



A NARRATIVA DA VITÓRIA: RITUAIS, NARRATIVAS E ESTRATÉGIAS NA CONSTRUÇÃO DA MARCA NIKE COMO ÍCONE CULTURAL - UM ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA "FIND YOUR GREATNESS"

JULIA TRINDADE PERES



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO



**A NARRATIVA DA VITÓRIA: RITUAIS, NARRATIVAS E ESTRATÉGIAS NA
CONSTRUÇÃO DA MARCA NIKE COMO ÍCONE CULTURAL - UM ESTUDO DE
CASO DA CAMPANHA “*FIND YOUR GREATNESS*”**

JULIA TRINDADE PERES

São Paulo

2024

JULIA TRINDADE PERES

**A Narrativa da Vitória: Rituais, Narrativas e Estratégias na Construção da Marca Nike
como Ícone Cultural - Um Estudo de Caso da Campanha “*Find Your Greatness*”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Comunicações e Artes da
Universidade de São Paulo para obtenção de
título de Bacharelado em Comunicação Social
com Habilitação em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar

São Paulo

2024

Nome: PERES, Julia Trindade.

Título: A Narrativa da Vitória: Rituais, Narrativas e Estratégias na Construção da Marca Nike como Ícone Cultural - Um Estudo de Caso da Campanha “*Find Your Greatness*”

Aprovado em: ____ / ____ / ____

Banca:

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

[FICHA CATALOGRÁFICA]

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, em um gesto de carinho, gostaria de agradecer ao meu eu do passado por nunca ter desistido. Contudo, se aprendi a seguir em frente, foi porque tive a sorte de estar rodeada de pessoas potentes e únicas, que me ensinaram — e ainda me ensinam — tudo o que sei.

Ao meu pai, Alberto, que nunca desistiu de mim. Em você, pai, tenho a imagem do que, de fato, é vitória. Meu exemplo, atleta dos campos e da vida, sempre foi e sempre será meu técnico. Contigo, todo acontecimento é como um jogo, e, se a gente não mexe em time que está ganhando, que vida boa é saber que eu posso ir para qualquer campeonato, já que você sempre vai estar na beira do campo me guiando.

À minha mãe, Eni, que me mostrou desde o primeiro dia a mulher que eu gostaria de ser. Sua luta na vida, toda força, determinação e garra me permitiram sonhar sonhos que foram só meus e me proporcionaram a emancipação necessária para sonhar cada vez mais alto.

À minha irmã, Isabel, que me provou o quão bom é saber que não estou sozinha. Obrigada por me apresentar um amor diferente e um carinho inenarrável. Por você, quero sempre ser melhor, e juntas, aprendemos e crescemos todos os dias. Sem saber, você sempre esteve comigo, nasci para ser sua irmã.

Aos meus amigos, Renan, Beatriz, Letícia, Mariana e Alice, que me mostraram o que significa ter nos amigos uma família. Por todos os sorrisos, simulados, almoços no chão, chocolates durante a tarde e alguns choros no meio do caminho, obrigada. A vida não seria a mesma sem vocês para celebrar. Cheguei até aqui com e por vocês. Sempre.

Ao Lucas, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos. Obrigada por me trazer o império da paz possível. Viver com você é um presente que sempre me devolve a beleza da vida que, por vezes, me foge aos olhos. Obrigada por me permitir voar e, ao mesmo tempo, me manter com os pés no chão, sempre olhando para a frente.

Arthur, Lucila, Giovanna e Vinicius, obrigada. Nesses anos juntos, ter uma família fora de casa sempre foi muito importante. Agradeço todos os dias por ter vocês em minha vida e por compartilharmos tantos momentos. Um dia, ouvi dizer que Gabriel García Márquez falou que todas as coisas extraordinárias que aconteceram em sua vida foram as mais cotidianas. Para mim, vocês são a personificação disso, pois não vejo sorte maior do que ter vocês em meu cotidiano.

À Maria Helena, que desde os meus 12 anos segue sendo meu porto seguro. O tempo passa, mas — ainda bem — que você sempre fica. Obrigada por sonhar comigo desde criança e conquistar a vida um dia por vez.

À Natália, Gabriela, Carolina, Mayara e Guilherme, meus mais sinceros agradecimentos. Vocês deram sentido à minha graduação e transformaram esse processo complexo em algo leve, sincero e divertido. Me espelho em vocês desde o primeiro dia.

Ao Professor Dr. Paulo Nassar, por ser o educador que todo aluno nasceu para ter. Obrigada pela experiência acadêmica inacreditável e maravilhosa; por me permitir ver onde quero chegar e me encontrar onde eu realmente amo. As narrativas são muitas, as possibilidades, inúmeras e o prato é realmente cheio para os sonhos.

Ao professor Mário Andrada, meus mais sinceros agradecimentos por iluminar meu trabalho, ser uma inspiração profissional e acadêmica e um grande apoio na finalização desse ciclo

Por fim, agradeço ao esporte por tanto. Dos meus sonhos de criança em ser uma jogadora de futebol, uma lutadora, uma corredora, uma ciclista... até o sonho de vencer na Universidade dos meus sonhos. Tudo é esporte. Em tudo podemos tentar, lutar e vencer. Referenciando a Nike: *it's only crazy until you do it*. E, como meus ídolos das quadras, dos ringues, dos campos e da vida, seguirei sonhando ainda mais alto.

"Às vezes, a grandeza é algo que você planeja.
Mas, na maioria das vezes, é apenas algo que
você tenta."

— Nike

RESUMO

O presente trabalho busca analisar como a Nike cria e reforça a sua identidade de marca ao utilizar a narrativa da vitória, tendo como objeto de estudo a campanha "Find Your Greatness", lançada durante as Olimpíadas de Londres em 2012. Tal campanha tem como mensagem principal o ponto de que a grandeza não é uma característica reservada a poucas pessoas, mas sim a todos aqueles que demonstram esforço contínuo e superação pessoal. Desse modo, este estudo investiga os elementos fundamentais dessa narrativa, como o destaque para pessoas anônimas e o incentivo à autossuperação, destacando como essas abordagens contribuem para diferenciar a Nike de seus concorrentes e consolidar sua imagem como uma marca inclusiva e inspiradora.

A pesquisa também explora a eficácia das estratégias que o Comitê Olímpico Internacional denominou como marketing de emboscada e foram utilizadas pela Nike para associar sua marca aos Jogos Olímpicos, mesmo não sendo patrocinadora oficial, e avalia o impacto dessa abordagem na reputação da empresa. Para além disso, também é feita uma análise acerca das táticas de relações públicas empregadas, evidenciando como a narrativa da vitória é utilizada para criar laços emocionais com os públicos-alvo e reforçar a liderança da marca americana no mercado esportivo.

Por meio de uma análise comparativa com as narrativas de outros concorrentes, este trabalho de conclusão de curso busca compreender como a Nike se destaca ao criar mitos culturais que se assemelham e ressoam com as aspirações de seus públicos consumidores. e como suas ações reforçam um compromisso consistente com os valores promovidos. O estudo conclui com uma reflexão sobre as implicações da campanha "Find Your Greatness" na construção da identidade de marca e oferece sugestões para futuras pesquisas que aprofundem o impacto das narrativas organizacionais na diferenciação e engajamento das marcas no mercado contemporâneo.

Palavras-chave: Nike; Narrativa da vitória; Find Your Greatness; Relações Públicas; Identidade de marca; História e Memória Organizacional.

ABSTRACT

This study examines how Nike constructs and reinforces its brand identity through the narrative of victory, focusing on the "*Find Your Greatness*" campaign, launched during the London 2012 Olympics. The campaign promotes the idea that greatness is not an exclusive trait of a few but an accessible possibility for everyone through continuous effort and personal overcoming. This study analyzes the key elements of this narrative, such as the inclusion of ordinary individuals and the emphasis on self-improvement, highlighting how these approaches contribute to differentiating Nike from its competitors and solidifying its image as an inclusive and inspiring brand.

The research explores the effectiveness of Nike's ambush marketing strategies to associate its brand with the Olympic Games despite not being an official sponsor, and assesses the impact of this approach on the company's reputation. A detailed analysis of the public relations tactics used is also conducted, emphasizing how the narrative of victory is employed to create deep emotional bonds with the audience and reinforce the brand's leadership in the sports market.

Through a comparative analysis with other competitors' campaigns, this study seeks to understand how Nike stands out by creating cultural myths that resonate with consumer aspirations and how its actions consistently reinforce the values it promotes. The study concludes with a reflection on the implications of the campaign in building brand identity and offers suggestions for future research to deepen the understanding of the impact of organizational narratives on brand differentiation and engagement in the contemporary market.

Keywords: Nike; Narrative of victory; Find Your Greatness; Public relations; Brand identity; Organizational History and Memory.

RESUMEN

Este artículo examina cómo Nike construye y refuerza su identidad de marca a través de la narrativa de la victoria, centrándose en la campaña «*Find Your Greatness*» (Encuentra tu grandeza) lanzada durante los Juegos Olímpicos de Londres 2012. La campaña promueve la idea de que la grandeza no es una característica exclusiva de unos pocos, sino una posibilidad accesible a todos, a través del esfuerzo continuo y la superación personal. Este estudio analiza los elementos clave de esta narrativa, como la inclusión de personajes corrientes y el fomento de la superación personal, destacando cómo estos planteamientos contribuyen a diferenciar a Nike de sus competidores y a consolidar su imagen de marca inclusiva e inspiradora.

La investigación explora la eficacia de las estrategias de marketing de emboscada utilizadas por Nike para asociar su marca a los Juegos Olímpicos, a pesar de no ser patrocinador oficial, y evalúa el impacto de este enfoque en la reputación de la empresa. También analiza detalladamente las tácticas de relaciones públicas empleadas, haciendo hincapié en cómo se utiliza la narrativa de la victoria para crear profundos vínculos emocionales con el público y reforzar el liderazgo de la marca en el mercado deportivo.

A través de un análisis comparativo con otras campañas de la competencia, este trabajo trata de entender cómo Nike destaca por la creación de mitos culturales que resuenan con las aspiraciones de los consumidores y cómo sus acciones refuerzan un compromiso coherente con los valores promovidos. El estudio concluye con una reflexión sobre las implicaciones de la campaña para la construcción de la identidad de marca y ofrece sugerencias para futuras investigaciones sobre el impacto de las narrativas organizativas en la diferenciación de marca y el compromiso en el mercado contemporáneo.

Palabras clave: Nike; Narrativa de la Victoria; Find Your Greatness; Relaciones Públicas; Identidad de Marca, Historia y Memoria Organizativas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Bill Bowerman criando um tênis	22
Figura 2: Loja Blue Ribbon Sports.....	23
Figura 3: Nike Cortez	24
Figura 4: Walt Stack no primeiro comercial da Nike	27
Figura 5: Slogan <i>Just Do It</i> no primeiro comercial da Nike.....	228
Figura 6: Propósito da Nike.....	36
Figura 7: Página inicial do site institucional da Nike.....	42
Figura 8: Centro de hospitalidade da Nike, em Atlanta, 1996	44
Figura 9: Michael Johnson e suas sapatilhas douradas.....	45
Figura 10: Primeiro tênis de corrida que a Adidas tem registro, de 1925, quando Adolf ainda era parceiro de Rudolf.....	48
Figura 11: Tênis Superstar como sendo o calçado oficial da Associação Americana de Basquete.....	50
Figura 12: Grupo de hip-hop Run-DMC	51
Figura 13: Zendaya para a On Running.....	55
Figura 14: Eliud Kipchoge com os tênis Nike Vaporfly Next%	57
Figura 15: Site Nike Better World, em 2011	62
Figura 16: Frame do comercial " <i>Banned</i> " (" <i>Banido</i> ", em português).....	66
Figura 17: Tweet da Nike em apoio a Serena Williams	69
Figura 18: Tweet do então presidente Donald Trump.....	70
Figura 19: Frame da campanha " <i>Find Your Greatness</i> ", na cidade de London, Ohio, Estados Unidos	81
Figura 20: Banner da campanha de 2012	83
Figura 21: Sapatilha de corrida na cor Volt, nas Olimpíadas de 2012	85

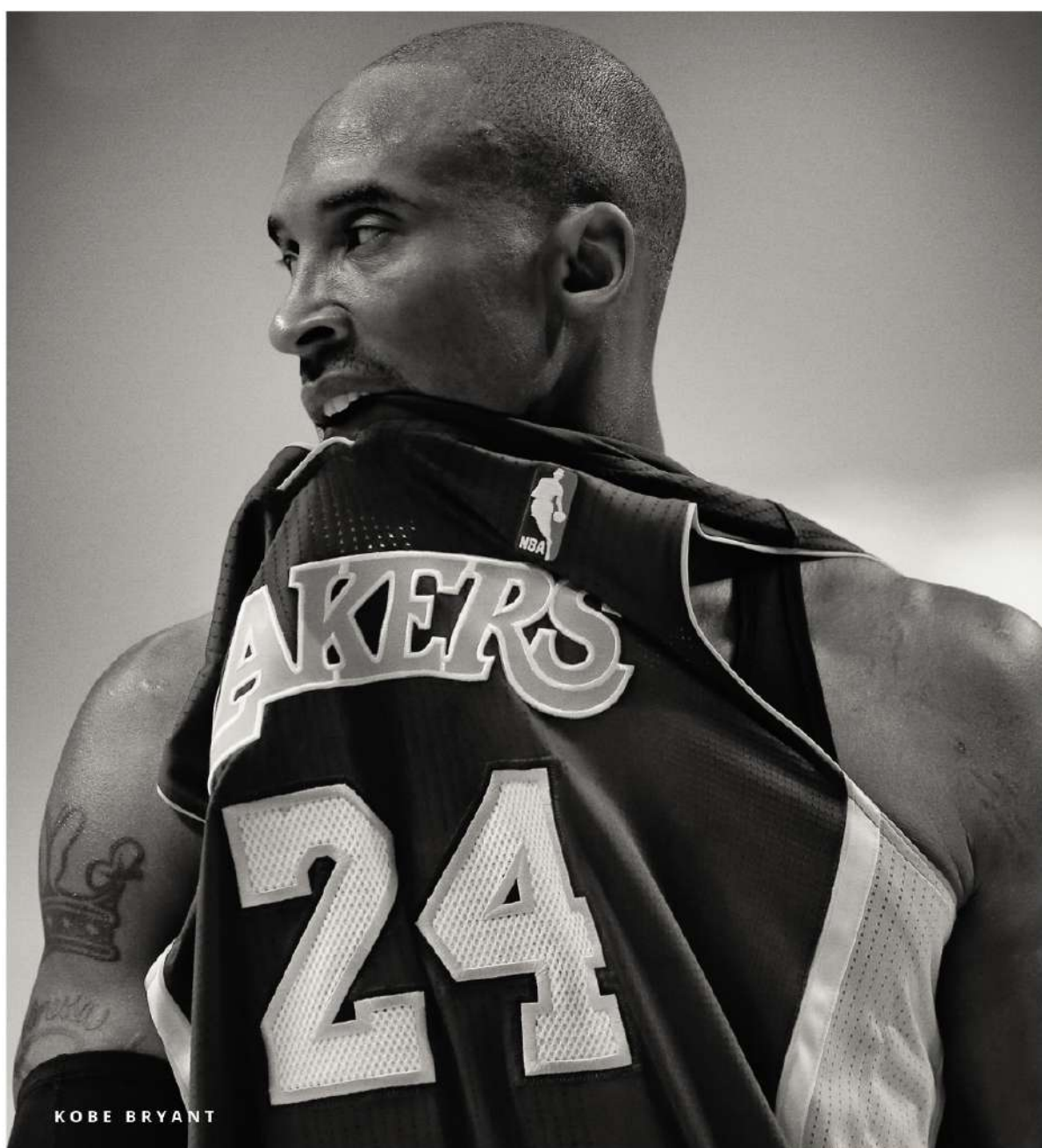
SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
1.1. Justificativa	17
1.2. Objetivos.....	18
1.2.1. Objetivos Gerais	18
1.2.2. Objetivos Específicos:	18
2. O MITO FUNDADOR DA NIKE: CRIADORES E HISTÓRIA	21
3. <i>JUST DO IT</i>: NIKE, MEMÓRIA COLETIVA E CULTURA AMERICANA	26
4. A EMPRESA ENQUANTO CULTURA E ORGANISMO.....	31
5. A MEMÓRIA COMO FATOR ORGANIZACIONAL E SOCIAL.....	34
6. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE	40
6.1. Os slogans como poderosas narrativas no ritual da Nike	40
6.2. A narrativa da superação	41
6.3. Atitude como Identidade na Nike	43
7. POSICIONAMENTO COMPETITIVO E ATLETAS.....	47
7.1. Principais competidores	47
7.1.1. Adidas.....	47
7.1.2. Puma	52
7.1.3. On Running	53
7.2. A posição da Nike: pioneirismo e liderança na inovação	56
7.3. Polêmica Nike Vaporfly Next% e o "doping tecnológico"	57
8. SUSTENTABILIDADE: COMPROMISSO COM O FUTURO DO PLANETA	60
9. <i>STORYTELLING</i> E CONEXÃO EMOCIONAL: A ARTE DE INSPIRAR E MOVER	64
9.1. Michael Jordan: O Início de uma Nova Era	65
9.2. Serena Williams: Quebrando Barreiras e Redefinindo o Esporte.....	67
9.3. Colin Kaepernick e a Nike: Coragem em Meio à Controvérsia	69
10. RESPONSABILIDADE SOCIAL E ORGANIZACIONAL	73
10.1. Análise Crítica: As Metas de Responsabilidade Socioambiental da Nike	77
11. ESTUDO DE CASO: A CAMPANHA DAS OLIMPIADAS DE LONDRES 2012 .	80
11.1. Contexto Competitivo e Desafios	80
11.2. Narrativa Organizacional: Inclusão e Acessibilidade	81
11.3. O Impacto Visual: A Cor "Volt" e a Percepção de Marca	84

11.4. Eficácia do Marketing de Emboscada e Interações com os Públicos	85
11.5. Impacto numérico	86
12. REFLEXÕES DE UMA NARRATIVA VITORIOSA	89
13. CONSIDERAÇÕES POSSÍVEIS	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94



INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

Marcas são mais do que logos e um slogan — são narrativas com força e poder de estabelecimento de ligações, podendo até, em certos casos, ultrapassar o consumo para se tornarem símbolos culturais únicos e autênticos. Em uma sociedade onde a atenção humana se mostra cada vez mais dispersa diante de tantas opções, a habilidade de uma marca se destacar está diretamente ligada ao desenvolvimento do seu valor simbólico. A Nike, por sua vez, ilustra este cenário de maneira singular. Para além de seus produtos destinados ao alto desempenho, é na força de suas narrativas, que incentivam a superação, a igualdade e a inovação, que está o segredo da empresa enquanto um poderoso símbolo cultural.

O presente trabalho busca compreender como a Nike se consolidou como uma marca que se coloca para além do consumo, tendo a narrativa da vitória e rituais de superação como uma maneira potente de se conectar profundamente com seus públicos. A empresa, especificamente, se posiciona publicamente como uma promotora da mudança, dos valores humanos e como um agente ativo da transformação, de modo a construir uma identidade que se torna parte da cultura popular. Por meio da análise de campanhas como "Find Your Greatness" — lançada durante as Olimpíadas de Londres 2012 — e do uso de narrativas envolventes, este trabalho examinará o impacto dessas estratégias na formação da identidade da marca e nas suas relações com o público.

1.1. Justificativa

A importância deste estudo se dá em como as narrativas e memórias organizacionais, combinadas com compromissos socioambientais e práticas de comunicação, podem mudar a percepção pública de uma marca e estender seu papel para além dos mercados em que atua. No contexto atual, onde os consumidores exigem transparência, autenticidade e responsabilidade social das marcas, compreender como a Nike solidifica a sua imagem de liderança e inspiração é fundamental para profissionais de comunicação e empresas que procuram impacto para além do consumo direto.

Para entender como uma marca pode se tornar um ícone cultural, esta monografia se baseia em importantes referenciais teóricos que abordam a construção de marcas e as práticas de comunicação e relações públicas. Como, por exemplo, em *Como as marcas se tornam ícones*, Douglas B. Holt (2006) apresenta a visão de como marcas podem alcançar relevância

cultural e se tornar símbolos que transcendem seu mercado. Por fim, o livro *Lobby e comunicação*, de Paulo Nassar e Carlos Parente (2020), revela como as empresas podem se tornar agentes de transformação no ambiente social e político.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos Gerais

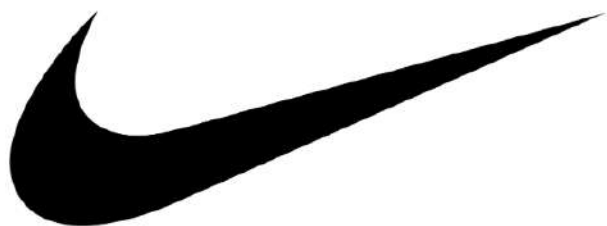
Analisar como os rituais e a narrativa da vitória na comunicação da Nike contribuem para a construção da identidade da marca, examinando seu impacto nas relações públicas e explorando as estratégias utilizadas para transmitir essa narrativa.

