêm lidando com as estratégias de marketing verde aplicada aos quatro Ps do *mix* de marketing na promoção de calçados esportivos globalmente nos últimos anos.

### **3.3 Coleta de Dados**

Como procedimento de coleta de dados, Yin (2009) sugere o uso de planilhas de coleta de dados, as quais são preenchidas com as questões da pesquisa e atreladas a elas os respectivos dados necessários para se realizar o estudo. A pesquisadora reuniu os principais dados coletados das marcas e relatórios do setor para o processo de triangulação como pode ser visto no Apêndice 1 (Principais fontes de dados utilizados na pesquisa).

Outra sugestão de Yin (2009) é a definição de um caso-piloto, com o objetivo de estabelecer os principais dados a serem coletados e os procedimentos a serem seguidos durante a pesquisa na análise dos demais estudos de caso. Para esta pesquisa, a marca Nike foi definida como caso-piloto por apresentar maior

disponibilidade de dados públicos para coleta e iniciativas relacionadas ao marketing verde que têm sido trabalhadas por um período considerável.

Utilizaram-se fontes secundárias de dados, citadas por Yin (2009) como documentação das marcas, reportagens disponíveis na Internet, redes sociais das marcas, como canais no YouTube e contas no Instagram, além de entrevistas públicas de representantes de várias áreas das marcas, como líderes de marketing e gestores das organizações, para avaliar como as marcas se comunicam com seus clientes e o conteúdo da comunicação.

Por meio de diversas fontes, buscou-se atender aos princípios de coleta de dados mencionados por Yin (2009) para reduzir vieses, aumentar a confiabilidade das informações e suportar as conclusões da pesquisa, sendo eles: utilizar evidências de diferentes fontes, criar um banco de dados e encadear as evidências, processo conhecido como triangulação. O Apêndice 1, elaborado pela autora, mostra as principais fontes de dados utilizadas nesta pesquisa.

### **3.4 Tratamento e Análise de Dados**

Reunidos e organizados os dados, foram iniciadas as análises para atingir os objetivos da pesquisa, concentrando-se em cada um de forma sequencial. A pesquisadora utilizou como referência para análise das estratégias, a revisão de literatura e as principais estratégias de marketing verde relacionadas no Capítulo 2 (Quadro 3), assim como algumas das estratégias citadas por uma das principais pesquisadoras sobre o tema, Ottman (2011).

Para atingir o primeiro objetivo – identificar as estratégias de marketing verde aplicadas pelas marcas esportivas entre os quatro elementos do *mix* de marketing – utilizou-se arcabouço teórico apresentado na revisão de literatura e resumido no Quadro 3, avaliando-se os seguintes itens:

- Investimentos e ações praticadas pelas marcas quanto aos materiais aplicados, descarte e reutilização assim como tecnologias e inovações aplicadas aos seus produtos (P de Produto).
- Ações praticadas pelas marcas no processo produtivo de forma a torná-lo mais sustentável por meio do consumo energético, emissão de gases, redução de desperdícios (P de Produto).

- Investimentos e ações em marketing e divulgação para o público consumidor das ações realizadas pelas marcas (P de Promoção).
- Investimentos em uma cadeia verde de suprimentos e logística, incluindo seleção e treinamento de fornecedores e parceiros, uso de logística reversa e outras ações ( P de Praça).
- Impactos na precificação dos produtos quando considerada a forma mais sustentável de produzir ou utilizar materiais que considerem o aspecto sustentável (P de Preço).

Para atingir o segundo objetivo – identificar e mostrar as semelhanças e diferenças dentre as estratégias de marketing verde praticadas pelas marcas esportivas – realizou-se análise geral das estratégias verdes de cada marca, enquadrando-as na matriz de marketing verde desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004), apresentada no capítulo 2, Figura 1. Em seguida, avaliou-se se as estratégias de marketing praticadas pelas marcas eram mais voltadas para o marketing convencional ou para o marketing verde de acordo com a definição de Ottman (2011), conforme capítulo 2, Quadro 2. Tais análises poderão ser encontradas no capítulo 4 para cada caso analisado.

Ainda sobre o segundo objetivo, realizou-se análise entre os casos por uma tabela comparativa dos resultados dos casos individuais, apresentada no capítulo 5. A análise também utilizou a Matriz de Marketing Verde de Ginsberg e Bloom (2004) e o comparativo apresentado por Ottman (2011) sobre as diferenças entre marketing convencional e verde.

Por fim, para atingir o terceiro objetivo nesta pesquisa, o de avaliar como as estratégias de marketing verde aplicadas pelo mercado são percebidas e avaliadas pelo mercado (Consumidores, investidores, mídia etc.), buscaram-se pesquisas realizadas de forma independente por outras organizações, notícias divulgadas, citações de corretores e por análises do setor quanto ao impacto nas vendas e resultados das marcas analisadas, incluindo *rankings* ESG e de sustentabilidade disponíveis na Internet.

### **3.5 Limitações do Método**

Este projeto apresentou limitações, algumas inerentes ao método qualitativo, que não permite ao pesquisador realizar generalizações ou extrapolar os resultados para fora do contexto analisado como o é permitido pelo método quantitativo, em que há testes estatísticos para corroborar os resultados.

Outra limitação foi o uso de dados públicos, sendo muitos deles elaborados pelas próprias marcas, sem um padrão comum entre eles, que podem, então, levar a vieses no processo de interpretação e análise dos dados se não houver análise de fontes externas às marcas. Para reduzir esse risco, utilizaram-se também fontes de dados publicadas por organizações independentes.

Por fim, a aplicação e a avaliação dos modelos teóricos escolhidos são subjetivas, de acordo com definições e características citadas pelos autores e não por números, o que pode gerar mais de uma forma de interpretação, de acordo com a percepção de quem fará a avaliação.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 O Setor de Esporte e a Corrida

Dados recentes mostraram que a indústria de esportes (vestuário, calçados e *wearables* em geral) movimentou USD 160.61 bilhões em 2020 o que se atribuiu ao aumento da importância dada à saúde, ao fortalecimento do trabalho remoto em que as pessoas se vestem de forma mais casual e ao aumento da participação feminina em esportes e torneios como a Copa do Mundo de Futebol feminino da FIFA (*Fortune Business Insights*, 2021).

Dados publicados por empresas no ramo de esporte, como a Polar, marca finlandesa especializada em acessórios esportivos, mostraram que a corrida foi o esporte mais praticado entre os seus usuários em nível global, com 19,37%; seguida pela caminhada, com 15,99% (Polar, 2022) A marca Strava, empresa americana detentora de aplicativo considerado a rede social de atletas amadores e que conta com mais de 120 milhões de usuários cadastrados, mostrou que a corrida foi o esporte mais registrado e que, no Brasil, os tênis mais utilizados e eleitos entre os melhores foram modelos de marcas analisadas neste estudo, como o “Nike Pegasus” e o modelo “Corre” da marca Olympikus (Strava, 2023).

As pesquisas e dados são ratificados por líderes de marcas esportivas como o CEO da Asics América Latina, Alexandre Fiorati que, em entrevista pública (BloombergLínea, 2022), afirmou que a pandemia levou à maior conscientização sobre a prática de atividades físicas na promoção da saúde, física e mental, e longevidade, o que contribuiu para bons resultados após a pandemia. Nesta mesma entrevista, ele citou pesquisas realizadas pela Asics que mostraram um aumento de 36% de praticantes de esporte em geral.

O aumento das vendas das marcas esportivas nos últimos anos reafirmam a tendência de crescimento do setor. O Quadro 5 compara alguns dados das marcas

analisadas como total de calçados esportivos vendidos (em unidades) e variações das vendas de 2019 a 2023. Na seção de análise dos casos serão mostrados dados das marcas individualmente, relacionados às vendas de calçados esportivos.

**Quadro 5.** Comparativo de dados das marcas esportivas (2019-2023)

Marca Esportiva	Calçados Esportivos (UN milhões)	Total Lojas	Moeda Apresentação	Vendas (\$) Calçados 2019	Vendas (\$) Calçados 2023	Variação Vendas (19 - 23)
Adidas	419	2.000	Euro	13.521	11.571	-17%
Asics	Não divulgado	1.900	Yen	338.823	534.278	37%
Nike	780	1.032	Dólar	24.222	33.135	27%
Olympikus	20	Não tem lojas Próprias	Real	1.008	1.702	41%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em dados publicados pelas marcas em seus relatórios financeiros anuais.

Assim como em outras indústrias, a tecnologia e a inovação têm estado presentes na indústria de esporte e são fatores determinantes para se alcançar de maneira sustentável melhores resultados e espaço no mercado, como citado no editorial do *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* (2022). O editorial aponta que inovação é um diferencial competitivo e que o setor de esportes concorre com outros que fazem parte da indústria de lazer.

As marcas fazem uso da tecnologia e inovação para melhorias quanto à durabilidade dos tênis, uso de materiais reciclados e eficiência no uso energético no processo de produção, com menos gasto de água e menor emissão de gases de efeito estufa. Todas as marcas esportivas possuem seus próprios laboratórios de pesquisa ou atuam em parcerias para desenvolver produtos que atendam às demandas de consumidores de forma sustentável. Além de laboratórios, as marcas contam com times especialistas em inovação de produtos e atletas que dão ideias, sugerem modificações e testam os produtos do processo de desenvolvimento até o lançamento.

Exemplos conhecidos são Eliud Kipchoge (detentor do segundo melhor tempo em maratona atualmente) patrocinado pela Nike; Lionel Messi eleito sete vezes o melhor jogador do mundo e patrocinado pela Adidas; Novak Djokovic um dos melhores jogadores de tênis da atualidade patrocinado pela Asics e Vanderlei Cordeiro de Lima, maratonista brasileiro que ganhou a medalha de bronze em Atenas e é embaixador da marca Olympikus.

Apesar dos bons resultados alcançados pelo setor de esportes, pesquisas recentes (McKinsey, 2023) apontam uma possível contração de 5% em receitas nos próximos anos devido a fatores como altas taxas de juros, guerras e desafios da cadeia de suprimentos. Entre números de anos anteriores e perspectivas para os próximos anos, o referido relatório da McKinsey (2023) apresenta os principais temas e desafios a serem considerados pelas marcas sendo alguns deles diretamente relacionados ao *mix* de marketing analisado nesta pesquisa como:

- Lealdade à marca é cada dia mais importante em tempos de crédito escasso e consumidores que consomem por seus ideais e não somente por preço ou pelo que o item oferece;
- Sustentabilidade e a hora de entregar promessas e números; e
- Cadeia de suprimentos e “*nearshoring*”, pandemia, diferentes políticas globais, problemas com créditos que têm sido desafios para as marcas seguirem com a produção e entregar as vendas. Disrupção na cadeia de suprimentos e a intenção de “trazer para mais perto”, oposto do que é praticado por grandes marcas.

As marcas esportivas já começaram a seguir as exigências do mercado por maior transparência de dados verdes, como a Asics que informou que 30% do poliéster utilizado na produção de tênis era reciclado (Asics, *Sustainability Report*, 2022) e a Nike, que relatou que 46% do poliéster utilizado na produção de tênis era reciclado (Nike, *Impact Report*, 2022).

Nas próximas seções, as marcas escolhidas para este estudo serão analisadas de acordo com as estratégias de marketing verde, separadas pelos Ps do *mix* de marketing, que foram identificadas anteriormente na revisão de literatura e resumidas na seção 2.3, Quadro 3.

## **4.2**

### **Nike – Just do It**

#### **4.2.1**

##### **Apresentação da Marca**

Fundada em 1964 no estado do Oregon, nos EUA, por Phil Knight e Bill Bowerman, a *Blue Ribbon Sports*, transformou-se em Nike Inc. em 1971 quando começou a sua expansão para América do Sul e Europa. Ambos os fundadores vêm da base do atletismo, *Knight* como atleta e *Bowerman* como treinador.

A Nike, assim como outras marcas, entrou no mercado com tênis de corrida, mas se tornou conhecida no mundo dos esportes com investimentos em atletas de outros esportes como Michael Jordan, no basquete, e no futebol com o patrocínio de times e seleções, como a brasileira que ganhou a Copa do Mundo em 1994. Atualmente, investe em atletas do mundo da corrida e em maratonas com grande número de participantes pelo mundo.

Apesar do destaque em outros esportes, a corrida é o carro-chefe da marca em vendas de produtos, como pode ser visto no Quadro 6 que mostra a evolução e a distribuição das receitas líquidas de vendas de calçados esportivos comparado ao total das receitas nos últimos 5 anos.

**Quadro 6.** Receitas Nike (USD milhões), por segmento (2019-2023)

Item/Segmento	2019	2020	2021	2022	2023
Calçados Esportivos	24.222	23.305	28.021	29.143	33.135
Outros (vestuário e outros itens esportivos)	14.895	14.098	16.517	17.567	18.082
Total	39.117	37.403	44.538	46.710	51.217
% Calçados esportivos	62%	62%	63%	62%	65%

**Fonte:** Elaborado com base nos dados financeiros publicados pela Nike nos últimos anos

A Nike informou na divulgação dos seus resultados que o declínio nas receitas de 2020 comparado ao ano de 2019 teve como fator a COVID-19 que afetou o mundo, mas em diferentes momentos, levando a uma queda de aproximadamente 4.5%. Contudo, a marca ressaltou que continuou com investimentos e sua estratégia de crescimento buscando melhorar a experiência dos clientes e ampliar as vendas por canais digitais (Nike, 10-K, 2020, p. 25, 29).

Com presença global, a Nike atua nos principais esportes praticados no mundo como basquete, futebol, tênis e ainda o atletismo com representantes de peso, respectivamente como LeBron James, Cristiano Ronaldo, Serena Williams e Eliud Kipchoge. Também atende ao mercado de moda esportiva casual. Sua força de trabalho global era formada por um pouco mais de 23 mil funcionários, distribuídos de forma igualitária entre homens e mulheres (Nike, *Impact Report*, 2022, p.164).

A equidade dos números entre homens e mulheres e outras ações no campo social praticadas pela marca mostram a tentativa de corrigir e melhorar a sua imagem que foi impactada de forma negativa devido ao uso de trabalho infantil (Exame, 2014) e remuneração análoga a trabalho escravo em suas fábricas instaladas em países asiáticos na década de 90.

Como citou Elkington (1997) a Nike sofreu com grandes protestos por não ter realizado a adequada inspeção de suas fábricas na Ásia e por pagar valores irrisórios a empregados dessas fábricas quando comparado ao que pagava ao seu principal garoto-propaganda, Michael Jordan que, no final da década de 90, ganhava USD 20 milhões com publicidade dos tênis da Nike enquanto um funcionário da Indonésia ganhava USD 2,23 por hora de trabalho.

A marca tem trabalhado para melhorar a sua imagem, com diversos projetos sociais e ambientais. Ela divulga anualmente, relatório de sustentabilidade, chamado de *Impact Report* no qual ressalta a importância de continuar inovando, inclusive para proteger o planeta para gerações futuras, para desenvolver a economia circular e reduzir o impacto da sua produção. A marca criou critérios de avaliação para que a sua cadeia de suprimentos atenda a padrões de qualidade que incluam, não somente produção, como também questões sociais e ambientais.

As próximas seções apresentarão as estratégias de marketing verde dentro dos componentes do *mix* de marketing aplicadas pela Nike nos últimos anos. Para coleta de informações da marca, foram utilizados relatórios publicados pela companhia, majoritariamente em inglês as quais foram traduzidas pela pesquisadora.

## **4.2.2 Produto**

### **4.2.2.1 EcoInovação e Ecodesign**

A Nike é conhecida por sempre inovar em seus produtos e processos e no mercado como um todo, iniciando tendências que são seguidas por outras marcas. Uma delas foi encontrar a combinação perfeita entre uma placa de carbono e a espuma de um tênis que ajudam a tornar a corrida mais eficiente e, como

consequência, a quebrar os recordes de provas de corrida (*Running Magazine*, 2020). A inovação decorre de investimentos em pesquisas, inclusive com a participação de atletas de elite no desenvolvimento e testes de produtos.

A Nike também realiza pesquisas no campo verde para desenvolvimento e inovação como ressalta a VP de Sustentabilidade e Inovação, Seana Hannah, no canal no YouTube (Nike, 2020) quando afirma que inovar é tomar as melhores decisões para o planeta no início do processo ou seja, a partir do desenvolvimento do produto. Um das inovações é considerar materiais melhores para o meio ambiente, como menos poluentes ou tóxicos e que tenham a característica de circularidade ou seja, possam ser reutilizados de alguma forma mesmo quando os produtos atinjam o fim da sua vida útil.

Um bom exemplo de uso de inovação na área verde é a tecnologia conhecida como *Nike Air* que combina plástico reciclável com uso de gases, atualmente com opções que poluem menos o meio ambiente. A Nike divulga na página Nike.pt (Nike, 2022) o passo a passo sobre como essa tecnologia é utilizada na produção do amortecimento dos tênis.

Outro exemplo de inovação criado pela Nike foi um índice para medir o impacto dos materiais utilizados no seu processo de produção, conhecido como *Material Sustainability Index* (MSI) de forma a mostrar o quanto cada material impacta no meio ambiente e auxiliar no processo de desenho e criação dos produtos (Nike, MSI, 2012, p. 7, 9). Tal índice foi desenvolvido em parceria com outra companhia e começou a ser pensado em 2003, porém, implementado somente em 2013 (Nike, MSI, 2012, p. 8). O índice é formado por três categorias, sendo elas:

- Pontuação de materiais – dentro desta categoria são utilizados estudos dos impactos da indústria, estudos sobre o ciclo de vida de produtos.
- Práticas de fornecedores e parceiros – informações relacionadas às duas outras categorias e praticadas pelos fornecedores.
- Características e impactos dos materiais ao meio ambiente – dentro desta categoria, são avaliados grupos de materiais, sendo eles químicos, energia e emissão de gases de efeito estufa, uso de água e desperdícios de materiais durante a produção.

Com base nas categorias acima, a Nike mede, por meio de uma escala de 0 a 100, o quanto o algodão ou o plástico, por exemplo, contribuíram para o impacto, sendo o maior número melhor em termos de impacto ao meio ambiente (menos impacto). Por meio dessa ferramenta, os desenvolvedores podem testar outros materiais no processo de criação dos produtos que tenham melhor pontuação e, logo, prejudiquem menos o meio ambiente. (Nike, *MSI*, 2012, p.7, 9)

Atualmente a Nike segue utilizando esse indicador, como informado em seu relatório anual de sustentabilidade, como ferramenta para medir o total de emissão de CO<sub>2</sub> de acordo com os materiais utilizados e aplicados aos seus produtos. (Nike, *Impact Report*, 2022, p.183)

Ainda sobre iniciativas no uso de materiais verdes na produção de tênis, a Nike possui várias alternativas de *design*, uso de materiais orgânicos, reciclados, e outros que sejam menos prejudiciais ao meio ambiente. A marca é transparente ao apresentar em seu relatório de sustentabilidade quadro com os cinco principais materiais utilizados na produção de seus tênis e o quanto deles é orgânico ou reciclado. (Nike, *Impact Report*, 2022 p. 105)

**Quadro 7.** Principais materiais (*ranking* com top 5) que compõem os tênis da Nike

<b>Material</b>	<b>Origem</b>	<b>2022 - % Produção</b>
Poliéster	Reciclado	46%
Algodão	Orgânico/ Reciclado Terceiros certificados	12.6% 66%
Borracha	Reciclado	2%
EVA	Espuma dos tênis	0.1%
Couro	Flyleather/ Synthetic leather	28.02%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na versão apresentada pela marca.

Para os casos em que não consegue aplicar materiais orgânicos ou sustentáveis, a Nike procurar fazer negócios com parceiros que tenham certificações independentes que atestem que eles possuem práticas verdes no processo de produção como por exemplo, fornecedores de algodão que, em 2022, contribuíram com 66% desse insumo (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 105).

Para melhor identificar produtos originados por um processo circular, a Nike criou logotipo específico que pode ser visto no Apêndice 2, Figuras 4-7 assim como modelo de tênis que possui boa parte de seu material de origem reciclada. No *Circularity Workbook* (2022) a Nike apresenta algumas de suas ações por meio de depoimentos de alguns de seus desenvolvedores e exemplos de aplicação da economia circular por outras marcas, como a Tierra que desenvolveu casaco esportivo cuja origem é 100% de poliéster reciclado de garrafas de pet (Nike, *Circularity Workbook*, 2022, p. 14).

Apesar dos esforços da marca em inovar no uso de materiais verdes e melhorias no processo de produção, anualmente há lançamentos de novos modelos de tênis como o exemplo mostrado no Apêndice 2, Figura 3 – Pegasus 40. Este modelo está no mercado há 40 anos e todos os anos ele é atualizado. Tal fato estimula a obsolescência percebida, em que o consumidor é estimulado a comprar sempre a última versão de determinado produto para estar atualizado.

#### **4.2.2.2**

#### **Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's**

Por meio do uso de tecnologia, a Nike implementou soluções para economizar energia em suas fábricas, lojas e escritórios obtendo certificação concedida a prédios verdes, LEED, que atinjam determinados critérios em 31% das suas lojas. Além disso, a marca reformou suas sedes para melhor ventilação, buscando eficiência no uso de energia no deslocamento de funcionários, por meio de trabalho remoto, uso de carros elétricos, combustíveis menos poluentes e outros meios para contribuir para redução e melhor uso de energia de forma geral. (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 93)

A Nike também trabalha para reduzir a emissão de gases de efeito estufa em fábricas, lojas, escritórios e no processo de transporte de matérias-primas e produtos acabados que, somente este último, contribui para 90% de emissões de carbono. Algumas das iniciativas citadas por ela, além do uso de energia limpa, como solar e energia renovável é a avaliação de processos de produção, como tingimento de produtos, em que haja grande uso de materiais, desperdícios e poluição. (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 96, 97)

Sobre a fonte de energia utilizada em suas fábricas, lojas e escritórios, no final de 2022, a marca divulgou que 93% da energia utilizada tem como fonte energia renovável e a meta é atingir 100%, em 2025. A Nike atribui boa parte da redução de emissão de gases de efeito estufa ao uso de energia renovável como de origem eólica, solar e hidroelétrica. (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 90)

Grande parte do desperdício ocorre no processo de produção e no processo de empacotamento dos produtos acabados nos centros de distribuição para envio aos clientes. Em números, a Nike afirma que cerca de 80% do desperdício de materiais resulta da produção de calçados esportivos e que, em 2022, conseguiu reduzir em 500 mil kg o desperdício de papelão por meio de reutilização (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 112).

Entre as soluções para reduzir o desperdício, a marca cita o desenho do produto para otimizar o tamanho, o encaixe dos materiais como se fossem quebra-cabeças, como a tecnologia *flyknit*, que minimiza desperdícios de produtos criando uma peça única na parte superior do tênis além de reutilizar materiais que antes seriam descartados por meio de melhorias no desenho dos produtos (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 111-112).

Outro “R” buscado pela marca além de reduzir desperdícios e o consumo de energia é reutilizar e reciclar materiais, sendo um deles o papelão oriundo da produção e dos centros de distribuição que antes seriam descartados. Ela incentiva que funcionários em seus escritórios utilizem materiais duráveis como copos e talheres e que o consumo de itens de escritório sejam solicitados quando necessários e na quantidade exata (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 113).

Quanto ao “R”, reciclar, também é trabalhado pela marca, mas pode variar em função dos materiais. A marca investe em tecnologia e parcerias para ampliar o processo de reciclagem de materiais. Ela cita que, se comparado ao ano de 2021, houve aumento de reciclagem de produtos em 21% (em kg) e um dos focos para desenvolver o uso de materiais reciclados encontra-se em borracha e EVA que, juntos, contribuem com 22% de materiais não utilizados na produção de tênis (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 115).

A Nike cita que dos materiais utilizados por ela na produção de calçados, ao menos 50% deles, vem de produtos que seriam descartados, o que mostra a aplicação do “R” de reutilização no processo de produção. O referido material

(Apêndice2, figura 7) é conhecido como *flyleather*, oriundo de sobras da fibra do couro (Nike, *Circularity Workbook*. 2022, p. 14).

### **4.2.3 Praça**

#### **4.2.3.1 Gestão e Compras em uma Cadeia Verde**

A Nike publica em diversos canais como em seus *sites* e relatórios públicos o seu comprometimento em fazer negócios com fornecedores e parceiros que estejam em linha com as suas práticas nos pilares de pessoas (*people*) e meio ambiente (*planet*), seguindo o código de ética e os padrões de saúde e segurança, em linha com as leis locais de cada um. Um exemplo apresentado pela marca é o manual de Saúde e Segurança que auxilia as fábricas a implementarem políticas e procedimentos para tornarem o local de trabalho mais seguros (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 67, 80).

Para isso, a Nike investe em treinar os fornecedores e parceiros ajudando-os a atingir os níveis que ela deseja em todos os aspectos relacionados a uma produção e processo verdes incluindo aspectos sociais, como inclusão e diversidade. Em 2022, a marca publicou que investiu cerca de USD 495 milhões em parceiros para auxiliá-los a melhorar as práticas e processos e fomentar a inclusão e diversidade (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 63).

Para melhor investimento e distribuição do processo, a Nike agrupa seus fornecedores em três grupos como apresentado em seus relatórios financeiro e de sustentabilidade. Os que pertencem ao segundo grupo são os que fornecem materiais para produção de tênis e vestuário, que somavam 146 fornecedores (maio/2023). Em sua maioria, localizam-se fora das fronteiras dos EUA seguindo a distribuição das fábricas por 11 países (Nike, 10-k, 2023, p. 3).

Algo citado pela Nike que contribui para menores custos e menor emissão de gases de efeito estufa relacionados ao transporte é que os materiais mais utilizados na produção como borracha, plástico, algodão são adquiridos de fornecedores presentes nos mesmos locais geográficos das fábricas, o que também

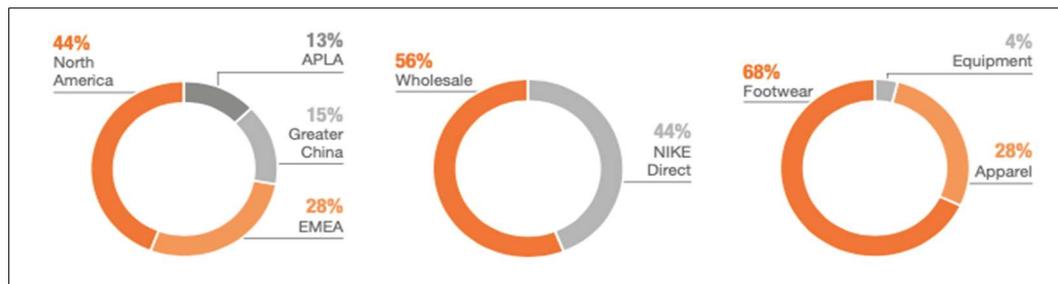
auxilia no processo de verificação da qualidade dos mesmos (Nike, 10-k, 2023, p. 4).

Em 2012, a Nike implementou o programa de sustentabilidade para prestadores de serviços de logística por meio de um indicador conhecido como *Supply Chain Sustainability Index (SCSI)* que determina requerimentos mínimos nas áreas de meio ambiente, RH, segurança e interação com as comunidades locais para que parceiros tenham negócios com a Nike. Indicador similar para os fornecedores de matéria-prima e outros serviços é o *Manufacturing Index (MI)*, que avalia itens como custo, qualidade e sustentabilidade.

Além de todos os planos, políticas e procedimentos, a Nike utiliza indicadores para avaliar o desenvolvimento dos parceiros conforme os planos iniciais. Um dos exemplos citados como indicador é o baixo número de acidentes em locais de trabalho e menor tempo de funcionários afastados do trabalho (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 66).

Outro ponto trabalhado pela marca é a eficiência no uso de energia das fábricas por meio de análise de risco sobre o clima e impactos sobre elas, compra e uso de energia solar e outras de fontes limpas e renováveis, somente para citar alguns. A marca tem como meta reduzir em 55% as emissões de gases de efeito estufa com a mudança da fonte de energia, para limpa, nas fábricas localizadas na Indonésia (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 97, 99).

Quanto aos seus pontos de venda, que incluem lojas próprias ou de parceiros, a Nike apresentou número total de 369 pontos localizados nos EUA e 663 globais (Nike, 10-K, p. 2, 3). Além dos pontos físicos, a divisão de vendas digitais da marca, *Nike Brand Digital* apresentou crescimento de 24% de vendas *online* quando comparado com números de 2022 e maior crescimento quando comparado ao de vendas realizadas nos locais físicos que foi de 14% no mesmo período. A figura 5 extraída do relatório financeiro da marca mostra a distribuição das vendas, por região geográfica, lojas próprias ou de parceiros e participação das vendas por classificação de produtos: (Nike, 10-K, 2023, p. 32, 33).



**Figura 5.** Destaques das receitas da Nike em 2023

Fonte: Nike, 2023 (Nike, 10-K, p.33)

A *World Footwear* divulgou *ranking* de vendas *online* nos EUA em 2022 em que a Nike aparece em terceiro lugar, atrás somente de grandes varejistas como Amazon e Walmart que comercializam maior variedade de produtos quando comparados aos comercializados pela Nike (*Footwear in the US*, 2022, p.16). Tais números mostram o movimento da marca em realizar mais vendas *online*, ampliando o campo de atuação e implementando pontos de venda verdes.

#### 4.2.3.2 Logística Reversa

A Nike tem trabalhado nos últimos anos para “acelerar” (palavra utilizada pela própria marca) o processo de logística reversa citando que o mesmo já foi implementado, mas enfrenta alguns desafios para se expandir, como fatores culturais, logísticos e outros. O programa atual que a Nike possui para coleta de tênis e vestuário usados, publicado em sua página é chamado de *Make your gear last* como pode ser visto no Apêndice 2, Figura 1. Contudo, tal programa está disponível somente em algumas lojas da Europa, que, com a África e Oriente Médio, contribuem com somente 26% do total da receita da marca. (Nike, 10-K, 2023, p. 36)

Além disso, ela possui diversas parcerias que auxiliam, em parte, no processo de logística reversa, como parceiros que reutilizam os materiais que antes seriam descartados para produzir novos produtos, conhecido como *Nike Grind* em que a marca inicia a coleta de tênis usado, transformando-os em pedaços de materiais utilizados como insumo para produzir quadras esportivas, como de

basquete, e com maior gama de utilização, graças às parcerias (Nike, *Circularity Workbook*, 2023, p.20).

Outro projeto da marca, chamado de *Finished Product Waste (FPW)*, tem como objetivo reformar, reciclar ou doar os produtos por meio de soluções como uso de materiais reciclados com a mesma *performance* e durabilidade dos produtos tradicionais com o uso de tecnologia para inovar e trazer eficiência no processo como um todo. Por meio dele, em 2022, a marca conseguiu reformar, reciclar ou doar o volume de 3.1 milhões de unidades de produtos acabados (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 118). Apesar da apresentação de números alcançados e metas para os próximos anos, não fica claro para o leitor o quanto e o que este número representa já que não há um número total para comparar que permita ao leitor avaliar e medir o quão relevante é este número e se as metas são factíveis.

Além disso, ponto tratado no P de produto, mas relacionado à logística reversa é à economia circular, sobre o qual a marca possui página específica ([circulardesign.nike](http://circulardesign.nike)) em que profissionais do seu time falam sobre o tema e apresentam soluções implementadas pela marca assim como exemplos de produtos e parcerias que se encaixam neste formato.

Dois exemplos de tênis que utilizam a logística reversa para sua formação são os modelos *Nike Flyleather*, que por meio da reutilização de materiais e mudanças no processo de produção é formado por ao menos 50% de fibra do couro que foi reaproveitada, e o modelo *Nike Flyknit* que, por meio de corte e costura com uso de maquinário específico, “monta” o tênis com pedaços que antes seriam descartados (Nike, *Circularity Workbook*, 2023, p.14, 28).

Apesar de todas as iniciativas, não foram identificados dados sobre parceiros contratados para fazer o transporte de materiais coletados de clientes ou dados que mostrassem o quanto da coleta foi reaproveitada no processo de produção da marca.

## **4.2.4 Promoção**

### **4.2.4.1 Transparência e Credibilidade**

A Nike exerce a transparência utilizando-se de diversos meios de comunicação com consumidores e outros agentes por meio das suas páginas na

Internet, separadas por campo de atuação como *sites* de compras, corporativo, relações com investidores, *sites* sobre temas específicos como de parcerias, sobre sustentabilidade além de redes sociais como Instagram e um canal no YouTube.

No *site* da marca, há uma página específica chamada de *Sustainability* onde são apresentadas as metas para 2025 e pilares que tem trabalhado nos últimos anos para ser sustentável. Por meio dessa página é possível acessar o relatório de sustentabilidade, *Impact Report*, que é publicado anualmente. Este relatório consolida todas as ações realizadas pela marca e metas de dois dos três Ps citados por Elkington (1997), *Planet e People*. O terceiro P, *Profit*, é apresentado no relatório financeiro da marca, 10-K, citado neste trabalho.

Além disso, a Nike se comunica com consumidores por meio de atletas que patrocina, como Eliud Kiptchoge e Kelvim Kiptum, ambos com os melhores tempos atuais na maratona (*Runners World*, 2023), por meio de grandes maratonas e canais de YouTube especializados em corrida e que avaliam tênis enviados pela marca aos seus criadores de conteúdo, conforme mostrado no Apêndice 2, Figura 4.

Apesar dos diversos meios de que dispõe, a comunicação nem sempre é tão clara para o consumidor. Um exemplo é quanto ao uso de produtos reciclados na produção de seus produtos, pois não fica claro no momento da compra, na descrição dos produtos, se o fato de não existir menção a materiais verdes significa que nada há no produto, apesar da marca divulgar que usa materiais reciclados ou verdes em seus produtos (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 105). No Apêndice 2, as figuras 3 e 4, mostram exemplo de tênis, um dos principais da marca, o modelo Pegasus 40, lançado em 2023, e sua composição. Nada é mencionado sobre itens verdes como materiais reciclados ou de origem orgânica.

Por outro lado, outro tênis da marca, Nike Pegasus Turbo (Apêndice 2, Figura 5) apresenta informações sobre a sua composição verde e, logo na página inicial para compra, a informação de que ao menos 50% do tênis contém produtos reciclados. Também não foi identificado nos relatórios ou páginas da marca o quanto de sua produção de tênis é verde levando a pesquisadora a inferir que somente alguns tênis possuem materiais verde.

A ausência de tais informações pode gerar dúvidas quanto à transparência da marca com o público e por em dúvida a credibilidade dos dados. Por outro lado, a marca não afirma que é 100% verde, ou que produz produtos 100% sustentáveis,

mas, sim, o quanto ela tem trabalhado para progredir e o quanto reduziu, por exemplo, o uso de energia e o desperdício de água, além de ações para inovar no uso de materiais melhores para o meio ambiente.

Apesar das iniciativas para tornar a produção mais sustentável, redução de emissão de gases de efeito estufa, uso de materiais reciclados nos seus produtos e ações para educar, comunicar e engajar o consumidor em campanhas como *Move to Zero* (Apêndice 2, Figura 2), a marca como outras grandes organizações, possui os holofotes voltados para ela e não escapou de alegações recentes sobre *greenwashing*. Consumidores americanos (*Retail Dive*, 2023) alegaram em processo judicial que a marca usa a “bandeira” de produtos *ecofriendly* indevidamente, pois os produtos possuem materiais cuja origem não é comprovada ou são considerados sintéticos. A marca não quis comentar a alegação e até o final desta pesquisa o processo não havia sido concluído.

#### **4.2.4.2 Educar o Consumidor**

Na página *sustainability* da marca, a seção chamada de *Make your gear last* é voltada para que o consumidor se sinta parte do processo, como pode ser visto no Apêndice 2, Figura 1 apresentada na seção “promoção”. Nela a marca apresenta três opções para destinar seus tênis usados, trazendo o conceito de logística reversa para o consumidor e ao mesmo tempo sendo transparente, buscando educar e engajar o consumidor a fazer parte do processo.

Já na seção *Recycling+Donation* o consumidor pode ver como doar seus tênis de corridas e outros itens para a Nike que divide o processo em três etapas, começando pela coleta, avaliação e ação (*Your Drop it Off > We Sort it > We Take Action*). O consumidor pode entregar nas lojas da Nike seus calçados usados. No entanto, esse serviço encontra-se disponível somente em alguns países da Europa, como pode ser verificado no próprio *site* da marca (*Nike, Sustainability*, 2023) que informa que tem trabalhado para adicionar novas lojas e tornar a sustentabilidade mais acessível a todos.

Além dessa seção que convida os consumidores a fazerem parte do processo, no canal do YouTube da marca há vídeos que sugerem maneiras de fazer com o que os seus tênis de corrida durem mais, apresentados por profissionais da Nike, como o designer Raj. Ao final do vídeo, a mensagem da marca referente ao

movimento de desperdício zero, como pode ser visto no Apêndice 2, Figura 2. Essa ação da marca estimula o cuidado com os tênis para maior durabilidade, indo contra à obsolescência percebida de que consumidores precisam comprar tênis novos quando os anteriores atinjam determinado volume de uso.

#### **4.2.4.3 Apio a Causas Ambientais (*Advocacy*)**

Em seu relatório anual de sustentabilidade a Nike apresenta na seção *Planet* (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 90) tudo o que tem trabalhado sob o ponto de vista ambiental, incluindo parcerias com líderes políticos e ONGs como The Nature Conservancy (TNC) e World Wildlife Fund (WWF). A parceria com as duas ONGs foi estabelecida para ajudar a Nike a alcançar a meta de melhorar a utilização de água no processo produtivo no manejo de algodão e restaurar regiões que produzem água e que pelos processos produtivos tradicionais foram destruídas. As principais regiões que serão assistidas pela Nike são Índia, Paquistão e Austrália (Nike, *Impact Report*, 2022, p. 125).

Outra parceria citada que envolve o lado ambiental, mas também o social, foi a parceria com a comunidade local de Manila, nas Filipinas (Nike, Newsroom, 2023). Por meio dela a Nike inaugurou, em agosto de 2023, quadras de basquete para a comunidade local, que foram construídas com materiais que antes seriam descartados e que por meio do programa Nike *Grind*, empresas parceiras adquirem e transformam tais materiais. Ao mesmo tempo, a Nike apoiou a causa social de incentivo ao esporte tornando o esporte acessível a todos com a construção das quadras públicas.

#### **4.2.5 Preço**

A Nike possui uma série de exigências aplicadas aos fornecedores quanto à qualidade de materiais, práticas éticas, treinamentos e outros que terão impacto direto na precificação dos produtos. No relatório de sustentabilidade há seção que fala sobre a remuneração de fornecedores, que deve ser justa e transferida aos funcionários de acordo com os padrões praticados pela marca. Ela cita ainda a

importância do planejamento e análises periódicas junto aos fornecedores para melhores compras e menos desperdício (Nike, *Impact Report*, 2022, p.77, 79).

Apesar de possuir grande variedade de modelos disponíveis para aquisição de consumidores, os tênis da marca Nike figuram entre os mais caros no mercado global como publicado pela empresa *Statista* (2017), custando em média USD 80 e USD 121 em valores atualizados (*Run Repeat*, 2021).

No Brasil não é muito diferente. Os tênis da marca figuram entre os mais caros do mercado. Em vídeos divulgados pelo canal Tênis Certo (2023) os modelos *Nike Vaporfly* e *Nike Alphafly* figuraram entre os 10 mais caros do ano (R\$ 2.000-R\$ 2.400) ambos na categoria de tênis de competição com alta tecnologia e usados por vários atletas para quebra de recordes, inclusive o recorde atual da maratona masculina. Nenhum modelo da marca foi citado pelo mesmo canal com preços até R\$ 500 e eles ainda afirmam que um par da Nike não sai por menos de R\$ 1000, quase o valor do salário-mínimo no Brasil em 2023 (R\$ 1320).

Não foram identificadas diferenças nos preços de produtos verdes e tradicionais. Na realidade, considerando-se o modelo avaliado *Nike Pegasus Turbo*, o produto com selo verde apresentava preço menor que o modelo tradicional avaliado, *Nike Pegasus 40* (Apêndice 2, figuras 3,5).

#### **4.2.6 Análise Geral e Conclusões sobre Estratégias de Marketing Verde**

A Nike tem atuado no tema sustentabilidade há mais de 20 anos. A motivação se deu por notícias sobre trabalho com mão de obra infantil que impactaram a sua imagem de forma negativa na década de 90, e que se expandiu para outras frentes além do social, chegando ao tema verde e impactando todos os componentes do *mix* de marketing. A marca publica, anualmente, relatório dedicado à sustentabilidade, além de contar com várias páginas dedicadas ao tema e usar seu canal de YouTube para promover a mensagem verde.

Com base na análise da marca Nike e revisão de literatura que inclui a matriz de marketing verde desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004), a pesquisadora classificou a Nike no quadrante **verde defensivo** (ver Figura 1, p. 14) A análise é subjetiva, mas seguindo o que os autores sugerem, companhias nesse quadrante investem em ser verde com foco nos os de produtos e promoção

em busca de melhorar sua imagem, em resposta a alguma crise ou movimento do mercado, para mitigar riscos de impactos negativos e, de alguma forma, mostrar ao mercado que possui ações verdes. Alguns exemplos de ações citadas pelos autores e praticadas pela Nike são:

- Investimento em materiais verdes (de origem orgânica, de parceiros certificados e materiais reciclados) na composição de seus produtos;
- Investimentos em mudanças de processo de produção de um modelo não verde para verde com foco em uso de energia, eficiência como um todo e redução de desperdícios;
- Parcerias com fornecedores e prestadores de serviços certificados e que pratiquem certo nível de verde;
- Parcerias com organizações pró-meio ambiente que irão ajudar a marca a desenvolver o verde como com a World WildLife Fund (WWF) e o programa Nike *Grind*;
- Promoção das suas ações verdes e de seus produtos por meio de suas páginas e do seu canal no YouTube.

Ponto de atenção destacado pelos autores é a promoção verde em níveis que não são alcançáveis, o que sob a ótica verde pode levar ao *greenwashing*, o que ocorreu com a Nike. A marca foi acusada de usar a bandeira de produtos *ecofriendly* indevidamente por não comprovar a origem de todos os materiais como citado nas seções anteriores.

Apesar disso, a pesquisadora não compartilha da mesma opinião e entende que a marca não afirma ser 100% verde. Pelo contrário, ela diferencia produtos que possuem mais materiais verdes de outros que não os possuem, cita o quanto ainda precisa progredir como, por exemplo, quando apresenta lista de materiais utilizados na produção e o quanto são reciclados ou não (Quadro 7, p. 64).

Por fim, considerando-se comparativo proposto por Ottman (2011) sobre o marketing convencional e o marketing verde (Quadro 2, p.13), com base na análise da marca Nike, a pesquisadora entende que a marca está mais voltada para o marketing verde que o marketing convencional. Exemplo de atuação sob a ótica verde se dá quando a marca se concentra em pessoas, quando age de forma transparente apresentando ações que têm realizado e o quanto ainda tem por realizar, orientada para longo prazo e com iniciativas para melhorias de processos

e não somente por requerimentos legais. Por outro lado, a marca também atua sob a ótica do marketing convencional, cujo foco é lucro, quanto lança novos modelos de tênis anualmente, estimulando o consumo além de toda ou maior parte da sua produção ser terceirizada com o objetivo de reduzir custos.

### 4.3 Olympikus – A Marca dos Brasileiros

#### 4.3.1 Apresentação da Marca

Fundada em 1975, no Brasil, a Olympikus faz parte do grupo Vulcabras e tem ganhado cada vez mais espaço no mercado brasileiro com tênis voltados para corrida, incluindo o segmento de alta *performance*, concorrendo com marcas estrangeiras. A Strava, marca americana de aplicativo esportivo, divulgou em seu relatório anual que o tênis *Corre* foi o que teve maior crescimento comparado ao ano anterior, e eleito o melhor entre homens e mulheres. (Strava, 2023) Outro dado que reforça o crescimento da marca são os números. Nos nove primeiros meses de 2023 a marca divulgou que produziu cerca de 5,4 milhões de pares de calçados esportivos, 69% do total da produção (Vulcabras, Apresentação de Resultados 3º trim., 2023, p.5). Quanto às vendas líquidas totais e de calçados esportivos, a marca teve crescimento acumulado de 40%, nos últimos 5 anos, como apontado no Quadro 8.

**Quadro 8.** Receitas Líquidas da Vulcabras (R\$ milhões) por segmento (2019-2023)

Item/Segmento	2019	2020	2021	2022	2023 (3º trim.)
Calçados Esportivos	1.008	857	1.573	2.099	1.702
Outros (vestuário e outros itens esportivos)	359	323	295	438	325
Total	1.360	1.180	1.867	2.537	2.027
% Calçados esportivos	74%	73%	84%	83%	86.5%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados financeiros publicados pela companhia.

A queda dos números entre 2019 e 2020 seguiu a tendência do mercado como um todo em função da pandemia e dos impactos no setor de varejo. A Vulcabrás divulgou nos resultados de 2020, que, somente no 4º trimestre, o setor de varejo teve queda de 6.1% de acordo com o IBGE, mas que a marca conseguiu ir na contramão e voltou a crescer, tendo receita de vendas superior em 22.8%, comparada ao 4º trimestre de 2019, o que ela atribui à manutenção de preços dos produtos, parcerias estratégicas e investimentos nas vendas *online*. (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2020, p. 2,3)

O salto da receita de 2021 para 2022 foi atribuído ao ganho de eficiência operacional, crescimento das vendas *online* dos produtos da marca, novos lançamentos de tênis, como *Corre Vento*, *Grafeno* e *Corre* (atualmente na versão 3) democratizando o acesso a tênis com tecnologia para *performance*, conforto e custo-benefício (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2020, p. 3).

Em 2023, a marca foi eleita entre os melhores tênis do ano por alguns canais de YouTube voltados para corrida, como o canal Tênis Certo. O modelo *Corre 3* figurou entre a lista dos Melhores Tênis do Ano (Tênis Certo, 2023) em 3 categorias, sendo elas "Pau para Toda Obra" (para todos os tipos de treino) por 43% dos votos, "Iniciantes" por 46% dos votos e "Custo-Benefício" por 58% dos votos. A escolha contou com a participação de corredores.

A Olympikus conta com mais de 12 mil pontos de venda no Brasil, além do próprio *site*, e presença em países da América do Sul. Possui mais de 17 mil funcionários distribuídos entre as fábricas localizadas na região Nordeste do Brasil, um centro administrativo em São Paulo e um centro de distribuição logístico em Minas Gerais (Vulcabrás, Perfil, 2023).

Quanto aos temas relacionados à sustentabilidade, a Olympikus atua por meio de cinco pilares sendo eles: redução de carbono e energia limpa, reuso e economia de água, economia circular, responsabilidade social e impacto nas comunidades. A empresa divulga em página específica sobre o tema as suas ações, incluindo certificações obtidas como a certificação de ouro – origem sustentável que rotula empresas com desempenho sustentável no seu processo produtivo, reconhecida pelo *World Congress on Sustainable Technologies*, da Universidade de Cambridge (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p.1, 4-5).

As próximas seções apresentarão as estratégias de marketing verde dentro dos componentes do *mix* de marketing aplicadas pela Olympikus nos últimos anos.

Para coleta de informações da marca, foram utilizados relatórios publicados pela companhia.

### **4.3.2 Produto**

#### **4.3.2.1 EcoInovação e Ecodesign**

A marca Olympikus, mudou sua forma de atuar em 2019, com investimentos para modernizar seu parque fabril, reduzir desperdícios e fazer melhor uso de energia em seu processo produtivo, que somaram R\$ 119,4 milhões no referido ano, um aumento de 22.6% comparado a 2018 (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2019, p. 24).

A inovação de produtos, desde a concepção e design foi uma das ações da marca que ouviu as demandas do mercado de corrida buscando oferecer tênis de qualidade e a um custo acessível sob o *slogan Vivemos para o Esporte* (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 6).

A materialização da “escuta” da marca ocorre no seu centro de pesquisa e desenvolvimento voltado para o setor de calçados que conta com mais de 700 funcionários dedicados a pensar em novos produtos ou novos processos que considerem melhor amortecimento para seus calçados, melhor uso de produtos químicos, redução de desperdícios e maximização da eficiência operacional, mantendo a marca competitiva no mercado (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p.15).

Em entrevista ao canal no YouTube (MKTEsportivo, 2022), Marcio Callage, Diretor de Marketing da Vulcabrás, citou o exemplo do tênis *Corre 1 Eco* (2019-2020). Inicialmente lançado como *Corre 1*, teve um segundo lançamento nomeado como *Eco* (Apêndice 3, figura 2) em função dos materiais do tênis como insumos da cana de açúcar compondo a sola e palmilha do calçado e 10 garrafas pet recicladas para formação do cabedal do tênis (parte superior).

Na versão *Eco*, a marca inovou com o uso de materiais recicláveis mantendo ou melhorando a sensação de corrida com o tênis em termos de conforto e resposta durante a corrida. Revisões desse modelo por canais de corrida (Tênis Certo; Programa Fôlego, 2021) citam que o tênis é mais leve que o tradicional e

com bom custo-benefício, sendo 61% do tênis formado por materiais reciclados mas com vida útil menor.

O modelo foi reformulado e encontra-se na versão *Corre 3* (Apêndice 3, Figura 3), modelo que faz parte da família *Corre*, lançada em 2022 (Apêndice 3, Figura 1), formada por três tipos de tênis para atender a vários tipos de treinos, sendo eles: *Corre Grafeno* voltado para alta *performance* com uma placa de grafeno, o *Corre Vento*, tênis mais leve para treinos de velocidade e o *Corre 3* para outros treinos não enquadrados nas outras categorias. (Vulcabras, Formulário de Referência, 2023, p.7)

Apesar do *Corre 3* ser a evolução do *Corre 1*, que teve a versão “eco”, não foram identificadas na descrição do modelo atual informações sobre os materiais que compõem o tênis serem de origem verde. (Apêndice 3, Figura 4)

Uma das inovações realizadas pela marca foi a utilização do material grafeno, para produzir tênis de corrida para *performance*. Foi o primeiro tênis do mundo a ser produzido com esse material, que é mais acessível em termos de custos e, conseqüentemente, na precificação, facilitando o acesso a consumidores e permitindo que a marca consiga competir com grandes marcas (Vulcabras, Formulário de Referência, 2023, p.7).

Quanto àecoinovação não foram identificadas informações específicas sobre ações para buscar materiais menos tóxicos ou menos prejudiciais ao meio ambiente apesar da marca citar ações para atendimento a requisitos regulatórios no Brasil (mais informações serão dadas na seção sobre gestão ambiental). Ainda sobre materiais, a marca cita que TPU, EVA e caixas de papelão são reciclados e reaproveitados no processo produtivo, mas sem precisão de números atuais, exceto o EVA que é 20% reciclado.

A durabilidade dos tênis é criticada por corredores, o que poderia levar à percepção de que a marca aplica o conceito de obsolescência programada a seus tênis. Por outro lado, avaliações de modelos dos tênis (Tênis Certo, 2023) justificam que a aplicação de menos material torna o tênis mais leve, mas, em contrapartida, com menor durabilidade.