1.2.2. Objetivos Específicos:

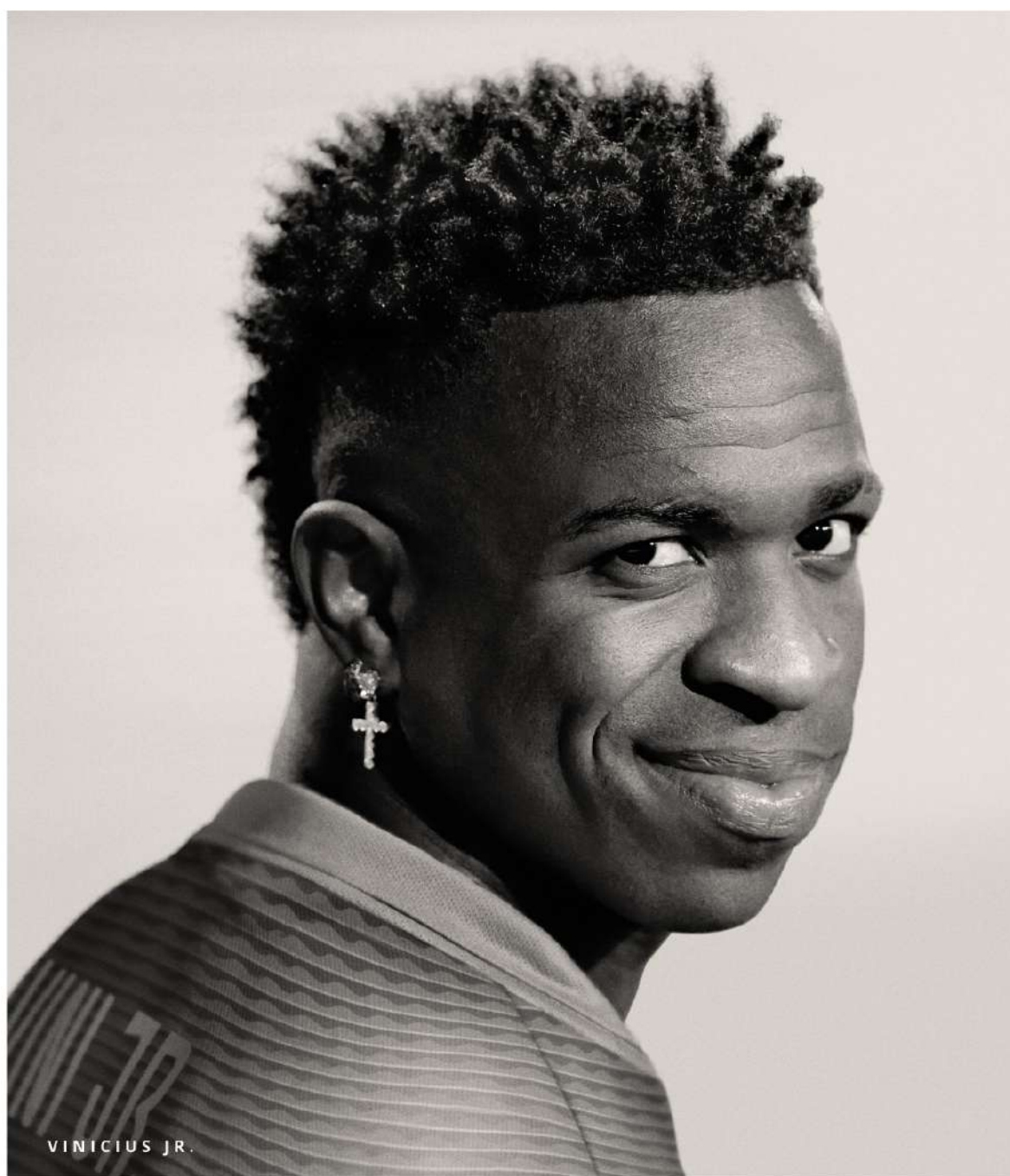
- 1. Analisar as Estratégias Narrativas da Nike:**
 - Investigar como a Nike utiliza a narrativa da vitória em suas campanhas publicitárias e comunicações corporativas, tendo como estudo de caso a campanha *Find Your Greatness*, veiculada durante as Olimpíadas de Londres de 2012.
 - Identificar os elementos-chave, como personagens, enredos e valores associados à narrativa da vitória.
- 2. Avaliar o Papel das Relações Públicas na Construção da Narrativa:**
 - Analisar como as estratégias de relações públicas contribuem para a disseminação da narrativa da vitória.
 - Avaliar o papel dos porta-vozes, eventos e parcerias estratégicas na construção da identidade da marca.
- 3. Comparar Narrativas de Concorrentes:**
 - Comparar a narrativa da vitória da Nike com a de seus principais concorrentes na indústria esportiva, como a Adidas.
 - Identificar elementos distintivos que conferem à Nike uma vantagem competitiva em termos de construção de narrativas.
- 4. Analisar o Impacto na Reputação da Marca:**
 - Avaliar o impacto da narrativa da vitória na reputação da marca Nike.

- Investigar como eventos externos, como escândalos ou mudanças no cenário esportivo, influenciam a percepção pública e a narrativa promovida pela marca.

Assim, ao longo deste trabalho, será possível compreender como a Nike utiliza seu poder de comunicação e seu posicionamento estratégico para ir além das práticas convencionais de marketing, transformando o consumo em significado e criando um legado que ressoa com questões sociais, ambientais e culturais. A proposta aqui não é apenas descrever ações de uma marca de sucesso, mas investigar de que maneira a comunicação, o relacionamento e a responsabilidade organizacional podem transformar uma empresa em um símbolo global que inspira, mobiliza e engaja pessoas em todo o mundo.



**O MITO FUNDADOR
DA NIKE: CRIADORES
E HISTÓRIA**



2. O MITO FUNDADOR DA NIKE: CRIADORES E HISTÓRIA

Nascido e criado em Portland, Estados Unidos, Phil Knight ingressou na Universidade de Oregon em 1955. Apaixonado pelo atletismo desde cedo, virou atleta de meio-fundo na equipe universitária da modalidade, e foi durante esse período que conheceu o lendário treinador Bill Bowerman, tido pelos alunos e demais desportistas como um verdadeiro cientista: modificava os sapatos de corrida em busca da melhor performance possível.

Sempre dedicado ao esporte, Bill nasceu em 1911 e também estudou em Oregon, na qual, posteriormente, assumiu as cadeiras de técnico de atletismo e futebol americano. Tendo lutado na Segunda Guerra Mundial, retornou condecorado como herói de guerra, mas não seguiu carreira militar. Retornou à sua universidade de origem e desenvolveu as equipes que treinava, ganhando quatro Campeonatos de Atletismo Outdoor Masculino da Divisão I da National Collegiate Athletic Association (NCAA), sendo treinador da equipe americana do mesmo esporte, nas Olimpíadas de 1974.

No que tange aos equipamentos de corrida, antes feitos de metal e couro, Bowerman não se conformava com os materiais e o peso dos sapatos utilizados no desempenho do atletismo, dizendo que um sapato deve ser três coisas: leve, confortável e tem que ir longe.

Nesse cenário, a proximidade entre Phil Knight e seu técnico permitiu que esse fosse cobaia de Bowerman em uma de suas experiências. Para o atleta, uma vez que não era considerado um dos melhores corredores da equipe, ele poderia ser um bom ponto de partida para os testes. Apesar de receber um par de tênis feitos especialmente para si, Knight não conseguiu usá-los por muito tempo, pois Otis Davis, seu colega de equipe, soube da empreitada sendo desenvolvida e pediu para utilizá-los uma vez e nunca mais os devolveu. Entretanto, Davis utilizou o protótipo de Bowerman para realizar competições, ganhando, com eles, um campeonato e a medalha de ouro nos 400m nas Olimpíadas de 1960, em Roma.

Figura 1: Bill Bowerman criando um tênis



Fonte: Nike

Em um cenário esportivo onde a alemã Adidas dominava o mercado das corridas, Bill Bowerman seguiu com suas tentativas e em uma carta para uma empresa, ao pedir cravos para seus sapatos, escreveu:

"A maioria dos fabricantes americanos não está interessada no que os treinadores de atletismo pensam sobre os tênis de atletismo. Os melhores sapatos... desta época são feitos pelos alemães. O material da sola deles não é muito bom e acredito que posso substituir a sola ou fazer meu próprio sapato. Não creio que haja qualquer dúvida, certamente na minha opinião não há, de que agora tenho o melhor calçado do mundo — se ao menos conseguisse encontrar algum bom fornecedor americano para fabricá-lo." (BOWERMAN, 1960)

Procurando alternativas de desenvolvimento, Bill encarou uma oportunidade ao reencontrar seu aluno Phil Knight, em 1964, que acabara de terminar uma pós-graduação em negócios em Stanford e, como trabalho final, trabalhou em uma tese centrada na produção de tênis de corrida, indicando que o mercado ideal para o crescimento da área se encontrava no Japão. Knight, então, viajou ao Japão para uma reunião de negócios com a Onitsuka, que viria, posteriormente, a se tornar a conhecida marca Asics.

Ao retornar aos Estados Unidos com o sucesso do acordo com a empresa japonesa, Phil traz Bowerman para o seu empreendimento, criando assim, em janeiro de 1964, a Blue Ribbon Sports, originária daquela que seria tida como a marca esportiva mais valiosa do mundo¹, a

¹ Brand Finance. **Nike retains crown as world's most valuable apparel brand with a brand value of USD31.3 billion.** Disponível em: <https://brandfinance.com/press-releases/nike-retains-crown-as-worlds-most-valuable-apparel-brand-brand-value-usd31-3-billion>. Acesso em: 20 jul. 2024.

Nike. Vendendo como distribuidores os pares no porta-malas de um carro, os tênis foram um sucesso entre atletas nas pistas e a dupla abriu sua própria loja para a venda dos produtos importados, que tiveram uma boa recepção do público por terem qualidade semelhante àqueles produzidos pela Adidas e Puma, dominantes na época.

Figura 2: Loja Blue Ribbon Sports



Fonte: Portal R7

Com apenas um ano de empresa, o sonho de Bowerman em fazer um calçado personalizado seguiu com ainda mais força. O treinador enviou um modelo para a Onitsuka, sugerindo uma palmilha almofadada e uma série de tipos de borracha e esponja na sola. O protótipo foi aceito, produzido e virou um sucesso, sob o nome de Tiger Cortez.

Contudo, o êxito gerou uma forte tensão entre a empresa japonesa e a Blue Ribbon Sports, que se acusavam sob alegações de cópia e fim de exclusividade, respectivamente. A tensão, então, gerou uma separação formal em 1971, que permitia que ambos os negócios vendessem suas próprias versões do novo modelo de tênis. Assim, o mesmo tipo de sapato podia ser encontrado sob as marcas Nike Cortez e Tiger Corsair.

Figura 3: Nike Cortez



Fonte: Nike

A separação, por sua vez, marcou uma nova era para Phil Knight e Bill Bowerman, que mudaram oficialmente o nome da empresa para Nike, inspirados pela deusa da vitória Niké, conhecida pela mitologia grega como a personificação do triunfo, da força e da velocidade.

No caminho do aprimoramento dos tênis, Bowerman teve mais uma ideia inovadora: o solado Waffle. O Waffle Trainer, de 1980, foi o primeiro grande sucesso da Nike e, desde então, colocou a marca do professor e seu aluno, apaixonados pela corrida e a performance no centro das atenções do mundo do esporte.



JUST DO IT: NIKE,
MEMÓRIA COLETIVA
E CULTURA
AMERICANA



3. *JUST DO IT*: NIKE, MEMÓRIA COLETIVA E CULTURA AMERICANA

Em sua obra *A memória coletiva*, Maurice Halbwachs (1968) faz uma distinção entre Memória Coletiva e Memória Histórica. A primeira refere-se à forma como grupos sociais lembram e reinterpretam eventos passados. É uma construção social que se baseia nas experiências compartilhadas e nas narrativas que os grupos criam para dar sentido ao seu passado. Justamente por isso, não é estática. Ela é dinâmica e adaptativa, uma vez que evolui com o tempo e se adapta às mudanças e necessidades sociais dos tempos vigentes. Além disso, possui uma forte influência social, dado que as lembranças coletivas são condicionadas às interações culturais e entre indivíduos e podem, ou não, serem esquecidas ou ressignificadas. Por fim, tem função identitária, porque é fundamental no desenvolvimento da identidade de um grupo, sendo um elo importante na criação do senso de pertencimento, de unidade e continuidade, gerando uma linha de um passado e ideais compartilhados.

Já a Memória Histórica é tida como aquela que registra, estuda e ensina a história. Ela é associada à inscrição dos fatos considerados importantes, criando, então, uma linha narrativa coerente sobre o passado. Desse modo, possui as seguintes características: é objetiva e estruturada, já que busca sistematizar o passado por meio de documentos e demais evidências; e é constituída por fatores seletivos e interpretativos, uma vez que uma sequência de dados e fatores podem ser escolhidos de uma determinada forma para refletir uma linha de raciocínio e interesses.

Para o autor francês, então, ambos os conceitos, apesar de diferentes entre si, estão interligados. Para ele, a memória coletiva pode influenciar a forma como a história é escrita e lembrada, enquanto a memória histórica pode, por sua vez, moldar a memória coletiva ao fornecer um contexto e uma estrutura para as lembranças compartilhadas. Essa relação complexa é fundamental para entender como os grupos e sociedades constroem suas identidades e narrativas sobre o passado (HALBWACHS, 1968).

Por esse prisma, tem-se que a Nike utiliza os conceitos de memória coletiva e histórica para construir a sua identidade de marca e conectar-se com seus públicos. A empresa é um grande exemplo de como a cultura americana de empreendedorismo e o costume de práticas esportivas podem ser interligados. A marca, desse modo, não representa apenas produtos, mas também uma filosofia de vida que valoriza a inovação, a superação e a construção de uma comunidade desde o início de sua história, características eternizadas em seu slogan: *Just Do*

It, ou, em português, *Apenas Faça*. Criada em 1988 por Dan Wieden, fundador da agência de publicidade contratada pela Nike, Wieden+Kennedy, a frase se tornou um grande ícone e sua campanha foi considerada entre as 5 melhores do século 20, fazendo com que o slogan se tornasse parte integrante da marca e de gerações consumidoras dos seus artigos.

A frase é uma convocação direta à ação, que incentiva a coragem acima de qualquer hesitação, não apenas no campo esportivo. Ressonante e diretamente ligada à cultura americana de determinação e iniciativa, o *Just Do It* busca sair do campo apenas das ideias, e realizar um chamamento direto ao agir, refletindo os pilares da sociedade americana. Além disso, transmite a mensagem de que independentemente de qualquer desafio, é agindo que se alcançam resultados.

Tal conceito foi brilhantemente capturado no primeiro comercial da Nike, com a campanha *Just Do It*, que estreou em 1988. O anúncio apresenta Walt Stack, um maratonista de 80 anos, correndo em um ritmo constante pela icônica ponte Golden Gate em São Francisco, Califórnia. Com uma simplicidade cativante, o comercial não se apoia em efeitos especiais ou trilhas sonoras grandiosas, mas sim na autenticidade e na determinação de Stack. Enquanto corre, Walt fala de sua rotina diária com uma calma quase despreocupada. Ele menciona que corre 17 milhas todas as manhãs e, em seguida, faz uma piada dizendo que faz flexões em uma ponte enquanto "os outros caras estão tomando café da manhã". Sua fala transmite uma mensagem poderosa de resiliência e dedicação, valores que a Nike queria associar à sua marca.

Figura 4: Walt Stack no primeiro comercial da Nike



Fonte: YouTube

À medida que Stack continua correndo, o slogan "*Just Do It*" aparece na tela, transmitindo a filosofia da marca em três palavras simples, mas impactantes. O comercial, sem

a necessidade de narrativas complexas, comunica diretamente a ideia de que o ato de fazer, independentemente da idade ou das circunstâncias, é o verdadeiro sucesso. Ao utilizar uma figura como Walt Stack, a Nike não apenas celebra e reforça o espírito de superação, mas também constrói uma ponte entre a memória coletiva e a memória histórica. A imagem de Stack correndo, combinada com a simplicidade do slogan, se apresenta na memória coletiva do público enquanto uma mensagem de perseverança e iniciativa que a marca desejava promover. Assim, o comercial transcende a simples venda de produtos, tornando-se parte integrante da identidade cultural, não apenas da Nike, mas também de uma geração que se viu inspirada por aquela imagem de coragem e determinação.

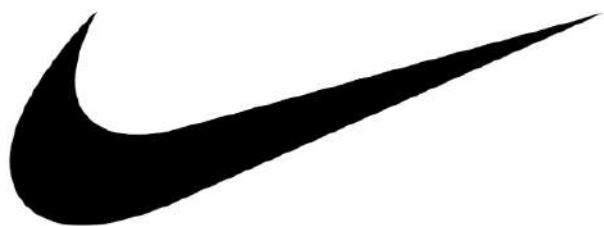
Figura 5: Slogan “Just Do It” no primeiro comercial da Nike



Fonte: YouTube

À medida que a empresa foi se consolidando como um ícone cultural, além de referência em itens esportivos, o slogan "*Just Do It*" tornou-se muito mais do que uma simples frase publicitária. Ele se transformou em um mantra que ressoa com as crenças e valores fundamentais da sociedade americana, especialmente no contexto do esporte. A ideia de que qualquer pessoa, independentemente de suas circunstâncias, pode superar desafios e alcançar seus objetivos é central não apenas para a cultura esportiva, mas também para o estilo americano de individualismo e autossuficiência. Assim, a Nike, ao promover essa filosofia, não apenas vende produtos: ela reforça um ideal cultural que é amplamente compartilhado e celebrado nos Estados Unidos. A marca, portanto, se insere na memória coletiva como uma promotora de uma narrativa de superação, diretamente conectada à identidade nacional americana; sendo, desse modo, não apenas um objeto inserido na cultura estadunidense, mas uma característica marcante e fundamental dela.

Além disso, a Nike tem sido capaz de expandir o significado de "*Just Do It*" ao longo dos anos, adaptando-se às mudanças sociais e culturais, porém mantendo a essência de seu slogan original. O que começou como um chamado à ação para atletas, evoluiu para uma mensagem mais ampla que abrange qualquer tipo de desafio que uma pessoa possa enfrentar, seja físico, mental ou emocional. Essa capacidade de alargar o significado de sua mensagem permite que a Nike se mantenha relevante e ressonante com novas gerações de consumidores, enquanto continua a fortalecer sua conexão com a memória coletiva. A empresa, então, se comporta como um organismo vivo, que não só se adapta ao ambiente em mudança, mas também molda esse ambiente, influenciando a maneira como as pessoas percebem o esporte, o empreendedorismo e a própria vida.



A EMPRESA
ENQUANTO CULTURA
E ORGANISMO



4. A EMPRESA ENQUANTO CULTURA E ORGANISMO

No livro *Imagens da Organização*, Gareth Morgan (2006) discute dois conceitos fundamentais para o presente trabalho: as metáforas de Cultura e Organismo. Para o autor, em primeiro lugar, tem-se que "a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade" (MORGAN, 2006. p. 116). Nesse sentido, a metáfora de Cultura diz respeito à organização como um sistema de significados compartilhados, na qual os valores, crenças e práticas são desenvolvidos e sustentados pelos seus membros constituintes. Assim, a organização é vista como um sistema de símbolos onde os comportamentos e interações dos membros são moldados por um conjunto de normas e tradições culturais. Esse conceito, então, possui as seguintes características:

- a) **Significados Compartilhados:** a organização é vista como um lugar onde as pessoas constroem significados e interpretam o mundo ao seu redor de maneira compartilhada.
- b) **Rituais e Cerimônias:** comportamentos e práticas dentro da organização são guiados por rituais e cerimônias que reforçam a cultura e os valores organizacionais.
- c) **Identidade e Coesão:** a cultura organizacional promove uma identidade comum e coesão entre os membros, ajudando a criar um senso de pertencimento e continuidade.

Tendo isso em vista, a Nike pode ser vista através da metáfora de cultura por seu foco na construção de uma identidade corporativa que valoriza inovação, superação e excelência, tanto por parte de seus trabalhadores, quanto de seus consumidores, fãs e atletas. A empresa promove uma cultura de desempenho e criatividade, celebrando rituais como e por meio de campanhas publicitárias icônicas e patrocínios de atletas famosos, que reforçam seus valores e crenças.