#### **4.3.2.2**

#### **Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's s**

Em 2022, a Olympikus iniciou contrato com empresa de energia eólica para a compra de 100% da energia consumida por suas fábricas tornando a produção 100% limpa (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p.7) o que, somente em 2022 gerou 8% menos de emissão de CO2 (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2022, p. 26). A marca esperava ainda redução de gastos financeiros em até 25% e redução na emissão de CO2 em até 15mil toneladas durante os 13 anos de contrato (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 1,2). Tal iniciativa atende a um dos 3Rs, o de reduzir emissões.

Para tratamento de efluentes e esgoto gerado por suas fábricas, a marca investiu em 2019 cerca de R\$ 2 milhões em sistema para reuso de efluentes (um dos 3 Rs, reutilização) em uma de suas fábricas estimando redução de cerca de 95% na compra de água tratada, o que representa 50 milhões de litros economizados por ano (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 2).

Além disso, a marca estabeleceu parcerias com empresas especializadas em tratamento de resíduos, o que fez com que a marca conseguisse destinar 70% dos resíduos de sua produção para estes parceiros utilizarem como insumos para outros fins, como por exemplo, na produção de tapetes e tatames, o que atende aos 3Rs de reutilização e reciclagem (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 2).

Sobre reciclagem, a marca informa que iniciou, em 2016, programas para implementar o uso dos 3Rs e a economia circular reutilizando todos os materiais que passam no processo produtivo e no dia a dia da fábrica e centros de distribuição (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 2). Outras ações também citadas pela marca como fatores que ajudaram a reduzir a geração de resíduos no processo foram os treinamentos e a conscientização dos funcionários (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 39).

Apesar de a marca reforçar o discurso sobre seu comprometimento com questões sustentáveis em entrevistas e campanhas públicas, não foram encontradas informações que mostrassem o progresso das ações sustentáveis que têm sido implementadas pela marca, não permitindo ao consumidor e a outros agentes avaliarem a continuidade e progresso das mesmas.

### **4.3.3 Praça**

#### **4.3.3.1 Gestão de uma Cadeia Verde e Compras Verdes**

A Olympikus vende a maior parte de seus produtos por meio de canais físicos de parceiros, pois a marca não possui lojas próprias. Além disso, realiza vendas por meio de canais *online* como em sua própria página, de parceiros e redes sociais. Em 2022 e 2023, as vendas por meio de canais digitais corresponderam a 5.4% e 9.1%, respectivamente, das receitas líquidas de vendas (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 18).

A distribuição logística de produtos, no Brasil, é realizada em sua maior parte por rodovias. A marca possui um centro de distribuição no Peru que faz a distribuição dos calçados para cerca de 13 países. As vendas para o mercado externo somaram 7% do total das receitas até setembro de 2023 (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 19, 47).

Além dos canais oficiais, a marca participa de eventos de corrida, nos quais expõem seus produtos, sendo a patrocinadora ou a organizadora de alguns desses eventos. No Apêndice 3, Figura 3 é possível ver o modelo do tênis *Corre 3* em edição especial, produzido para Maratona de São Paulo, evento do qual a marca foi a principal patrocinadora.

A marca informa que procura utilizar e ampliar a cadeia de abastecimento nacional com fornecedores locais (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 51) sendo esse tema relacionado a informações ambientais sociais e de governança. Em 2022, a companhia realizou 79% das compras de fornecedores nacionais, sendo 46% deles concentrados na região Nordeste onde estão as fábricas (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2023, p. 27). Não foram identificadas informações sobre cadeia verde de fornecedores, com números e ou detalhes sobre treinamentos de fornecedores para que estejam alinhados às práticas verdes adotadas pela marca.

A marca informa possuir mais de 20 parceiros estratégicos que tratam resíduos, mas não menciona parceiros relacionados à logística reversa (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 2).

#### **4.3.4 Promoção**

#### **4.3.4.1 Transparência, Credibilidade e a Comunicação com o Consumidor**

A marca utiliza plataformas digitais para promover os seus produtos e estar conectada com os consumidores, sendo algumas delas canais de corredores no YouTube, o canal próprio da marca e perfis de influenciadores. Marcio Callage, diretor de Marketing, destacou em entrevista (MKTE Esportivo, 2022) que a grande “virada de chave” da Olympikus aconteceu quando a marca decidiu ouvir os desejos dos consumidores e trabalhou para atendê-los. Primeiro, ela trouxe pessoas do mundo da corrida, como especialistas em biomecânica, corredores, educadores físicos para, junto com o time de desenvolvimento da marca, contribuir para inovar e desenvolver um produto nacional e acessível aos brasileiros.

Outro ponto citado na entrevista é que a marca tem trabalhado para criar experiências para os consumidores e trazê-los para vivenciar os valores dela, feita por e para os brasileiros. Uma delas, foi a iniciativa de convidar pessoas para conhecer as fábricas, mostrando a elas todo o processo de desenvolvimento dos produtos. A outra foi a criação de um evento próprio de corrida, *Bota Pra Correr* (BPC), em regiões mais remotas do Brasil como Alter do Chão, Pantanal e Chapada dos Veadeiros (Apêndice 3, Figura 5). Os corredores que participam desses eventos “ganham” com a inscrição um dos modelos da família “Corre” e têm a oportunidade de conhecer regiões do Brasil mais remotas, muitas vezes próximas às fábricas ou de onde as matérias-primas são extraídas.

Não foram identificadas, até o final desta pesquisa, ações de promoção sob a ótica verde realizadas pela marca em seus eventos próprios, na divulgação de seus produtos, por meio de atletas ou influenciadores.

Apesar de apresentar relatório de sustentabilidade e seção específica em sua página, e mesmo incluindo informações nos seus relatórios de apresentação de resultados, a Olympikus não atualiza as informações além de não realizar comparativos, o que auxiliaria o consumidor a avaliar o progresso das ações verdes e investimentos realizados pela marca. Além disso, as informações apresentadas são generalistas, muito sobre o processo e não de forma mais específica sobre os produtos. O relatório como um todo contém menos de 10 páginas. Quando

comparado ao de outras marcas, equivale a menos de 10% do que as demais apresentam.

Em 2023, no relatório de apresentação de resultados, a marca divulgou que reduziu em 8% emissões de CO2 com uso de energia eólica em 100% de sua produção e reduziu em 12% o volume de resíduos destinados a aterros. Não foram encontradas informações de parcerias ou ações realizadas pela marca sobre apoio a causas ambientais (Vulcabras, Apresentação de resultados, 2023, p. 26).

A marca informou em um dos seus relatórios que busca cumprir com alguns dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) definidos pela ONU para 2030. Avaliando-se as ações praticadas pela marca, pode-se dizer que ela trabalha em alguns deles como o ODS3, saúde de qualidade e o ODS7 energia limpa e acessível (Vulcabras, Formulário de Referência, 2023, p. 51).

Apesar de não terem sido encontradas notícias que desabonassem a conduta ética da empresa no quesito verde (*greenwashing*) até a data desta pesquisa, a falta de informações pode gerar dúvidas sobre a transparência dos dados e passar a imagem de que os dados divulgados representam um “recorte” do que a marca faz de positivo para ser apresentado ao mercado sem mostrar, o que há por fazer.

A marca cita em seu relatório de sustentabilidade e canais de comunicação que possui reconhecimento por suas práticas sustentáveis por meio de certificações externas como a Certificação Selo Ouro, que avalia empresas de calçados no Brasil com desempenho sustentável baseado nos pilares ambiental, social e cultural (Vulcabras, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 5).

#### **4.3.5 Preço**

Com produção 100% nacional incluindo o uso de materiais, a Olympikus é, entre as marcas analisadas, a que apresenta o menor preço de mercado de calçados esportivos para corrida e caminhada. Diversos canais de corrida no YouTube, como o canal Tênis Certo e o Programa Fôlego (2023) ressaltam o custo-benefício da marca comparado a outras como um diferencial com opções disponíveis por volta de R\$ 499 que ainda pode ser reduzido com cupons de desconto oferecidos pelos canais de corridas em parcerias com a marca.

Quanto à aquisição de matéria-prima de fornecedores locais, a marca informou que, em 2022, 79% das compras foram procedentes de fornecedores nacionais, dos quais 46% da região Nordeste onde estão localizadas as fábricas (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2023, p. 27). Além disso, a marca informa que busca adotar uma estratégia de preços abrangente que atenda a diversas classes e perfis de consumidores com foco na classe “C” no Brasil que, em 2018, representava 54% da população brasileira (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 6).

Apesar de atualmente não apresentar modelo específico com produção ecológica, como o modelo *Corre Eco* lançado em 2019, este não apresentava diferença de preços entre os modelos tradicionais à época do seu lançamento pelo preço de R\$ 499 (ContraRelógio, 2021). Pode-se inferir que a competitividade do preço pode ser justificada pela produção ser nacional, não há tributos para importação, e as matérias-primas são adquiridas, em sua maior parte, localmente assim como há uso de energia limpa que como afirmado pela marca gerou redução de custos de energia.

#### **4.3.6 Praça**

##### **4.3.6.1 Gestão de uma Cadeia Verde e Compras Verdes**

A Olympikus vende a maior parte de seus produtos por meio de canais físicos de parceiros, pois a marca não possui lojas próprias. Além disso, realiza vendas por meio de canais *online* como em sua própria página, de parceiros e redes sociais. Em 2022 e 2023, as vendas por meio de canais digitais corresponderam a 5.4% e 9.1%, respectivamente, das receitas líquidas de vendas (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 18).

A distribuição logística de produtos, no Brasil, é realizada em sua maior parte por rodovias. A marca possui um centro de distribuição no Peru que faz a distribuição dos calçados para cerca de 13 países. As vendas para o mercado externo somaram 7% do total das receitas até setembro de 2023 (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 19, 47).

Além dos canais oficiais, a marca participa de eventos de corrida, nos quais expõem seus produtos, sendo a patrocinadora ou a organizadora de alguns desses eventos. No Apêndice 3, Figura 3 é possível ver o modelo do tênis *Corre 3* edição especial, produzido para Maratona de São Paulo, evento do qual a marca foi a principal patrocinadora.

A marca cita que procura utilizar e ampliar a cadeia de abastecimento nacional com fornecedores locais (Vulcabrás, Formulário de Referência, 2023, p. 51) sendo esse tema relacionado a informações ambientais, sociais e de governança. Em 2022, a companhia realizou 79% das compras de fornecedores nacionais, sendo 46% deles concentrados na região Nordeste onde estão as fábricas (Vulcabrás, Apresentação de Resultados, 2023, p. 27). Não foram identificadas informações sobre cadeia verde de fornecedores, com números e ou detalhes sobre treinamentos de fornecedores para que estejam alinhados às práticas verdes adotadas pela marca.

A marca informa possuir mais de 20 parceiros estratégicos que tratam resíduos, mas não menciona parceiros relacionados à logística reversa (Vulcabrás, Relatório de Sustentabilidade, 2023, p. 2).

#### **4.3.7 Análise Geral e Conclusões sobre Estratégias de Marketing Verde**

Apesar de possuir página específica<sup>7</sup> para tratar do tema sustentabilidade, as informações apresentadas pela Vulcabrás, dona da marca Olympikus são limitadas a questões relacionadas à eficiência operacional e redução de custos, não mostram as metas alcançadas e o progresso dos últimos anos.

Além disso, apesar de haver opção de consulta para anos anteriores, o relatório de sustentabilidade apresentado é o mesmo para qualquer ano de consulta que seja selecionado e contém informações gerais sobre o que a empresa fez, como uma propaganda, mas não o impacto contínuo das ações. A pesquisadora entrou em contato com o departamento de “Relação de Investidores” para obter maiores

---

<sup>7</sup> Página da Vulcabrás, dona da marca Olympikus, com ações sobre sustentabilidade. Disponível em: <https://www.vulcabrasri.com/sustentabilidade-2/>. Acesso em: 12 jan. 2024.

informações sobre a disponibilidade dos relatórios de sustentabilidade, mas não obteve retorno até a conclusão deste relatório.

Com base na análise da marca Olympikus e revisão de literatura que inclui a matriz de marketing verde desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004), a pesquisadora classificou a Olympikus no quadrante **verde escasso**. (figura 1, p. 14) A análise é subjetiva, mas seguindo o que os autores sugerem, companhias nesse quadrante investem em ser verde com foco no P de produto para reduzir custos, promover eficiências e atendimento a requerimentos legais o que foi inferido pela pesquisadora através das análises de relatórios, entrevistas e informações publicadas pela marca.

A marca Olympikus desenvolveu produto considerado *ecofriendly* (2021) seguindo tendência de marcas globais que lançam modelos específicos sob a ótica verde, contudo, tal modelo não faz mais parte do atual portfólio de calçados produzidos pela marca e quanto aos demais calçados os dados apresentados sobre a composição de materiais não informam se são verde.

Apesar de não terem sido identificadas notícias negativas ou práticas de *greenwashing*, o discurso da marca de que é sustentável e que realiza várias ações pode parecer “vazio” e gerar dúvidas sobre o quão sustentável a marca tem trabalhado para ser.

Por fim, considerando-se comparativo proposto pela Ottman (2011) sobre o marketing convencional e o marketing verde (Quadro 2, p.13), com base na análise da marca Olympikus, a pesquisadora entende que a marca tem trabalhando para migrar para o marketing verde, quando, por exemplo, busca interagir e trazer mais os consumidores e a comunidade para fazer parte do processo de criação dos calçados, utiliza produtores locais como principais fornecedores de insumos no processo de produção, mas ainda assim é muito voltada para resultados, para estar apta a sobreviver ao mercado e competir com marcas globais.

## **4.4**

### **Asics – Sound mind, sound body**

#### **4.4.1**

##### **Apresentação da Marca**

Fundada em 1949 por Kihachiro Onitsuka, no Japão, com o objetivo de fazer sapatos, pois de acordo com o fundador, todos precisavam “estar calçados”. Começou a produzir modelos que fossem versáteis para o uso casual e prática de esportes, como basquete e corrida, inicialmente, com o nome de ONITSUKA Co., Ltd, o qual foi modificado em alguns anos para Asics que representa o acrônimo, em latim, *Anima Sana In Corpore Sano (sound mind, sound body)*, que, desde 2007 é o slogan da empresa: mente são, corpo são.

Atualmente a marca tem presença em todos os continentes, em 52 países, expansão que se iniciou em 1964. A Asics atua em diversos esportes, como atletismo, vôlei, futebol, luta e tênis, sendo a corrida (*performance running* nos termos da marca) o principal deles em termos de receitas já que em 2022 contribuiu para 93% do total faturado pela marca, globalmente. O Quadro 9 mostra a evolução e a distribuição das receitas de vendas líquidas de calçados esportivos nos últimos 5 anos.

**Quadro 9.** Receitas da Asics (MY – milhões de Yen) por segmento (2019-2023)

Item/Segmento	2019	2020	2021	2022	2023
Calçados Esportivos	338.823	299.125	369.967	449.323	534.278
Outros (vestuário e outros itens esportivos)	39.227	29.659	34.115	35.278	36.185
Total	378.050	328.784	404.082	484.601	570.463
% Calçados esportivos	90%	91%	92%	93%	94%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados financeiros publicados pela marca.

A queda de 15% nas receitas líquidas entre 2019 e 2020 seguiu a tendência do mercado como um todo em função da pandemia, como destacado pela marca em seu relatório financeiro. Apesar da queda das receitas, a Asics destacou iniciativas para redução de alguns tipos de despesas e, assim, reduzir o impacto no resultado como um todo (Asics, *Financial Data*, 2020, p. 3, 5).

Quanto ao tema sustentabilidade, este tem estado presente nos discursos atuais do atual CEO global da marca, Yasuhito Hirota, como um dos princípios

fundamentais da marca (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p.3) e de outros líderes regionais da marca, como da América Latina e EUA, que afirmaram em entrevistas públicas, que a sustentabilidade é fator chave e um dos pilares a ser considerado nos próximos anos pelo time da Asics para produção de novos produtos por meio de inovação, como citado ao longo desta seção.

Na página de sustentabilidade da marca é possível consultar relatórios relacionados ao tema desde 2011, quando eram chamados de *Asics CSR (Corporate Sustainability Report)*, mais abrangentes e incluindo temas relacionados à governança corporativa e não somente temas verdes. Contudo, já era possível ver iniciativas alcançadas e planos na área ambiental, como preservação ambiental através do desenvolvimento de produtos e no processo produtivo como um todo, além de uma gestão ética da cadeia de suprimentos (Asics, CSR, 2011, p. 8, 20-22).

Uma das iniciativas atuais citadas pela marca é a melhoria de condições de trabalho de seus funcionários e da sua cadeia de fornecedores pela política de direitos humanos (*Asics Human Rights Policy*, 2022) para que seus fornecedores saibam o que é esperado da parceria entre eles. No final de 2022, a marca contava com quase 9 mil funcionários. (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 3,4)

As próximas seções apresentarão as estratégias de marketing verde dentro dos componentes do *mix* de marketing aplicadas pela Asics nos últimos anos. Para coleta de informações da marca, foram utilizados relatórios publicados pela companhia, majoritariamente em inglês as quais foram traduzidas pela pesquisadora.

## **4.4.2 Produto**

### **4.4.2.1 Eco inovação e Ecodesign**

A Asics como outras marcas esportivas segue o movimento de investir em tecnologia e inovação, o que é reforçado pelo CEO global da marca, Yasuhito Hirota quando cita que o uso de pesquisas tem como objetivo atender aos valores da marca, como mente sã, corpo sã (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 3).

Inovação é também um dos pontos considerados prioritários pela marca na matriz de materialidade por meio da qual a ela avalia e classifica itens de primeira e de segunda prioridade assim como as ações para trabalhar cada um deles. No caso da inovação, a marca cita pessoas, digitalização e sustentabilidade como os três pilares a serem trabalhados. Outros pontos também são mencionados e diretamente atrelados ao P de produto, tais como materiais, uso de energia e controle de emissões de gases (*Asics, Sustainability Report, 2022*, p. 10, 11).

Em 2022, a Asics lançou o tênis com a menor emissão de CO<sub>2</sub> no mercado de calçados esportivos, o modelo GEL-LYTE™ (Apêndice 4, Figura 1). Depois de 10 anos de pesquisa e desenvolvimento, a marca conseguiu tal feito considerando os seguintes estágios do ciclo de vida do produto: materiais aplicados ao tênis, como a espuma que é derivada da cana de açúcar e poliéster reciclado; novo design da forma do tênis para consumir menos materiais; uso de energia renovável no processo de produção e uso de fontes de combustíveis verde para o transporte de materiais e produtos acabados (*Asics, Sustainability Report, 2022*, p. 38).

Outra inovação citada pela marca com o uso de materiais para produção de seus tênis é o uso de materiais reciclados, orgânicos, de origem natural, como uso da fibra de cacto em substituição ao couro, que, além de ser natural, consome menos água no processo produtivo além de usar produtos químicos que impactam menos o meio ambiente. A marca cita que conseguiu reciclar em parceria com a empresa *Fast Feet Grinded* cerca de 8 mil kg de materiais que antes seriam destinados a aterros (*Asics, Sustainability Report, 2022*, p. 39).

Outro grande lançamento da marca foi a “*Footprint Label*” (como uma etiqueta nutricional, porém de materiais) que passou a ser estampada nas caixas de seus produtos e na palmilha dos tênis, além de estar disponível nas páginas da marca onde os calçados são vendidos. Essa etiqueta mostra para os consumidores o quanto aquele produto contribui em emissões de CO<sub>2</sub> e o impacto dele. É importante salientar que a metodologia de cálculo aplicada pela marca foi desenvolvida em parceria com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) o que é citado no *site* da marca com *link* para que consumidores acessem a pesquisa realizada.

O primeiro modelo a ganhar a etiqueta (ou selo) foi o modelo GEL-KAYANO 30, um ícone da marca por estar no mercado há 30 anos. Esse modelo

foi um dos primeiros a ser estudado para novas tecnologias verdes em parceria com o MIT, em 2013. O modelo atual, lançado em 2023, produz 14% menos emissões que outros calçados da indústria de calçados esportivos (Apêndice 4, Figura 4).

Tal inovação, apesar de já ser praticada por outras marcas como *Timberland* e *Allbirds*, não é muito comum em marcas de calçados esportivos. Além de inovar implementando uma forma de cálculo a Asics torna-se mais transparente e busca educar e conscientizar o consumidor sobre aquisição de produtos.

#### **4.4.2.2 Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's**

As inovações praticadas pela marca andam de mãos dadas com o uso dos 3Rs (reciclar, reutilizar e reduzir) assim como com a melhor gestão ambiental de todo o ciclo de vida dos seus produtos, como pode ser inferido com base nos exemplos citados em que materiais utilizados são reciclados, parcerias são estabelecidas para reutilizar materiais que antes seriam destinados a aterros, redução de emissões de CO<sub>2</sub>, de uso de plásticos nas embalagens, entre outras.

A Asics reportou que, em 2022, fornecedores do grupo 1 (cobrem 80% da produção de calçados esportivos) conseguiram reciclar 9.4 milhões de toneladas de materiais, comparados a 6.9 milhões em 2021, e que cerca de 91% de resíduos que antes seriam destinados a aterros, considerando todas as fábricas, foram reaproveitados (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 46, 50).

A marca também monitora e atua para reduzir o uso de água no processo de produção, item que ela mesma cita como um recurso valioso e escasso em muitas regiões do mundo. Isto é feito por meio de treinamentos de funcionários em melhor utilização de água, substituição de máquinas, mudanças de processo e uso de tecnologia para reaproveitar água ao invés de descartá-la. A marca reportou que em 2022 não houve economia de água, mas na verdade o gasto foi maior, o que se justificou pela reabertura de fábricas que estavam fechadas devido à pandemia do COVID-19 (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 46).

Aliada à inovação e tecnologia, a marca produziu bolsas de origem 100% reciclada de materiais oriundos de copos e garrafas plásticas recolhidas de eventos

de corrida na América do Norte (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 40), ação que também foi realizada no Brasil, como citado pela Diretora de Marketing da América Latina, Constanza Novillo, em entrevista ao canal do YouTube MKTE Esportivo (2023).

Outra ação da marca para incentivar a reutilização, evitar descartes e ao mesmo tempo apoiar causas sociais e ajudar comunidades é o programa *Give back box* (Asics, 2023) pelo qual consumidores podem usar as caixas da marca que acompanharam tênis adquiridos para doar itens para comunidades locais e parceiras da marca. Através do *site* específico, o consumidor pode gerar uma etiqueta de envio da caixa. Não é mencionado na página se tal programa se encontra disponível globalmente.

A Asics busca ampliar o uso de fontes de energia de origem renovável que, em 2022, somou somente 26.7% de origem renovável pelas fábricas e centros de distribuição e busca ampliar o uso de equipamentos que emitam menos CO<sub>2</sub>, que em 2022 foi reduzido em 22% comparado ao ano base de 2015 (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 34, 43, 44).

### 4.4.3 Praça

#### 4.4.3.1

#### Gestão e Compras em uma Cadeia Verde

A Asics publica, desde 2011, em seu relatório de sustentabilidade e em sua página, seu comprometimento em fazer negócios com fornecedores e parceiros que estejam em linha com as suas práticas nos pilares de pessoas (*people*) e meio ambiente (*planet*). Todos os fornecedores e parceiros devem seguir o Código de Ética e os padrões de saúde e segurança da marca. Como ponto de partida, a marca utiliza a metodologia de avaliação da ISO14001 (padrões de gestão ambiental) para identificar, revisar e avaliar o impacto ambiental das práticas atuais e definir pontos de melhoria (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 8, 10).

O resultado das avaliações realizadas pela Asics produzem uma matriz chamada de Matriz de Materialidade, que lista em um gráfico itens por ordem de prioridade para serem trabalhados no ano seguinte. Em 2022, a marca determinou os seguintes pontos prioritários relacionados à gestão verde: a inovação por meio de uso de materiais verdes; ações relacionadas ao clima que incluem o uso, gestão

de energia e de emissões; transparência na cadeia de gestão de fornecedores com avaliação da gestão ambiental de fornecedores (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 10-12).

A Asics agrupa seus fornecedores e parceiros em grupos, chamados de camadas 1, 2 e 3. Em 2022, a marca implementou política de compras verde começando pelos fornecedores do grupo 1 (cerca de 150 parceiros), que respondem por cerca de 80% da produção de calçados esportivos e estão localizados em 20 países. A política da marca tem como objetivo ajudar os fornecedores a reduzir o consumo de energia, desperdícios e consumir energia de fontes renováveis, como por exemplo é citado em sua política o uso zero de fontes de energia que tenham origem no carvão (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 47).

A divulgação da marca sobre vendas por região e segmento é escassa ou inexistente, além de a marca não divulgar vendas por canais digitais. A pesquisadora identificou no relatório financeiro da marca (Asics, *Financial Data*, 2023, p. 10) o valor de receitas totais por regiões, distribuído da seguinte maneira: Japão, China, Sul e Sudeste da Ásia, Oceania, América do Norte e Europa.

Europa e América do Norte contribuem com 48% das receitas da marca. Não há menção dos resultados auferidos na América Latina, mas, na apresentação para investidores sobre planos para 2026, a marca cita como uma das metas a expansão para regiões como América Latina no que eles chamam de *performance running* com a venda de tênis voltados para corrida (Asics, *Mid-Term Plan 2026*, 2023, p. 22).

Adicionalmente, a Asics cita que as vendas por meio de canais digitais triplicaram se comparadas ao ano anterior, mas não fornece mais dados de forma que se possa avaliar a relevância deste número comparado ao total de vendas. Ela também informa que uma de suas metas é atingir 20% em vendas diretas para consumidores por meios digitais (Asics, *Mid-Term Plan 2026*, 2023, p. 6, 35).