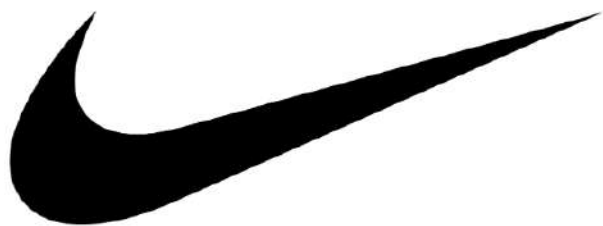
Já a metáfora da organização enquanto organismo sugere que as organizações podem ser entendidas como entidades vivas que interagem com seu ambiente e se adaptam a ele. Como organismos vivos, as organizações são vistas como sistemas complexos e interdependentes que precisam ajustar suas estruturas e processos para sobreviver e prosperar, possuindo, então, os seguintes aspectos:

- a) **Adaptação e Evolução:** as organizações, assim como organismos, devem se adaptar continuamente às mudanças em seu ambiente para garantir sua sobrevivência e sucesso.
- b) **Interdependência:** ênfase na interdependência dos diferentes departamentos e funções dentro da organização, assim como a interdependência entre a organização e seu ambiente externo.

- c) **Processos e Ciclos:** As organizações são vistas como sistemas que passam por ciclos de crescimento, maturidade e declínio, e que precisam de uma gestão eficaz para ajustar seus processos e estruturas conforme necessário.

Para Morgan, "grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas" (2006. p. 116). Então, aplicando a metáfora de organismos, a Nike tem demonstrado uma notável capacidade de adaptação às mudanças de mercado e tendências culturais. Desde a sua fundação, a empresa evoluiu continuamente, ajustando suas estratégias e produtos para atender às necessidades de seus consumidores e responder a novas demandas e desafios do mercado.

A análise da Nike sob as metáforas de cultura e organismo revela como a empresa não apenas molda, mas também é moldada pelo ambiente cultural e social em que opera. A empresa, como cultura, ao longo de sua história, construiu uma identidade cultural forte através de rituais e símbolos que ressoam com valores universais como inovação e superação. Concomitantemente, como um organismo, a Nike demonstrou uma impressionante capacidade de adaptação e evolução para se manter relevante em um mercado em constante mudança. Esses dois aspectos combinados oferecem uma visão aprofundada de como a organização se estabelece como um ícone cultural e uma organização dinâmica.



**A MEMÓRIA COMO
FATOR
ORGANIZACIONAL E
SOCIAL**



5. A MEMÓRIA COMO FATOR ORGANIZACIONAL E SOCIAL

A memória organizacional desempenha um papel essencial na construção e consolidação da identidade de uma empresa, tanto internamente quanto externamente. Trata-se de um elemento fundamental na formação do sentimento de pertencimento e confiança, criando uma conexão duradoura entre a organização, seus públicos e a sociedade. De acordo com Nassar (2007), a memória organizacional deve ser vista como uma linha do tempo, na qual se pode fazer uma análise atitudinal, percebendo a "energia dinâmica que transita entre passado e futuro, que permite entender o presente e inferir quais impactos serão gerados" (2007, apud Nassar e Cogo, 2014, p. 55). Nesse contexto, a memória não constitui apenas uma sequência de registros do passado, mas uma ferramenta estratégica para gerar significado, construir identidade e promover valores organizacionais.

Segundo Ana Maria H. Baptista e Glaucia R. Pereira (2007, p. 305), o ser humano é "um ser imerso em temporalidades e, portanto, associado à subjetividade, identidade, memória e diferença". A memória, nesse sentido, está diretamente relacionada à construção da identidade organizacional. No caso de uma marca como a Nike, a construção de valor e significado se dá através da revisitação contínua de momentos emblemáticos de sua trajetória e dos acontecimentos sociais mais relevantes. A empresa utiliza narrativas que resgatam momentos importantes do esporte e acontecimentos comuns a todas as pessoas que praticam exercícios físicos para criar um senso de continuidade e pertencimento entre os consumidores. Esse vínculo emocional é crucial para que a marca se mantenha relevante ao longo do tempo, conectando o passado ao presente.

As autoras Ana Paula Goulart Ribeiro e Marialva Barbosa (2007, p. 103) complementam que "a modernidade inaugura um novo regime de memória, multiplicando os espaços de rememoração que [...] refletem o desejo de ancorar um mundo em crescente mobilidade e transformação e de compensar a perda dos elementos mais sólidos e concretos que, antes, serviam de referência para os sujeitos". Sendo assim, em um contexto de constante transformação e conexão digital, a memória organizacional oferece um ponto de ancoragem. No caso da Nike, a marca revisita constantemente suas origens e seus momentos de maior impacto cultural para reafirmar seu papel na sociedade. A linha Air Jordan, por exemplo, é um ícone que se reconecta com o passado, dando ênfase não apenas a um produto, mas a todo um contexto cultural e histórico que ressoa com diferentes gerações e que reafirma a presença da Nike em todos esses momentos.

Ainda no sentido de temporalidade, Nassar e Cogo (2014, p. 55) afirmam que “para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, é preciso olhar sua trajetória no tempo”.

No caso da Nike, mais do que revisitar o passado, ela também se engaja em criar novas narrativas que dialogam com os desafios sociais e culturais do presente. Campanhas como "Dream Crazy" e "Equality" exemplificam a postura ativa da empresa em questões de justiça social e inclusão. Ao se alinhar com figuras como Colin Kaepernick e ao apoiar causas de relevância social, a Nike reforça sua imagem como uma marca que está atenta às demandas contemporâneas e que se compromete em usar sua plataforma para promover mudanças. Essas campanhas não apenas fortalecem a identidade da marca, mas também criam uma conexão emocional profunda com os consumidores que compartilham desses mesmos valores.

A memória organizacional, nesse contexto, torna-se um ponto de convergência entre passado, presente e futuro. Ainda em Nassar e Cogo:

A aceleração do tempo e a preocupação com a perda de sentido do passado e o próprio aumento da capacidade de esquecer têm levado as sociedades contemporâneas a demonstrar grande interesse em recuperar a memória e também a história. (COGO, NASSAR, 2014, p. 55)

Assim, a observa-se que a Nike expande o desenvolvimento de sua memória organizacional ao estabelecer uma narrativa contínua que inspira e mobiliza tanto consumidores quanto funcionários. Internamente, essa prática cria uma cultura organizacional coerente, em que os colaboradores se sentem parte de uma história maior e se alinham aos valores e objetivos da empresa. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais motivador, onde os funcionários percebem que o que fazem diariamente está conectado a algo significativo e maior do que eles mesmos.

Já externamente, essas narrativas ajudam a solidificar a marca no imaginário coletivo. Elas vão além da simples comunicação de um produto e se posicionam como narrativas culturais que integram a identidade e a memória dos consumidores à marca. A Nike faz isso com maestria ao transformar seus produtos em símbolos de superação e autenticidade, enquanto comunica constantemente sua visão, missão e valores. São eles:

- **Missão:** Levar inspiração e inovação para todo atleta no mundo. Se você tem um corpo, você é um atleta.
- **Visão:** Ser uma referência em artigos esportivos, fazendo todo o possível para expandir o potencial humano, criando inovações esportivas inovadoras, tornando seus produtos

mais sustentáveis, construindo uma equipe global criativa e diversificada e causando um impacto positivo nas comunidades onde vivem e trabalham.

- **Valores:**
 - Comunidade
 - Sustentabilidade
 - Diversidade
 - Responsabilidade Social

Figura 6: Propósito² da Nike



Fonte: Nike

A partir da missão, visão e valores definidos pela Nike, é possível compreender como a memória organizacional atua como um meio de alinhar a identidade corporativa com os objetivos de longo prazo e as expectativas dos públicos. Esses elementos refletem a estratégia contínua da empresa de se posicionar como uma referência no setor de artigos esportivos, promovendo um impacto positivo não apenas por meio de inovações tecnológicas e de desempenho, mas também por seu papel social.

Ao transformar produtos em símbolos, como no caso dos tênis Air Max, por exemplo, a Nike cria uma narrativa que se estende além do desempenho esportivo. Cada produto conta uma história que reforça valores como superação, autenticidade e inclusão. Esses produtos se tornam mais do que meros artigos de consumo: eles passam a ser artefatos culturais, dotados

² Tradução: “Nos movendo para frente juntos: Nosso propósito é mover o mundo para frente através do poder do esporte. Em todo o mundo, estamos nivelando o campo de jogo, fazendo nossa parte para proteger nosso playground coletivo e expandindo o acesso ao esporte para todos.”

de significados que envolvem a resiliência dos atletas, o empoderamento pessoal e a crença na capacidade de superação.

Além disso, é importante mencionar como a empresa transforma seus itens em maneiras de contar sua história, como o que ocorre com os tênis da linha Jordan. Sempre numerados, cada par de sapato reflete um momento da história na qual a marca e o esporte de inserem, e, ao se diferenciarem um dos outros em cada novo lançamento, marcam também um novo capítulo na história da tecnologia, da memória e do desenvolvimento da Nike.

Essa narrativa é construída e consolidada com a ajuda de embaixadores que representam a essência da marca. Atletas como Serena Williams, LeBron James e Michael Jordan são exemplos de indivíduos que não apenas usam os produtos da Nike, mas que também personificam os valores centrais da marca. Eles são figuras de superação, representando desafios enfrentados em suas carreiras e o poder da perseverança. A escolha desses atletas não é feita ao acaso, dado que cada parceria é cuidadosamente planejada para agregar valor ao portfólio da empresa e para reforçar a imagem de liderança e inovação.

Além disso, as campanhas focadas em temas sociais, como a já mencionada "Equality", são fundamentais para conectar a história da empresa ao momento presente. Ao utilizar sua narrativa para apoiar questões sociais, a Nike demonstra sua capacidade de estar atenta ao que é relevante para a sociedade contemporânea, mantendo-se atual e engajada em questões que vão além do esporte. O engajamento social e o compromisso com valores como diversidade e sustentabilidade reforçam a identidade de marca comprometida com a transformação social.

Outro aspecto importante da memória organizacional é a forma como a Nike cria experiências compartilhadas para reforçar a conexão emocional com seu público. A organização de eventos como corridas, desafios fitness e campanhas de engajamento global (como as promovidas pelo aplicativo Nike Run Club) fortalece a relação da marca com seus consumidores, criando um senso de comunidade e pertença. A Nike vai além da venda de um produto e cria uma experiência que une as pessoas, as inspira e as faz sentir parte de algo maior, um movimento global.

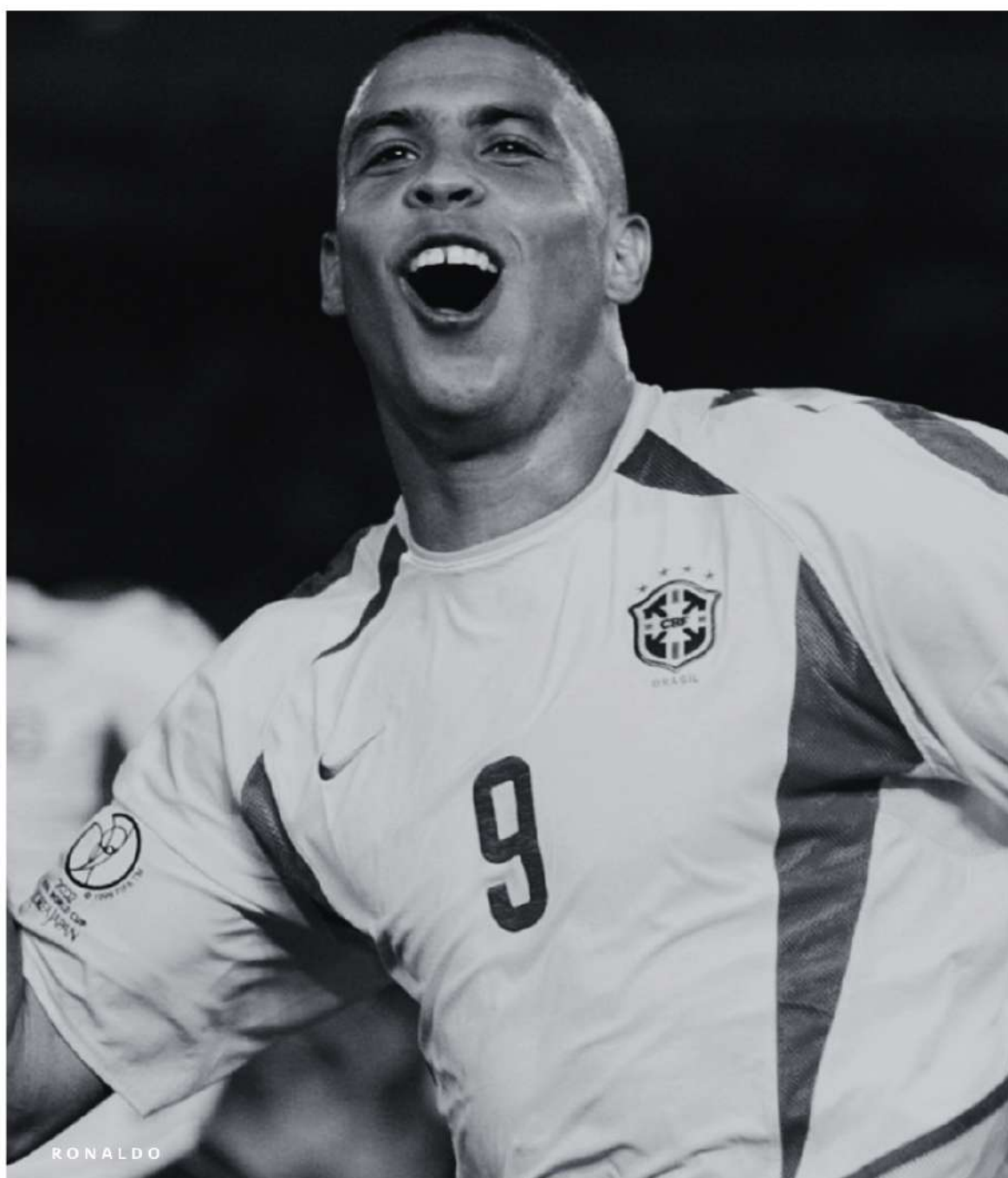
Essa estratégia de criar uma memória coletiva em torno da marca é parte crucial da construção de uma identidade sólida e respeitável no mercado. A memória coletiva, ao ser alimentada por histórias de conquistas, desafios e impacto social, ajuda a criar uma cultura organizacional que motiva tanto colaboradores quanto consumidores. A cada campanha ou inovação que a Nike apresenta, ela reitera e amplia essa memória, agregando novos elementos que enriquecem a narrativa e que dialogam com as mudanças e os avanços na sociedade.

Por fim, o uso estratégico da memória organizacional não apenas reforça a identidade da Nike, mas também garante sua relevância em um mercado em constante transformação. Ao contar e recontar suas histórias, seja por meio de produtos icônicos, campanhas inspiradoras ou eventos que aproximam a comunidade global de consumidores, a Nike constrói uma ponte entre seu passado, presente e futuro. Dessa forma, a empresa não só se mantém competitiva e inovadora, como também cultiva um vínculo emocional duradouro com seus públicos, o que é essencial para sua consolidação como uma das marcas mais influentes e respeitadas do mundo.

Tais elementos tornam a memória organizacional da Nike um ativo essencial para a marca, não apenas para contar a sua história, mas para moldar a forma como ela é percebida e se relaciona com os consumidores. A memória, portanto, torna-se um fator não só de diferenciação no mercado, mas também de identificação e conexão social, fazendo com que a Nike não seja vista apenas como uma fabricante de artigos esportivos, mas como uma marca culturalmente significativa que inspira e transforma.



A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE



6. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE

A Nike, ao longo de sua trajetória, construiu uma narrativa que vai além de simples estratégias de marketing, transformando-se em um verdadeiro ritual cultural. Segundo Farias, Nassar e Pomarico (2019, p. 212):

[...] o ritual é uma narrativa, que engaja o Eu e o Outro, almeja inúmeras eficácias em suas mensagens, se utiliza de inúmeras mídias para se realizar, acontece em espaço e culturas com fortes identidades locais, respeita e se repete no tempo"

Nesse cenário do Eu e do Outro, primordiais para a construção da identidade, tem-se que, segundo Ferrari Cabral (apud Cuche, 2019), “a identidade existe sempre em relação a uma outra, pois faz parte da complexidade do social e isso ocorre por causa de seu caráter multidimensional e dinâmico”.

Tais definições se aplicam perfeitamente à forma como a Nike molda suas campanhas e slogans, especialmente com a sua emblemática frase, bem como seus atletas e maneiras de se posicionar, que serão abordadas neste tópico.

6.1. Os slogans como poderosas narrativas no ritual da Nike

Conhecida pelo icônico slogan *Just Do It*, a Nike não se limitou a desenhar sua narrativa centrada apenas nesta frase. Dadas as suas campanhas audaciosas, a história da empresa e as demais histórias que ela busca contar não apresentam específica e graficamente a frase, mas giram em torno da superação e da atitude, explorando o poder da narrativa para envolver profundamente o público em seus rituais.

A empresa, então, construiu sua identidade não só através de produtos de qualidade, mas também por meio de uma narrativa poderosa, na qual "*Just Do It*" funciona como um mantra que reflete a filosofia da marca. Este slogan, em sua simplicidade, se tornou um ritual repetido e reconhecido globalmente, um símbolo que ultrapassa a barreira das palavras e se incorpora no comportamento dos consumidores. As campanhas da Nike retratam histórias de atletas (famosos ou da vida real) que superam adversidades, criando uma narrativa em que a superação é ritualizada e a atitude determinada é celebrada. Essa repetição constante de mensagens que exaltam a resiliência e a conquista faz com que o slogan ressoe como uma

chamada à ação, um ritual de renovação pessoal que inspira tanto atletas quanto o público em geral, ainda que não apareça explicitamente nas telas e nos áudios.

Além disso, a Nike utiliza figuras icônicas do esporte e da cultura pop para reforçar esse ritual, criando uma conexão emocional que vai além dos produtos e que se estende à própria identidade cultural dos consumidores. O slogan se tornou parte da memória coletiva, influenciando não apenas a maneira como as pessoas percebem a marca, mas também como elas percebem a si mesmas em momentos de desafio. O ritual de superação promovido pela Nike reflete um profundo entendimento das dinâmicas sociais e culturais, posicionando a empresa como um agente de transformação e de empoderamento. Ao expandir o significado de *Just Do It*, a Nike transcende o marketing tradicional, criando uma narrativa que é ao mesmo tempo pessoal e universal. Este slogan-ritual serve como um ponto de convergência entre a marca e seus consumidores, consolidando a Nike como uma entidade viva que se adapta, evolui e continua a inspirar ações transformadoras.

6.2. A narrativa da superação

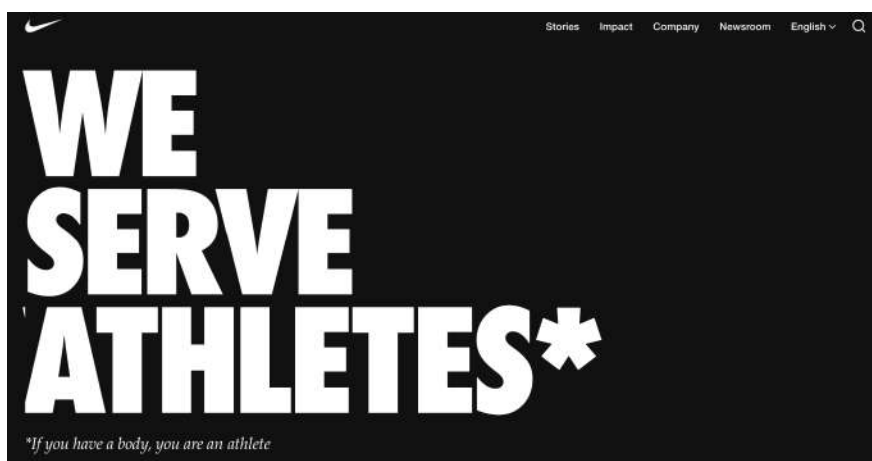
A superação na trajetória da Nike é uma das mais poderosas da história empresarial, e é entrelaçada profundamente com sua identidade de marca. Desde o início, a empresa foi construída sobre os valores de inovação, resiliência e a crença de que a superação de desafios é fundamental para alcançar o sucesso. Esse espírito é refletido não apenas em seus produtos, mas também nas histórias que a Nike escolhe contar – histórias de atletas que, apesar das adversidades, alcançam grandeza.

Ainda para Farias, Nassar e Pomarico (2019), as narrativas possuem o poder de unir sentimentos e criar vínculos duradouros, gerando a união tanto de pessoas próximas quanto de bilhões de seres humanos que nunca se conheceram, mas que compartilham de um mesmo tempo, local ou cultura. Desse modo, a Nike trabalha suas histórias de modo a unir todos os seus consumidores e fãs em uma só comunidade, que partilha dos mesmos valores e buscam sempre alcançar o seu melhor, mesmo que cada um em seu caminho, mas criando, ainda sim, uma sensação de pertencimento entre um grande número de pessoas.