Como efeito de comparação, no *ranking* de vendas *online* divulgado pela *World Footwear* em 2019 em todos os países do mundo, a Asics figurava entre as principais marcas na Austrália, Japão e Holanda (*World Footwear Yearbook*, 2019, p. 52, 90, 101) mas não nos EUA. (*Footwear in the US*, 2022, p.17) Tais números corroboram os dados apresentados pela marca em seus relatórios.

Por fim, pela escassez e forma de apresentação de dados, a pesquisadora não conseguiu demonstrar o número de canais verdes que são utilizados pela marca para suas vendas, mas identificou que este é um ponto a ser melhorado conforme metas apresentadas pela marca e dados citados nos seus relatórios.

#### **4.4.3.2 Logística Reversa**

A economia circular é um dos itens apresentados pela marca na sua matriz de materialidade por meio de uso de materiais verdes, reciclagem e produtos mais duráveis, mas não é classificado como alta prioridade. A Asics cita em seu relatório de sustentabilidade um programa conhecido como *Take Back* cujo objetivo é fomentar a economia circular, além de parcerias, e como é estruturado esse processo pela marca (Apêndice 4, figura 7). Como pode ser visto nesse relatório, porém, o programa está disponível somente no Japão e EUA e não fica claro como acessá-lo (*Asics, Sustainability Report, 2022*, p. 7, 10, 11, 37).

Adicionalmente, a marca apresenta página (*I respect, I recyle*) sobre como entregar materiais usados em eventos de corrida patrocinados pela marca na Europa, entre eles, as maratonas de Barcelona e Paris e uma corrida de 10K em Londres. Basta usar caixas de tênis usados e entregar os produtos em sacolas. Após receber os produtos, a marca destinará para um de seus parceiros chamado de ICO realizar o tratamento e dar a correta destinação aos materiais. Também são aceitos produtos de outras marcas.

Apesar de todas as iniciativas, não foram identificados dados sobre parceiros contratados para fazer o transporte de materiais coletados de consumidores ou dados que mostrassem o percentual de coleta reaproveitado no processo de produção da marca.

#### **4.4.4 Promoção**

##### **4.4.4.1 Transparência e Credibilidade**

A Asics exerce a transparência comunicando-se com seus agentes por meio de vários canais como plataformas digitais, que incluem sua página na Internet,

canal no YouTube (próprio) e canais de influenciadores, redes sociais, canais físicos ou tradicionais, por meio do patrocínio de grandes eventos e de atletas como Solonei Silva, Adriana Silva (maratonistas brasileiros) e Novak Djokovic, um dos melhores tenistas da atualidade.

A marca disponibiliza em sua página principal de vendas outros *links* que levam os usuários a páginas específicas relacionadas ao tema verde como *sustainability* e *carbon footprint*. Na página sobre sustentabilidade, o usuário tem acesso às ações e ao relatório de sustentabilidade da marca que, entre outros dados, apresenta lista das principais políticas e procedimentos aplicados pela marca aos seus fornecedores e parceiros. A marca informa ainda o que considera como prioridade alta e secundária em termos de atuação, estando a transparência de fornecedores em relação ao uso de materiais como alta prioridade e economia circular como secundária (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 8, 11).

Outro ponto relacionado à transparência é que a Asics divulga resultados de auditorias e revisões periódicas em fábricas para avaliar se estão de acordo com suas práticas e apresenta, inclusive, o resultado das áreas consideradas não satisfatórias (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 25, 26).

Em entrevista ao canal de YouTube MKTE Esportivo (2023), a Diretora de Marketing América Latina, Constanza Novilho, afirmou que a sustentabilidade é um valor para Asics desde “pensar” o produto e materiais utilizados, passando pela produção até o descarte dos resíduos gerados, considerando toda a cadeia de valor.

Por meio de organização e patrocínio de eventos, a marca tem trabalhado para estar mais próxima dos consumidores e comunicar seus valores. Dois exemplos ocorridos no Brasil são os chamados “treinões”, organizados em parceria com lojas varejistas de produtos esportivos, como a loja Centauro, onde os corredores correm determinada distância com algum modelo da marca, e eventos exclusivos de corrida como *Asics Golden Run*, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Em 2023, os dois eventos contaram com “selo verde” como citado por Constanza Novillo, diretora de Marketing da América Latina, em entrevista ao canal de MKTE Esportivo (2023). Ela destacou que as sacolas dos *kits* da corrida foram produzidas com copos de plásticos e que foi contratada empresa para fazer a coleta e destinação dos resíduos gerados pelos dois eventos, algo comum na América do Norte.

Outra forma também utilizada pela Asics de estar perto dos corredores é por meio de espaços exclusivos, não voltados para vendas, mas para proporcionar experiência do esporte e dos valores da marca para esportistas, como afirmado pela Diretora de Marketing Constanza Novillo. Foi inaugurado, em outubro de 2022, em São Paulo, no Parque Mario Covas, espaço conhecido como *ASICS House*. É um *stand* dentro do parque em que a marca oferece, entre outros serviços, a possibilidade de qualquer pessoa cadastrada testar modelos de tênis da marca sem qualquer custo numa corrida ou caminhada no parque.

Quanto a reconhecimento externo por suas práticas sustentáveis, a marca citou em seu relatório de sustentabilidade e em sua página que possui alguns deles como estar entre os membros do *DowJones Sustainability Index Asia* e ter avaliação AA desde 2017 atribuída pelo MSCI Japan ESG *Ratings* que avaliam as práticas das marcas nos pilares social, meio ambiente e de governança (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 51). Por fim, não foram encontradas notícias sobre a conduta ética da marca relacionada a *greenwashing* até a data desta pesquisa.

#### **4.4.4.2 Educar e Comunicar o Consumidor**

A Asics utiliza todos os seus canais de forma a comunicar seus valores e educar os consumidores sobre o impacto e uso de seus produtos. Atualmente, possui página dedicada a informações sobre a pegada de carbono gerada pelos seus produtos. Nessa página, o usuário poderá obter informações sobre o que é a pegada de carbono, o que a marca tem realizado para diminuir o seu impacto em 5 fases: material, manufatura, transporte, uso de fim do ciclo de vida do produto e ainda informações sobre o cálculo do impacto de carbono e a etiqueta para mostrar para o consumidor este impacto (Apêndice 4, Figuras 2, 3).

A marca passou a incluir na descrição de grande parte de seus produtos (a pesquisadora pesquisou na página da marca alguns modelos) informações verdes como materiais reciclados, durabilidade, economia de energia e outros, o que mostra transparência da marca em disponibilizar estes dados ao consumidor no momento da compra, caso este queira saber o impacto da sua compra.

O modelo *Nimbus-25*, um dos principais da marca em termos de amortecimento, no mercado há 25 anos, contém informações verdes em sua

descrição na página da marca para compra (Apêndice 4, Figuras 5, 6), e que também são citadas por canais de YouTube que avaliam os tênis, como as realizadas pelos canais Programa Fôlego e Tênis Certo (2023). Exemplo mais recente, cujo lançamento ocorrerá em 4 de março de 2024, são os modelos para *performance*, Asics *Metaspeed Sky e Edge Paris*, que também apresentam informações sobre materiais verdes, reciclados, em ao menos 50% dos dois modelos, percentual em economia nas emissões de gases de carbono e sobre uso de água no processo de produção, como pode ser visto na descrição dos produtos na página acessada para compra<sup>8</sup>.

As avaliações de corredores de canais de YouTube também reforçam a durabilidade dos tênis pela qualidade dos materiais utilizados e tecnologias empregadas o que se pode afirmar que vai contra o conceito de obsolescência programada em que o tênis duraria somente determinado número de quilômetros. Na descrição dos tênis consultados pela pesquisadora a marca também ressalta a durabilidade dos materiais.

Apesar da transparência na divulgação da composição dos seus tênis, não foram encontrados nas páginas da marca ou no relatório de sustentabilidade informações aos usuários sobre reparos ou conservação de tênis.

#### **4.4.4.3 Apoio a Causas Ambientais (Advocacy)**

Em 2021, a Asics foi a patrocinadora oficial das Olimpíadas e Paralimpíadas sediadas no Japão. Além disso, investe sistematicamente na promover o valor de bem-estar (*sound mind, sound body*) por meio de eventos, muitos deles gratuitos, engajando a todos a se unir com seus valores voltados para o bem-estar. Um deles, mais voltado para o pilar de “*People*” como apresentado no relatório de sustentabilidade da marca, é o ASICS EKIDEN. Trata-se de evento global, virtual, gratuito e acessível a todos e cujo objetivo é motivar as pessoas a se movimentarem por meio de corridas curtas, longas ou até caminhadas e mostrar

---

<sup>8</sup> Ver: <https://www.asics.com/ca/en-ca/collections/performance/metaspeed-paris>. Acesso em: 12 jan. 2024.

que a corrida é inclusiva e acessível a todos. Em 2022, este evento reuniu mais de 22 mil participantes (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 20).

Além do pilar de pessoas, a Asics advoga em causas ambientais e apresenta em seu relatório de sustentabilidade, por meio do pilar “*Planet*”, suas principais ações como algumas parcerias para tratar o descarte de produtos com *Fast Feet Grinded*, na Europa, que recolhe tênis que antes seriam descartados, “quebrando” em materiais que são utilizados para produzir outros produtos e com a REPREVE, nos EUA, responsável por recolher garrafas plásticas descartadas na maratona de Los Angeles em 2022 e transformar 100% em poliéster para reutilização na produção de tênis (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 39, 41).

#### **4.4.5 Preço**

A Asics trata a parceria com seus fornecedores como parte do pilar de *People* dentro do contexto sustentabilidade ressaltando o relacionamento ético e justo. Como outras grandes marcas, possui uma série de exigências aplicadas aos fornecedores quanto à qualidade de materiais, práticas éticas, treinamentos, políticas de sustentabilidade e de avaliação de materiais que terão impacto direto na precificação dos produtos. Possui também o que ela chama de “práticas de compra responsáveis” em que avalia desde o planejamento do produto a necessidade de compras, a cada três meses, para evitar desperdícios e para negociações justas (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 6, 8, 24).

Quanto aos preços de seus tênis, apesar de possuir grande variedade de modelos disponíveis para aquisição de consumidores, eles figuram entre os mais caros no mercado global como publicado pela empresa *Statista* (2017) custando em média USD 70 o que foi elevado para USD 110 como preço médio de um par de tênis de corrida em valores atualizados. (*Run to the Finish*, 2024)

No Brasil não é muito diferente. Os tênis da Asics estão entre os mais caros no mercado como o modelo Asics *Metaspeed Sky +*, na categoria de tênis de competição com alta tecnologia, que figurou entre os 10 mais caros do ano custando R\$ 2 mil. Por outro lado, o modelo *Asics Gel Pulse 14* produzido no Brasil é vendido pela marca por menos de R\$ 500, como divulgado em vídeos do

canal Tênis Certo no YouTube (2023), tornando a marca acessível a diversos públicos, dos mais ao menos competitivos e de diversas classes sociais.

A Asics não possui modelos específicos com a etiqueta de “eco”, pois como divulgado por ela, 90% dos tênis de corrida produzidos a partir de 2022 possuem materiais reciclados (Asics, *Sustainability Report*, 2022, p. 34).

Logo, não há diferenças de preços entre produtos em função dos materiais aplicados serem verdes ou não. A diferença se dá em função da tecnologia aplicada aos tênis como citado anteriormente na comparação de modelos disponibilizados pela marca no mercado.

#### **4.4.6 Análise Geral e Conclusões sobre Estratégias de Marketing Verde**

A Asics tem atuado no tema sustentabilidade há mais de dez anos, como pode ser visto em sua página, sendo o primeiro relatório de sustentabilidade, chamado de *CSR Report*, divulgado pela marca em 2011. Desde então, a marca publica todos os anos relatório dedicado ao tema sustentabilidade seguindo o conceito do *Triple Bottom Line (People-Planet-Profit)* sendo o terceiro P, de *profit*, apresentado em relatório à parte.

Além do relatório voltado para o tema sustentabilidade, a marca conta com páginas específicas em que trata de temas como economia circular, o impacto das emissões de CO<sub>2</sub> e sua própria página de vendas, em que consumidores possuem acesso a composição dos produtos no momento da compra ficando claro o quanto de cada produto tem origem verde além do selo que mostra o quanto daquele produto contribuiu em emissões de gases. A marca também ressalta a preocupação em conforto e durabilidade dos seus calçados esportivos.

Com base na análise da marca Asics e revisão de literatura que inclui a matriz de marketing verde desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004), a pesquisadora classificou a Asics no quadrante **verde sombreado** tendendo para o **verde extremo** (figura 1, p. 14). A análise é subjetiva, mas seguindo o que os autores sugerem, companhias nesse quadrante investem em ser verde com foco nos Ps de produto, promoção e preço. Alguns exemplos de ações citadas pelos autores e praticadas pela Asics são:

- Pensar em todo o processo sob a ótica verde e com visão de longo prazo como mostrado nas ações realizadas nos últimos anos por ela;
- Lançamento de etiqueta (*footprint label*) presentes em todos os calçados mostrando o quanto aquele par contribuiu em emissões de CO<sub>2</sub>;
- Parcerias para melhor uso de produtos, coleta e tratamento de resíduos, globalmente.

Contudo, para ser considerada uma organização no quadrante **verde extremo**, ainda há áreas que precisam de muito investimento, tais como: a implementação do processo de logística reversa, para que o processo produtivo como um todo seja circular; desenvolvimento de canais de venda verde, como ampliação das vendas *online*; e ampliação do uso de energia limpa no processo de produção. Esses aspectos ainda são incipientes com base nos dados apresentados pela marca e relacionados ao P de praça, que corrobora proposta de Ginsberg e Bloom (2004) quando citam que este P não é o foco de companhias classificadas no **verde sombreado**.

Vale destacar que a marca Asics desenvolve todos os seus produtos com uso de materiais de origem verde, seja reciclado, orgânico ou outro que seja menos prejudicial ao meio ambiente. A marca também comunica o impacto de seus produtos aos consumidores de forma simples e acessível, mostrando na primeira página principal de vendas o quão verde a marca é e busca ser.

Por fim, considerando-se comparativo proposto por Ottman (2011) sobre o marketing convencional e o marketing verde (Quadro 2, p. 13), a pesquisadora entende que a marca está em linha com o marketing verde devido à transparência de suas ações, a forma como a marca trata a comunidade considerando o pilar de pessoas em primeiro e não tendo como foco somente o resultado financeiro, mas, sim, vendo-o como resultante de ações praticadas por um processo mais verde.

## **4.5 Adidas – Impossible is Nothing**

### **4.5.1 Apresentação da Marca**

Fundada em 1949 na Alemanha por Adi Dassler, a Adidas começou como uma empresa familiar, em que o fundador trabalhou com os filhos para desenvolver a companhia. Os famosos três traços pelos quais a marca é

reconhecida globalmente foram registrados logo após a sua fundação (Adidas, *History*, 2024).

O reconhecimento da marca veio com a sua participação em grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo de 1954 em que a seleção alemã saiu vitoriosa com jogadores calçando chuteiras da marca. Também diversificou a atuação em outros esportes como atletismo, ginástica olímpica, futebol americano e estilo casual e o patrocínio de atletas como David Beckham e Lionel Messi (futebol) e Anthony Edward (basquete) uma das estrelas atuais da NBA.

Diferentemente das outras marcas analisadas neste estudo, a Adidas, apresenta maior pulverização das suas receitas por linhas de produtos, sendo em média 55% das receitas oriundas de sua linha de calçados esportivos. O Quadro 10 mostra a evolução das receitas líquidas nos últimos 5 anos (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 122).

**Quadro 10.** Receitas Líquidas da Adidas (Euros milhões) por segmento (2019-2023)

Item/Segmento	2019	2020	2021	2022	2023
Calçados Esportivos	13.521	11.128	11.336	12.402	11.571
Outros (vestuário e outros itens esportivos)	10.119	8.716	9.898	10.109	9.896
Total	23.640	19.844	21.234	22.511	21.427
% Calçados esportivos	57%	56%	54%	55%	54%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados financeiros publicados pela marca.

A queda das receitas em 16% entre 2019 e 2020 seguiu a tendência do mercado como um todo em função da pandemia como destacado pela marca (Adidas, *Annual Report*, 2020, p. 134, 135). Apesar de reportar um bom resultado em 2022, a marca esclareceu que foi um ano difícil em termos de resultados ainda devido ao reflexo da pandemia e que a melhora veio de esportes como futebol, basquete e corrida. Já em 2023, a queda das receitas comparada ao ano anterior foi

atribuída pela marca ao impacto da variação de algumas moedas em países onde ela faz negócios (Adidas, *FY Preliminary Results*, 2023, p. 1).

O atual CEO da marca, Bjorn Gulden, afirma que o tema sustentabilidade é um dos principais tópicos para os próximos anos que incluem redução de desperdícios e descarbonização. Ele ressalta que todos, funcionários e parceiros, têm sua parcela de contribuição, mas que a área de Produtos é a principal responsável uma vez que é onde os produtos são criados. A Adidas contava com 59 mil funcionários em 2022 (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 4, 13).

No *site* da marca, há uma página que fala sobre o histórico de trabalho nos últimos 30 anos, desde 1998, em que a marca desenvolveu o primeiro código de ética aplicado a seus fornecedores, restringiu o uso de substâncias prejudiciais ao meio ambiente e em 2001 divulgou a primeira versão do seu relatório de sustentabilidade, o qual não foi encontrado pela pesquisadora no *link* disponibilizado na página. No ano de 2022, a Adidas divulgou classificação atribuída pela *Standard and Poor's* (S&P) no quesito ESG como sendo 85/100.

As próximas seções apresentarão as estratégias de marketing verde dentro dos componentes do *mix* de marketing aplicadas pela Adidas nos últimos anos. Para coleta de informações da marca, foram utilizados relatórios publicados pela companhia, majoritariamente em inglês as quais foram traduzidas pela pesquisadora.

## **4.5.2 Produto**

### **4.5.2.1 Eco inovação e Ecodesign**

A Adidas investe há alguns anos em inovação no uso de materiais verdes em seus produtos e no desenho de produtos o que ela reforça em seu relatório quando afirma que inovação é chave para ter sucesso na indústria de roupas e calçados esportivos e cita que alguns dos seus tênis possuem materiais reciclados como o *Adizero Adios Pro 3* (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 54, 55).

O CEO, Bjorn Gulden, afirma em mensagem apresentada no relatório de sustentabilidade que investir no desenvolvimento de produtos, marketing e

sustentabilidade são pontos chaves para marca voltar a ter bons resultados (Adidas, *Annual Report, 2022*, p. 11, 13).

Estratégia utilizada pela Adidas para desenvolver produtos verdes e inovar no uso de materiais são as parcerias que ela possui. Uma delas, iniciada em 2015 com a organização *Parley for the Oceans*, tem como objetivo usar plástico retirados dos oceanos como insumo em substituição ao poliéster na produção de calçados esportivos que somaram 27 milhões de pares produzidos em 2022 (Adidas, *Annual Report, 2022*, p. 88). Com essa parceria, além de inovar em materiais e *ecodesign*, a marca atua em um dos 3Rs, quando busca reutilizar materiais (Apêndice 5, Figura 1).

Outra parceria para *ecodesign* e com o propósito de fomentar o modelo circular foi iniciada em 2019 com a empresa da estilista Stella McCartney para produção do primeiro tênis totalmente reciclado, *Futurecraft.loop* (Apêndice 5, Figura 2), que pode ser retornado e usado como insumo para o processo de produção. A previsão para lançamento era 2021, contudo a pesquisadora não conseguiu confirmar se foi de fato lançado e não encontrou tal modelo para compra no *site* da marca (Adidas, *Annual Report, 2022*, p. 55).

Sobre os materiais utilizados no processo, a marca afirma que procura aumentar o uso de itens reciclados, de origem orgânica ou de parceiros certificados o que garante que o fornecedor empregou práticas éticas no processo. Em sua página sobre sustentabilidade a marca divulga tabela com os principais materiais utilizados no processo de produção e sua origem, o que mostra que ainda há muito a se fazer para aumentar o número de materiais reciclados, por exemplo (Adidas, *Annual Report, 2022*, p. 89).

**Quadro 11.** Principais materiais que compõem os tênis da Adidas

<b>Material</b>	<b>Origem</b>	<b>2022 - % Produção</b>
Poliéster	Reciclado	96%
Algodão	Reciclado/ Orgânico Terceiros certificados	3.8% 96%
Borracha	Reciclado	1.1%
EVA	Espuma dos tênis – Reciclado/	1.2%

	Orgânico	
Couro	Terceiros certificados	99.9%

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na versão da apresentada no relatório de anual.

Aplicável a todos os seus modelos, a marca apresenta metodologia para avaliar se um produto é verde com base na participação de materiais verdes na sua composição (reciclados, orgânicos, menos tóxicos ou de origem vegetal). Com tal avaliação, em 2022 ela divulgou que 7 de 10 dos seus produtos (considerando tênis e outros) se enquadravam como verde (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 87).

A marca divulga em alguns dos seus modelos para compra que a durabilidade é um fator considerado na produção como nos modelos Boston 12 e Supernova (Apêndice 5, Figuras 3, 4). Por outro lado, a marca possui o modelo de tênis mais caro da atualidade e de menor durabilidade, o Adidas *Pro Evo 1*.

#### 4.5.2.2

#### Gestão Ambiental Proativa e Uso dos 3R's

A Adidas possui muitas parcerias para inovar no uso de materiais e no processo produtivo, muitas delas relacionadas ao uso dos 3Rs, por meio de materiais reciclados, que são reutilizados no processo de produção como plástico em parceria com a *Parley for the Oceans* já citada. Outras parcerias citadas pela marca são firmadas globalmente para auxiliar no processo de redução de desperdícios de energia e ampliação do uso de fontes de energia renovável. A marca também possui metas de redução de emissões de gases, redução do uso de água e de materiais químicos todas aplicáveis a seus fornecedores, centros de distribuição, escritórios e lojas (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 43, 79).

A marca lançou um manifesto de descarbonização em 2022, aplicável a fornecedores estratégicos, para deixar claras as metas e suportá-los no processo. O manifesto inclui temas como materiais verdes, uso de energia de fontes renováveis, uso de tecnologia no processo produtivo que consuma menos energia, entre outras (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 83).

Algumas das metas estabelecidas no manifesto já vinham sendo trabalhadas pela marca e já apresentaram resultados como instalação de placas de

energia solar nas fábricas, o que dobrou a geração de energia oriunda desta fonte, contratos para aquisição de energia verde por fornecedores na China e uso eficiente de energia que levou a uma redução de 4% comparado ao ano de 2019. Outras iniciativas e resultados obtidos pela marca foram melhor uso de água no processo produtivo por fornecedores do grupo 1 em 20% comparado ao ano de 2017 e 96% de redução de descarte de produtos ou materiais para aterros pelos seus fornecedores (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 84-87).

### 4.5.3 Praça

#### 4.5.3.1

#### Gestão e Compras em uma Cadeia Verde

A Adidas divulgou em 2022 que praticamente 100% da sua produção era terceirizada sendo 71% na Ásia por tornar os custos de produção mais competitivos. A marca divulgou também em números que possuía 117 parceiros responsáveis pela produção de seus produtos, sendo 25 deles somente para tênis e em parceria por mais de 20 anos (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 62-63).

A marca reforça que seus padrões de qualidade de produtos e padrões verde e social aplicam-se a todos os seus parceiros. Em sua página para o tema Sustentabilidade, a marca divulga que todos os seus parceiros devem estar de acordo com o código de conduta (*Fair Play*) e políticas da marca, além de participarem de treinamentos que incluem temas verdes, sob a nomenclatura “treinamentos avançados”, que, em 2022, somaram 187 sessões de todos os tipos de treinamentos. Além disso, os parceiros devem seguir indicadores de *performance* estabelecidos pela marca e estar disponíveis para auditorias periódicas que somaram 1.222 em 2022 (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 97).

A marca destaca que faz parte de várias organizações internacionais ou grupos de trabalho sobre diversos temas incluindo temas verdes como abordado no P de produto. A marca é membro da *Fair Labor Association (FLA)*, desde 1999, cujo foco é a parte social, pessoas e *Fair Factories Clearinghouse (FFC)*, desde 2006, cujo foco é usar *softwares* para avaliar e monitorar métricas de meio ambiente e segurança de fornecedores (Adidas, *Sustainability, History*, 2024).

Quanto a canais de venda, a Adidas apresentou em seu relatório de 2022, possuir 2 mil lojas distribuídas globalmente, 10% a menos comparado ao ano anterior devido ao encerramento das operações na Rússia. A marca divulgou que do total de suas vendas em 2022, 20% foram obtidas por meio de canais digitais, página e aplicativo da marca, disponíveis em mais de 50 países. A venda por canais digitais cresceu 10% comparado ao ano de 2021 devido a investimentos da marca por meio de um programa de fidelização e/ou recompensas de clientes, conhecido como *Adiclub* (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 59-61).