A superação é, então, uma narrativa que tem ressonância universal. Toda pessoa possui algo que gostaria de superar, em que pretende ser melhor. É a história do "*underdog*", da pessoa que enfrenta obstáculos aparentemente intransponíveis e, através de determinação e esforço, emerge vitoriosa. A Nike se posicionou como a marca que não apenas entende essa luta, mas que a celebra. Ela se tornou sinônimo de perseverança, de não aceitar a derrota, e de

continuar em frente, não importa as circunstâncias. A marca não é apenas uma empresa. Ela está ali como uma companheira, um símbolo da capacidade e dos resultados advindos dos esforços individuais para aqueles que a consomem.

Figura 7: Página inicial do site institucional³ da Nike



Fonte: Nike

A construção dessa história e seus rituais se dá de várias formas. Um exemplo marcante é o desenvolvimento do solado Waffle, que simboliza o espírito inovador e a capacidade de Bowerman e Knight de superar limitações tecnológicas para criar algo revolucionário. Esse ato de superação técnica e criativa não apenas resultou em um produto de sucesso, mas também reforçou a identidade da Nike como uma marca que desafia o status quo. Ou seja, o mito criador dessa marca tem em si próprio a coragem para desafiar o que já existe, para superar. "Sem mito [entendido] como narrativa não há o ser humano" (NASSAR, FARIAS e POMARICO, 2019, p. 215). Sem ele, então, não há a Nike.

A organização também entende que a superação não é apenas sobre vencer competições ou alcançar resultados visíveis. É sobre a jornada, o esforço diário, os pequenos passos que levam ao progresso. Isso é capturado em campanhas que mostram atletas anônimos e pessoas comuns, enfatizando que a verdadeira superação é, muitas vezes, um processo interno, uma batalha contra as próprias limitações. Afinal, todos os atletas conhecidos foram seres humanos anônimos na sociedade buscando serem os melhores naquilo que faziam, lutando pelo que acreditavam. Ao posicionar-se dessa forma, a Nike conseguiu se conectar emocionalmente com

³ Tradução: "Nós servimos aos atletas"

*Se você tem um corpo, você é um atleta."

consumidores ao redor do mundo, criando uma memória coletiva em torno da ideia de que a superação é parte integral da experiência humana. A marca não é apenas um fornecedor de equipamentos esportivos, mas uma entidade que representa um ideal, que inspira pessoas a buscar mais de si mesmas e as conecta com os seus maiores ídolos, aproximando-os diante de uma busca em comum.

Sendo assim, essa narrativa é continuamente reforçada através das campanhas da Nike, que utilizam histórias de superação para criar uma conexão profunda com seu público. A empresa entende que o esporte é uma metáfora poderosa para a vida, e que as lições aprendidas no campo ou na pista de corrida são aplicáveis a todos os aspectos da existência.

6.3. Atitude como Identidade na Nike

A identidade da Nike vai além da associação com a superação: ela está profundamente enraizada em uma atitude característica. Essa atitude é marcada por confiança, determinação e uma busca incessante pelo novo. Ao longo dos anos, a empresa cultivou uma imagem que não só desafia seus consumidores e sua comunidade a alcançar novos patamares, mas também a enfrentar cada desafio com uma postura firme e destemida.

A atitude, para a Nike, não é apenas um estado de espírito, ela se manifesta em cada aspecto da marca, desde o design ousado de seus produtos até as mensagens transmitidas em suas campanhas e suas maneiras de se colocar em eventos e em sociedade. É projetada uma aura de audácia, convidando os consumidores a adotar a mesma mentalidade em suas próprias vidas. Esse espírito desafiador, que se recusa a aceitar limites, reflete uma cultura organizacional que valoriza a coragem e a originalidade.

A Nike também usa essa atitude para promover um senso de individualidade e autenticidade. Em vez de simplesmente vender produtos, a marca inspira uma mentalidade de liderança e pioneirismo, incentivando as pessoas a se destacarem e a fazerem a diferença não apenas para si próprios, mas para o seu redor. Essa atitude de não se conformar, de buscar sempre algo novo e melhor, ressoa profundamente com consumidores que se identificam com essa visão de mundo. Isso é o real *Just Do It*.

Além disso, a determinação da Nike em se manter na vanguarda da inovação mostra uma empresa que não está satisfeita com o status quo ou as suas próprias limitações. Através de tecnologias de ponta, colaborações estratégicas e ideias ousadas, a marca continua a redefinir o que é possível, reforçando sua identidade como líder de mercado e *trendsetter* global. Um exemplo disso foi a "tática publicitária de guerrilha", em 1996, nas olimpíadas de

Atlanta, nos Estados Unidos, uma fórmula de sucesso que segue sendo repetida e será ainda mais desenvolvida posteriormente neste trabalho.

Em 1996, as Olimpíadas foram sediadas em Atlanta e o time americano teve a Reebok como principal patrocinadora. A empresa, na época, pagou 50 milhões de dólares pelos direitos com a equipe e, no que diz respeito ao evento em si, marcas como Coca-Cola, IBM e Kodak desembolsaram cerca de 400 milhões de dólares no patrocínio da competição. Em 1995, a Nike fechou com um lucro de 4,76 bilhões de dólares, enquanto a sua concorrente, Reebok, obteve 3,8 bilhões de dólares em receita. Com isso, a Reebok utilizou as Olimpíadas como uma forma de se consolidar no mercado e trazer à tona o que possuía de melhor em itens esportivos. E não há cenário melhor para lançar tecnologias deste nicho que o maior palco de esportes de alta performance do planeta. Sendo assim, o evento seria o campo de batalha para a melhor marca prevalecer nos melhores atletas das modalidades. Contudo, como a Nike poderia se sobressair se não era patrocinadora nem da equipe americana, nem dos Jogos Olímpicos?

Em primeiro lugar, a organização construiu um centro de hospitalidade a apenas 137 metros da Vila Olímpica. Todo tematizado com ícones da empresa, o local possuía 15 mil metros quadrados e serviu de ponto de encontro gratuito para os atletas e seus familiares relaxarem, se conectarem e até mesmo realizarem entrevistas.

Figura 8: Centro de hospitalidade da Nike, em Atlanta, 1996



Fonte: Twitter/X

Além disso, a Nike adquiriu mais de mil *billboards* (outdoors) pela cidade de Atlanta, a fim de divulgar a sua campanha: "Você não ganha a prata. Você perde o ouro". As peças de comunicação apareciam em todos os lugares, menos nos locais onde aconteciam as competições olímpicas. Também distribuiu bandeiras com o seu logo para os espectadores dos jogos perto das entradas onde aconteciam as competições, burlando, assim, a regra de não entrada de não patrocinadores nos jogos.

Por fim, a empresa focou em atletas-chave. Apesar de a Reebok ser a patrocinadora oficial, os competidores eram livres para escolher os seus sapatos. Sendo assim, a Nike apresentou ao mundo, junto de um de seus corredores mais rápidos, Michael Johnson, as suas sapatilhas douradas. E não deu outra: Johnson não apenas ganhou a final dos 400 e 200 metros rasos, como ultrapassou o recorde mundial na última modalidade, com 19.32 segundos de prova. Desse modo, a imagem da sua vitória ficou ligada às suas icônicas sapatilhas douradas, que rodaram o mundo em fotografias.

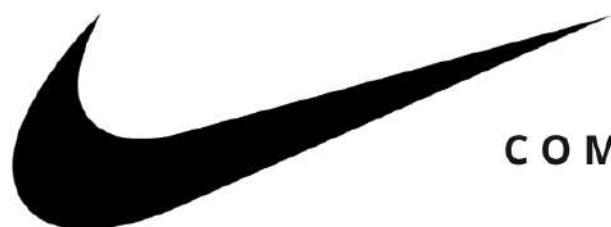
Figura 9: Michael Johnson e suas sapatilhas douradas



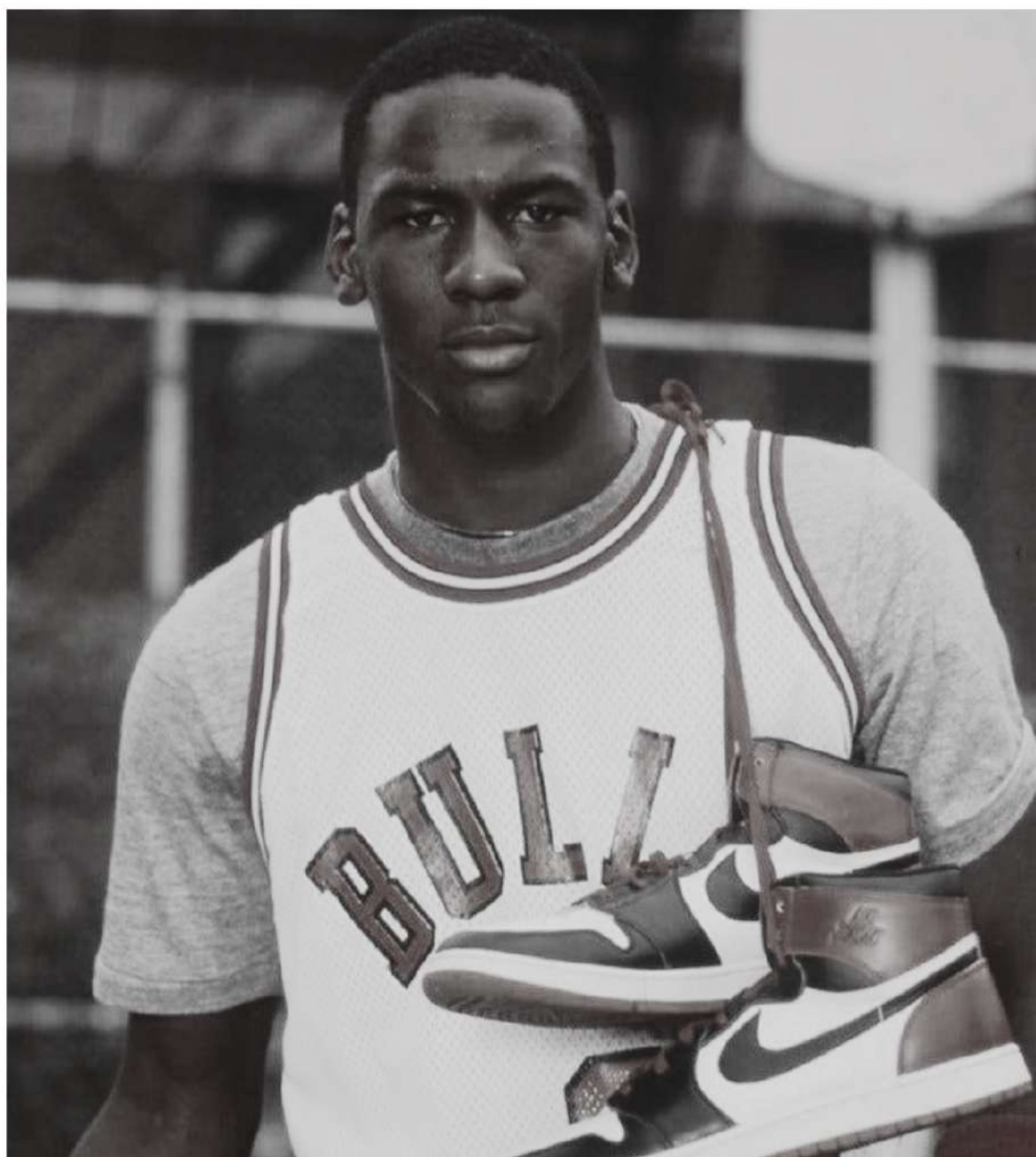
Fonte: NBC Sports

Essa abordagem não só reforçou a marca como um símbolo de vitória e excelência, mas também mostrou a habilidade da Nike em inovar e se adaptar às circunstâncias, mesmo diante de restrições.

Capítulo 7



POSICIONAMENTO COMPETITIVO E ATLETAS



7. POSICIONAMENTO COMPETITIVO E ATLETAS

Desde sua fundação, a Nike se destacou em um mercado altamente competitivo, enfrentando marcas como Adidas, Puma e outras gigantes da indústria de artigos esportivos. Ao longo das décadas, a empresa não apenas competiu em termos de inovação tecnológica, mas também se diferenciou por sua capacidade de construir uma identidade cultural forte e envolvente. Enquanto seus concorrentes frequentemente focavam na excelência técnica dos produtos, a Nike adotou uma abordagem centrada na criação de narrativas poderosas que conectam seus produtos a valores emocionais, como superação, liderança e perseverança.

Essa estratégia é exemplificada por seu relacionamento com atletas icônicos, que não só representam a marca, mas também personificam seus valores fundamentais. A Nike construiu verdadeiros mitos em torno de figuras como Michael Jordan, Serena Williams e LeBron James, cujas jornadas esportivas e conquistas se entrelaçaram com a própria narrativa da empresa. Esses atletas, além de servirem como embaixadores, ajudam a posicionar a Nike como mais do que uma fabricante de produtos: uma marca que inspira e transforma a maneira como as pessoas veem o esporte e a vida.

Nesta seção, será analisado como a Nike se posiciona em relação a seus principais concorrentes, utilizando sua forte ligação com os atletas para não apenas se destacar no mercado, mas também para consolidar seu status como uma marca que transcende o desempenho esportivo, adentrando o terreno das emoções e do *storytelling*, bem como seus principais competidores.

7.1. Principais competidores

7.1.1. Adidas

A famosa marca alemã tem seu início em 1924, e foi fundada pelos irmãos Adolf Dassler (conhecido como Adi Dassler) e Rudolf Dassler. Sob o nome de **Gebrüder Dassler Schuhfabrik**, a empresa começou sua história como fabricante de calçados esportivos e ganhou notoriedade pela qualidade de seus produtos. Isso pode ser exemplificado pelo histórico e marcante atleta Jesse Owens, que durante as Olimpíadas de Berlim, em 1936, usou tênis Dassler e conquistou quatro medalhas de ouro.

Figura 10: Primeiro tênis de corrida que a Adidas tem registro, de 1925, quando Adolf ainda era parceiro de Rudolf



Fonte: Metrôpoles

Em 1948, vinte e quatro anos depois, uma rixa entre os irmãos Dassler gerou uma separação entre eles, especialmente no que se refere à empresa. Após a saída de Rudolf, Adolf fundou a **Adidas** (junção do apelido Adi com as primeiras três letras do sobrenome Dassler) em 1949, enquanto seu familiar e ex-sócio, criou a **Puma**, que será abordada logo em seguida neste trabalho.

Seguindo a herança da Gebrüder Dassler Schuhfabrik, a Adidas ganhou destaque com a criação dos primeiros tênis com cravos removíveis, o que foi uma inovação importante para o desempenho dos atletas em diferentes tipos de terrenos. O sucesso se tornou mundial quando em 1954, na Copa do Mundo da Suíça, a equipe alemã utilizou os sapatos com cravos da marca e bateu a seleção húngara por três a dois.

Ainda no âmbito do futebol, a Adidas segue, até hoje, como grande marca patrocinadora. Mas como chegou até onde está atualmente? Em 1974, a FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado), iniciou o processo eleitoral do novo presidente. Entre eles, estava Sir Stanley Rous, que tentava reeleição, e João Havelange, cartola brasileiro, que, com grandes ideias, como o aumento do número de seleções na Copa do Mundo, venceu a disputa naquele período.

Havelange em muito se aproximava dos interesses da empresa de Dassler. Com o apoio do CEO, o novo presidente da FIFA transformou o marketing esportivo tal qual conhecemos, sendo um dos principais arquitetos da expansão comercial e midiática do esporte. Um acontecimento que marcou esta mudança foi o acordo com a Adidas para a comercialização

exclusiva dos direitos de marketing e mídias dos principais eventos realizados pela organização mais poderosa do futebol. A empresa tornou-se a fornecedora oficial de bolas para as Copas do Mundo e passou a patrocinar diversas seleções nacionais e clubes de futebol. Além disso, a Adidas teve um papel importante na criação da *International Sport and Leisure* (ISL), uma empresa que se tornou a responsável por negociar direitos de transmissão e patrocínios para grandes eventos esportivos, incluindo os organizados pela FIFA.

A colaboração entre Havelange e Dassler revolucionou o futebol moderno, criando um novo modelo de negócios para o esporte. Havelange transformou a FIFA em uma potência financeira global, capitalizando sobre os patrocínios, direitos de transmissão e a comercialização do futebol. A Adidas, em contrapartida, tornou-se a marca dominante no cenário esportivo global, particularmente no futebol. Contudo, a relação entre ambos foi alvo de críticas e denúncias.

Entre 1990 e 2000, Havelange, Dassler e a própria Adidas foram investigadas por corrupção e acordos secretos. No livro *Jogo sujo — O mundo secreto da FIFA*, de Andrew Jennings (2011), o jornalista se dedica a detalhar o esquema corrupto dentro da instituição futebolística que se iniciou na década de 1970, com a chegada do brasileiro à presidência. Jennings, por exemplo, apurou que, para gerir economicamente o futebol e manter o planejamento do marketing esportivo da área, incluindo os acordos de transmissão de partidas, a ISL, de Horst Dassler, pagava um milhão de francos suíços à Havelange.

Com o escândalo revelado, João sai da presidência da FIFA em 1998, nomeia Joseph Blatter como seu sucessor e se mantém como Presidente de Honra até 2013, quando foge para não ser alvo da justiça suíça pelo suborno da *International Sport and Leisure*. Já a Adidas, por sua vez, segue como sendo a principal marca dos eventos internacionais do futebol, mantendo o domínio sobre a bola oficial da Copa do Mundo, vestindo árbitros e demais funcionários importantes do megaevento e tendo seu contrato renovado como principal fornecedora até 2030.

A relação entre Havelange e a Adidas mudou o rumo do futebol internacional, abrindo portas para a comercialização em larga escala de eventos esportivos. Essa colaboração destacou a importância dos patrocínios corporativos no esporte para a promoção das marcas e suas narrativas e moldou a estrutura financeira de como o futebol é gerido até hoje.

No campo do lifestyle, nas décadas de 1970 e 1980, já com as icônicas três listras como logo, a Adidas iniciou sua expansão global e aumentou sua gama de produtos, incluindo em seu portfólio roupas e acessórios esportivos. Em 1997, a marca adquire a americana Reebok e lança sua mundialmente famosa linha, *Adidas Originals*, que abraça os estilos de moda

esportiva das décadas de 1940 a 1980 e reconhece sua presença em colaborações culturais marcantes na música e nas artes.

No que diz respeito às suas parcerias, a Adidas é, além de uma marca esportiva, um símbolo de moda e cultura. Um exemplo disso é a força do tênis Superstar, que conquistou atletas e torcedores de basquete desde seu lançamento, em 1970.

Figura 11: Tênis Superstar como sendo o calçado oficial da Associação Americana de Basquete



Fonte: Adidas

O sucesso foi tão grande que, em 1986, o célebre grupo de hip-hop Run-DMC homenageou a marca e o tênis Superstar na música "*My Adidas*", marcando um momento importante na história da Adidas, pois firma sua influência não apenas no mundo dos esportes, mas também em comunidades de música, arte e moda. Ao longo dos anos, a Adidas expandiu suas colaborações com marcas e artistas renomados, consolidando ainda mais seu status de ícone do estilo e mostrando sua versatilidade e atratividade internacionais dentro e fora do esporte

Figura 12: Grupo de hip-hop Run-DMC



Fonte: Adidas

Contudo, no início dos anos 2000, a Adidas enfrentou obstáculos financeiros e dificuldades para se manter relevante e competitiva em um mercado esportivo e de moda em constante evolução. Para se recuperar, a marca abordou uma estratégia de revitalização de marca, que incluiu o lançamento da tecnologia Boost em seus tênis esportivos e a criação de linhas de roupas e calçados com grandes designers e artistas, como Stella McCartney e sua marca homônima, e Kanye West, com a linha *Yeezy*, presentes até os dias atuais como grandes sucessos e símbolos de status e estilo.

No cenário contemporâneo, a Adidas firma sua preocupação com a sustentabilidade, lançando produtos feitos com materiais reciclados e buscando reduzir o impacto ambiental de suas operações, como a criação do movimento *End Plastic Waste* (*Acabe Com o Desperdício de Plástico*, em português). De acordo com o site institucional da marca:

"Todos nós temos que fazer nossa parte—não apenas mudando nossos hábitos, mas também encontrando soluções para o problema. Desde 2012, a Adidas tem repensado, redesenhado e introduzido maneiras inovadoras de acabar com o desperdício de plástico. Nosso objetivo é estar completamente livres de poliéster virgem até 2024, transformando problemas em produtos que melhoram o desempenho para os Criadores e para o nosso meio ambiente."
(ADIDAS, 2020, tradução da autora)

Além disso, a empresa tem expandido suas iniciativas sustentáveis através de parcerias estratégicas e inovações em materiais. A colaboração com a organização *Parley for the Oceans* é um exemplo notável, onde a Adidas transforma plásticos retirados dos oceanos em materiais

de alto desempenho, utilizados na produção de calçados e roupas. Essa parceria é emblemática do compromisso da marca em abordar o problema dos resíduos plásticos de forma proativa e inovadora. Também introduziu a linha *Primegreen* e *Primeblue*, materiais de alta qualidade feitos a partir de plásticos reciclados, utilizados em diversas categorias de produtos. A *Primegreen* é feita com 100% de poliéster reciclado, sem o uso de novos plásticos, e a *Primeblue* incorpora plásticos recuperados dos oceanos, representando uma nova fronteira na sustentabilidade dos materiais.