A marca reforça que a digitalização das vendas é uma de suas metas para os próximos anos, por meio de experiências e serviços personalizados para estar conectada com os clientes num mundo pós-pandemia, em que as lojas somente voltaram à normalidade em 2022 (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 59),

#### **4.5.3.2 Logística Reversa**

A Adidas lançou iniciativa, em 2021, em parceria com a empresa *Thredup*<sup>9</sup>, chamada *Choose to Give Back Program*, com o objetivo de aumentar a vida útil ou destinar de forma verde, reciclagem ou reutilização, tênis e roupas usadas que seriam descartadas pelos consumidores. O programa foi lançado e disponibilizado para usuários com acesso ao aplicativo da marca chamado de *Creators Club App* com objetivo de expansão para lojas a partir de 2022. De simples utilização, os consumidores gerariam, por meio do aplicativo, código de envio de produto, pago pela marca, e só precisariam levar a uma agência de correios para envio dos produtos. (Adidas, *Choose Give Back*, 2021)

Na matéria divulgada pela marca não foi citado se o acesso ao aplicativo seria global e que lojas ou se todas as lojas globais da marca receberiam os itens usados. A pesquisadora não encontrou o aplicativo citado para baixar na região da América do Norte (acesso pelo IOS – Apple, em março de 2024) além de não encontrar dados recentes sobre o andamento do programa em páginas e relatórios recentes da marca ou outras páginas da Internet. A pesquisadora também buscou

---

<sup>9</sup> Marca criada em 2009, é uma plataforma de venda de produtos usados. Disponível em: <https://www.thredup.com/about>. Acesso em: 15 mar.2024.

informações na página de membros da marca Adidas, Adiclub, e identificou pergunta sobre sustentabilidade, mas nada que levasse à opção de enviar o produtos usados para marca.

Outro programa citado pela marca *Made to be Remade* (MTBR), conforme seu último relatório de sustentabilidade, foi iniciado em 2019 com objetivo de implementar o processo de reciclagem para 100% de produtos que atinjam o fim do seu ciclo de vida. Dentro desse programa, algumas lojas localizadas em Dubai, Londres e Berlim oferecem serviços de reparos e limpeza de tênis (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 89).

#### **4.5.4 Promoção**

##### **4.5.4.1 Transparência , Credibilidade e Contato com o Consumidor**

A Adidas exerce a transparência comunicando-se com seus agentes por meio de vários canais como plataformas digitais que incluem sua página na Internet, canal no YouTube (próprio) e de influenciadores, os canais físicos ou tradicionais por meio do patrocínio de grandes eventos e atletas, como a Copa do Mundo de 2022, em que patrocinou a seleção campeã, a Argentina, e grandes corredores de maratonas e detentores de recordes com tênis da marca como Peres Jepchirchir e Evans Chebet que venceram a maratona de Boston em 2022, no feminino e masculino, respectivamente (Adidas, *Major Esports Events*, 2022).

A marca publica anualmente o resultado das metas previamente estabelecidas no âmbito das ações ambientais, em seção inserida no seu relatório financeiro, assim como o plano de ação para o seu alcance. Ela divulga o percentual da origem de materiais aplicados em seus produtos, reciclados, orgânicos, de terceiros certificados e outros o que pode ser visto como uma atitude transparente da marca quando apresenta que somente 1% da borracha utilizada no processo é reciclada (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 52-104).

Um bom canal de comunicação usado pela marca, e talvez o primeiro que os consumidores tenham contato, é a página de compra. Na busca de alguns modelos de calçados conhecidos da marca, como *Boston 12* e *Supernova* (Apêndice 5, figuras 3, 4), todos contêm na descrição do produto informações

verdes, tais como o percentual de material que é reciclado além de alguns deles reforçarem a durabilidade do produto como um ponto positivo.

Apesar disso, foi encontrado um novo produto da marca, que, além de não ter materiais verdes parece aplicar a estratégia de obsolescência programada. Trata-se do modelo Adidas *Pro Evo 1* (Apêndice 5, figura 5), lançado em 2023. Atual tênis de corrida mais caro de todas as marcas, sua durabilidade é para uma única maratona como afirmado pela Gerente Global de Desenvolvimento, Charlotte Heidmann, o que justificaria a curta vida útil pela tecnologia aplicada ao modelo além do pouco material que constitui o tênis (*Runners World*, 2023). Por outro lado, a marca divulga em seu canal de YouTube vídeo que ensina aos consumidores a limparem seus modelos e dar maior durabilidade aos tênis o que pode ser visto como uma forma de educar e incentivar o consumidor ao cuidado e consumo mais consciente (Adidas, Canal YouTube, 2023).

A Adidas, assim como grandes marcas, está sob os holofotes da sociedade sobre suas práticas e discurso tendo sido condenada recentemente por propaganda enganosa relacionada a *greenwashing*, mais precisamente ao P de produto do *mix* de marketing. O processo ocorrido na França, condenou a marca a pagar multa por afirmar que a propaganda do modelo *Stan Smith* (Apêndice 5, figura 6) que informava conter 50% de material reciclado e nada de plástico era vaga e levaria o consumidor ao entendimento incorreto. A marca alegou que os 50% de materiais reciclados referiam-se a parte superior do tênis e não ao tênis por completo e que a propaganda não tinha o intuito de enviar tal mensagem ao consumidor (*Career in law*, 2022).

#### 4.5.4

2

#### Apoio a Causas Ambientais (Advocacy)

A marca atua em causas ambientais por meio de parcerias, como, por exemplo, a parceria com a *Parley for the Oceans*, que começou em 2015 e que é divulgada em seu relatório de sustentabilidade, página na Internet e canal no YouTube. A *Parley for the Oceans* foi fundada em 2012, é uma organização ambiental em que pessoas se unem para pensar e trabalhar juntas por soluções que ajudem o meio ambiente, criando opções para um consumo sustentável, como divulgado pela organização em sua página. A *Parley* define sua estratégia em três

palavras: "avoid", "intercept" e "redesign" que significam, evitar o desperdício sempre que possível, se não for possível, como retirar esses resíduos do meio ambiente e como reprojeter e repensar.

Outra parceria da marca em prol do meio ambiente é a com a marca que permitiu o lançamento em 2022 de um dos seus icônicos modelos, o Adizero X (Apêndice 5, figura 7) na versão *ecofriendly* (assim chamado pela mídia), com alterações no processo de produção e no uso de materiais para gerar a menor quantidade de gases do efeito estufa (CO<sub>2</sub>) possível, o que foi de fato alcançado ao gerar 63% menos emissões que outros modelos da marca (*RunnersWorld*, 2022). Na página para compra do modelo a marca divulga, no nome do tênis, 2.94KG CO<sub>2</sub>E, que representa o quanto de emissão o modelo gerou.

#### **4.5.5 Preço**

A Adidas como outras grandes marcas, possui uma série de exigências aplicadas aos fornecedores, a começar por um código de conduta e outras políticas quanto à qualidade de materiais, práticas éticas, compras de acordo com a necessidade e dentro dos padrões de qualidade. Também ressalta que conduz auditorias periódicas da aplicação das políticas que terão impacto direto na precificação dos produtos (Adidas, *Annual Report*, 2022, p. 43, 93).

Quanto aos preços de seus tênis, apesar de possuir grande variedade de modelos disponíveis para aquisição de consumidores, eles figuram entre os mais caros no mercado global como publicado pela empresa *Statista* (2017) custando em média USD 70 e que, em valores atuais, custam entre USD 100 e USD 140 (*Run to the finish*, 2024).

A marca é detentora atual (2024) do tênis mais caro no mercado de corrida, o modelo Adidas *Pro Evo 1*, lançado em 2023 e que custa USD 500 (R\$ 4 mil no Brasil). A marca justifica o preço em função da tecnologia aplicada ao tênis para economia de energia em corridas de longas distâncias (*Runners World*, 2023).

No Brasil não é muito diferente. Os tênis da Adidas estão entre os mais caros no mercado como o modelo *Adios Pro 3* que custa R\$ 1.899 e o *Prime X Stung* que custa R\$ 2.200, ambos na categoria de tênis de competição com alta tecnologia. Por outro lado, o modelo *Pureboost 22* é vendido pela marca por

menos de R\$ 500 como divulgado em vídeos do canal Tênis Certo no YouTube (2023) tornando a marca acessível a diversos públicos.

A Adidas possui modelos e campanhas específicas em que trabalha com produtos verdes, como o modelo *Adizero X* desenvolvido em parceria com a marca *Allbirds* que em março de 2024 custava CAD\$ 128, preço compatível com outros modelos da marca, que não tenham a característica verde divulgada. Logo, não foram identificadas diferenças entre preços de produtos em função dos materiais aplicados serem verdes ou não. A diferença se dá em função da tecnologia aplicada aos tênis como citado anteriormente na comparação de modelos disponibilizados pela marca no mercado.

#### **4.5.6 Análise Geral e Conclusões sobre Estratégias de Marketing Verde**

A Adidas tem atuado no tema sustentabilidade há mais de 20 anos, como pode ser visto em sua página, sendo o primeiro relatório chamado de Relatório de Sustentabilidade” divulgado pela marca em 2001. Desde 2017, a marca publica atualizações sobre o tema anualmente, mas de forma consolidada em seu relatório financeiro o que ela justifica como uma decisão de alinhamento com normas internacionais sobre sustentabilidade (Adidas, *Sustainability page, Reporting, 2022*).

Além da seção sobre sustentabilidade no relatório anual, a marca conta com páginas específicas em seu *site* em que trata de temas como impactos ambientais do consumo de energia, uso de produtos químicos, cadeia de fornecedores e, entre outros. Em sua própria página de vendas, os consumidores têm acesso à composição dos produtos no momento da compra ficando claro o percentual que tem cada produto tem origem e composição verde.

Com base na análise da marca Adidas e revisão de literatura que inclui a matriz de marketing verde desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004), a pesquisadora classificou a Adidas no quadrante **verde escasso** (figura 1, p. 14). A análise é subjetiva, mas seguindo o que os autores sugerem, companhias neste quadrante investem em ser verde com foco no P de produto para reduzir custos, promover eficiências e atendimento a requerimentos legais, ponto forte na Europa que está à frente da temática verde comparada a outras regiões.

Apesar de fazer parte de muitas organizações internacionais que advogam por causas verdes e parcerias para reutilização de materiais, e apresentar metas para melhorar sua atuação em reduzir emissões e desperdícios não fica claro para o consumidor o quanto a marca tem progredido em programas lançados em anos anteriores. Além disso, a marca atua em produtos específicos sob a perspectiva verde sem considerar todo o processo.

Outro ponto que vale ser mencionado é que a marca apresenta mais metas do que resultados alcançados, o que não seria esperado de uma companhia que atua no tema por mais de 20 anos. Por fim, a marca foi condenada em processo de *greenwashing* (na França) sobre o conteúdo de materiais reciclados em um dos seus calçados não ser o que de fato era afirmado.

Finalmente, considerando-se comparativo proposto por Ottman (2011) sobre o marketing convencional e o marketing verde (Quadro 2, p. 8), com base na análise da marca Adidas, a pesquisadora entende que a marca atua mais sob a ótica do marketing convencional que do marketing verde. Pode-se observar que o foco da marca ainda é estilo, incentivo ao consumo, destacando benefícios tangíveis além da questão da transparência no caso sobre *greenwashing* ligado a uma propaganda considerada enganosa de um dos modelos da marca.

## 5 Análise Entre Casos

### 5.1 Percepção do Mercado das Estratégias de Marketing Verde Praticadas pelas Marcas

Com o objetivo de avaliar a atuação das marcas no marketing verde de forma mais independente das percepções da pesquisadora, foi realizado levantamento de estudos que incluíam pesquisas com consumidores sobre práticas de marketing verde das marcas, além de avaliações e classificações de organizações conhecidas no mercado por avaliar práticas de ESG que incluem os Ps de marketing verde aplicados a este estudo. Adicionalmente, foram consideradas opiniões de corretores e canais no YouTube especializados em corrida e notícias divulgadas na mídia sob a ótica verde das marcas analisadas.

Dois dos estudos avaliados apresentaram resultados de pesquisas entre consumidores sobre as iniciativas na área de sustentabilidade da marca Nike incluindo perguntas relacionadas ao desenvolvimento e produção de produtos *ecofriendly*, à reciclagem de tênis usados, aos esforços da marca na área verde em toda sua cadeia de suprimentos e à familiaridade dos participantes sobre as ações verdes da Nike. O primeiro estudo (Hietala, 2015) foi realizado com 26 participantes, da Finlândia e Espanha. Já o segundo (Asghar, 2023) foi realizado com 20 participantes da Finlândia.

Entre os participantes do primeiro estudo, cerca de 84% não viam a marca Nike como *ecofriendly* e 65% não sabiam como fazer o correto descarte de seus tênis para fins de reciclagem, o que levou o pesquisador deste estudo a concluir que a marca deveria investir em comunicar e conscientizar os consumidores sobre suas ações verdes (Hietala, 2015). Os participantes do segundo estudo demonstraram, em sua maioria, ter pouca familiaridade com as ações realizadas pela marca e afirmaram que o fator verde é considerado na decisão de compra, mas que a precificação dos produtos ainda prevalece na decisão. Tais achados também

levaram o pesquisador a concluir que a Nike precisaria comunicar melhor as ações que realiza na área verde (Asghar, 2023).

Um terceiro estudo, mais abrangente sobre o tema verde, também foi avaliado pela pesquisadora. Este estudo incluía análises das marcas Nike e Adidas. O referido estudo contou com a participação de 300 estudantes de uma universidade na China para avaliar, por meio de algumas perguntas, o quanto o comportamento de consumo era realizado sob a ótica verde para vestuário esportivo. Entre 10 itens avaliados que influenciaram a decisão de compra, a fabricação “amigável” ao meio ambiente e embalagens verdes estavam entre os itens que menos influenciavam na decisão de compra, com 22% e 4%, respectivamente, o que também levou o pesquisador a concluir que as marcas deveriam investir mais em comunicação dos produtos verdes (Yang, 2019).

Não foram encontrados pela pesquisadora estudos específicos que avaliassem as percepções dos consumidores sobre as práticas verdes das marcas Asics e Olympikus. Optou-se por outras fontes de dados como mostradas a seguir.

Outra fonte utilizada pela pesquisadora foram avaliações dos níveis de ESG praticados pelas marcas deste estudo e atribuídas por organizações independentes. Tais avaliações e certificações dão maior credibilidade às marcas e mais segurança aos consumidores e público em geral quanto às informações apresentadas em seus canais serem verdadeiras e não somente propaganda (Niskanen, 2019). Vale destacar que o escopo das certificações avaliadas incluem temas não relacionados aos 4Ps de marketing. A pesquisadora buscou avaliar, sempre que possível, itens relacionados aos 4Ps de marketing verde incluídos no escopo deste estudo.

A marca Olympikus, parte do grupo Vulcabras, não possuía avaliação por organizações internacionais, mas possuía avaliação local, realizada por uma organização brasileira conhecida como Origem Sustentável. Para as demais marcas, utilizaram-se duas certificações conhecidas no mercado, *ESG Score* atribuído pela *Standard & Poors* (S&P) e *MSCI ESG* atribuído pela MSCI.

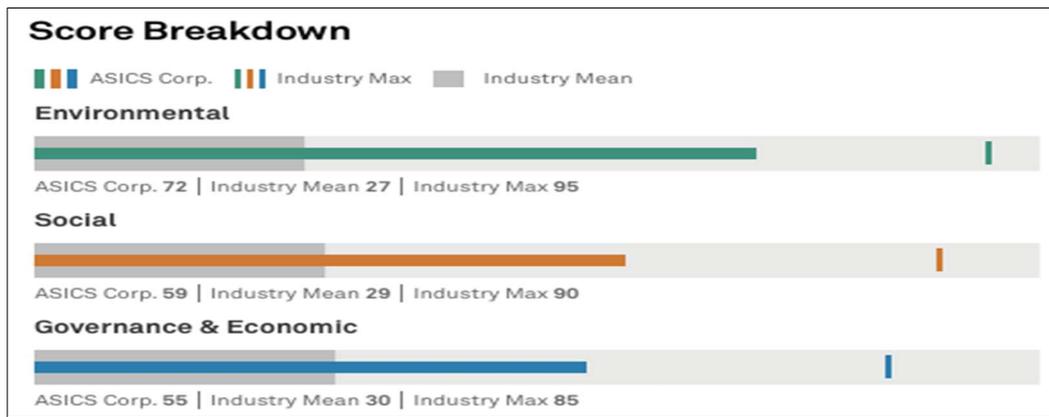
A marca Olympikus divulga em seu relatório de Sustentabilidade (Vulcabras, Relatório de Sustentabilidade, 2022, p. 5) que possui selo “Ouro” em certificação concedida pela Origem Sustentável, organização independente que desenvolveu em parceria com a Universidade de São Paulo, Abicalçados e Assintecal, selo ESG para marcas da indústria calçadista no Brasil. As empresas

participantes do programa “Origem Sustentável” devem desenvolver e implementar ações em cinco dimensões relacionadas ao tema ESG que somam mais de 100 indicadores sendo elas: econômica, cultural, social, gestão de sustentabilidade e ambiental. Indicadores implementados, a organização será avaliada recebendo um “selo” de acordo com o nível de itens implementados. O selo “ouro” demonstra que a marca Olympikus possui ao menos 60% de indicadores implementados (Origem Sustentável, 2024).

Além disso, o modelo lançado pela marca com o selo “eco”, *Corre Eco 1*, foi bem aceito pelo mercado considerando aspectos estéticos, amortecimento e conforto dos tênis, resposta à sensação de corrida e preço como citado por canais de corrida. (Tênis Certo; Programa Fôlego, 2021)

As marcas Nike, Asics e Adidas possuem ao menos uma avaliação por uma das organizações citadas. A primeira avaliação global, conhecida como *ESG Score*, é atualizado anualmente (última atualização em novembro de 2023) e mede a *performance* de companhias quanto à gestão de riscos, oportunidades e impacto de ESG considerando como fontes de dados informações publicadas pelas companhias, análises de mercado e modelagem de todos os dados pela S&P. As notas vão de zero a cem e consideram, dentro do ESG itens como estratégia climática, gestão da cadeia de suprimentos, marketing sustentável e percepção das companhias pelo mercado. (*ESG Score, S&P 2023*)

A classificação atribuída às três marcas no ano de 2023 quanto ao *ESG Score* foram, em ordem decrescente: Asics 61/100, Adidas 52/100 e Nike 43/100. A Asics foi a mais bem avaliada em todas as esferas e classificada como acima da média dos seus concorrentes como pode ser visto na Figura 6.

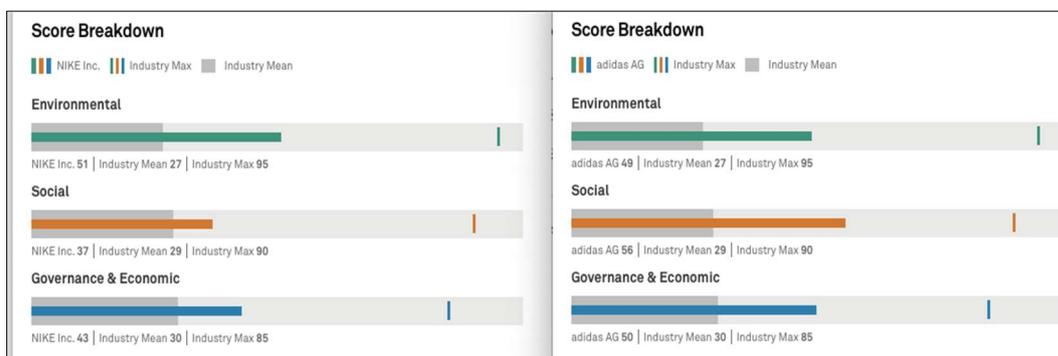


**Figura 6.** ESG Score da marca Asics, 2023

Fonte: S&P (2023).

A classificação atribuída pela S&P ratifica as conclusões da pesquisadora quanto ao posicionamento da marca Asics possuir maior foco e ações quanto à aplicação do marketing verde, como mostrado na seção 4.4 de análise das ações da marca Asics.

Quanto às outras duas marcas, apesar de a Adidas estar melhor classificada no índice geral, a Nike (51/100) possui melhor pontuação que a Adidas (49/100) quando considerado somente o item “meio ambiente” (*environmental*), que é o de maior impacto nesta pesquisa, como pode ser visto na Figura 7. O resultado superior da Nike sob a ótica ambiental corrobora as conclusões da pesquisadora de que a Nike possui maior foco no marketing verde que a Adidas, como mostrado nas seções 4.2 e 4.5 de análise das ações das marcas.



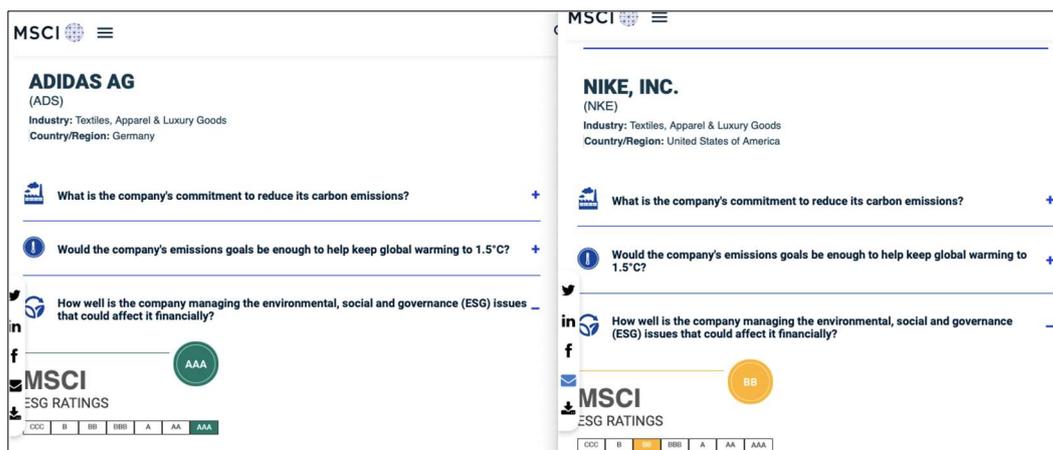
**Figura 7:** Figura 7. ESG Score das marcas Nike e Adidas, 2023

Fonte: S&P (2023).

Na segunda avaliação global considerada neste estudo, a da MSCI (2023) a Asics não aparece. A pesquisadora avaliou somente as marcas Nike e Adidas. A MSCI é uma organização que busca oferecer transparência de dados ao mercado financeiro para que investidores tomem as melhores decisões de investimentos. No mercado há mais de 50 anos, começou a atuar também na área de ESG na década de 90 e hoje possui vários indicadores relacionados à temática ESG, sendo considerada referência em *ratings ESG* (MSCI, *About us*, 2024).

A MSCI divulga na mesma página a metodologia aplicada em sua avaliação, a qual inclui itens como segurança no uso de produtos químicos, pegada de carbono dos produtos, ou seja, o quanto cada produto contribui com emissões e fontes de matéria-prima utilizada somente para citar alguns relacionados ao *mix* de marketing verde avaliado nesta pesquisa. Há desdobramentos do *rating* MSCI, com outras perguntas, como por exemplo, se foram identificadas acusações recentes contra as empresas quanto a práticas irregulares de trabalho e com meio ambiente. Ambas as marcas possuem itens citados nesta classificação, mas que não são considerados graves conforme escala definida pela MSCI.

Assim como no *ESG Index* atribuído pela *S&P*, o indicador atribuído pela MSCI para ESG avaliou, de forma geral, a Adidas como melhor quando comparada à Nike como pode ser visto na Figura 8, que mostra que a Adidas foi classificada como AAA comparado ao BB da Nike nos temas relacionados ao ESG, de forma geral.



**Figura 8. MSCI Rating das marcas Nike e Adidas, 2023**

Fonte: MSCI (2024).

De forma geral, os dados levantados mostram diferentes níveis de percepção do mercado quanto às práticas verdes das marcas analisadas neste estudo. Os estudos avaliados que continham pesquisas com consumidores, somados a toda a avaliação das estratégias praticadas pelas marcas mostram que há espaço para investir em comunicação e conscientização dos consumidores, além de investimentos em áreas como economia circular e logística reversa.

Quanto aos indicadores de mercado, em sua maioria, corroboram as percepções da pesquisadora sobre o quanto as marcas investem no marketing verde ou ainda precisam evoluir para que produção e consumo sejam mais sustentáveis.

## 5.2 Mix de Marketing Verde Entre as Marcas

As análises das marcas esportivas e do setor no qual estão inseridas mostraram algumas similaridades entre elas como:

- Todas as marcas têm a venda de calçados esportivos como sua principal fonte de receitas, as quais foram impactadas negativamente com a pandemia do COVID-19;
- Todas investem em tecnologia e inovação de forma geral com foco em *performance* nas corridas, mas também sob a ótica verde através da utilização de materiais verdes nos seus produtos e um processo de produção sustentável;
- Todas as marcas buscam produtos e processos mais sustentáveis, mas que ao mesmo tempo não prejudiquem a qualidade esperada por consumidores;
- Todas as marcas procuram reduzir consumo de materiais, energia e desperdícios em toda a cadeia de suprimentos, desde a coleta da matéria-prima até a entrega dos produtos, considerando as instalações de fábricas, centros de distribuição, logística, escritórios e lojas próprias.

Como reduções anunciadas por elas, podem-se citar a de uso de materiais tóxicos, de descartes com a reutilização, consumo de energia como um todo (preferencialmente limpa) e a redução de emissão de gases de efeito estufa. Todas as marcas lançaram nos últimos anos, ao menos um modelo de calçado considerado “eco” sendo uma das bandeiras a baixa emissão de CO<sub>2</sub> originada por estes calçados.

Outro dado comum identificado entre as marcas é que todas possuem parcerias para trabalhar nos Ps de produto, praça e promoção como para o desenvolvimento de produtos por meio de materiais verdes, parcerias para coleta de resíduos e reutilização por outras organizações, parcerias com atletas e canais de YouTube que participam do desenvolvimento de produtos e ajudam a propagar a mensagem da marca. Todas as marcas utilizam as redes sociais para engajar consumidores, patrocinam grandes eventos de corridas e algumas delas possuem eventos próprios de corrida para se aproximar ainda mais dos consumidores.

Apesar de a maior parte das vendas ocorrerem por canais físicos, seja por lojas próprias ou de parceiros, todas as marcas têm investido em ampliar a venda por canais digitais, pelas suas páginas e aplicativos ampliando o canal verde de vendas. Todas as marcas investem em treinar seus fornecedores e parceiros para que estejam em linha com suas práticas, não somente na área verde voltada para produtos, mas também na área social.

Sob a ótica do preço, considerando que vários estudos e pesquisas afirmam que produtos verdes, em geral, possuem preço *premium*, tal comportamento não foi identificado na análise das marcas neste estudo. As marcas não cobram preços mais elevados em produtos verdes, sejam modelos chamados de *Eco* ou com materiais verdes.

Apesar dos pontos positivos citados, as marcas também possuem em comum pontos negativos sob a ótica verde. As marcas Nike e Adidas sofreram processos recentes movidos por consumidores que alegaram que as marcas praticaram *greenwashing*. Não foram encontrados processos de *greenwashing* contra as marcas Asics e Olympikus. Outro ponto negativo, entre as quatro marcas analisadas, é a cultura do consumo, incentivando a compra de novos modelos que muitas vezes só mudam a cor, sem grandes mudanças no que é entregue pelo produto.

Ponto ainda incipiente em todas as marcas é a economia circular. Todas elas citam que realizam ações para coleta de produtos usados, mas não apresentam dados concretos que mostrem os resultados ou não disponibilizam o acesso para consumidores sobre como enviar ou entregar os produtos em pontos de coleta. A Nike informa em sua página que oferece o serviço de coleta, mas somente em algumas lojas. A Asics iniciou processo de coleta por meio de envio dos produtos por código gerado em sua página para envio pelos correios, mas não fica claro se

é uma ação global ou somente em algumas regiões. A Olympikus não apresentou informações sobre pontos de coleta de itens usados e a Adidas, apesar de divulgar que possui coleta por meio do envio pelo consumidor, não apresenta opção para que o consumidor o faça em sua página.

Com base no arcabouço teórico utilizado para análise das marcas, a pesquisadora classificou cada uma delas de acordo ao nível de verde em que se encontram, conforme matriz de marketing verde de Ginsberg e Bloom (2004), assim como quanto ao tipo de marketing praticado por elas, conforme comparativo entre marketing convencional e marketing verde apresentado por Ottman (2011). O resultado consolidado das marcas pode ser visto no Quadro 12.

**Quadro 12.** Comparativo entre casos

<b>Marca</b>	<b>Nível de Marketing Verde</b>	<b>Marketing Convencional Versus Marketing Verde</b>
Nike	Verde Defensivo	Marketing Verde
Olympikus	Verde Escasso	Marketing Convencional
Asics	Verde Sombreado	Marketing Verde
Adidas	Verde Escasso	Marketing Convencional

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas análises e resultados das marcas conforme cap. 4.

A Nike, empresa americana, com atuação global, começou a atuar na área social na década de 90 em função de diversos escândalos sobre suas práticas de trabalho infantil em fábricas da Ásia e desde então tem trabalhado na área social e nas áreas relacionadas ao marketing verde. Apesar de ter muitas frentes de atuação na área verde, a pesquisadora classificou a Nike no quadrante **verde defensivo** pois ainda avalia a atuação da marca na área verde como forma de melhorar sua imagem, investindo em parcerias e programas ambientais, mas sem de fato repensar sobre a quantidade do que produz. Além disso, já foi acusada em casos de *greenwashing* que se pode relacionar à promoção agressiva, algo comum sob esta classificação.

Quanto à marca Asics, empresa de origem japonesa e que iniciou sua atuação na área de sustentabilidade em 2011 foi classificada pela pesquisadora com a melhor posição dentre as marcas, estando ela no quadrante **verde sombreado**, pois possui muitas ações voltadas para o longo prazo e dentre as marcas é a que apresenta maior gama de produtos verdes e discurso comum entre

seus líderes sobre a preocupação verde. Ela destaca os benefícios dos seus calçados que incluem presença de materiais verdes.

Quanto à atuação do marketing, ambas foram classificadas pela pesquisadora sob a ótica do **marketing verde**, de forma geral, pois apresentam o foco em pessoas, contam com a comunidade para apresentar seus produtos, buscam a transparência por meio de seus canais e apresentação de dados e trabalham com a visão de longo prazo nas melhorias dos seus processos. Apesar disso, ambas as marcas lançam novos modelos de calçados esportivos anualmente, o que as levaria ao marketing convencional, com foco em lucros e resultados, considerando somente este aspecto.

A Olympikus, marca brasileira e que atua mais em nível local e há menos tempo na área sustentável, e a Adidas, marca europeia, com presença global e que atua há mais de 20 anos na área sustentável foram classificadas pela pesquisadora no quadrante **verde escasso** e com atuação sob a ótica do **marketing convencional**.

Por meio da análise dos relatórios, páginas e ações das duas marcas a percepção é de que alguns produtos são divulgados como verde para mostrar que as marcas atuam em algo, mas este não é foco, assim como não há divulgação do progresso de ações e programas verdes apresentados pelas marcas. Além disso, ambas as marcas dão grande importância à *performance*, estilo, eficiência operacional e atendimento a requerimentos legais como pontos prioritários.

Quanto ao marketing praticado pelas marcas, a pesquisadora entende que ambas atuam sob a ótica do **marketing convencional**, com foco em resultados, ambas com o objetivo de aumentar participação no mercado, a Adidas, dentre as marcas é a que tem menor percentual de receitas resultantes da venda de calçados esportivos e a Olympikus quer aumentar sua participação no mercado brasileiro concorrendo com grandes marcas. Ambas lançam modelos anualmente.

Por fim, a pesquisadora entende que nenhuma das marcas encontra-se no quadrante verde extremo, muito em função do setor em que se encontram, parte do setor da moda, que carrega a bandeira do consumo para gerar resultados. Isso também mostra que todas as marcas também atuam, de alguma forma, sob a ótica do marketing convencional.

## 6 Conclusões

### 6.1 Conclusões da Pesquisa

Este estudo tinha como objetivo responder a três perguntas relacionadas à atuação de marcas de calçados esportivos sob a ótica do marketing verde por meio dos quatro elementos do *mix* de marketing sendo eles produto, praça, promoção e preço.

Para responder às perguntas I e II, sobre quais estratégias de marketing verde são aplicadas pelas marcas esportivas e o comparativo entre elas utilizou-se arcabouço teórico para mapear as principais estratégias citadas em estudos recentes para cada componente do *mix* de marketing sob a ótica verde que pode ser consultado no Quadro 3 (Resumo do Referencial Teórico). A análise mostrou quanto às estratégias de marketing verde aplicadas por elas que:

- Todas as marcas praticam estratégias de marketing verde, em diferentes níveis e com base em distintas motivações;
- As marcas atuam, majoritariamente, nos Ps de produto e promoção com foco em *ecodesign*,ecoinovação, com alguns produtos de seu portfólio com materiais verdes;
- Nenhuma das marcas pratica preços *premium* em produtos verdes, o que facilita a entrada no mercado dos mesmos;
- Todas as marcas têm investido em digitalizar vendas e processos;
- Ainda não há processos efetivos e globais implementados pelas marcas quanto à logística reversa de maneira a reduzir o impacto dos cerca de 1.2 bilhões de pares de calçados produzidos por elas anualmente.

Adicionalmente, buscaram-se modelos de avaliação das estratégias de marketing verde que auxiliassem a pesquisadora a avaliar as práticas de marketing verde aplicadas pelas marcas esportivas. Para isso, utilizou-se como modelos a matriz de marketing verde desenvolvida por Ginsberg e Bloom (2004) e

comparativo entre marketing convencional e verde definido por Ottman (2011) que mostraram que:

- Nenhuma das marcas esportivas encontra-se no verde extremo, muito devido ao setor a que fazem parte, setor da moda que incentiva o consumo;
- As marcas Olympikus e Adidas encontram-se no verde escasso, cujo foco é atender a requerimentos legais e eficiências operacionais com foco em números. Ambas atuam sob a ótica do marketing convencional, com foco no produto, consumo e estilo;
- A marca Nike encontra-se no verde defensivo por atuar em resposta à crises com foco em melhorar sua imagem. Por outro lado, por possuir processos e iniciativas verdes, sua atuação pode ser vista sob a ótica verde, cujo foco são os consumidores e orientada a longo prazo;
- A marca Asics encontra-se no verde sombreado, com foco em transformar seu processo para verde e foco no longo prazo, com ações duradouras. Sua atuação é sob a ótica verde, cujo foco são os consumidores e orientada a longo prazo;
- Todas as marcas precisam trabalhar mais em conscientizar e comunicar os benefícios de produtos com materiais verdes para seus consumidores.

Por fim, quanto à última pergunta deste estudo, sobre como as práticas de marketing verde das marcas são percebidas pelo mercado, as análises mostraram que consumidores muitas vezes não sabem sobre atuação das marcas na área verde, qual o seu impacto e o se os produtos que consomem possuem materiais verdes. Sobre as avaliações externas atribuídas por organizações independentes e especializadas no setor estas são mais superficiais e não avaliam em específico os Ps de marketing mas, em sua maioria, ajudaram a corroborar as conclusões da pesquisadora de que as marcas atuam de alguma forma no marketing verde mas ainda precisam ampliar sua atuação.

## **6.2 Implicações do Estudo e Recomendações**

De forma geral, concluiu-se que o aumento do consumo ainda é o principal motivador de resultados das marcas analisadas, o que não parece que mudará nos

próximos anos. De forma a minimizar os impactos de produção e consumo, recomenda-se que as marcas esportivas adotem:

- Redução ou avaliação dos lançamentos de novos modelos de calçados somente quando, de fato, haja mudanças na tecnologia dos materiais;
- Uso de materiais verdes em todo portfólio ou o máximo que conseguirem em seus calçados esportivos assim como na composição dos seus calçados;
- Ampliação de processos mais sustentáveis por meio de redução de gastos de energia em todo o processo produtivo, logístico e de armazenamento;
- Implementação de processo de logística reversa com pontos de coletas de calçados esportivos em todas as lojas das marcas (globais) ou em lojas de parceiros;
- Promoção de programas verdes que apresentem o que a marca faz aos consumidores, tornando-os parte do processo, por exemplo, por meio de programas de recompensas, eventos próprios cuja principal mensagem seja reciclar e reaproveitar produtos usados.

### **6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Como sugestões de pesquisas futuras, baseado nas limitações citadas e nos resultados a pesquisadora sugere:

- Avaliar as percepções de consumidores sobre o quanto as ações verdes e o comportamento das marcas influenciam na decisão de escolha por uma marca ou outra, inclusive na fidelização de clientes;
- Ampliar o estudo de forma a incluir ações das marcas, por meio de entrevistas com pessoas-chave da marca e pesquisas com funcionários de outros níveis de forma a inferir o quão verde a marca pensa, atua e se mostra ao mercado;
- Realizar estudos voltados para o tratamento dado à economia circular e logística reversa, tema ainda incipiente trabalhado pelas marcas.

## 7.

### Referências Bibliográficas

ADAMKIEWICZ, Julia; KOCHANSKA, Ewa; ADAMKIEWICZ, Iwona; LUKASIK, Rafal M. Greenwashing and sustainable fashion industry. Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry, vol. 38, p. 100710, Dec. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710>.

ADIDAS. **Adidas x Parley**. 2023. Disponível em: <https://parley.tv/initiatives/adidasxparley>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ADIDAS. **Financial Publications**. 2023. Disponível em: <https://www.adidas-group.com/en/investors/financial-reports/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

ADIDAS. **History**. 2024. Disponível em: <https://www.adidas-group.com/en/about/history>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ADIDAS. How to Clean Running Shoes. **Canal Adidas** no YouTube. 2023. Disponível em: [https://youtu.be/fmaDL25rq50?si=EMeo6xER\\_VyZ2UjS](https://youtu.be/fmaDL25rq50?si=EMeo6xER_VyZ2UjS). Acesso em: 17. Mar. 2024.

ADIDAS. **Major Sports Events**. 2022. Disponível em: <https://report.adidas-group.com/2022/en/at-a-glance/highlights-2022/major-events.html>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ADIDAS NEWS. Launching ‘Choose To Give Back’, a Resale Program Enabled by Thredup. October 2021. Disponível em: <https://news.adidas.com/planet/launching--choose-to-give-back---a-resale-program-enabled-by-thredup/s/ffbe00bd-0507-4262-8457-1c6f2ac9de08>. Acesso em: 17 mar. 2024.

ADIDAS NEWS. Adidas Unlocks a Circular Future for Sports with Futurecraft.Loop: A Performance Running Shoe Made To Be Remade. April 2019. Disponível em: <https://news.adidas.com/running/adidas-unlocks-a-circular-future-for-sports-with-futurecraft.loop--a-performance-running-shoe-made-t/s/c2c22316-0c3e-4e7b-8c32-408ad3178865> Acesso em: 18 mar. 2024.

ADIDAS. **Sustentabilidade**. 2024. Disponível em: <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/focus-on-sustainability/our-targets>. Acesso em: 15 mar.2024.

AGUSTINI, Maria Hayu; ATHANASIUS, Sentot Suciarto; RETNAWATI, Berta Bekti. Identification of green marketing strategies: perspective of a developing

country. **Innovative Marketing**, [s. l.], vol. 15, no. 4, p. 42–56, 2019. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.21511/im.15\(4\).2019.04](http://dx.doi.org/10.21511/im.15(4).2019.04).

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARSECULERATNE, Dinuk; YAZDANIFARD, Rashad. How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business. **International Business Research**, [s. l.], vol. 7, no. 1, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n1p130>.

ASGHAR, Muhammad Consumer Perception of Nike Green Business Strategy and Implementation of Profitable and Sustainable Products. 2023. Disponível em <https://www.theseus.fi/handle/10024/811583>

ASICS. **Asics, I respect, I recycle**. Disponível em: <https://www.asics.com/gb/en-gb/mk/ico>. Acesso em: 14 mar. 2024.

ASICS. **Give Back Box**. 2023. Disponível em: [https://www.asics.com/us/en-us/give-backbox/gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwncWvBhD\\_ARIsAEb2HW\\_xpVGCoNiWm6mWgD0VvUFk9NscAuwv9jtdqpyairdMqQGZAHSIf0aAgImEALw\\_wcB](https://www.asics.com/us/en-us/give-backbox/gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwncWvBhD_ARIsAEb2HW_xpVGCoNiWm6mWgD0VvUFk9NscAuwv9jtdqpyairdMqQGZAHSIf0aAgImEALw_wcB). Acesso em: 17 mar. 2024.

ASICS. Financial Data. 2023. **Asics Library**. Disponível em: [https://corp.asics.com/en/investor\\_relations/library](https://corp.asics.com/en/investor_relations/library) Acesso em: 15 fev. 2024.

ASICS\_Global\_Factory\_List\_2022. Arquivo Excel. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjexL2YjKuCAxVaFjQIHAK5Bg0QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.asics.com%2Fsystem%2Fdownload\\_files%2F35%2FASICS\\_Global\\_Factory\\_List\\_2022.xlsx&usq=AOvVaw2ckp2u9TajXDgRgey05wlo&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjexL2YjKuCAxVaFjQIHAK5Bg0QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.asics.com%2Fsystem%2Fdownload_files%2F35%2FASICS_Global_Factory_List_2022.xlsx&usq=AOvVaw2ckp2u9TajXDgRgey05wlo&opi=89978449) Acesso em: 17 fev. 2024.

ASICS House. Sítio eletrônico do stand Asics. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://asicshouse.com.br>. Acesso em: 15 fev. 2024.

ASICS. Sustainability Report. 2022. **Asics Corporate**. Disponível em <https://corp.asics.com/en/csr>. Acesso em fevereiro de 2024

ASRIAH IMMAWATI, Siti; NUGROHO Arisetyanto. Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. **Dinasti International Journal of Management Science**, [s. l.], vol. 1, no. 6, p. 944–953, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31933/dijms.v1i6.402>.

AYROSA, Eduardo André Teixeira; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. Valores de Consumo: explorando a prática e o consumo de esportes. **RIMAR –**

**Revista Interdisciplinar de Marketing.** V 3. n.1, Jan/Jun 2004. p. 5-21

BAIER, Daniel; RAUSCH, Theresa Maria; WAGNER, Timm F. The Drivers of Sustainable Apparel and Sportswear Consumption: A Segmented Kano Perspective. **Sustainability**, vol. 12, no. 7, p. 2788, 1 Apr. 2020. DOI 10.3390/su12072788. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su12072788>.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** [S. l.: s. n.], 2017. *E-book*. Disponível em: [http://books.google.ie/booksid=0hGTPgAACAAJ&dq=administracao+estrategica+a+e+vantagem+competitiva&hl=&cd=1&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/booksid=0hGTPgAACAAJ&dq=administracao+estrategica+a+e+vantagem+competitiva&hl=&cd=1&source=gbs_api). Acesso em: 12 mar. 2024.

BELIEVE IN THE RUN. Canal no YouTube. **2024 Asics Metaspeed Sky Paris & Asics Metaspeed Edge Paris.** Disponível em: <https://youtu.be/SiRjPe2zkMY?si=19QTAKuXBIJxdwQ8>. Acesso em: 15 fev. 2024

BHALERAO, Vaibhav Ramesh; DESHMUKH, Anand. Green marketing: Greening the 4 Ps of marketing. **International Journal of Knowledge and Research in Management & E-Commerce**, 5(2), 5-8 (2015). Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Vaibhav-Bhalerao-2/publication/310345086\\_Green\\_Marketing\\_Greening\\_the\\_4\\_Ps\\_of\\_Marketing/inks/582c1dfe08ae102f0720ac7e/Green-Marketing-Greening-the-4-Ps-of-Marketing.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vaibhav-Bhalerao-2/publication/310345086_Green_Marketing_Greening_the_4_Ps_of_Marketing/inks/582c1dfe08ae102f0720ac7e/Green-Marketing-Greening-the-4-Ps-of-Marketing.pdf). Acesso em: 15 mar. 2024.

BILAL, Mohammad Eneizan; WAHAB, Kalsom Abd; BUSTAMAM, Ummi Salwa Ahmad. Effects of green marketing strategy 4Ps on firm *performance*. **International Journal of Applied Research**, 2015. Disponível em: <https://oarep.usim.edu.my/jspui/bitstream/123456789/12953/1/Effects%20of%20green%20marketing%20strategy%204ps%20on%20firm%20performance.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2024.

BLOOMBERG LINEA. 2022. **Mercado do esporte está em novo patamar no pós-pandemia, diz CEO da Asics.** Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2022/10/04/mercado-do-esporte-esta-em-novo-patamar-no-pos-pandemia-diz-ceo-da-asics/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CAREER IN LAW NET. 2022. **Jury Finds Adidas Guilty of Greenwashing.** Disponível em: <https://careerinlaw.net/uk/jury-finds-adidas-guilty-of-greenwashing>. Acesso em: 15 fev. 2024.

CHAUVEL, Marie Agnes; SUAREZ, Maribel Carvalho. Consumo, Marketing e Sustentabilidade. *In*: COHEN, Marcos; CHAUVEL, Marie Agnes (Ed.). **Ética, Sustentabilidade e Sociedade. Desafios da nossa era.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2009.

CHEAH, Lynette; DUQUE CICERI, Natalia; OLIVETTI, Elsa; MATSUMURA, Seiko; FORTERRE, Dai; ROTH, Rich; KIRCHAIN, Randolph. Manufacturing-Focused Emissions Reductions in Footwear Production. **SSRN Electronic Journal**. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2034336](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2034336). Acesso em: 10 jan. 2024.

CONTRARELÓGIO. 2021. Olympikus lança Corre 1 Eco, primeiro tênis da marca na versão ecológica. Disponível em: <https://contrarelogio.com.br/olympikus-lanca-corre-1-eco-primeiro-tenis-da-marca-na-versao-ecologica/>. Acesso em: 12 fev. 2024

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projetos de Pesquisa, Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. São Paulo: Penso, 2020.

CRONIN JR, J. Joseph; SMITH, Jeffery S.; GLEIM, Mark R.; RAMIREZ, Edward; MARTINEZ, Jennifer Dawn. Green marketing strategies: an examination of agents and the opportunities they present. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], vol. 39, no. 1, p. 158–174, 2010. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>.

DANGELICO, Rosa Maria; VOCALELLI, Daniele. “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], vol. 165, p. 1263–1279, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>.

DURMAZ, Yakup; YASAR, Hatice Vildan. Green Marketing and Benefits to Business. RedFame. **Business and Managements Studies**, vol. 2, no 2, 2016.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: Canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2011.

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. Sportswear Market to Hit USD 267.61 Billion by 2028 | Sportswear Industry to Generate 6.6% CAGR. 2018. 2022. Globe News Wire. Disponível em: <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2022/11/28/2562911/0/en/Sportswear-Market-to-Hit-USD-267-61-Billion-by-2028-Sportswear-Industry-to-Generate-6-6-CAGR.html>. Acesso em: 17 nov. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [S. l.: s. n.], 2010. *E-book*. Disponível em: [http://books.google.ie/booksid=HSGHRAAACA AJ&dq=como+elaborar+projeto+s+de+pesquisas&hl=&cd=2&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/booksid=HSGHRAAACA AJ&dq=como+elaborar+projeto+s+de+pesquisas&hl=&cd=2&source=gbs_api). Acesso em: 14 fev.2024.

GINSBERG, Jill Meredith; BLOOM, Paul N. Choosing the right green marketing strategy. **MIT Sloan Manag. Rev.** 46, 79e84 (2004).

HARIYANI, Dharmendra; MISHRA, Sanjeev; HARIYANI, Poonam; SHARMA, Milind Kumar. Drivers and motives for sustainable manufacturing system. **Innovation and Green Development**, vol. 2, no. 1, p. 100031, Mar. 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.igd.2022.100031>.

HIETALA, Heidi. Eco-business: What, Why, How and Who? A study on Eco-Friendliness of Footwear Companies. 2015 Disponível em: <https://www.theseus.fi/handle/10024/93366>

INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORTGS MARKETING AND SPONSORSHIP, Vol. 23, No 5, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1464-6668>. Acesso em: 20 dez. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LA ROSA, Ana; JORGENSEN, Jennifer Johnson. Influences on Consumer Engagement with Sustainability and the Purchase Intention of Apparel Products. *Sustainability*, vol. 13, no. 19, p. 10655, 25 Sep. 2021. DOI 10.3390/su131910655. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su131910655>.

LEONIDOU, Constantinos N.; KATSIKEAS, Constantine S.; MORGAN, Neil A. “Greening” the marketing *mix*: do firms do it and does it pay off? **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], vol. 41, no. 2, p. 151–170, 2012. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>.

LIEDONG, Tahiru Azaaviel; TATICCHI, Paolo; RAJWANI, Tazeeb; PISANI, Niccolò. Gracious growth. **Organizational Dynamics**, [s. l.], vol. 51, no. 3, p. 100895, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100895>.

LOEWENBERG, Estefania. Green Marketing: An analysis of Green Marketing Campaigns. 2015. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A885759>. Acesso em 13 jan. 2024.

LUKOSEVICIUS, Alessandro P.; MARCHISOTTI, Gustavo G; SOARES, Carlos Alberto. Framework Metodologico para Estudos de Caso em Administração. *Revista Eletronica de Administracao*. 2017. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/1327/1108>

MCKINSEY. **Sporting goods 2023**: The need for resilience in a world in disarray. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2023-the-need-for-resilience-in-a-world-in-disarray#/.](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2023-the-need-for-resilience-in-a-world-in-disarray#/) Acesso em: 30 nov. 2023

MAHMOUD, Thoria Omer. Impact of green marketing *mix* on purchase intention. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, vol. 5, no. 2, p. 127–135, Feb. 2018. DOI 10.21833/ijaas.2018.02.020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21833/ijaas.2018.02.020>.

MCKINSEY. **Sporting goods 2022**: The new normal is here. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2022-the-new-normal-is-here>. Acesso em: 15 nov. 2023.

MOHD SUKI, Norazah. Green product purchase intention: impact of green brands, attitude, and knowledge. **British Food Journal**, vol. 118, no. 12, p. 2893–2910, 5 Dec. 2016. DOI 10.1108/bfj-06-2016-0295. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/bfj-06-2016-0295>.

MSCI. **Ratings**. 2024. Disponível em: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings-climate-search-tool>. Acesso em: 18 mar. 2024.

NAM, Changhyun; DONG, Huanjiao; LEE, Young-A. Factors influencing consumers' purchase intention of green sportswear. **Fashion and Textiles**, vol. 4, no. 1, 17 Jan. 2017. DOI 10.1186/s40691-017-0091-3. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1186/s40691-017-0091-3>.

NIKE. **Circularity Workbook**. 2023. Disponível em: <https://circulardesign.nike.com>. Acesso em: 12 fev. 2024.

NIKE. Círculo completo: as Air renascem com uma reciclagem interna. Abril, 2022. Disponível em: <https://www.nike.com/pt/a/fabricar-nike-air-com-reciclagem-interna>. Acesso em: 17 dez. 2023.

NIKE. **Impact Report**. 2022. Disponível em: <https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy22-nike-inc-impact-report>. Acesso em: 15 dez. 2023.

NIKE. How to Start a Running Shoe Care Routine. **Canal Nike** no YouTube. 2024. Disponível em: <https://youtu.be/FPko8TWW3Vk?si=idAI6R4gKXnee6sA>. Acesso em: 17 jan. 2024.

NIKE. **Pegasus 40**. 2024. Disponível em: <https://www.nike.com/ca/t/pegasus-40-road-running-shoes-f0TcNR/DV3854-011> Acesso em: 28 fevereiro/2024.