Em 2020, a Adidas lançou o *Futurecraft Loop*, um tênis totalmente reciclável, desenhado para ser reutilizado em novas produções, criando um ciclo fechado de produção e consumo. Esta inovação reflete o compromisso da Adidas com a economia circular, onde os produtos são concebidos para reduzir o desperdício desde a fase de design.

Por fim, a Adidas tem estabelecido metas ambiciosas para o futuro. A empresa se comprometeu a reduzir suas emissões de carbono em 30% até 2030 e a atingir a neutralidade climática até 2050. Esse compromisso com a sustentabilidade é parte integrante da estratégia de longo prazo da Adidas, refletindo sua responsabilidade em liderar mudanças positivas na indústria da moda e dos artigos esportivos.

7.1.2. Puma

Após a separação de seu irmão Adolf, Rudolf inicia, em 1948, a Puma, chamada, inicialmente de **Puma Schuhfabrik Rudolf Dassler**. O nome foi escolhido devido à ideia de agilidade, velocidade e poder, atribuições dadas ao próprio animal e que Dassler buscava transmitir na fabricação de seus produtos.

Logo de início, no mesmo ano de sua fundação, a Puma recebeu destaque no cenário esportivo, dada a introdução da chuteira Atom e sua utilização por jogadores da seleção alemã de futebol. Já nos Jogos Olímpicos de 1960, em Roma, Armin Hary, velocista alemão, deu maior visibilidade à marca, quando usou seus sapatos para vencer a prova dos 100 metros rasos. Assim, a Puma consolidou-se enquanto fornecedora de equipamentos de alto desempenho. Posteriormente, a empresa de Rudolf seguiu com seu DNA inovador, introduzindo o sistema de amarração de velcro nas chuteiras, o que deixou a usabilidade mais segura e prática. Ademais, foi pioneira no desenvolvimento de calçados leves e flexíveis, que se tornaram famosos entre diversos atletas em diferentes modalidades.

Depois da expansão global na década de 1970, a Puma diversifica ainda mais suas linhas de produtos, especialmente nos anos 2000, buscando adentrar no mercado de lifestyle e

moda. Nesse segmento, a marca estabeleceu colaborações renomadas, como a realizada com o famoso estilista Alexander McQueen e a grande cantora Rihanna, além de parcerias que seguem até hoje, como a feita com a Dua Lipa, sensação da música pop. Tal estratégia ajudou a Puma a atrair um público mais jovem e a estabelecer-se como uma marca versátil que transcende o esporte.

Durante os anos subsequentes da década de 1990, a empresa enfrentou significativos desafios financeiros, resultantes de uma concorrência acirrada e de mudanças nas preferências dos consumidores. A marca lutou para se manter relevante em um mercado onde gigantes como Nike e Adidas dominavam. Para se recuperar, a Puma também apostou na revitalização de marca, lançando a linha de calçados IGNITE, que focava em um maior retorno de energia para corredores, e maiores colaborações com marcas, celebridades e designers, como já mencionado anteriormente, que impulsionam a recolocação da Puma no mercado de esporte e estilo de vida.

Atualmente, a Puma tem se comprometido cada vez mais com práticas sustentáveis, lançando produtos feitos com materiais reciclados e desenvolvendo iniciativas para reduzir o impacto ambiental de suas operações. A marca busca não apenas ser líder em performance esportiva, mas também em responsabilidade ambiental, como ao fazer uso de poliéster reciclado e algodão sustentável, alinhando-se com sua meta de que, até 2025, 90% de seus produtos sejam feitos com materiais mais sustentáveis. Além disso, a Puma lançou a iniciativa *Forever Better (Para Sempre Melhor, em português)*, que visa melhorar continuamente seus processos para minimizar impactos ambientais e promover práticas de produção mais sustentáveis. Isso inclui o uso de energias renováveis e a implementação de métodos de fabricação que reduzam o desperdício. Por fim, a empresa é signatária do *Fashion Pact*, um acordo global entre marcas de moda para combater as mudanças climáticas, proteger a biodiversidade e preservar os oceanos. Como parte desse compromisso, a Puma tem trabalhado para reduzir suas emissões de carbono e melhorar a eficiência energética em suas operações.

7.1.3. On Running

Na contramão de marcas historicamente consagradas, a On Running é uma forte competidora atual da Nike, que apresenta rápida ascensão no mundo esportivo e de moda, apesar de sua fundação recente.

A marca teve início em 2010, na Suíça, por iniciativa de Olivier Bernhard, David Allemann e Caspar Coppetti. Bernhard é ex-atleta profissional e três vezes campeão mundial de duatlo e juntou-se a seus colegas para criar uma marca de calçados que proporcionasse uma

nova experiência de corrida, focada na sensação de "correr nas nuvens". A inovação, então, começou com a tecnologia CloudTec, que rapidamente diferenciou a marca no mercado de corrida. Caracterizada pelo "solado com nuvens", a linha *CloudTec* possui calçados que tem um amortecimento suave ao mesmo tempo que proporcionam um impulso firme. Esse design exclusivo não apenas atraiu corredores profissionais, mas também conquistou um público crescente no segmento de lifestyle.

A On Running experimentou um crescimento impressionante, expandindo-se para mais de 50 países em menos de uma década. A marca começou a ser amplamente reconhecida não apenas por corredores profissionais, mas também por consumidores que procuram conforto e estilo em seus calçados diários. A combinação de tecnologia inovadora e um design minimalista e elegante ajudou a On a se destacar em um mercado saturado.

A marca se propõe a seguir inovando, lançando produtos como o On Cloudswift, que incorpora uma espuma de alta performance conhecida como Helion, oferecendo um equilíbrio ideal entre amortecimento e resposta rápida. Além disso, a marca lançou o On Cloudboom, um tênis de corrida de alta performance projetado para maratonas, que reforçou seu compromisso com a tecnologia avançada, seguindo a onda da Adidas, com os seus calçados Adizero, da Puma, com o Nitro, e da Nike, com o Alphafly.

Em seu processo de internacionalização e diversificação, a On Running começou a diversificar sua linha de produtos para incluir não apenas calçados de corrida, mas também roupas esportivas e acessórios, todos com o mesmo foco em desempenho e design inovador. A marca se posiciona como uma opção premium no mercado, atraindo consumidores que valorizam tecnologia, estética e minimalismo.

No campo das parcerias, uma das mais notáveis da empresa foi com o tenista suíço Roger Federer, que não só se tornou um embaixador da marca, mas também um investidor. Juntos, lançaram o The Roger Centre Court, um tênis de estilo de vida inspirado no design clássico dos sapatos para a prática esportiva do tênis, mas com a tecnologia CloudTec. Esta colaboração não só aumentou a visibilidade da marca, mas também a posicionou como uma opção de alta qualidade e prestígio, com grande reverberação na área do tênis enquanto esporte. Ademais, fixou sua presença com outras grandes colaborações, como a artista FKA Twigs, e a sensação do mundo cinematográfico Zendaya.

Figura 13: Zendaya para a On Running



Fonte: On Running

Atualmente, a On Running é uma das marcas de calçados esportivos que mais crescem no mundo, com uma base de consumidores leais e uma reputação de alta qualidade e inovação. A empresa continua a investir em pesquisa e desenvolvimento, buscando constantemente aprimorar seus produtos e expandir sua presença global.

No que diz respeito à sustentabilidade, a On tem se comprometido com a sustentabilidade através de várias iniciativas e produtos. Em 2020, a marca lançou o On Cyclon, um tênis totalmente reciclável, feito a partir de resíduos de mamona. O Cyclon não é vendido diretamente ao consumidor, mas faz parte de um serviço de assinatura: os usuários pagam uma taxa mensal para receber novos tênis periodicamente, enquanto devolvem os usados para serem reciclados. Isso faz parte do compromisso da marca com a economia circular, onde a empresa busca fechar o ciclo de vida dos produtos, reduzindo o desperdício e promovendo a reutilização de materiais.

Ela também utiliza poliéster reciclado e outros materiais de origem renovável em seus calçados e roupas, buscando minimizar o uso de plásticos virgens e outros materiais de alto impacto ambiental, além de ter se comprometido a reduzir suas emissões de carbono e a aumentar a proporção de materiais recicláveis e renováveis em seus produtos. Por fim, a On

Running é membro da *Sustainable Apparel Coalition*, uma aliança de empresas do setor de vestuário que trabalham juntas para reduzir o impacto ambiental e social da indústria.

7.2. A posição da Nike: pioneirismo e liderança na inovação

Entendido o cenário competitivo no qual a Nike está inserida, é essencial compreender como a marca se posiciona de forma a não apenas competir, mas a liderar o mercado global de artigos esportivos. A Nike se diferencia ao construir uma identidade de marca que vai além do desempenho técnico de seus produtos, focando em inovação constante, narrativas poderosas e parcerias estratégicas com alguns dos maiores nomes do esporte mundial. Este posicionamento competitivo é o resultado de uma estratégia que combina elementos tangíveis, como tecnologia e design, com aspectos intangíveis, como emoção e inspiração, criando uma proposta de valor única e inimitável.

A seguir, serão explorados os principais fatores que contribuem para o sucesso da Nike, destacando como a marca se mantém na vanguarda da indústria, apesar da intensa concorrência de empresas como Adidas e Puma. Essa análise inclui uma investigação das inovações tecnológicas que colocam a Nike na liderança, o uso do *storytelling* para construir uma conexão emocional com os consumidores, e o papel central que os atletas icônicos desempenham na consolidação da marca como sinônimo de excelência esportiva e inspiração global.

A inovação tecnológica é um dos pilares centrais que sustentam o domínio da Nike no mercado global de artigos esportivos. Desde suas primeiras iniciativas, a Nike tem consistentemente introduzido tecnologias que não apenas melhoram o desempenho dos atletas, mas também estabelecem novos padrões na indústria. Um exemplo marcante é a tecnologia Nike Air, lançada em 1979, que revolucionou o mercado ao introduzir uma unidade de ar visível na entressola dos tênis, proporcionando amortecimento superior e estabelecendo uma nova referência em conforto e desempenho.

Outro ponto importante no conceito de inovação para a Nike é o lançamento da tecnologia Flyknit, em 2012. Desenvolvida após anos de pesquisa, o Flyknit utiliza uma malha de fios de alta resistência para criar um cabedal leve, flexível e praticamente sem costuras. Esta inovação não só melhorou a performance dos atletas ao reduzir o peso dos calçados, mas também reduziu significativamente o desperdício de material durante a produção, alinhando-se com a crescente demanda por sustentabilidade no setor.

Em um cenário mais recente, a Nike voltou a se destacar com a introdução da linha *Vaporfly*, que incorpora uma placa de fibra de carbono em sua entressola e uma espuma de alta resiliência, conhecida e criada pela empresa como ZoomX. Esses elementos combinados criam um efeito de propulsão que ajuda os corredores a economizar energia durante as corridas, resultando em melhorias significativas nos tempos de maratona. Essa tecnologia foi crucial para o recorde histórico de Eliud Kipchoge, que completou uma maratona em menos de duas horas usando um tênis Vaporfly. Essa inovação não só fortalece a imagem da Nike como líder em performance esportiva, mas também exemplifica seu compromisso com o desenvolvimento de produtos que desafiam os limites do possível.

Figura 14: Eliud Kipchoge com os tênis Nike Vaporfly Next%



Fonte: Runner's World

7.3. Polêmica Nike Vaporfly Next% e o "doping tecnológico"

Em outubro de 2019, Eliud Kipchoge, maratonista patrocinado pela Nike, tornou-se a primeira pessoa na história a correr uma maratona em menos de duas horas, alcançando o tempo de 1:59:40 no evento Ineos 1:59 Challenge, em Viena. Esse feito foi alcançado com o uso do protótipo Vaporfly NEXT%, que foi desenvolvido pela Nike para oferecer uma vantagem significativa aos corredores de longa distância e feito com base em estudos realizados com o próprio Kipchoge.

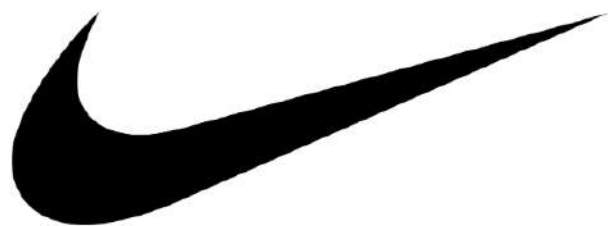
No entanto, o sucesso do Vaporfly e o recorde histórico de Eliud também levantaram preocupações e críticas, uma vez que surgiram questionamentos se os benefícios oferecidos pelo Vaporfly e tênis parecidos constituíam uma forma de "doping tecnológico", dando aos

corredores que usavam os utilizavam uma vantagem injusta sobre aqueles que usavam calçados convencionais. Essa discussão se intensificou após o recorde de Kipchoge, com debates sobre a integridade da competição esportiva e se as inovações tecnológicas deveriam ser reguladas de maneira mais rigorosa para garantir que todos os atletas competissem em condições mais equitativas.

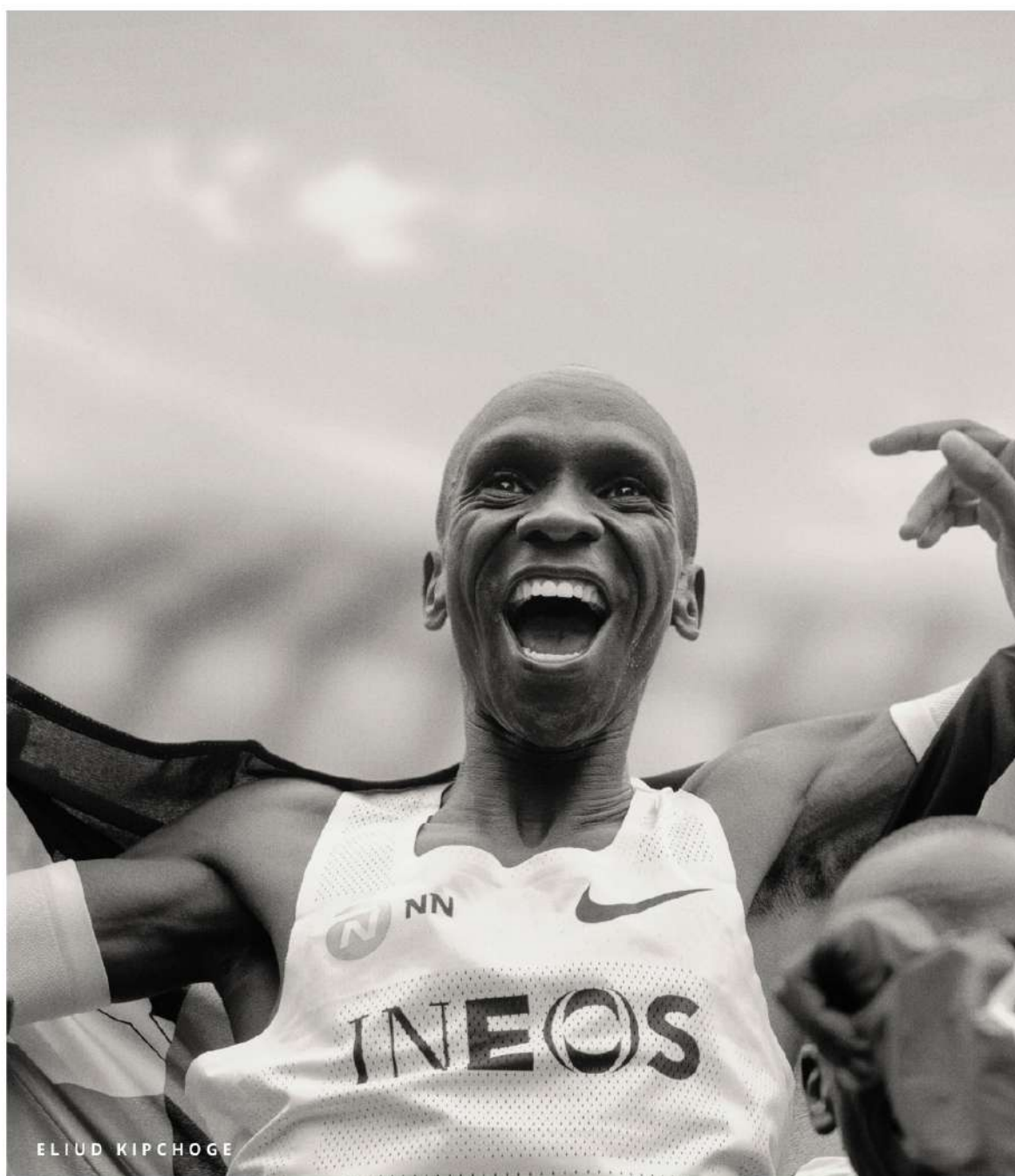
A *World Athletics*, órgão regulador do atletismo mundial, entrou na discussão e, em janeiro de 2020, estabeleceu novas regras sobre o uso de calçados em competições oficiais. Essas regras incluíam restrições à espessura da sola dos tênis e à utilização de múltiplas placas de carbono. O Vaporfly, embora não tenha sido proibido, foi diretamente impactado por essas regulamentações, obrigando a Nike a ajustar seus designs futuros para se adequar às novas normas.

A polêmica em torno do Vaporfly gerou um debate significativo sobre o papel da tecnologia no esporte e as fronteiras entre inovação e a integridade das competições. Enquanto alguns argumentavam que o uso de tecnologias avançadas, como aquelas presentes no Vaporfly, desvirtuava o princípio da competição justa, outros defendiam que a inovação é inerente ao desenvolvimento do esporte, e que a evolução dos equipamentos faz parte desse processo.

A Nike, por sua vez, posicionou-se como uma defensora da inovação e do progresso. A empresa argumentou que o Vaporfly foi desenvolvido em resposta às necessidades dos atletas de elite, como Eliud Kipchoge, para alcançar novos patamares de desempenho. Além disso, a Nike destacou que a tecnologia não estava acessível apenas a um seleto grupo de atletas, mas estava disponível para qualquer corredor que desejasse adquirir os tênis, democratizando assim o acesso a essa inovação. Apesar das restrições impostas pela *World Athletics*, a Nike continuou a liderar o desenvolvimento de calçados de alta performance, ajustando seus produtos para cumprir as novas regulamentações. A linha *Vaporfly* foi reformulada para atender às regras sobre espessura da sola e uso de placas de carbono, resultando em novos modelos que continuaram a ser altamente populares entre os corredores de elite e amadores.



**SUSTENTABILIDADE:
COMPROMISSO COM
O FUTURO DO
PLANETA**



ELIUD KIPCHOGE

8. SUSTENTABILIDADE: COMPROMISSO COM O FUTURO DO PLANETA

Nos últimos anos, a sustentabilidade tornou-se um pilar estratégico fundamental para a Nike. Reconhecendo a crescente preocupação global com as mudanças climáticas e a responsabilidade ambiental, bem como o movimento de seus concorrentes para o mesmo lado, a Nike tem investido em práticas que visam minimizar o impacto ambiental de suas operações, ao mesmo tempo em que continua a inovar no design e na produção de seus artigos.

Um dos compromissos mais visíveis da Nike com a sustentabilidade é o programa *Move to Zero*, que tem como objetivo zerar as emissões de carbono e eliminar o desperdício em todas as fases da cadeia de produção. Este programa é uma resposta direta aos desafios ambientais que o mundo enfrenta e reflete a ambição da Nike de liderar a indústria em práticas sustentáveis. O *Move to Zero* envolve a transição para o uso de energias renováveis em suas fábricas, a redução do uso de água e produtos químicos nocivos, e a minimização de resíduos através de processos de reciclagem e reaproveitamento de materiais.

Ademais, a empresa tem investido significativamente no desenvolvimento de materiais sustentáveis para seus produtos. Um exemplo notável é o Flyleather, um material feito com pelo menos 50% de fibras de couro reciclado, que é 40% mais leve e cinco vezes mais durável do que o couro tradicional. O Flyleather é utilizado em uma variedade de produtos Nike, desde calçados até acessórios, e representa uma parte importante da estratégia da empresa de reduzir o impacto ambiental de seus materiais. Já o clássico Nike Air, que é agora fabricado com pelo menos 50% de material reciclado.