NIKE. **Supply Chain Sustainability Index** (2020). Disponível em: <https://about.nike.com/en/newsroom/resources/supply-chain-sustainability-index> Acesso em: 12 fev. 2024.

NIKE. **Sustainability**. 2024. Página que apresenta diversas ações relacionadas à sustentabilidade. Disponível em: <https://www.nike.com/ca/sustainability>. Acesso em: 25 jan. 2024.

NIKE. Sustainable Innovation. **Canal Nike** no YouTube 2020. Disponível em: [https://youtu.be/dmSTIwCAO8M?si=YVW7ejf-8E\\_pqxCW](https://youtu.be/dmSTIwCAO8M?si=YVW7ejf-8E_pqxCW). Acesso em: 12 fev. 2024.

NIKE. The Courtyard in Manila Gives the Local Basketball Community a Space to Thrive. Newsroom. 2023. Disponível em: <https://about.nike.com/en/newsroom/releases/courtyard-basketball-court-manila-philippines>. Acesso em: 3 jan. 2024.

NISKANEN, Heidi. Sustainability in the sports goods industry: How Nike, Adidas and Puma have developed company sustainability. **Semantic Scholar**, 2019. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Sustainability-in-the-sporting-goods-industry%3A-How-iskanen/3ab716f2450509d353835065bbcf1abd4b95f940>. Acesso em: 20 jan. 2024.

ONU NEWS. 2022. **População mundial atinge 8 bilhões de pessoas**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/11/1805342>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ORIGEM SUSTENTÁVEL, 2024. Disponível em: <https://www.origemsustentavel.org.br/sobre>. Acesso em: 31 mar. 2024.

OTTOMAN, Jacquelyn. **The New Rules of Green Marketing**: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. New York: Berret-Koehler Publishers, Inc. 2011.

PEATTIE, Ken. Green Marketing. *In*: BAKER, Michael J.; HART, Susan. **The Marketing Book**. [S. l.]: Routledge, 2016.

PEATTIE, Ken. Marketing Mix. *In*: BAKER, Michael J. **The Marketing Book**. [S. l.]: Routledge, 2016.

POLAR. 2022: Reflected – Year in Review. Disponível em: <https://www.polar.com/blog/2022-reflected-year-in-review/#:~:text=2022%3A%20You%20Favorit%20Sports,Pacer%20and%20Polar%20Pacer%20Pro>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PROGRAMA FÔLEGO. Canal no YouTube. 2021. **Avaliação Corre Eco 1. Olympikus**. Disponível em: [https://youtu.be/WQ55bW\\_El3U?si=nuZLrrDkrZuUeaKu](https://youtu.be/WQ55bW_El3U?si=nuZLrrDkrZuUeaKu). Acesso em: 20 jan. 2024.

PROGRAMA FÔLEGO. Canal no YouTube. 2023. **Asics Nimbus 25 Review**. Disponível em: <https://youtu.be/Alk9ctku4lM?si=QeJXJywGrYrIqNXB>. Acesso em: 12 fev. 2024.

RATHORE, Bharati. Aligning Profitability and Environmental Responsibility: A Study on Sustainable Marketing Strategies. **Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 2, p. 7-15, 2017. Disponível em: <https://eduzonejournal.com/index.php/eiprmj/article/download/340/295>. Acesso em 14 jan. 2024.

RETAIL DIVE. 2023. **Nike faces lawsuit over greenwashing claims**. Disponível em: <https://www.retaildive.com/news/nike-faces-lawsuit-greenwashing-claims/650282/>. Acesso em: 12 fev. 2024.

REVISTA EXAME. Nike e o trabalho escravo. Disponível em: <https://exame.com/negocios/como-a-nike-esta-lutando-contr-o-uso-de-mao-de-obra-escrava/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

RIVERA, Julio L.; LALLMAHOMED, Amrine. Environmental implications of planned obsolescence and product lifetime: a literature review. **International Journal of Sustainable Engineering**, [s. l.], vol. 9, no. 2, p. 119–129, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/19397038.2015.1099757>.

RODRIGUES, Luana Batista; DA SILVA, Francisco Edson Rodrigues; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu. “Sou Verde de Verdade”: Estratégias Mercadológicas da Economia Criativa Para Superar a Desconfiança do Consumidor. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s. l.], vol. 15, p. e02780, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v15.2780>.

RUN REPEAT. 2021. **The Average Price of Nike Shoes**. Disponível em: <https://runrepeat.com/average-price-nike-shoes> Acesso em: 9 fev. 2024.

RUN TO THE FINISH. 2024. **Nike Vs Asics Running Shoe Comparison**. Disponível em: <https://www.runtothefinish.com/nike-vs-asics-running-shoe/> Acesso em: 10 fev. 2024.

RUNNERS WORLD. 2021. **Adidas and Allbirds Just Created The World’s Most EcoFriendly Running Shoe**. Disponível em: <https://www.runnersworld.com/gear/a39774902/adidas-allbirds-running-shoes/#>. Acesso em: 12 fev. 2024.

RUNNERS WORLD. 2022. **How long running shoes last?** Disponível em: <https://www.runnersworld.com/gear/a33233314/how-many-miles-do-running-shoes-last/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

RUNNERS WORLD. 2023. **Adidas unveils de Adizero Adios Pro Evo 1**. <https://www.runnersworld.com/uk/gear/shoes/a45116634/adidas-adizero-adios-pro-evo-1/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

RUNNERS WORLD. 2023. **Nike surges ahead in the ‘war of the super shoes’ as Kiptum breaks marathon world record**. Disponível em:

<https://www.runnersworld.com/uk/gear/shoes/a45481094/war-of-the-super-shoes/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

RUNNING MAGAZINE. 2020. **The Carbon Shoe Revolution**. Disponível em: <https://runningmagazine.ca/sections/gear/the-carbon-shoe-revolution/>. Acesso em: 21 dez. 2023.

SAMBHI, Priyanka. **Greenwashing and the Emerging Role for IFAs**. Master of Forensic Accounting Program. University of Toronto, 2022. Disponível em: <https://mfacc.utoronto.ca>. Acesso em: 23 dez. 2023.

SB BRANDS. 2023. **Asics Launches Product Carbon-Footprint Labeling**. Disponível em: <https://sustainablebrands.com/read/marketing-and-comms/asics-launches-product-carbon-footprint-labeling>. Acesso em: 15 mar 2024.

SHARMA, Priyanka; MISHRA, Suman. Green Marketing Strategies: Benefits and Barriers. **International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)** Vol. 6, Issue 3, pp: (73-77), Month: July - September 2019. Disponível em: [www.paperpublications.org](http://www.paperpublications.org). Acesso em: 12 dez. 2023.

SOARES SILVA, Simone; MOREIRA BRITO, Luiz Sérgio; PORFÍRIO MOURA, Mara Águida; FERREIRA E SILVA, Kelsen Arcângelo. **Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell de 2010 a 2020 sobre Marketing Verde** ## An Analysis of Articles Published in the Spell Base from 2010 to 2020 about Green Marketing. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, vol. 11, no. 1, p. 155, 30 jun. 2022. DOI 10.17648/aos.v11i1.2444. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v11i1.2444>.

S&P GLOBAL. **ESG SCORE**. 2023. Disponível em: <https://www.spglobal.com/esg/scores/results?cid=4004236> Acesso em: março de 2024

SPINDLER, Viktoria; SCHUNK, Holger; KÖNECKE, Thomas. Sustainable consumption in sports fashion – German runners’ preference and willingness to pay for more sustainable sports apparel. **Sustainable Production and Consumption**, vol. 42, p. 411–422, Nov. 2023. DOI 10.1016/j.spc.2023.05.003. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.spc.2023.05.003>.

STATISTA. 2017. **Median price of popular sneaker brands worldwide**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/828403/median-price-of-popularneakerrandsorldwide/#:~:text=At%20a%20cost%20of%2080,at%20arou ndPo%2040%20U.S.%20dollars>. Acesso em: 12 fev. 2024.

STRAVA. 2023. **Ano Esportivo, Análise de Tendências**. Disponível em: <https://press.strava.com/articles/strava-releases-year-in-sport-trend-report>. Acesso em: 9 jan. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2021. **Avaliação Corre Eco 1, Olympikus**. Disponível em: [https://youtu.be/YPEuxqha\\_MY?si=xlSORqdJnR3\\_gyoi](https://youtu.be/YPEuxqha_MY?si=xlSORqdJnR3_gyoi). Acesso em: 19 jan. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2023. **Asics Nimbus 25 Review**. Disponível em: <https://youtu.be/vxTtHOXpYQ4?si=CM0YNU7MAOWIocF->. Acesso em: 19 fev. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2023. **Avaliação do modelo Corre 3**. Disponível em: <https://youtu.be/TkSdpqKrDL0?si=L-Hj-9LognNGkQLZ>. Acesso em: 27 jan. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2023. **Nike a Pegasus 40 , o que mudou?** Disponível em: [https://youtu.be/\\_7C2SZduC7I?si=2hNMejcDA4D9XZRz](https://youtu.be/_7C2SZduC7I?si=2hNMejcDA4D9XZRz). Acesso em: 15 fev. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2023. **Melhores Tênis do Ano**. Disponível em: <https://youtu.be/R8irrhVrrI?si=3oDenqRVUTxPOVAd>. Acesso em: 12 fev. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2023. **TÊNIS 'BOM e BARATO' até R\$500 (lista atualizada)**. Disponível em: <https://youtu.be/xTBVEoi4m74?si=JI2rsPG5dzlJyyiI>. Acesso em: 13 fev. 2024.

TÊNIS CERTO. Canal no YouTube. 2023. **Top 10 Tênis Mais Caros Vendidos no Brasil Hoje!!** Disponível em: <https://youtu.be/qaQwfUYbH84?si=cCYgcE7CVtCpnLQ2>. Acesso em: 12 fev. 2024.

TOWA, Océane. Sustainability in the sneakers industry. **Fundação Getúlio Vargas**. 2021. Disponível em <https://hdl.handle.net/10438/30337>. Acesso em: 7 fev. 2024.

UN. 1987. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2023.

UN. 2022. **COP 27 Five Take Aways**. Disponível em: <https://unfccc.int/process-and-meetings/conferences/sharm-el-sheikh-climate-change-conference-november-2022/five-key-takeaways-from-cop27>. Acesso em: 9 jan. 2024.

UN. 2023. **COP28 Event Highlights Urgent Need to Accelerate Development and Implementation of National Adaptation Plans**. Disponível em: <https://unfccc.int/news/cop28-event-highlights-urgent-need-to-accelerate-development-and-implementation-of-national>. Acesso em: 9 jan. 2024.

VIER, Margarete Blume; SCHREIBER, Dusan; JAHNO, Vanusca Dalosto; FROEHLICH, Cristiane. Ecodesign e Logística Reversa na Indústria Calçadista.

**Desenvolvimento em Questão**, [s. l.], vol. 19, no. 55, p. 246–266, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11239>.

VULCABRÁS (Olympikus). 2023. **Apresentação de Resultados**. Disponível em: <https://www.vulcabrasri.com/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

VULCABRÁS (Olympikus). 2023. **Formulário de Referência (2023)**. Disponível em: <https://www.vulcabrasri.com/informacoes-financeiras/documentos-cvm/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

VULCABRÁS (Olympikus). 2023. **Relação Investidores**. Disponível em: <https://www.vulcabrasri.com/a-companhia/marcas/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

VULCABRÁS (Olympikus). 2023. **Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.vulcabrasri.com/sustentabilidade-2/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

WILSON, Matthew; GOFFNETT, Sean. Reverse logistics: Understanding end-of-life product management. **Business Horizons**, [s. l.], vol. 65, no. 5, p. 643–655, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2021.10.005>.

WORLD FOOTWEAR ASSOCIATION. 2023. **Business Conditions Survey Issue 8**. Disponível em <https://www.worldfootwear.com/publications-details/business-conditions-survey-first-semester-2023/8910.html?tab=All>. Acesso em: 30 jan. 2024.

WORLD DATA BANK GROUP. 2022. **Population total**. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?view=chart>. Acesso em: 15 nov. 2023.

YEONG Sheng Tey; MARK Brindal; HADDY, Dibba. Factors influencing willingness to pay for sustainable apparel: A literature review. **Journal of Global Fashion Marketing**, 9:2, 129-147 (2018). Disponível em: <https://doi.org/10.1080/20932685.2018.1432407>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. [S. l.: s. n.], [s. d.]. *E-book*. Disponível em: [http://books.google.ie/books?id=hco-vgAACAAJ&dq=estudo+de+caso+planejamento+e+metodo&hl=&cd=2&source=gbs\\_pi](http://books.google.ie/books?id=hco-vgAACAAJ&dq=estudo+de+caso+planejamento+e+metodo&hl=&cd=2&source=gbs_pi). Acesso em: 15 jan. 2024.

YUSIANA, Rennyta; WIDODO, Arry; HIDAYAT, Agus Maolana. Green Marketing: Perspective of 4P's. *In: First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)*. Atlantis Press, 2020. p. 105-109.

ZANDONÁ, Leonardo; MOURA, Gilnei; MARCHI, Janaina; HORBE, Tatiane; TEIXEIRA, Emidio. A influência do Green Marketing na Estratégia Competitiva de empresas localizadas no Brasil. **Revista Espacios**, vol. 37, no 12, p.16, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371211.html>. Acesso em: 18 mar 2024.

## Apêndice A - Principais fontes de dados utilizados na pesquisa

Fonte de dados	Ano/P eríodo	Conteúdo utilizado	Onde encontrar
<b>Nike</b>			
<i>Impact Report</i> (Relatório de Sustentabilidade)	2022	Estratégias de Produto, Praça e Promoção.	<a href="https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy22-nike-inc-impact-report">https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy22-nike-inc-impact-report</a>
<i>Impact Moving Forward</i> (webpage)	Histórico até atual	Ações praticadas pela Nike em cada pilar relacionado à sustentabilidade.	<a href="https://about.nike.com/en/impact">https://about.nike.com/en/impact</a>
10-K (Relatório Financeiro)	2022	Informações financeiras, dados de distribuição das receitas globais, por segmento e outros.	<a href="https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/?toggle=earnings">https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/?toggle=earnings</a>
Entrevista do CEO global da Nike, John Donahoe, para o canal CNBC Television, no YouTube	2021	Cita ações da marca quanto ao tema de sustentabilidade incluindo investimentos em produtos sustentáveis, apoio às comunidades locais e proximidade aos clientes.	<a href="https://youtu.be/i6oXZQX8EdU?si=5L7x1fZyByM0J3Ss">https://youtu.be/i6oXZQX8EdU?si=5L7x1fZyByM0J3Ss</a>

<i>Nike Circularity/ Circularity Workbook</i>	2023	Página da marca que apresenta todas as iniciativas voltadas para Economia Circular.	<a href="https://circulardesign.nike.com">https://circulardesign.nike.com</a>
<i>Sustainable Innovation   Nike Innovation 2020   Nike</i>	2020	Vídeo de divulgação da marca sobre inovações no campo da sustentabilidade.	<a href="https://youtu.be/dmSTIwCAO8M?si=XFuhCTKKnSNy2pSg">https://youtu.be/dmSTIwCAO8M?si=XFuhCTKKnSNy2pSg</a>
<i>Material Sustainability Index Workbook (MSI)</i>	2012	Inovações aplicadas ao processo de uso de materiais pela Nike.	<a href="https://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/Sustainability/Nike_MSI_2012_0724b.pdf">https://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/Sustainability/Nike_MSI_2012_0724b.pdf</a>
<b>Olympikus (Vulcabrás)</b>			
Relatório de Sustentabilidade	2022	Mostra, em números, as ações da marca quanto aos pilares de sustentabilidade. Apresenta certificações que a marca possui quanto ao tema.	<a href="https://www.vulcabrasri.com/sustentabilidade-2/">https://www.vulcabrasri.com/sustentabilidade-2/</a>
Apresentação de Resultados	2022/2023	Mostra resultados financeiros da marca, o que cada segmento contribui para receitas da marca, as categorias, dados de mercado interno e externo. Apresenta ainda as principais ações em eventos praticadas pela marca.	<a href="https://www.vulcabrasri.com/informacoes-financeiras/central-de-resultados/">https://www.vulcabrasri.com/informacoes-financeiras/central-de-resultados/</a>

Formulário de Referência	2022	Formulário exigido pela CVM para empresas de capital aberto. Contém dados históricos da empresa, dados operacionais e financeiros até a data de referência do formulário.	<a href="https://www.vulcabrasri.com/informacoes-financeiras/documentos-cvm/">https://www.vulcabrasri.com/informacoes-financeiras/documentos-cvm/</a>
Entrevista do Diretor de Marketing da Vulcabrás (Olympikus) Márcio Callage para o canal MKTEsportivo no YouTube	2023	Estratégias e ações praticadas pela marca para inovar, atrair e fidelizar os consumidores, considerando o aspecto sustentabilidade em todo o processo.  Promoção da marca por meio de patrocínios e eventos.	<a href="https://youtu.be/cXExOGNzhBA?si=owL0t4EQeP10txO_">https://youtu.be/cXExOGNzhBA?si=owL0t4EQeP10txO_</a>
<b>Asics</b>			
<i>Sustainability Reports</i>	2022/ 2023	Estratégias de Produto, Praça e Promoção.	<a href="https://corp.asics.com/en/csr/csr_reporting">https://corp.asics.com/en/csr/csr_reporting</a>
<i>Financial Data</i>	2022/ 2023	Relatórios financeiros publicados pela marca disponível para investidores	<a href="https://corp.asics.com/en/investor_relations/library/financial_data">https://corp.asics.com/en/investor_relations/library/financial_data</a>
Entrevista da Diretora de Marketing da Asics América Latina, Constanza Novillo, para o canal MKTEsportivo no YouTube	2023	Cita estratégias e ações praticadas pela Asics para inovar, atrair e fidelizar os consumidores, considerando o aspecto sustentabilidade em todo o processo.	<a href="https://youtu.be/-QqYnwIKhVY?si=pKN00s6h4S1xqhy4">https://youtu.be/-QqYnwIKhVY?si=pKN00s6h4S1xqhy4</a>

		Promoção da marca por meio de patrocínios e eventos.	
Divulgação da tecnologia Flytefoam aplicada nos tênis da marca	2023	Descrição de um dos tênis da marca Asics com 50% de material reciclado	<a href="https://www.asics.com/us/en-us/blog/what-is-flytefoam/">https://www.asics.com/us/en-us/blog/what-is-flytefoam/</a>
<b>Adidas</b>			
<i>Annual Financial Report</i> De 2017 em diante, resultados financeiros e não financeiros passaram a ser combinados em um único reporte	2022/ 2023	Estratégias de Produto, Praça e Promoção. Dados e números de vendas e de investimentos em produtos e no processo como um todo.	<a href="https://www.adidas-group.com/en/sustainability/transparency/reporting/sustainability-reports/">https://www.adidas-group.com/en/sustainability/transparency/reporting/sustainability-reports/</a>
Entrevista do CEO global da Adidas, Bjorn Gulden, para o canal Norges Bank Investment Management no YouTube	2023	Cita números da marca, o que faz um bom tênis de corrida, estratégias da marca para se fortalecer a cada dia.	<a href="https://youtu.be/YdWtvbkSJlY?si=uTshVdNe0VBGrPwh">https://youtu.be/YdWtvbkSJlY?si=uTshVdNe0VBGrPwh</a>
Relatórios do Setor			
<i>Sporting Goods McKinsey</i>	2023	Apresenta números do setor, dados dos principais mercados de tênis, EUA e China, além de entrevistas com líderes de grandes marcas e perguntas relacionadas a temas como sustentabilidade e	<a href="https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2023-the-need-for-resilience-in-a-world-in-disarray">https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2023-the-need-for-resilience-in-a-world-in-disarray</a>

		estratégias para continuar crescendo no mercado atual.	
Relatório Ano Esportivo Strava – Análise de Tendências (Global e Brasil)	2023	Apresenta números coletados por meio do aplicativo Strava sobre a prática de esportes, incluindo a corrida, principais marcas e modelos de tênis usados no Brasil e no mundo.	<a href="https://press.strava.com/pb/articles/strava-releases-year-in-sport-trend-report">https://press.strava.com/pb/articles/strava-releases-year-in-sport-trend-report</a>
<i>Shoe Sustainability Progress Report</i>	2023	Relatório que apresenta resultados de pesquisas e entrevistas realizadas com profissionais da área de calçados sobre temas relacionados à sustentabilidade.	<a href="http://fdra.org/wp-content/uploads/2023/12/2023-FDRA-Shoe-Sustainability-Benchmark-Progress-Report.pdf">http://fdra.org/wp-content/uploads/2023/12/2023-FDRA-Shoe-Sustainability-Benchmark-Progress-Report.pdf</a>
<i>World Footwear Business Conditions Survey</i>	2023 1º semestre	Apresenta números globais do setor em vários pontos como nível de empregabilidade, preço de calçados, quantidade produzida, dificuldades do setor, canais de distribuição etc.	<a href="https://www.worldfootwear.com/tag/business-conditions-survey/305.html">https://www.worldfootwear.com/tag/business-conditions-survey/305.html</a>
<i>Materials and Sustainability: How can footwear be more sustainable?</i>	2022	Apresenta dados voltados para composição dos produtos de forma sustentável, por materiais reciclados, orgânicos, biodegradáveis e outros que sejam menos prejudiciais ao meio ambiente.	<a href="https://www.worldfootwear.com/news/materials-and-sustainability-how-can-footwear-be-more-sustainable/8724.html">https://www.worldfootwear.com/news/materials-and-sustainability-how-can-footwear-be-more-sustainable/8724.html</a>

## Apêndice B - Ilustrações da marca Nike que mostram ações relacionadas ao *mix* de marketing verde e alguns dos seus produtos

**Figura 1.** *Make your gear last.* Retirada do *site* da Nike (2024)

Sustainability Materials Circular Solutions Impact Products Re-Creation Sustainability Home

### MAKE YOUR GEAR LAST

Explore our Product Care guide for easy maintenance and care recommendations to get the most out of your favourites.

[Check It Out](#)



**Recycling + Donation**  
Help reduce waste by donating or recycling worn athletic shoes and apparel.

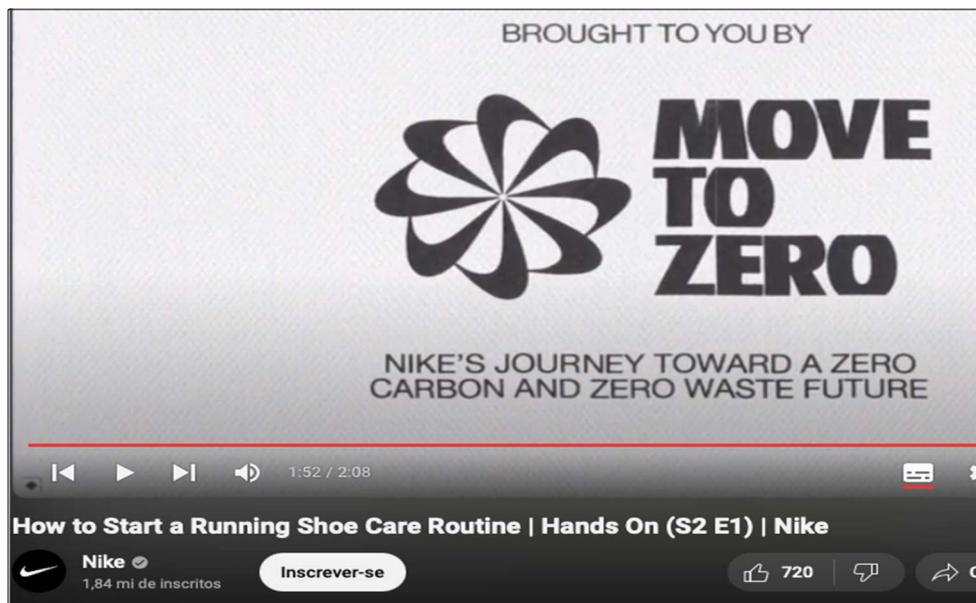


**Refurbished**  
We source a mix of eligible returns and open-box footwear to create an opportunity to purchase gently used shoes at a lower price.



**Re-creation**  
We collect local vintage and dead stock product, using its materials to create newly designed and manufactured pieces.

**Figura 2.** Mensagem final apresentada no vídeo postado no canal do YouTube da Nike com dicas para conservar os tênis de corrida



**Figura 3.** Descrição do tênis Pegasus 40 no *site* da Nike, página para compras



Nike Pegasus 40  
\$170

A springy ride for any run, the Peg's familiar, just-for-you feel returns to help you accomplish your goals. This version has the same responsiveness and neutral support you love but with improved comfort in those sensitive areas of your foot, like the arch and toes. Whether you're logging long marathon miles, squeezing in a speed session before the sun goes down or hopping into a spontaneous group jaunt, it's still the established road runner you can put your faith in, day after day, run after run.