Importante mencionar que foi em 2011 que a Nike começou as primeiras tentativas de comunicar de forma abrangente suas ações e compromissos em áreas como sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e inovação em práticas corporativas, sendo uma delas, a *Nike Better World*.

O referido programa tinha como principal objetivo mostrar como a empresa estava usando seu poder de inovação para promover mudanças positivas no mundo. A iniciativa abrangeu várias áreas, incluindo:

- a) **Sustentabilidade Ambiental:** A *Nike Better World* promoveu o uso de materiais reciclados e sustentáveis na produção de calçados e roupas. Um exemplo foi a utilização de poliéster reciclado, que a Nike começou a integrar em suas roupas, resultando em uma redução significativa do impacto ambiental.

Além disso, a iniciativa também se concentrou em reduzir o consumo de água e energia nas fábricas da Nike, bem como em minimizar o desperdício através do design e da produção eficientes.

- b) **Responsabilidade Social:** destacou o compromisso da empresa com práticas de trabalho justas e seguras em toda a sua cadeia de suprimentos. Isso incluiu esforços para melhorar as condições de trabalho nas fábricas e garantir que todos os trabalhadores recebessem um tratamento justo e ético. O programa também abordou o apoio a comunidades locais através de programas esportivos e educacionais, demonstrando o compromisso da Nike em utilizar o esporte como uma ferramenta para o desenvolvimento social.
- c) **Inovação e Design Sustentável:** A *Nike Better World* promoveu o conceito de "desenhar para o desmantelamento" (*designing for disassembly*), que envolve a criação de produtos que podem ser facilmente reciclados no final de sua vida útil. Essa abordagem ajudou a Nike a avançar em direção a uma economia circular, onde os produtos são projetados para minimizar o desperdício e maximizar a reutilização de materiais.

A *Nike Better World* foi acompanhada por uma forte campanha de comunicação que utilizou narrativas poderosas e inspiradoras para conectar a missão da Nike com seus consumidores. O site da *Nike Better World*, que apresentava histórias de inovação e impacto social, serviu como uma plataforma para compartilhar o progresso da Nike em sustentabilidade e responsabilidade corporativa e seu comercial, feito 100% com imagens "recicladas" de outros anúncios, foi um sucesso.

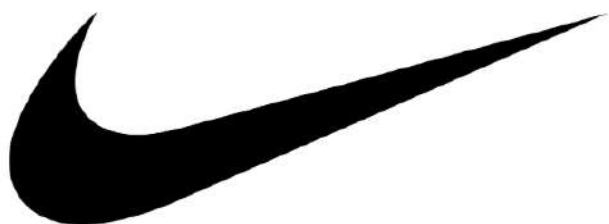
Figura 15: Site *Nike Better World*⁴, em 2011



Fonte: Internet Archive (Wayback Machine)

A iniciativa não só ajudou a melhorar a percepção pública da Nike após as críticas que a empresa enfrentou nas décadas anteriores devido a questões trabalhistas em suas fábricas, mas também posicionou a Nike como uma líder em inovação sustentável dentro da indústria esportiva.

⁴ Tradução: “Esse filme é feito com 100% de anúncios reciclados”.



STORYTELLING E
CONEXÃO
EMOCIONAL: A ARTE
DE INSPIRAR E
MOVER



LEBRON JAMES

9. *STORYTELLING* E CONEXÃO EMOCIONAL: A ARTE DE INSPIRAR E MOVER

A habilidade da Nike de contar histórias e criar conexões emocionais com seus consumidores é uma das razões principais para o sucesso contínuo da marca. Enquanto a inovação tecnológica e o desempenho de seus produtos são fundamentais, o que realmente diferencia a Nike de seus concorrentes é sua capacidade de transformar produtos em símbolos de valores e ideais, utilizando o *storytelling* para inspirar e mover pessoas ao redor do mundo.

No livro *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Jean-Noël Kapferer (2008) diz que "A força de uma empresa como a Heineken não está apenas em saber como fabricar cerveja; está no fato de que pessoas em todo o mundo querem beber Heineken." (2008, p. 2). O mesmo pode se dizer sobre a Nike. Apesar de ser uma empresa fabricante de sapatos e roupas esportivas, o uso e a lembrança da marca Nike se dá para além de sua tecnologia, seus produtos ou desempenho técnico.

Na obra *Como as marcas se tornam ícones*, de Douglas B. Holt (2004), o autor indica que as marcas icônicas, aquelas que se tornam culturalmente significativas, constroem suas reputações de uma maneira que vai além dos aspectos econômicos ou da qualidade dos produtos. Em vez de se limitarem à economia tradicional, essas marcas são reconhecidas por contar histórias que são relevantes e significativas para um grupo específico de pessoas. Elas constroem dois tipos de autoridade:

1. **Autoridade Cultural:** Isso se refere à habilidade da marca de criar e narrar "mitos" ou histórias que se tornam culturalmente valiosos e relevantes. Essas histórias não são literais, mas sim narrativas que transmitem valores, ideais e emoções com as quais as pessoas se identificam. Assim, a marca ganha credibilidade e legitimidade para continuar contando esse tipo de história.
2. **Autoridade Política:** Está relacionada à capacidade da marca de endereçar os desejos de identidade de um público específico, ganhando legitimidade ao conectar-se com questões que são importantes para esse público. Isso não implica diretamente em política partidária, mas sim em como a marca dialoga com as preocupações sociais e identitárias desse público, reafirmando-se como uma voz que valida e representa esses desejos.

A marca Nike, então, é vista como um símbolo cultural, carregando um apelo emocional e inspiracional que transcende os seus itens físicos. Consumidores em todo o mundo adotam a Nike não apenas pela qualidade de seus produtos, mas pelo que ela representa: uma atitude, uma cultura de superação, confiança e espírito esportivo. Tais símbolos são reforçados, principalmente, por meio de sua comunicação em campanhas publicitárias e seus atletas.

Ainda segundo Holt, "marcas icônicas são construídas por ativistas culturais" (2004, p. 320). Para o autor, para construir este tipo de marca, as empresas devem reunir conhecimento cultural, em vez apenas buscar informações sobre consumidores individuais.

A Nike, nesse cenário, construiu ao longo das décadas, por exemplo, um portfólio robusto de relacionamentos com alguns dos atletas mais icônicos e influentes do mundo. Esses atletas não são apenas embaixadores da marca; eles se tornaram símbolos de excelência, determinação e inovação, personificando os valores que a Nike promove globalmente, e andam sempre lado a lado com os acontecimentos do mundo. A seguir, serão apresentados parte de seus esportistas mais aclamados e icônicos.

9.1. Michael Jordan: O Início de uma Nova Era

A história de Michael Jordan com a Nike é um dos exemplos mais emblemáticos de como uma parceria entre um atleta e uma marca pode transformar não apenas a carreira de um jogador, mas também redefinir a cultura popular e a indústria do esporte. Em 1984, Michael Jordan era um jovem e promissor jogador de basquete, recém-saído da Universidade da Carolina do Norte e prestes a iniciar sua carreira na NBA. Naquela época, a Nike era conhecida principalmente como uma empresa de calçados de corrida, e enfrentava forte concorrência de marcas estabelecidas como Adidas e Converse no mercado de basquete. No entanto, tudo mudou quando a Nike tomou a decisão ousada de assinar um contrato com Jordan, um movimento que muitos na época consideraram arriscado, já que Jordan ainda não havia provado seu valor na liga profissional.

Dada a clara preferência de Michael pela empresa Adidas, naquela época um sucesso de vendas no ramo do basquete e ícone cultural do *street style*, o contrato oferecido pela Nike ao jogador foi inovador. Em vez de simplesmente patrocinar o jogador com calçados, a Nike decidiu criar uma linha de produtos específica para ele, chamada *Air Jordan*. A marca não só apostou no talento de Jordan, mas também no seu potencial de transformar o mercado. Essa aposta logo se mostrou certa.

O primeiro tênis da linha *Air Jordan* foi lançado em 1985 e rapidamente se tornou um sucesso de vendas. O design inovador e as cores ousadas dos Air Jordan I, que incluíam o famoso vermelho e preto, chamaram a atenção tanto de fãs de basquete quanto de jovens que viam nos tênis um símbolo de estilo e rebeldia. A NBA inicialmente banuiu o uso dos tênis por violarem o código de vestimenta da liga. Naquele momento, os únicos calçados liberados deveriam ser brancos e iguais. Em vez de recuar, a Nike adotou uma abordagem ousada e transformou o desafio em uma oportunidade. A empresa decidiu pagar todas as multas que Jordan recebesse por usar os tênis proibidos, promovendo-os como "os tênis que a NBA não quer que você use". Em seu comercial intitulado "*Banned*", de apenas trinta e dois segundos, que contém Michael Jordan com uma bola de basquete e seus tênis, um narrador diz: "Em 15 de setembro, a Nike criou um novo par de tênis revolucionários. Em 18 de outubro, a NBA os banuiu do jogo. Felizmente, a NBA não pode impedir você de usá-los. *Air Jordans*. Da Nike." Essa narrativa não só reforçou a imagem rebelde e inovadora da Nike, mas também solidificou a marca como um símbolo de resistência e autoconfiança.

Figura 16: Frame do comercial "*Banned*" ("*Banido*", em português)



Fonte: Youtube

A popularidade dos tênis Air Jordan ultrapassou as quadras de basquete, tornando-se um fenômeno cultural. Jovens em todo o mundo começaram a adotar os tênis como uma parte essencial de sua identidade e estilo pessoal, impulsionando a Nike ao topo do mercado de calçados esportivos. A linha *Air Jordan* não só transformou a Nike em um gigante global, mas também estabeleceu Michael Jordan como um ícone da cultura pop.

A parceria entre Michael Jordan e a Nike continuou a crescer ao longo dos anos, com o lançamento de novos modelos de Air Jordan a cada temporada. Jordan não era apenas o rosto da marca; ele estava diretamente envolvido no design e no desenvolvimento dos produtos, garantindo que cada novo lançamento refletisse sua personalidade e seu estilo de jogo. Esse envolvimento direto ajudou a criar uma conexão genuína entre Jordan, a Nike e os consumidores.

Em 2023, o filme *Air: a história por trás do logo* foi lançado, retratando a história da criação da linha *Air Jordan* e a parceria revolucionária entre Michael Jordan e a Nike. Dirigido por Ben Affleck e estrelado por Matt Damon como Sonny Vaccaro, um executivo da Nike que foi fundamental na assinatura de Jordan, o filme oferece uma visão dos bastidores da negociação e das decisões arriscadas que levaram ao nascimento de uma das marcas mais icônicas da história.

O longa-metragem destaca como a Nike, uma empresa então em segundo plano no mercado de basquete, conseguiu assegurar uma parceria que redefiniria o marketing esportivo para sempre. O filme mostra as incertezas, as apostas altas e a visão que os executivos da Nike tiveram ao ver em Jordan não apenas um jogador talentoso, mas alguém que poderia transcender o esporte e influenciar a cultura global. O filme também sublinha a importância da família de Jordan, especialmente sua mãe, Deloris Jordan, que desempenhou um papel crucial nas negociações, garantindo que seu filho recebesse uma participação nos lucros das vendas dos Air Jordan — a primeira vez que um atleta recebia tal acordo, estabelecendo um novo padrão na indústria.

9.2. Serena Williams: Quebrando Barreiras e Redefinindo o Esporte

A parceria entre Serena Williams e a Nike é um exemplo poderoso de como a colaboração entre um atleta e uma marca pode ir além do esporte, abordando questões sociais, inspirando milhões e redefinindo o que significa ser uma atleta de elite. Serena Williams, uma das maiores tenistas de todos os tempos, tem sido um ícone não só por seu desempenho nas quadras, mas também por sua força, resiliência e defesa da inclusão e igualdade.

Serena Williams assinou seu contrato com a Nike em 2004, quando já era uma força dominante no tênis mundial. Na época, Serena já havia conquistado vários títulos de *Grand Slam*, e sua assinatura com a Nike marcou o início de uma colaboração que se estenderia por décadas e transformaria a maneira como as atletas femininas eram vistas e representadas no esporte. Desde o início, a Nike reconheceu em Serena não apenas uma atleta excepcional, mas

também uma figura influente capaz de inspirar e liderar movimentos sociais. A parceria foi, assim como o que ocorreu com Michael Jordan, além dos contratos tradicionais de patrocínio, envolvendo Serena em processos criativos e no design de produtos que refletiam sua personalidade forte e estilo único. Isso resultou em várias coleções de roupas e calçados que não só atendiam às demandas de desempenho, mas também se destacavam pelo design inovador e expressivo.

Ao longo de sua carreira, Serena enfrentou e superou inúmeros desafios, tanto dentro quanto fora das quadras. Ela não apenas dominou o tênis por mais de duas décadas, mas também enfrentou preconceitos raciais e de gênero, usando sua plataforma para falar sobre essas questões e promover a igualdade. A Nike desenvolveu ainda mais essa narrativa para construir campanhas que não apenas destacavam o talento de Serena, mas também sua luta por justiça e igualdade.

Uma das campanhas mais emblemáticas que exemplifica essa colaboração é a *Until We All Win* (“*Até Que Todos Nós Ganheemos*”, em português), lançada em 2018. A campanha promovia a inclusão e a igualdade, usando Serena como o rosto de uma mensagem que desafiava as barreiras de gênero e raça no esporte. A campanha foi acompanhada por um comercial poderoso, onde Serena declara: “Mas eu estou provando, de novo e de novo, que não há um jeito errado de ser uma mulher”. A atleta se tornou um símbolo de empoderamento feminino, mostrando que a grandeza não se mede apenas pelo número de títulos conquistados, mas também pela capacidade de inspirar e promover mudanças sociais. A Nike capitalizou essa imagem em várias campanhas, sempre enfatizando o papel de Serena como uma líder e uma defensora dos direitos das mulheres e da comunidade negra.

O impacto de Serena Williams tanto no esporte quanto na cultura pop foi tão grande, que a jogadora tornou um ícone de estilo, muitas vezes desafiando as normas tradicionais do tênis com seus trajes ousados e inovadores, como o famoso *catsuit* preto que usou no Aberto da França de 2018. Embora tenha sido criticada por alguns setores conservadores do esporte, a Nike apoiou Serena, destacando seu direito de expressar sua identidade e sua força da maneira que escolhesse.

Em resposta às críticas, a Nike lançou a campanha “*You Can Take the Superhero Out of Her Costume, But You Can Never Take Away Her Superpowers*” (“*Você pode tirar o traje de uma super heroína, mas você nunca pode tirar seus superpoderes*”, em português), uma declaração clara de apoio a Serena e uma reafirmação de seu status como uma verdadeira super-heroína do esporte. Essa narrativa não só ressoou com fãs de Serena, mas também reforçou a posição da Nike como uma marca que defende a individualidade e o direito de autoexpressão.

Figura 17: Tweet da Nike em apoio a Serena Williams



Fonte: X/Twitter

Desse modo, a colaboração entre Serena Williams e a Nike deixa um legado duradouro, tanto no mundo do esporte quanto na cultura global. Serena não apenas redefiniu o que significa ser uma atleta feminina de elite, mas também usou sua voz para promover mudanças sociais, inspirando uma nova geração de mulheres e meninas a perseguirem seus sonhos, independentemente dos obstáculos.

9.3. Colin Kaepernick e a Nike: Coragem em Meio à Controvérsia

Colin Kaepernick é um exemplo claro de como a Nike não apenas patrocina atletas, mas também se alinha com suas causas, mesmo quando essas posições provocam controvérsia. Kaepernick, ex-jogador de futebol americano da NFL, se tornou uma figura central no movimento de protesto contra a injustiça racial nos Estados Unidos em 2016, quando começou a se ajoelhar durante o hino nacional antes dos jogos. Esse ato foi um protesto contra a brutalidade policial e a desigualdade racial, e rapidamente polarizou a opinião pública.

Em 2018, a Nike fez uma escolha ousada ao colocar Kaepernick no centro de sua campanha "*Dream Crazy*" que fazia parte das comemorações dos 30 anos do slogan *Just Do It*. A campanha apresentava Kaepernick com a poderosa mensagem: "*believe in something. Even if it means sacrificing everything.*" ("acredite em algo. Mesmo que signifique sacrificar tudo", em português). Essa frase encapsulava o sacrifício pessoal de Kaepernick, que foi praticamente excluído da NFL devido ao seu protesto pacífico, mas que se manteve firme em seus princípios.

A campanha "*Dream Crazy*" gerou uma resposta imediata e intensa. De um lado, muitos aplaudiram a Nike por apoiar Kaepernick e se posicionar em uma questão tão complexa e importante. Do outro lado, houve um boicote significativo à marca, com críticos queimando produtos da Nike e expressando sua insatisfação nas redes sociais. Até mesmo figuras políticas, incluindo o então presidente Donald Trump, criticaram a campanha, alimentando o debate sobre se a Nike estava se envolvendo demais em questões políticas.

A decisão de apoiar Kaepernick não foi isenta de riscos para a Nike. Inicialmente, a marca enfrentou uma crise de relações públicas, com o preço das ações da empresa caindo temporariamente e uma onda de críticas públicas. O boicote de alguns consumidores foi amplamente divulgado, e a Nike teve que lidar com uma pressão significativa de setores conservadores que consideravam a campanha controversa em termos de polarização.

Figura 18: Tweet⁵ do então presidente Donald Trump

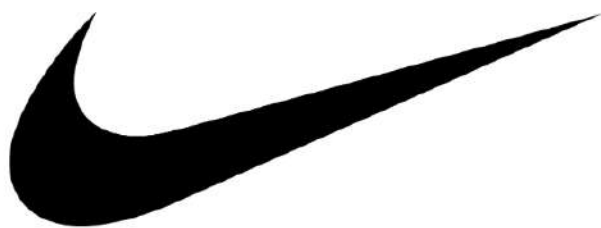


Fonte: X/Twitter

No entanto, a Nike manteve sua posição, reafirmando seu compromisso com a igualdade e a justiça social. Em vez de recuar, a empresa dobrou sua estratégia de comunicação, destacando os valores que compartilhava com Kaepernick — coragem, integridade e a luta por mudanças significativas. A Nike também monitorou de perto as reações do público e ajustou suas mensagens para enfatizar a importância de tomar uma posição, mesmo em face de adversidades.

⁵ Tradução: “@realDonaldTrump: Assim como a NFL, cujas audiências caíram MUITO, a Nike está sendo absolutamente massacrada com raiva e boicotes. Me pergunto se eles tinham alguma ideia de que seria assim? No que diz respeito à NFL, simplesmente acho difícil assistir, e sempre acharei, até que eles se levantem pela BANDEIRA”.

Esse compromisso com seus valores, mesmo em meio à crise, demonstrou a resiliência da Nike e sua capacidade de transformar um potencial desastre em uma oportunidade para fortalecer sua marca. Em questão de semanas, as vendas da Nike começaram a aumentar, impulsionadas pelo apoio de consumidores que se identificaram com a mensagem de Kaepernick e com a postura corajosa da Nike. A campanha "*Dream Crazy*" acabou se tornando uma das campanhas mais eficazes e impactantes da história recente da empresa, ganhando prêmios e aumentando o valor da marca.



RESPONSABILIDADE
SOCIAL E
ORGANIZACIONAL



10. RESPONSABILIDADE SOCIAL E ORGANIZACIONAL

Como mencionado anteriormente, a Nike escolheu, em 2018, o ex-jogador e ativista Colin Kaepernick para estrelar sua campanha sobre os 30 anos do slogan *Just Do It*. Para Sarkar & Kotler (2018), o ativismo de marca tem como impulsionador o entendimento preocupações mais latentes na sociedade da qual faz parte. Desse modo, essa consciência da organização enquanto agente histórico e social é importante uma vez que, reconhecendo sua responsabilidade histórica, incluindo o impacto de suas ações no tempo e no espaço, seja na vida humana ou material, surge o espaço para criação das responsabilidades organizacionais: responsabilidade social, política, comercial, cultural e ambiental.

Diante desse conjunto de fatores, tem-se que responsabilidade social e organizacional da Nike vai além das campanhas publicitárias que destacam figuras de grande impacto cultural. A empresa reconhece que sua atuação como líder no mercado esportivo traz consigo uma responsabilidade que abrange não apenas o desenvolvimento de produtos de alta performance, mas também o impacto social, cultural, ambiental e político que suas ações geram ao longo do tempo. Assim, a Nike se compromete a criar um legado que beneficie não apenas seus consumidores, mas a sociedade como um todo.

Um dos principais pilares da responsabilidade organizacional da Nike é o seu *Programa de Responsabilidade Corporativa Social*, que visa integrar práticas sustentáveis e responsáveis em todos os aspectos dos negócios. A Nike procura assegurar que suas operações e cadeias de suprimentos sejam gerenciadas de forma ética e sustentável, com um compromisso claro de promover condições de trabalho justas, eliminar práticas exploratórias e minimizar o impacto ambiental. O CSR não apenas contribui para reduzir o impacto negativo da empresa, mas também reforça a legitimidade da Nike como uma marca comprometida com a justiça e a transparência.