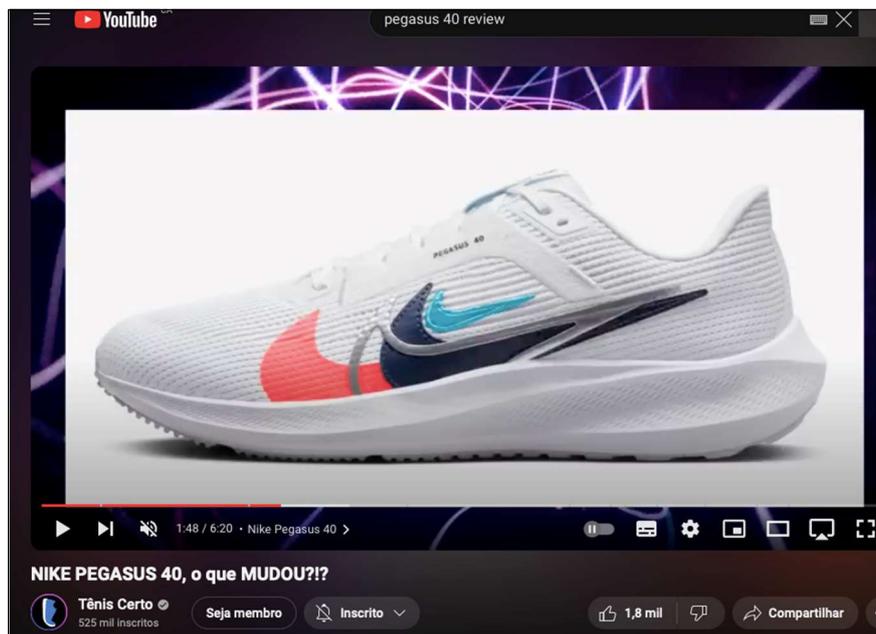
**Support: neutral**  
The more supportive the shoe, the more stability it can give to your natural stride. A combination of tuned support and intentionally placed cushioning helps you feel secure with every step. The Peg 40 has neutral support. It gives you balance, whether you're a heel or a forefoot striker. It's good for long and short runs, too, providing a smooth transition from heel to toe.

**Cushioning: medium**  
The more cushioning you have underfoot, the softer and more comfortable your running experience can be. Cushioning helps soften the impact as your feet hit the ground. Feel connected to the ground with Nike React technology: a lightweight, durable foam that delivers a comfortable, responsive ride. It holds its shape run after run to give you a consistent feeling.

**Responsiveness: high**  
The more responsive the shoe, the more energy return you can get back with each step. Whether you want to run a little bit faster or with a little less effort, responsive shoes help give you slightly more spring in your step to get more out of your run. We paired Nike React technology with 2 Zoom Air units (1 in the forefoot and the heel) to give you a bouncy, springy sensation and an energised feel at toe-off.

**Inviting fit and feel**  
A highly tuned single-layer mesh creates an inviting feel and fit. We redesigned the midfoot strap for a more moulded fit to the foot, shaped for all sized arches.

**Figura 4.** Canal Tênis Certo no YouTube com a revisão e avaliação do Nike Pegasus 40



**Figura 5.** Tênis Pegasus Turbo para venda no *site* da Nike com informações sobre ser verde e sua constituição com ao menos 50% de materiais reciclados

★ Highly Rated



**Sustainable Materials**

**Nike Pegasus Turbo**  
Women's Road Running Shoes

\$133.99 ~~\$190~~ **29% off**




Select Size

US 5	US 5.5	US 6
US 6.5	US 7	US 7.5
US 8	US 8.5	US 9
US 9.5	US 10	

Size Guide

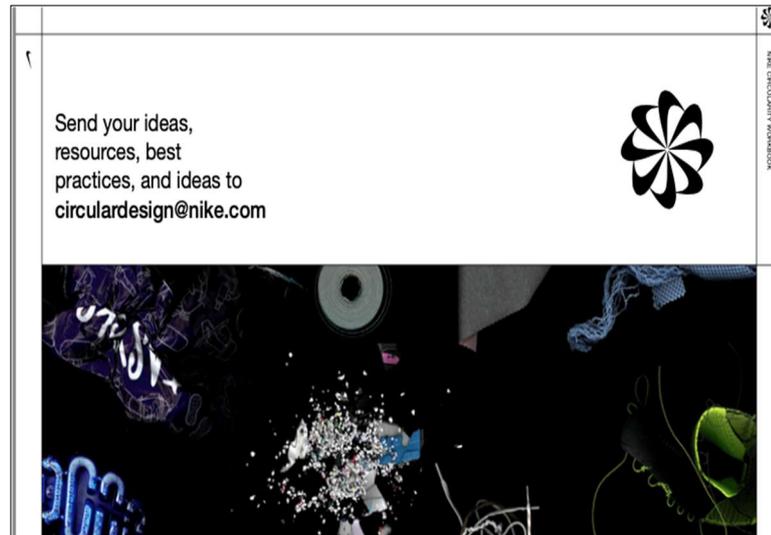
Add to Bag

Favourite ♥

This product is made with at least 50% recycled content by weight

Let the Nike Pegasus Turbo help you log the hard miles. Made from at least 50% recycled content by total weight of product, this esteemed stallion gives you a stretchy, just-right feel. Complete with lighter, responsive foam, it's made to help you increase the tempo without sacrificing comfort as you push towards a personal best.

**Figura 6.** O manual *Circularity Workbook* que mostra *logo* desenvolvido pela marca para identificar a circularidade e sustentabilidade no processo e em seus produtos. Nesta página a Nike convida os clientes a fazerem parte do processo enviando ideias.



**Figura 7.** Manual da Nike *Circularity Workbook*. Mostra tênis formado pelo material *flyleather* oriundo em mais de 50% de sobras de couro que antes seriam descartadas.



## Apêndice C - Ilustrações da marca Olympikus que mostram ações relacionadas ao *mix* de marketing verde

**Figura 1.** Mostra os tênis da família “Corre” no *site* da marca Olympikus



**Figura 2.** Mostra o primeiro tênis da família “Corre”, Corre 1, na versão eco e suas características

**O TÊNIS FEITO POR CORREDORES BRASILEIROS, CANHOU UMA VERSÃO ECOLÓGICA.**

**FEITO POR BRASILEIROS**

# CORRE1 ECO

**EDIÇÃO ESPECIAL**

**CORDÃO**  
Feito com fios de poliéster reciclados.

**ATACADOR**  
Feito com fios de poliéster reciclados.

**FITA**  
Feita com fios de poliéster reciclados.

**TECNOLOGIA DUOFLOW**  
Dupla camada de EVA Verde, produzido a partir da cana-de-açúcar, garantindo maior amortecimento e resposta.

**HYPERSOX**  
Material com fios de poliéster reciclados a partir de garrafas plásticas, garantindo melhor respirabilidade, conforto, flexibilidade e leveza.

**PALMILHA**  
Feita com EVA Verde, produzido a partir da cana-de-açúcar, e uma camada superior em tecido composto por fios de poliéster 100% reciclados.

**GRIPPER E GRIPPER PLUS**  
Borracha natural extraída da seringueira que proporciona maior aderência ao solo e absorção de impacto para uma corrida mais segura e confortável.

**O EVA VERDE É PRODUZIDO A PARTIR DA CANA-DE-AÇÚCAR E ESTÁ PRESENTE NA SOLA E NA PALMILHA. A CADA 1KG PRODUZIDO DESSE MATERIAL, DEIXA-SE DE EMITIR 4KG DE CO2 NA ATMOSFERA.**

**Figuras 3 e 4.** Modelo Corre 3, especial da Maratona de São Paulo, e a sua descrição (Este modelo é considerada evolução dos modelos tênis Corre 1, Corre 1 Eco e Corre 2. Neste, não há qualquer informação sobre materiais “verdes, orgânicos, reciclados ou outros sustentáveis)



### Descrição

Olympikus Corre 3, edição especial Maratona de São Paulo. A franquia que revolucionou nossa categoria Corrida, chega a sua terceira edição, ainda mais leve, com 210g. Com o desafio de evoluir o produto, o desenvolvimento do Corre 3 contou novamente com um time de especialistas e o apoio do Laboratório de Biomecânica da USP. Seu solado tem 8mm de drop e possui a tecnologia de amortecimento Eleva Pro, que garante máxima resposta, mantendo o conforto e a durabilidade. Possui também a tecnologia Gripper e Gripper Plus, uma borracha antiderrapante, de alta resistência à abrasão, que proporciona aderência ao solo, dando mais segurança às passadas. O cabedal é desenvolvido com a tecnologia Oxitec 2.0 bicolor, integrando monofilamento, elastano e poliéster em sua estrutura, tornando-se ainda mais leve, respirável e com maior conforto térmico. Para melhorar o ajuste ao pé na parte frontal, diminuimos a circunferência da forma e estreitamos a abertura da vista, proporcionando um melhor calce. Para impedir o deslocamento da lingueta, acrescentamos dois passadores em suas laterais, além do passador central. O transfer refletivo no puxador traseiro, garante a segurança na corrida noturna. Possui ainda forro de fibra têxtil elástica com espuma e atacador em poliéster texturizado. Sua palmilha é plana e em EVA para evitar a absorção de líquidos com tecido de poliéster respirável e tem furos para reduzir o peso. **TECNOLOGIA: REFLETIVO** - A tecnologia da Olympikus com borracha compacta antiderrapante e de alta resistência Aplicado em pontos estratégicos, garante maior segurança nas atividades noturnas. **GRIPPER** - A tecnologia da Olympikus com borracha compacta antiderrapante e de alta resistência. **ELEVA PRO** - Desenvolvido para melhor performance sua tecnologia de amortecimento garante máxima resposta, mantendo o conforto e a durabilidade. **OXITE**- Monofilamento com elastano. Maior leveza, respirabilidade e conforto térmico.

**Figuras 5.** Divulgação de evento de corrida, “BPC”, Bora pra Correr, criado pela marca Olympikus por várias regiões do Brasil, que tenham contato com a natureza

The image shows a screenshot of the Olympikus website's landing page for the 'Bota Pra Correr' event. The page features a blue header with the Olympikus logo and navigation links for 'MASCULINO', 'FEMININO', 'INFANTIL', 'LANÇAMENTOS', 'OFERTAS', and 'BOTA PRA CORRER'. A search icon and a heart icon are also present in the header. Below the header, a black banner displays a promotional message: '20% de bônus para a próxima compra - Confira!'. The main content area has a green background with the text 'BOTA PRA CORRER' in blue. A central image shows a group of runners on a sandy beach. Overlaid on this image is the headline 'O BOTA PRA CORRER É MUITO MAIS QUE UM CIRCUITO DE PROVAS.' in large green letters. Below the headline, a smaller text block reads: 'NÓS CRIAMOS UM MOVIMENTO DE DESCOBERTA DO BRASIL ATRAVÉS DA CORRIDA, ONDE MILHARES DE CORREDORES JÁ VIVENCIARAM MOMENTOS INESQUECÍVEIS.' At the bottom of the page, a green banner contains the text 'FALE CONOSCO' in blue, with a 'Entre em contato' button below it.

**OLYMPIKUS** MASCULINO FEMININO INFANTIL LANÇAMENTOS OFERTAS BOTA PRA CORRER

20% de bônus para a próxima compra - Confira!

**BOTA PRA CORRER** Saiba ma

**O BOTA PRA CORRER É MUITO MAIS QUE UM CIRCUITO DE PROVAS.**

NÓS CRIAMOS UM MOVIMENTO DE DESCOBERTA DO BRASIL ATRAVÉS DA CORRIDA, ONDE MILHARES DE CORREDORES JÁ VIVENCIARAM MOMENTOS INESQUECÍVEIS.

**FALE CONOSCO**

Entre em contato

## Apêndice D - Ilustrações da marca Asics que mostram ações relacionadas ao *mix* de marketing verde

**Figura 1** Mostra tênis lançado pela Asics em 2022, com a menor geração de emissões disponível no mercado

THIS YEAR'S MOST ICONIC CASE

# Leaping to net-zero: the world's lightest CO<sub>2</sub>e emissions sneaker\*

ASICS announced the GEL-LYTE™ III CM 1.95 sneaker after 10 years of R&D. The GEL-LYTE™ III CM 1.95 includes a new carbon negative foam and other technologies to improve sustainability without compromising on quality.

[Read more on page 38 →](#)



\*Based on available industry data for life cycle CO<sub>2</sub>e emissions as of Sep. 2022.

**Figuras 2 e 3.** Asics apresenta suas ações para reduzir a pegada de carbono. Na página é possível ver o logo (lado direito da primeira imagem) implementado pela marca para identificar ações verdes.



**A Lighter Footprint for a brighter tomorrow**

We're bringing the benefits of a Sound Mind, Sound Body to the world we love to move in by reducing our emissions.



**What is a carbon footprint?**

A carbon footprint is the total amount of greenhouse gases generated over a product's life cycle. We're committed to reducing our CO<sub>2</sub> emissions throughout the value chain, so we're being transparent about how we measure and continuously work to reduce our emissions.

**We care about our emissions**

We measure the carbon emissions at each stage of a product's life cycle. Below, we've explained the carbon footprint of our GEL-KAYANO® 30, one of ASICS' pinnacle running shoes. Learn more about our calculation methodology [here](#).



**1. Materials**

Processes to get finished materials include:



**2. Manufacturing**

Processes for product manufacturing include:



**3. Transportation**

Processes for transporting materials during all stages of

**Figura 4.** Mostra informações sobre a etiqueta verde ou selo de emissões de carbono na descrição do Tênis Gel-Kayano30

The screenshot displays the ASICS website interface. At the top, there is a navigation menu with categories: Men, Women, Kids, Sports, Sportstyle, Road Tested, and Sale. A search bar and a shopping cart icon are also visible. Below the navigation, a promotional banner reads: "Get up to 20% off your purchase when you refer a friend to ASICS. [Terms apply.](#)".

The main content area features two columns of product benefits:

- Softer landings:** New PureGEL™ technology for enhanced shock absorption, softer landings and smoother transitions.
- More cushioning:** New lightweight FF BLAST™ PLUS ECO cushioning and an increased 4mm in stack height mean an even more comfortable ride.

Below these features, a section highlights the carbon footprint:

**CARBON FOOTPRINT**  
**+10.7**  
 kg CO<sub>2</sub>e

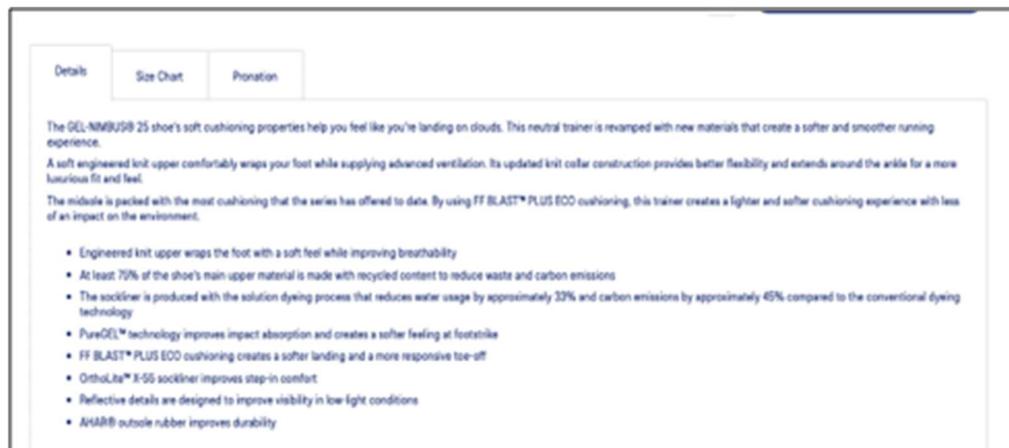
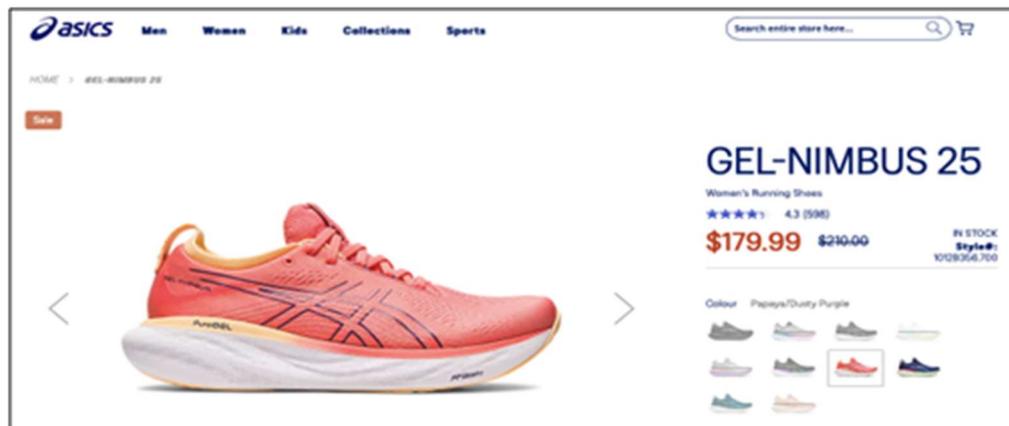
**A lighter footprint for a brighter tomorrow.**  
 The new GEL-KAYANO® 30 shoe's carbon footprint is 14% lower than the industry average.\*

**What is a carbon footprint?**  
 A carbon footprint is the total amount of greenhouse gases generated over a product's lifetime. We're committed to reducing our CO<sub>2</sub> emissions throughout the value chain, so we're being transparent about how we measure and share our emissions.

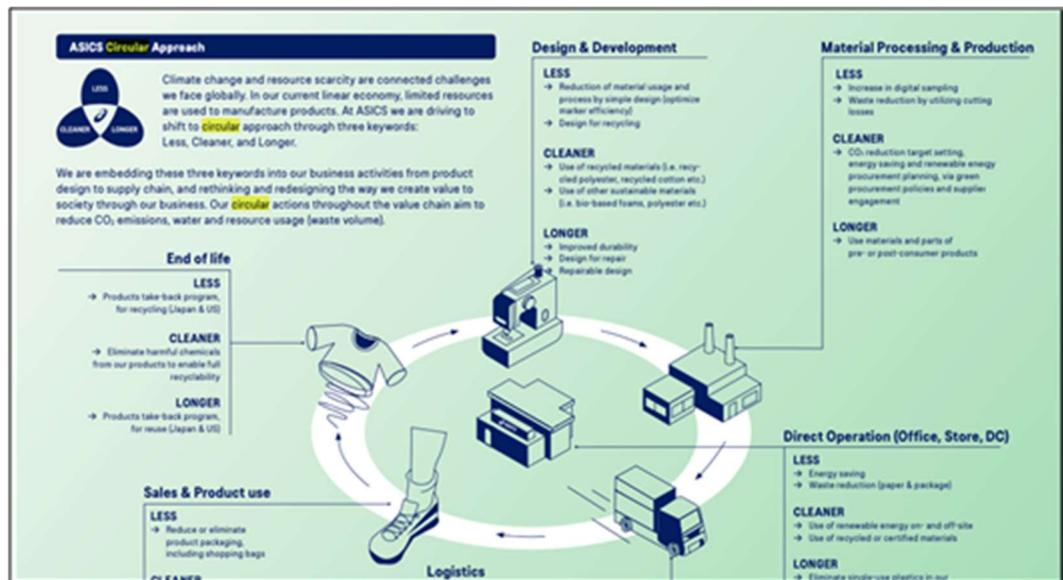
**Learn more about our carbon footprint efforts at** <https://www.asics.com/mk/sustainability/carbonfootprint>

Verified by SGS December 2022. \* Assessed using consistent methodology across ASICS' carbon footprint methodology and the most comprehensive reporting available for industry average running shoes, conducted by MIT.

**Figuras 5 e 6.** Modelo Nimbus 25 com sua composição de materiais. Na descrição do produto pode ser visto que ao menos 75% da parte superior do tênis é formado por material reciclado além de informações sobre a durabilidade do tênis e sobre soluções no processo de produção que reduzem o gasto de água e de emissões de gases.



**Figuras 7.** Programa de economia circular da Asics apresentado em seu Relatório de Sustentabilidade de 2022 (p. 37).



## Apêndice E - Ilustrações da marca Adidas que mostram ações relacionadas ao *mix* de marketing verde

**Figura 1.** Um dos modelos da Adidas e o processo de coleta dos materiais plásticos dos oceanos em parceria com a *Parley for the Oceans*.



**Figura 2.** Modelo de tênis de corrida *Future.craft loop*, desenvolvido pela Adidas, em 2019, com 100% de material reciclado.



**Figuras 3 e 4.** Dois modelos de tênis conhecidos da marca, Boston 12 e Supernova, respectivamente, com descrição de seus materiais e informações sobre o conteúdo reciclado e sua durabilidade.

### FAST-TEMPO TRAINING SHOES WITH HIGH PERFORMANCE TECHNOLOGY.

The Boston Marathon is a race. But it's also a goal, and a training plan and all the days it stays on your mind before the big one. The Adizero Boston 12 Shoes are built for mid- to long-distance running. They bring a race-day feel to training with a propulsive feel that comes from the glass-fiber infused ENERGYRODS 2.0, which limit energy loss underfoot. They're fast, but that does not come at the cost of durability — the midsole layers ultra-light LIGHTSTRIKE PRO cushioning with a new version of durable LIGHTSTRIKE 2.0 EVA.



**Details**

- Regular fit
- Lace closure
- Lightweight mesh upper
- Textile lining
- ENERGYRODS limit energy loss
- Lightstrike Pro cushioning
- Weight: 7.7 ounces [size 7]
- Midsole drop: 7 mm (heel: 38 mm / forefoot: 31 mm)
- Continental™ Rubber outsole
- Upper contains a minimum of 50% recycled content
- Imported
- Product colour: Cloud White / Core Black / Green Spark
- Product code: IG3328

Women • Running ★★★★ 67

## ADIZERO BOSTON 12 SHOES

~~€\$ 190~~ **€\$ 181**

**THIS PRODUCT IS EXCLUDED FROM ALL PROMOTIONS AND COUPONS.**

**Colours**



Cloud White / Core Black / Green Spark

**Sizes** 🛒 Find your size

5	5.5	6	6.5	7
7.5	8	8.5	9	9.5
10	10.5	11	11.5	12

[Size guide](#)

**ADD TO BAG** 👤

**FIND ALTERNATIVES** →

---

### BEST RUNNING SHOE FOR EVERY LEVEL

Awarded Women's Health's best running shoe for every level, we've designed the Supernova Rise to keep you comfy mile after mile. With Dreamstrike+ technology, the midsole is cushioned with re-engineered super foam. Our system of denser foam Support Rods provides a worry-free transition from heel to toe. Finally, Comfort Heel Fit combines cushy foam and soft textile for a more secure fit so that it feels like the shoe is giving your heel a hug. Supercomfort. Supernova. Get yours now.

**KNOW THE CARBON FOOTPRINT.** All life cycle stages have been considered in our product carbon footprint calculation methodology and is based on the adidas' prototype size. From raw material extraction, processing, production & assembly, packaging, transportation, use and though to the end of the product's life, we measured the carbon footprint (CO2e). This conforms to the internationally recognized standard: ISO 14067.

To understand what the total product carbon footprint calculation consists of and how we measure it, copy the link and insert it into your browser: <https://www.adidas.com/go/campaign/carbon-footprint>



**Details**

- Regular fit
- Lace closure
- Sandwich mesh upper
- Dreamstrike+ midsole
- Midsole drop: 9 mm (heel: 34 mm / forefoot: 25 mm)
- Upper dyed with more sustainable dye technology
- Contains a minimum of 20% recycled and renewable content

Women • Running ★★★★ 11

## SUPERNOVA RISE SHOES

~~€\$ 180~~ **€\$ 162**

**THIS PRODUCT IS EXCLUDED FROM ALL PROMOTIONS AND COUPONS.**

**Colours**



Halo Blue / Zero Metallic / Wonder Blue

**Sizes** 🛒 Find your size

5.5	6	6.5	7
7.5	8	8.5	9
10	10.5	11	11.5

[Size guide](#)

**ADD TO BAG** 👤

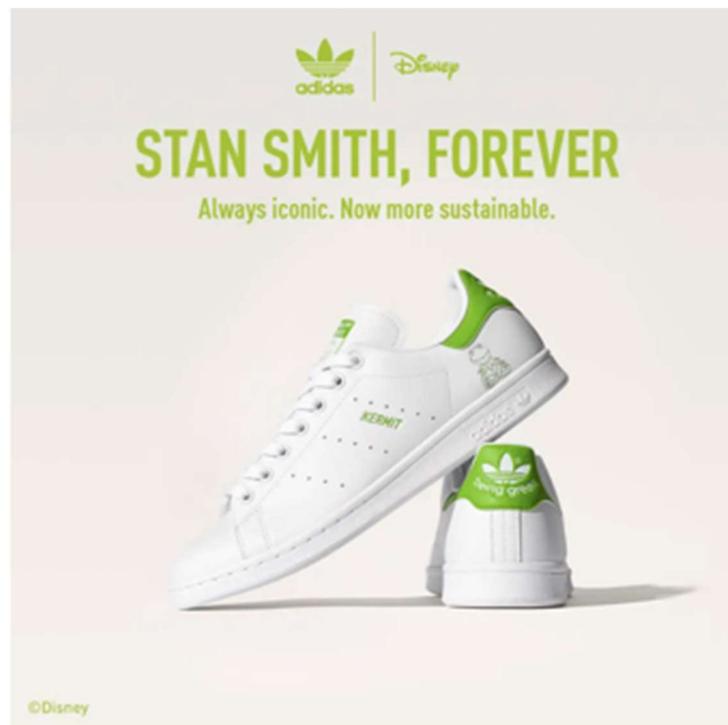
[Free Standard Shipping for adiClub members](#)

[Free Returns & Exchanges](#)

**Figuras 5.** Modelo Adios Pro Evo 1, o modelo de tênis de corrida mais caro da atualidade, lançado pela Adidas em 2022



**Figura 6.** Modelo Stan Smith, que levou ao processo da marca por *greenwashing*



**Figura 7.** Tênis Adizero, modelo lançado em parceria com a marca Allbirds com o menor gasto de emissões em tênis produzidos pela marca



Women • Running

**ADIZERO X ALLBIRDS**  
**2.94 KG CO2E**

~~C\$ 140~~ **C\$ 128**

Non Dyed / Cloud White / Carbon

**Catch it next time**  
Unfortunately this item is sold out. Be the first to hear about future releases by signing up to our newsletter.

**SIGN UP** →

**FIND ALTERNATIVES** →