Outro aspecto importante da atuação social da Nike é o *Programa de Suporte à Comunidades*, que promove iniciativas voltadas para o fortalecimento de comunidades ao redor do mundo. Este programa inclui parcerias com organizações locais para a construção de infraestrutura esportiva, oferecendo acesso a atividades físicas e incentivando o desenvolvimento de jovens por meio do esporte. A Nike entende que o esporte é uma ferramenta poderosa de transformação social e, por isso, investe em ações que ajudem a criar oportunidades para populações que, de outra forma, teriam acesso limitado a essas atividades. Ao apoiar comunidades, a Nike se posiciona como uma marca que não apenas vende produtos, mas também promove mudanças tangíveis na vida das pessoas.

O projeto *Girl Effect* é uma iniciativa que merece destaque no portfólio de responsabilidade social da Nike. Criado em parceria com a Fundação Nike, o *Girl Effect* busca capacitar meninas e jovens mulheres em países em desenvolvimento, reconhecendo que o empoderamento feminino é um elemento essencial para o progresso social e econômico. Por meio de campanhas de conscientização, treinamentos e programas educacionais, a Nike visa proporcionar às jovens as ferramentas necessárias para desenvolverem seu potencial e se tornarem agentes de mudança em suas comunidades. Esta iniciativa reforça o compromisso da Nike com a igualdade de gênero, uma questão cada vez mais central no cenário global contemporâneo.

No âmbito da sustentabilidade, a Nike desenvolveu o *Supplier Climate Action Program*, um programa focado em reduzir o impacto ambiental de seus fornecedores e promover práticas mais sustentáveis em sua cadeia de suprimentos. A empresa trabalha em conjunto com seus fornecedores para implementar soluções de energia limpa e otimizar processos que resultem em menor emissão de carbono. Além disso, iniciativas como o *Move to Zero* demonstram o compromisso da Nike em alcançar um futuro sem emissões de carbono e sem desperdício, refletindo uma responsabilidade ambiental integrada à sua estratégia de negócios.

Esse compromisso com a sustentabilidade é evidenciado também em suas inovações de produtos. Tecnologias como o Flyknit, que utiliza materiais reciclados e reduz significativamente o desperdício de tecido na produção de calçados, exemplificam como a Nike aplica seus valores ambientais de maneira prática. Essa inovação não só beneficia o meio ambiente, mas também agrega valor ao produto, criando um diferencial competitivo que atrai consumidores que se preocupam com questões de sustentabilidade.

Portanto, as responsabilidades social e organizacional da Nike refletem a consciência da marca quanto ao seu papel como agente de transformação social. A partir de iniciativas como o *Programa de Responsabilidade Corporativa Social*, o *Girl Effect* e o *Supplier Climate Action Program*, a Nike não apenas reconhece o impacto de suas ações no contexto global, mas também age de forma ativa para mitigar efeitos negativos e promover mudanças positivas. Ao alinhar suas estratégias de negócio com valores de responsabilidade social, sustentabilidade e inclusão, a Nike não só reforça sua identidade como líder de mercado, mas também contribui para um futuro mais justo e sustentável, legitimando sua posição como uma marca que se importa e que age de acordo com suas promessas.

Essa atuação responsável e integrada ao longo dos anos reforça a visão de que as marcas têm o poder de contribuir significativamente para as transformações sociais. A Nike demonstra que assumir responsabilidade vai além de responder a demandas do mercado — trata-se de

utilizar sua influência para criar um legado positivo que ultrapassa o consumo e adentra o terreno das mudanças estruturais e culturais necessárias para a construção de um mundo melhor.

Além disso, no site institucional da empresa, a Nike divide seus esforços sociais e ambientais por meio de temas, dos quais serão aqui salientados 2 deles: *Powering the Future of Youth Sport* (“*Impulsionando o Futuro do Esporte Juvenil*”) e *Protecting The Planet* (“*Protegendo o Planeta*”)

1. Powering the Future of Youth Sport

a. Inspirar futuros atletas por meio de brincadeiras

- i. **Meta:** Promover um impacto comunitário sustentável incentivando as crianças a se movimentarem em nossas principais cidades e desenvolvendo áreas de lazer com 50% de participação feminina.
- ii. **Progresso:** A Nike ajudou diretamente mais de 1,1 milhão de crianças a se movimentarem – 48% delas eram meninas.

b. Criando comunidades inclusivas:

- i. **Meta:** Investir 125 milhões de dólares para apoiar organizações que trabalham em projetos de igualdade e combater a desigualdade racial.
- ii. **Progresso:** 111 milhões de dólares foram investidos

c. Incentivando uma cultura de caridade:

- i. **Meta:** Aumentar o número de funcionários envolvidos em suas comunidades para, no mínimo, 35%.
- ii. **Progresso:** 30% de funcionários engajados

d. Investimentos estratégicos para impulsionamento do propósito organizacional:

- i. **Meta:** Investir 2% da receita antes da dedução de impostos do ano anterior para gerar um impacto positivo nas comunidades
- ii. **Progresso:** 2,10% foi investido em 2023

2. Protecting The Planet

a. Alcançar uma redução substancial de gases de efeito estufa

- i. **Meta:** Redução absoluta de 70% das emissões de gases de efeito estufa (GEE) em instalações próprias ou operadas, por meio do uso de 100% de eletricidade renovável e da eletrificação da frota.
- ii. **Progresso:** Redução de 69% das emissões de GEE por meio de 96% de eletricidade renovável e da eletrificação da frota.

b. Boas Práticas de Manufatura:

- i. **Meta:** Nenhuma mudança nas emissões na manufatura e transporte (0%)
- ii. **Progresso:** Redução de 19% nas emissões.

c. Criar Novas Formas de Reduzir Emissões

- i. **Meta:** Redução de 0,5 milhão de toneladas métricas de emissões por meio do uso de 50% de materiais ambientalmente preferíveis
- ii. **Progresso:** Redução de 861.000 toneladas métricas de emissões por meio do uso de 45% de materiais ambientalmente preferíveis

d. Reduzir o Desperdício:

- i. **Meta:** Redução de 10% de resíduos por unidade nas fábricas, centros de distribuição e sedes
- ii. **Progresso:** 8% de redução

e. Preservação da Água:

- i. **Meta:** Redução de 25% no uso de água doce por kg no tingimento e acabamento de têxteis.
- ii. **Progresso:** 10% de redução

f. Incentivando a Restauração da Água

- i. **Meta:** 13 bilhões de litros de água restaurados na cadeia estendida de fornecimento de algodão
- ii. **Progresso:** 5,2 bilhões de litros de água restaurados

g. Melhoria de Práticas Químicas:

- i. **Meta:** Adotar alternativas de química limpa para as 10 químicas prioritárias em toda a cadeia de suprimentos
- ii. **Progresso:** 2 alternativas mais limpas adotadas.

10.1. Análise Crítica: As Metas de Responsabilidade Socioambiental da Nike

A Nike, ao longo de sua trajetória, demonstrou um compromisso significativo com a responsabilidade socioambiental, promovendo metas e iniciativas voltadas para a sustentabilidade e a justiça social. A empresa tem buscado integrar práticas sustentáveis em sua cadeia produtiva e operações, com destaque para o programa *Move to Zero*, que visa alcançar um futuro sem carbono e sem desperdício, e para iniciativas de responsabilidade social, como o *Girl Effect*.

Esses esforços são dignos de reconhecimento, especialmente considerando o alcance global da Nike e o impacto que suas ações têm sobre o meio ambiente e as comunidades ao redor do mundo. No entanto, permanece uma questão central: a Nike está fazendo o suficiente ou apenas o necessário para responder às crescentes demandas de sustentabilidade e responsabilidade social?

Ainda que as metas estabelecidas pela empresa, como a redução das emissões de gases de efeito estufa e o uso de materiais recicláveis em suas produções, sejam ambiciosas, não é possível afirmar com certeza se essas ações representam o esforço máximo que a Nike pode empreender. A dúvida recai sobre se a empresa está apenas seguindo as tendências do mercado ou realmente liderando uma transformação estrutural profunda no setor. A Nike enfrenta, portanto, o desafio de superar essa percepção e de demonstrar, de forma clara e transparente, que seus compromissos com a responsabilidade socioambiental são genuínos e de longo prazo, e que a marca não está apenas reagindo às demandas de um mercado cada vez mais consciente, mas sim liderando a transformação necessária para a construção de um futuro mais sustentável e justo.

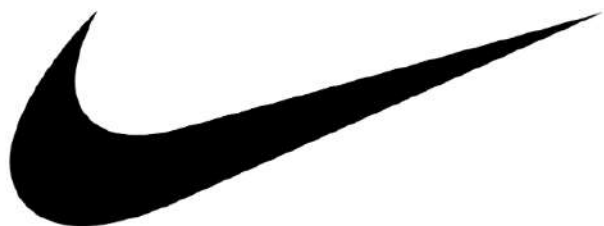
Esse tipo de crítica é comum quando falamos sobre grandes corporações e suas práticas de "*greenwashing*" — o uso do discurso ambiental para melhorar a imagem pública sem promover mudanças substanciais no modelo de negócios. Para evitar essa percepção, a Nike poderia adotar uma comunicação mais autêntica e aberta em relação às dificuldades que enfrenta para alcançar suas metas, bem como às limitações das ações implementadas até o momento.

Outro aspecto que merece ser discutido é o impacto real dessas campanhas e metas nas comunidades e no meio ambiente. Embora a Nike tenha demonstrado progresso significativo em algumas áreas, como a redução das emissões em suas instalações próprias e o apoio a comunidades por meio de programas como *Powering the Future of Youth Sport*, a efetividade de suas ações muitas vezes se limita ao cumprimento de metas numéricas, sem uma análise

mais qualitativa sobre como essas mudanças estão sendo percebidas pelas comunidades e pelo público em geral. É possível retomar o programa *Girl Effect*, dado que é uma excelente iniciativa em termos de empoderamento feminino, mas que seria ainda mais interessante com a possibilidade de verificar até que ponto as ações realizadas têm um impacto significativo e duradouro nas comunidades atendidas.

A comunicação dessas iniciativas também deve ser analisada do ponto de vista das relações públicas. A Nike, como uma marca global, utiliza campanhas publicitárias para promover suas ações de responsabilidade social de forma amplamente positiva, mas essa narrativa pode ser excessivamente triunfalista, o que gera a percepção de que todos os desafios já foram superados. Uma abordagem mais autêntica e equilibrada, que inclua a admissão de desafios e falhas, poderia tornar a narrativa da Nike mais confiável e gerar um impacto ainda mais profundo entre os consumidores e stakeholders. Comunicar os obstáculos enfrentados, bem como as ações em andamento para superá-los, ajudaria a reforçar a transparência da marca e a construir uma imagem de empresa que está comprometida não apenas em cumprir suas metas, mas em buscar melhorias constantes.

Além disso, vale destacar a importância de a Nike expandir seu papel como líder no setor e incentivar outras empresas a seguirem suas práticas. Mais do que atingir suas próprias metas, a Nike tem a capacidade de influenciar indústrias inteiras a adotarem práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. No entanto, a liderança da empresa poderia ser ainda mais evidente se, além de adotar práticas internas, ela também buscasse impactar diretamente sua cadeia de fornecedores de maneira mais proativa, exigindo padrões mais elevados de sustentabilidade e transparência. A comunicação dessas ações, portanto, deve ser parte fundamental dessa estratégia, garantindo que o compromisso com a responsabilidade socioambiental seja não apenas uma promessa, mas uma prática integrada e transparente, capaz de criar impacto real e duradouro.



**ESTUDO DE CASO: A
CAMPANHA DAS
OLIMPÍADAS DE
LONDRES 2012**



11. ESTUDO DE CASO: A CAMPANHA DAS OLIMPÍADAS DE LONDRES 2012

A campanha "*Find Your Greatness*" ("*Encontre a Sua Grandeza*", em português) da Nike, lançada durante as Olimpíadas de Londres 2012, se destaca como um estudo de caso exemplar sobre como a comunicação estratégica e a construção de narrativas organizacionais podem ser usadas para moldar a percepção da marca, aumentar o engajamento com o público e consolidar sua identidade como líder no setor esportivo. Sob a ótica das Relações Públicas e das narrativas organizacionais, a campanha exemplifica a capacidade da Nike de inovar em contextos competitivos e de transformar desafios em oportunidades para reforçar valores fundamentais da marca, como a inclusão e a superação pessoal.

11.1. Contexto Competitivo e Desafios

As Olimpíadas de Londres 2012 apresentaram um desafio particular para a Nike. Não sendo a patrocinadora oficial do evento — título que foi garantido pela Adidas por meio de um investimento de cerca de 150 milhões de dólares, de acordo com o portal Your Story, — a Nike estava, à primeira vista, limitada em suas possibilidades de associar sua imagem aos Jogos. Dentro das regras para marcas que não eram patrocinadoras oficiais, estavam:

- a) **Uso dos Símbolos Olímpicos:** Proibição de uso dos anéis olímpicos, logotipos dos Jogos, a tocha olímpica ou qualquer outro símbolo oficial.
- b) **Restrições de Linguagem:** Termos como "Olimpíadas", "Londres 2012" e outros relacionados aos Jogos foram proibidos em campanhas publicitárias.

Nesse cenário, sendo uma grande potência do esporte e grande marca de nações mult campeãs como os Estados Unidos e até mesmo o Brasil, por exemplo, como se posicionar sem ferir as regras da competição mais assistida pelo mundo naquele ano? A campanha "*Find Your Greatness*" foi lançada, então, como uma alternativa à publicidade tradicional associada às Olimpíadas e seus apoiadores oficiais. Com a impossibilidade de utilizar termos como "Londres 2012" ou símbolos olímpicos, a Nike recorreu à criatividade para explorar um conceito mais amplo e universal de "grandeza".

A campanha, por exemplo, foi filmada em localidades chamadas "London" ao redor do mundo, incluindo London, Ohio, e Little London, na Jamaica. Essa escolha permitiu que a Nike

evitasse a referência direta aos Jogos e, ainda assim, vinculasse sua mensagem ao espírito do evento.

Figura 19: Frame da campanha “*Find Your Greatness*”, na cidade de London, Ohio, Estados Unidos



Fonte: YouTube

11.2. Narrativa Organizacional: Inclusão e Acessibilidade

Para Paulo Nassar e Carlos Parente (2020, p.59):

“As empresas definitivamente são histórias. Histórias com começo, meio e fim. Histórias velhas e histórias novas. Histórias escritas e histórias reescritas. Histórias boas e histórias ruins. Histórias autorais ou histórias produzidas sobre elas por outros. Histórias de sucessos e histórias de fracassos. Histórias formais e histórias informais. As empresas são grandes e pequenas imagens. As empresas são grandes e pequenas performances. São esses tipos de história que criam (para a sociedade) sentido e significado para o que faz e se propõe uma empresa.”

Nesse caso, as histórias contadas pela Nike em “*Find Your Greatness*” são, essencialmente, uma celebração da grandeza individual e da superação pessoal, conceitos fundamentais para a identidade da marca. Ao contrário de muitas campanhas que destacam atletas de elite — um recurso bastante utilizado pela própria Nike em outros contextos —, “*Find Your Greatness*” centrou-se em pessoas comuns de diferentes partes do mundo, mostrando que a grandeza pode ser alcançada por todos, independentemente de suas

circunstâncias. Um exemplo disso é o caso do garoto Nathan Sorrell, de Ohio, London, que foi escolhido para estrear um dos comerciais da campanha.

Apesar de Nathan ser um grande fã de esportes, ele odiava correr. De acordo com o site The Sports Column, o script do trabalho em questão indicava um personagem central que corre em uma estrada rural enquanto uma voz discorria no fundo sobre o ato de encontrar a sua própria grandeza. E o Nathan não quis participar. Contudo, o diretor do casting conversou com o garoto e o incentivou a seguir no comercial e dar uma chance à corrida. Ainda que acima do peso, Nathan foi escolhido e passou quase um dia inteiro de gravações correndo. Em um desses takes, o rapaz teve que sair rapidamente para vomitar diante do esforço empreendido e foi acolhido pela equipe de gravações. No vídeo final, Nathan corre enquanto o ator Tom Hardy narra:

“Grandeza. É apenas algo que inventamos. De alguma forma, passamos a acreditar que a grandeza é um presente reservado para alguns poucos escolhidos, para prodígios, para superastros, enquanto o resto de nós só pode ficar assistindo. Você pode esquecer isso. A grandeza não é algum raro pedaço de DNA. Não é algo precioso. A grandeza não é mais única para nós do que respirar. Todos somos capazes dela. Todos nós. (NIKE, 2012)

Com o lançamento da campanha, a mãe do garoto, Monica, afirmou que após as gravações, ela e o filho seguiriam com a busca pela saúde e continuariam treinando, juntos, para alcançarem uma melhoria na qualidade de vida.

Para Anita Cristina Cardoso Magalhães, “o objetivo maior das organizações é tentar entrar em sintonia comunicacional com os seus interlocutores, e para isso ela busca nas pequenas narrativas uma forma de interação e constante construção de sentidos” (2014, p. 101). Ademais, para James Grunig, Maria Aparecida Ferrari e Fábio França (2009), as relações públicas eficazes e simétricas se baseiam em estratégias que buscam não apenas transmitir informações, mas também gerar um relacionamento autêntico com os diversos públicos de interesse. A Nike, ao adotar histórias de indivíduos comuns em *"Find Your Greatness"*, exemplifica perfeitamente essas abordagens, pois cria uma série de pequenas narrativas que refletem diferentes contextos de superação pessoal. Ao fazer isso, a marca aproxima-se dos seus consumidores, demonstrando que entende seus desafios e aspirações diárias. Essas pequenas narrativas tornam a comunicação mais próxima, mais humana e, portanto, mais eficaz.

Figura 20: Banner⁶ da campanha de 2012



Fonte: The Brand Hopper

Ao destacar pessoas comuns que vivem suas próprias jornadas de grandeza, a Nike se distancia da típica glorificação dos atletas de elite e se torna um reflexo de seu público-alvo, ou seja, indivíduos que desejam vencer seus próprios obstáculos, mesmo que estejam fora dos grandes holofotes. Essa estratégia não só gera empatia, mas também constrói um sentimento de pertencimento. Quando consumidores se veem nas campanhas, ou veem suas próprias histórias refletidas naquelas contadas pela marca, a conexão emocional é muito mais profunda e a confiança na marca é reforçada.

Tal tipo de narrativa cria um efeito multiplicador. Quando os consumidores veem histórias como a de Nathan, eles não apenas se inspiram, mas também compartilham essas histórias com seus círculos sociais, pessoal ou eletronicamente. Dessa forma, a campanha não se limita a uma ação unidirecional de publicidade, mas se torna um movimento, uma conversa em que os consumidores se tornam também embaixadores da mensagem da marca, amplificando-a. Isso exemplifica a teoria de Gareth Morgan (2006) abordada anteriormente sobre as empresas serem organismos vivos, dado que suas histórias passam por constante evolução, se inserem em contextos sociais diversos e sua vivência e disseminação é compartilhada por meio de um processo de interdependência com seus públicos.

Além disso, essa abordagem narrativa colabora para a construção de um significado mais amplo da marca no contexto social e cultural. Em *Como as marcas se tornam ícones*, Holt (2004) argumenta que marcas icônicas se destacam ao criar narrativas culturais que conectam

⁶ Tradução: “Grandeza não precisa de audiência. Encontre a sua grandeza”.

a marca aos desejos e aspirações dos públicos. Essas marcas não apenas vendem produtos, mas também constroem significados profundos e ressonantes, tornando-se símbolos de valores e ideais que são importantes para a sociedade em determinados momentos históricos. Holt destaca que, ao criar esses "mitos culturais", as marcas conseguem transcender o mercado e se estabelecer como ícones culturais. A Nike, com "*Find Your Greatness*", faz exatamente isso. Ao evitar o foco exclusivo nos atletas olímpicos — o que seria uma estratégia esperada para uma marca esportiva durante os Jogos — e ao optar por celebrar a grandeza cotidiana, a Nike cria um mito acessível, um mito de que a grandeza está ao alcance de todos.

11.3. O Impacto Visual: A Cor "Volt" e a Percepção de Marca

Uma vez que não poderia falar de sua marca exclusivamente nos Jogos Olímpicos de Londres 2012, a Nike utilizou de seu amplo patrocínio com diversos países competidores para buscar mais visibilidade dentro dos locais de competição. Os calçados de cor "Volt" — um tom de amarelo-esverdeado vibrante — foram distribuídos e usados por cerca de 400 atletas patrocinados pela marca. A escolha dessa cor foi feita com o objetivo de garantir que os produtos da Nike se destacassem visualmente durante as transmissões dos eventos olímpicos. Essa visibilidade, em um contexto onde a Nike não poderia se associar explicitamente aos Jogos, gerou uma percepção forte e duradoura, reforçando a identidade visual da marca e dos produtos utilizados. Ademais, o projeto da cor da sapatilha foi cuidadosamente desenvolvido, uma vez que, cientificamente, o olho humano possui relativa sensibilidade baixa ao vermelho, cor das pistas de atletismo de Londres, ao contrário da cor verde neon dos sapatos criados pela marca. Além disso, a Nike, antes do Jogos Olímpicos, conduziu um estudo por meio de grupos focais, com atletas amadores universitários e também profissionais de corrida para testar a atratividade da cor Volt ao olho humano.

Figura 21: Sapatilha de corrida na cor Volt, nas Olimpíadas de 2012



Fonte: Toronto Star

A cor, assim, permitiu que a Nike criasse uma associação imediata e memorável com os Jogos, fazendo uso de recursos visuais para se conectar ao público-alvo de maneira eficaz e, assim, influenciar a percepção pública da marca.

11.4. Eficácia do Marketing de Emboscada e Interações com os Públicos

De acordo com Comitê Olímpico Internacional (COI), o marketing de emboscada refere-se a qualquer tentativa de criar uma falsa ou não autorizada associação com os Jogos Olímpicos e o Movimento Olímpico. Isso inclui tanto ações intencionais quanto não intencionais por parte de empresas não patrocinadoras que tentam se beneficiar da conexão com o evento, sem pagar as taxas de patrocínio necessárias.

A campanha "*Find Your Greatness*" das Olimpíadas de Londres 2012 exemplifica como o marketing de emboscada pode ser uma estratégia eficaz para reforçar a presença de uma marca em grandes eventos globais, mesmo sem um patrocínio oficial. A Nike, embora não fosse a patrocinadora dos Jogos Olímpicos, conseguiu criar uma conexão tão forte com o evento que grande parte do público acreditou que a marca estava diretamente associada aos Jogos.

Lançada no dia da cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, a campanha foi exibida em mais de 25 países e veículos como espaço em horários nobres na televisão, painéis publicitários distribuídos em locais estratégicos e veiculação no ambiente digital. A Nike conseguiu realizar um tipo de comunicação que capturava os valores associados

ao evento — superação, resiliência e excelência — e ressignificá-los para seu próprio público. Esses recursos foram reforçados pela estratégia visual dos calçados "Volt, fortalecendo a presença de marca, apesar das limitações impostas pelas regras do Comitê Olímpico Internacional (COI).

Além disso, a organização também trabalhou com os eventos. Nesse campo, no artigo *Eventos e Sua Importância Para a Gestão da Comunicação Organizacional na Pós-Modernidade*, Luiz Alberto de Farias e Carolina Gancho apontam:

Por que não tornar o espetáculo um momento de participação? Por que não fazer com que os eventos sejam apenas momentos de divulgação de informações e propagação de discursos institucionais, para serem também um momento de interação com públicos de interesse? (2014, p. 36)

Os questionamentos dos autores podem ser exemplificados por mais uma ação tomada pela Nike durante os Jogos: em diversas cidades ao redor do mundo, a Nike organizou eventos paralelos que convidavam pessoas a participarem de atividades físicas e esportivas, promovendo a ideia de "encontrar a sua grandeza". Em Londres, durante os Jogos, foram realizados eventos abertos ao público, onde a comunidade era encorajada a correr, praticar esportes e superar desafios pessoais. Esses eventos ajudaram a materializar a campanha e a criar experiências reais ligadas à mensagem da marca, fortalecendo o engajamento do público e compromisso da empresa com o desenvolvimento do esporte em todos os níveis de aptidão.

11.5. Impacto numérico

A campanha "*Find Your Greatness*" teve um impacto expressivo em diversas métricas relacionadas à percepção da marca, engajamento com o público e desempenho financeiro. Mesmo não sendo patrocinadora oficial dos Jogos, a Nike conseguiu se destacar e fortalecer sua associação com o evento por meio de estratégias criativas e bem executadas. Seus resultados são:

a) Visibilidade e Reconhecimento de Marca

De acordo com a Ubunzo, durante as Olimpíadas de Londres, uma pesquisa indicou que 37% dos entrevistados acreditavam que a Nike era a patrocinadora oficial dos Jogos Olímpicos, enquanto apenas 24% identificaram corretamente a Adidas como patrocinadora oficial. Esse resultado é uma prova da eficácia do marketing de emboscada utilizado pela Nike,

que conseguiu associar sua marca ao evento de maneira tão forte que, na mente de muitos consumidores, parecia ser a patrocinadora oficial. Além disso, 54% dos entrevistados afirmaram sentir uma conexão emocional mais forte com a Nike durante os Jogos, em comparação à Adidas. A narrativa inclusiva da campanha e o foco em pessoas comuns contribuíram para criar uma ligação emocional profunda, destacando a Nike como uma marca que apoia e incentiva a superação pessoal.

b) Crescimento nas Mídias Sociais

Ainda segundo o site Ubunzo, a campanha também teve um impacto significativo nas redes sociais. Durante os Jogos, a Nike foi mencionada em mais de 16.020 tweets associados aos Jogos Olímpicos, em comparação a 9.300 menções da Adidas. Esses números demonstram que a mensagem da Nike ressoou com o público e se espalhou nas redes sociais, alcançando um público ainda maior através da mídia digital. O número de seguidores da Nike também cresceu significativamente durante o período dos Jogos, com um aumento de 11%, o que corresponde a mais de 57.000 novos seguidores. Em comparação, a Adidas teve um crescimento de 4%, com apenas 12.000 novos seguidores. Esses resultados mostram que a campanha "*Find Your Greatness*" conseguiu atrair e engajar uma audiência ampla, mesmo sem patrocínio oficial

c) Crescimento de Receita

De acordo com Effie Awards, de 2013, a campanha gerou um crescimento significativo nas vendas, resultando em um aumento de 506 milhões de dólares no trimestre correspondente aos Jogos. A mensagem de inclusão e superação pessoal contribuiu para motivar consumidores a se identificarem com a marca e, como resultado, impulsionar as vendas dos produtos da Nike.

d) Adesão ao Nike+

Além do impacto nas vendas e na visibilidade da marca, a Nike também observou um aumento expressivo na adesão ao Nike+. Durante a campanha, houve um crescimento de 55% na adesão ao Nike+, aplicativo de treinos online fundamental para engajar os consumidores e incentivá-los a participar de atividades físicas. Essa plataforma reforçou o relacionamento contínuo dos consumidores com a marca, alinhando-se à mensagem de superação pessoal promovida na campanha.



REFLEXÕES DE UMA
NARRATIVA
VITORIOSA



12. REFLEXÕES DE UMA NARRATIVA VITORIOSA

A campanha "*Find Your Greatness*" exemplifica como uma marca pode se utilizar de uma narrativa poderosa e, ao mesmo tempo, inclusiva, para se posicionar estrategicamente em um ambiente competitivo, especialmente quando não é o patrocinador oficial de um evento e ele sendo tão importante, como os Jogos Olímpicos. Sob a ótica das Relações Públicas, a campanha demonstra como a comunicação estratégica, que combina mensagens de inclusão, superação pessoal e um apelo universal, pode não apenas aumentar a visibilidade da marca, mas também gerar uma conexão emocional profunda e duradoura com o público.

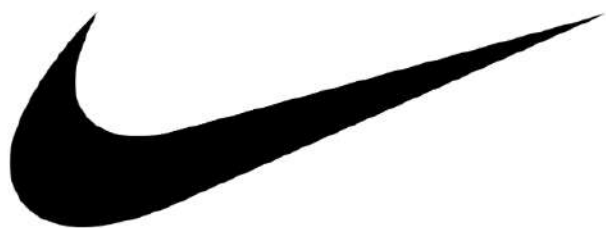
Ao adotar uma abordagem baseada em micronarrativas, destacando pessoas comuns ao invés de atletas de elite, a Nike conseguiu promover uma mensagem de que a grandeza está ao alcance de todos. Isso se alinhou com a estratégia de relações públicas que busca gerar empatia e identificação, ao mesmo tempo que constrói um sentimento de pertencimento e autenticidade. A escolha do garoto Nathan Sorrell, por exemplo, como protagonista ilustra como a marca consegue conectar seu público ao cotidiano e às dificuldades enfrentadas por pessoas reais, utilizando isso para transmitir valores de persistência e inclusão.

Além disso, o uso de recursos visuais, como a cor "Volt" nos calçados dos atletas e a estratégia de marketing de emboscada, reforçou a identidade visual da Nike durante os Jogos Olímpicos, mesmo sem a associação oficial. Esta abordagem não apenas contribuiu para manter a presença da marca durante o evento, mas também para reafirmar seu compromisso com a inovação e a distinção.

Sob a perspectiva das narrativas organizacionais, a Nike se posiciona como um mito acessível, ao criar uma imagem em que a superação não é apenas para os melhores, mas para todos. A campanha "*Find Your Greatness*" é um exemplo claro de como marcas icônicas, conforme discutido por Holt (2004), conseguem capturar e ressignificar mitos culturais, tornando-se símbolos dos valores e aspirações contemporâneas. A Nike, ao se afastar das mensagens elitistas e optar por um conceito mais democrático de grandeza, reforçou sua imagem como uma marca que inspira e que está ao lado de todos aqueles que buscam superar a si mesmos.

Assim, a campanha não só ampliou a presença da Nike em um dos maiores eventos esportivos do mundo, mas também fortaleceu sua narrativa como uma marca que promove a inclusão, a superação e a crença no potencial humano. A campanha provou ser uma poderosa ferramenta de relações públicas, eficaz na construção e reforço da identidade da marca, bem como sua visão, missão e valores, ao mesmo tempo em que conseguiu engajar o público em

um nível pessoal e inspirador. Ao fim, a campanha transcendeu a publicidade tradicional e se consolidou como um movimento cultural, conectando-se com os valores de resiliência e persistência que ressoam globalmente.



CONSIDERAÇÕES POSSÍVEIS



13. CONSIDERAÇÕES POSSÍVEIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como a Nike, por meio da campanha "*Find Your Greatness*", construiu uma narrativa inclusiva e inspiradora da vitória, consolidando-se como uma marca de destaque no setor de artigos esportivos. O trabalho evidenciou que a Nike utilizou estratégias de marketing de emboscada, táticas de relações públicas e o poder das narrativas organizacionais para transformar um contexto desafiador — a ausência de patrocínio oficial nos Jogos Olímpicos de Londres 2012 — em uma oportunidade para reafirmar seus valores fundamentais, como a inclusão e a superação pessoal.

Com base nas teorias discutidas, como as desenvolvidas por Garreth Morgan, Maurice Halbwachs, Douglas B. Holt, Paulo Nassar, entre outros, a campanha da Nike se destacou por ir além da publicidade convencional. A marca conseguiu criar uma narrativa que não só engajou consumidores, mas também foi capaz de humanizar sua comunicação ao destacar histórias de indivíduos comuns, criando uma proximidade e autenticidade que ressoaram profundamente com seu público.

Essa escolha, por sua vez, deveu-se à habilidade da Nike de adaptar sua mensagem às demandas culturais e sociais contemporâneas, promovendo uma visão de grandeza acessível a todo. Ao focar em indivíduos presentes no dia a dia, que podem ser enxergados em qualquer um de nós, a Nike adotou uma estratégia narrativa que reforçou sua identidade como uma empresa que valoriza a experiência humana e o potencial de superação presente em cada ser humano.

Os dados numéricos apresentados indicam que a campanha "*Find Your Greatness*" obteve um impacto expressivo em termos de visibilidade e engajamento. Durante os Jogos Olímpicos, 37% dos entrevistados acreditaram que a Nike era a patrocinadora oficial, enquanto apenas 24% reconheceram a Adidas como patrocinadora, o que reforça a eficácia das estratégias de marketing de emboscada utilizadas. Além disso, o aumento significativo no número de seguidores da Nike nas redes sociais e o crescimento de 55% na adesão ao Nike+ evidenciam o poder da narrativa inclusiva e da comunicação direta com o público.

Contudo, é necessário considerar os desafios e questões éticas associadas ao marketing de emboscada. Embora tenha sido uma estratégia bem-sucedida para aumentar a visibilidade da marca, essa abordagem levanta questionamentos sobre a justiça em relação às marcas que investem oficialmente em patrocínios. A prática do marketing de emboscada e suas estratégias

de relações públicas podem ser percebidas como uma forma de competição desleal, o que ressalta a necessidade de uma reflexão ética sobre os limites dessa estratégia.

Por esse prisma, ressalta-se a importância de garantir que a narrativa promovida pela campanha seja refletida de forma consistente nas práticas internas da empresa. A mensagem de inclusão e superação deve transcender o discurso publicitário e estar presente nas políticas corporativas, assegurando que os valores promovidos pela Nike também sejam aplicados nas condições de trabalho e nas ações de responsabilidade social e ambiental da empresa.

Assim, a análise das estratégias de relações públicas e narrativas organizacionais adotadas pela Nike demonstra que a construção de uma marca sólida depende de uma comunicação autêntica e coerente, capaz de criar laços emocionais profundos com o público. Ao adotar histórias de pessoas comuns e destacar a grandeza presente em cada indivíduo, a Nike reforçou seu papel como uma marca inspiradora e acessível, cuja mensagem ressoa com as aspirações e desafios do público em geral.

Futuros estudos poderiam explorar o impacto de longo prazo de campanhas como "*Find Your Greatness*" na construção da reputação da marca e na fidelização dos consumidores. Também seria relevante investigar como concorrentes respondem a estratégias de marketing de emboscada e quais práticas podem ser adotadas para promover uma competição mais justa e ética no mercado. A comunicação eficaz, apoiada em narrativas autênticas e em valores bem definidos, continuará a ser um elemento crucial para que marcas não apenas sobrevivam, mas prosperem e se tornem referências culturais, capazes de moldar e transformar o contexto social em que estão inseridas, uma vez que, citando a própria Nike em sua campanha, a grandeza não tem endereço.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIDAS. **Impact: Planet.** Disponível em:

<https://www.adidas.com/us/go/campaign/impact/planet>. Acesso em: 6 out. 2024.

ADIDAS. **Join the Movement to End Plastic Waste.** Disponível em:

<https://www.adidas.com/us/blog/468632-join-the-movement-to-end-plastic-waste>. Acesso em: 6 out. 2024.

BAPTISTA, Ana Maria Haddad; PEREIRA, Glaucia Rezende. **Tempo-memória: algumas reflexões.** Integração, a. XIII, n. 51, p. 305-308, out./nov./dez. 2007.

CARDEN, Tim J. **Nike's Olympics marketing: Thread.** Disponível em:

<https://x.com/timjcarden/status/1821963830723055619/photo/1>. Acesso em: 11 ago. 2024.

DE FARIAS, Luiz Alberto; GANCHO, Carolina. Eventos e sua importância para a gestão da comunicação organizacional na pós-modernidade. **Organicom**, v. 11, n. 20, p. 24-38, 2014.

EFFIE AWARDS. **Nike: Find Your Greatness.** Disponível em:

https://www.effie.org/case_database/case/NA_2013_7731. Acesso em: 6 out. 2024.

FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)**. São Paulo, 2019. Disponível em:

<https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003008430.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2011.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva.** São Paulo (Brasil): Editora Revista dos Tribunais, 1990.

HOLT, Douglas B. **How brands become icons: The principles of cultural branding**. Harvard Business Review Press, 2004.

INVESTNEWS. **História da Nike**. Disponível em:
<https://investnews.com.br/negocios/historia-da-nike/>. Acesso em: 27 jul. 2024.

MEDIA SHOWER. **Nike Redefined Greatness**. Disponível em:
<https://mediashower.com/blog/nike-redefined-greatness/>. Acesso em: 6 out. 2024.

MÍDIA NINJA. **Adidas, Fifa e uma trajetória marcada pela corrupção**. Disponível em:
https://midianinja.org/adidas-fifa-e-uma-trajetoria-marcada-pela-corrupcao/#google_vignette.
 Acesso em: 20 out. 2024.

MORGAN, Gareth. **A imagem das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas. **Organicom**, v. 11, n. 20, p. 50-60, 2014.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; RIBEIRO, Emiliana Pomarico. Narrativas rituais: uma aproximação entre comunicação e antropologia. In: **Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. São Paulo: ECA-USP, 2019. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002980493.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.

NASSAR, Paulo; PARENTE, Carlos. **Lobby e Comunicação: A integração da narrativa como via de transformação**. Aberje Editorial, 2020.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

NBC NEWS. **Nike takes marketing gold with neon yellow shoes.** Disponível em: <https://www.nbcnews.com/business/markets/nike-takes-marketing-gold-neon-yellow-shoes-flna934825>. Acesso em: 6 out. 2024.

NBC SPORTS. **Michael Johnson's gold shoes: The story behind the iconic Nike commercial.** Disponível em: <https://www.nbcsports.com/olympics/news/michael-johnson-gold-shoes-nike-commercial-olympics-track-and-field>. Acesso em: 11 ago. 2024.

NIKE. Bill Bowerman: **Nike's original innovator.** Disponível em: <https://about.nike.com/en/stories/bill-bowerman-nike-s-original-innovator>. Acesso em: 27 jul. 2024.

NIKE. **Building and Investing in Our Teams.** Disponível em: <https://about.nike.com/en/impact/initiatives/building-and-investing-in-our-teams>. Acesso em: 6 out. 2024.

NIKE. **Impact.** Disponível em: <https://about.nike.com/en/impact>. Acesso em: 6 out. 2024.

NIKE. <https://about.nike.com/en/impact?filter=Protecting+the+Planet>. Acesso em: 6 out. 2024. **Protecting the Planet.** Disponível em:

RFI. **Havelange foi o maior mafioso da Fifa, diz autor de livro sobre escândalos da entidade. 2015.** Disponível em: <https://www.rfi.fr/br/esportes/20151001-havelange-foi-o-maior-mafioso-da-fifa-diz-autor-de-livro-sobre-escandalos-da-entid>. Acesso em: 20 out. 2024.

RIBEIRO, Ana Paula Goulart; BARBOSA, Marialva. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação & Sociedade**, n. 47, p. 99-114, 2007.

SEGREDOS DO MUNDO. **História da Nike.** Disponível em: <https://segredosdomundo.r7.com/historia-da-nike/>. Acesso em: 27 jul. 2024.

THE BRAND HOPPER. **Unleashing the power of branding: A look at Nike's iconic brand campaigns.** Disponível em: <https://thebrandhopper.com/2023/04/04/unleashing-the->

power-of-branding-a-look-at-nikes-iconic-brand-campaigns/#google_vignette. Acesso em: 6 out. 2024.

THE GUARDIAN. **Olympics 2012: Nike ambush ad.** Disponível em: <https://www.theguardian.com/media/2012/jul/25/olympics-2012-nike-ambush-ad>. Acesso em: 6 out. 2024.

THE SPORTS COL. **The story behind Nike's promo "Find Your Greatness".** Disponível em: <https://www.thesportscol.com/2019/01/the-story-behind-nikes-promo-find-your-greatness/>. Acesso em: 6 out. 2024.

THE SPORTS RUSH. **Finding greatness in 2012: Here's how Nike beat Adidas at their own game with a genius strategy at the London Olympics.** Disponível em: <https://thesportsrush.com/olympics-news-finding-greatness-in-2012-heres-how-nike-beat-adidas-at-their-own-game-with-a-genius-strategy-at-the-london-olympics/>. Acesso em: 6 out. 2024.

TORONTO STAR. **London 2012: Nike's Volt shoes capture marketing gold.** Disponível em: https://www.thestar.com/sports/olympics-and-paralympics/london-2012-nike-s-volt-shoes-capture-marketing-gold/article_645f506d-3131-54a1-8603-4c273f5c5e87.html. Acesso em: 6 out. 2024.

TRUMP, Donald. **Tweet sobre a campanha da Nike com Colin Kaepernick.** Disponível em: <https://x.com/realDonaldTrump/status/1037334510159966214>. Acesso em: 5 set. 2024.

UBUNZO. **Nike vs Adidas: Paris Olympic Games Marketing.** Disponível em: <https://www.ubunzo.com/blog-posts/nike-vs-adidas-paris-olympic-games-marketing>. Acesso em: 6 out. 2024.

WIKIPÉDIA. **João Havelange.** Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Jo%C3%A3o_Havelange. Acesso em: 20 out. 2024.

WORKSHOPCY. **Nike's Olympic marketing: A masterclass in branding.** Disponível em: <https://workshopcy.com/nike-olympic-marketing/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

YCHARTS. **Nike Inc (NKE) Revenue (Annual)**. Disponível em:

https://ycharts.com/companies/NKE/revenues_annual. Acesso em: 11 ago. 2024.

YOUTUBE. **Michael Jordan “*Banned*” Commercial**. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=zKXkrSLe-nQ>. Acesso em: 5 set. 2024.

YOUTUBE. **Nike: *Just Do It* (1988) — Very first commercial**. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=0yO7xLAGugQ>. Acesso em: 11 ago. 2024.