

## O RESSURGIMENTO DA FILA: AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS PELA MARCA E O PAPEL DO TÊNIS DISRUPTOR

Beatriz Marques Pereira (IC) e Francisco Silva Mitraud (Orientador)

**Apoio: PIVIC Mackenzie**

### RESUMO

O presente trabalho investigou as estratégias de marketing desenvolvidas pela marca FILA, entre o segundo semestre de 2018 ao final de 2019, para se reposicionar no mercado brasileiro. Para isso efetuamos um levantamento na imprensa especializada e pesquisas qualitativas (entrevista com especialista) e quantitativas, assim observamos que a empresa se utilizou de diversas modalidades de comunicação, principalmente com o público jovem feminino: influenciadores digitais, embaixadores da marca voltados para esse público. Além disso, o lançamento de uma linha focada para o mercado fashion, a Heritage, e o relançamento de um clássico da marca, o Disruptor, se juntam às novas estratégias tentando um possível rebranding para a marca. No entanto, percebemos que os esforços da FILA não foram suficientes para reposicioná-la e colocá-la no nível dos grandes *players* de um mercado tão competitivo quanto o de *sneaker* e *sportswear*. Exigindo um maior e contínuo esforço da marca para que o reposicionamento desejado se perpetue e não seja apenas o relançamento de um tênis que irá fazer sucesso, mas depois, assim que a tendência acabar, a marca voltará ao seu status anterior. Nossa pesquisa trabalhou com autores de Moda para analisar a estratégia de relançar produtos antigos, bem como autores renomados do marketing.

**Palavras-chave:** Fila, rebranding, estratégia de marketing

### ABSTRACT

This paper researched the marketing strategies used by FILA, between the second semester of 2018 and the end of 2019, to repositioned itself in Brazil's market. In order to accomplish that, we did a data survey on the trade press, and we also conducted two different researches, a qualitative (with an expert on the issue) and a quantitative. With the results we noticed FILA used different kinds of communication, such as influencers and paid partnerships with artists, to reach young women. FILA also launched a new clothing line, Heritage, and relaunched the Disruptor. These, along with the new strategies, were trying to reach a rebranding for FILA. However, after doing the research, we noticed that FILA's efforts were not enough to reposition the brand and put it to the level of the other players on the market, since sneakers and sportswear are really competitive. It will demand a higher and continuous effort from FILA to reach the so wanted rebranding and doesn't become only the relaunch of a shoe that, after the trend is gone, the brand will come back to its previous status. Our research worked with well-

known fashion and marketing authors, to analyze strategies adopted by FILA for these both areas.

**Keywords:** Fila, rebranding, marketing strategy

## 1. INTRODUÇÃO

Buscamos investigar nesta pesquisa as diversas ações da marca FILA Sportswear para conseguir se reerguer no mercado, com foco nas suas ações no Brasil. Seu reposicionamento foi tentado por meio de ações de marketing e publicidade, juntamente com o relançamento do Disruptor, um divisor de águas para a marca. O **problema que a pesquisa** pretendeu responder foi: quais foram as estratégias de marketing e branding utilizados pela Fila no Brasil e o resultado que elas geraram? Nossa **hipótese** principal é de a marca adotara ações agressivas, principalmente o uso de influenciadores, suficientes para reposicioná-la.

O **objetivo geral** da pesquisa foi distinguir suas estratégias para a construção de seu Brand Equity no país, com um interesse particular pelas ações de branding. Segundo Keller e Machado (2006), o valor de uma marca (*brand equity*) consiste no posicionamento, na comunicação e na oferta de produtos que entregue valor para o consumidor e retorno econômico-financeiro para as empresas. Esse valor, em relação ao consumidor, tem a ver em como ele percebe a marca, sua imagem, sua identidade. Como dizem Kotler e Keller (2012), uma marca tem de criar diferenças. Essas devem ser percebidas nos seus produtos e serviços. Para estes autores, "Branding significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca" (idem, p. 259). A Fila está fazendo isso e alcançando nova posição na mente dos consumidores.

Como **objetivos secundários**, a pesquisa ocupou-se de categorizar e interpretar em qual dos modelos de *Brand equity*, ilustrados por Kotler e Keller no livro Administração de Marketing (2012) a marca se posiciona; qual o *target* da marca no país; verificar se a estratégia de branding está adequada ao público a ser alcançado; e se essa estratégia foi efetiva.

Para o *Brand Equity*, levamos em consideração um dos três modelos colocados por Kotler e Keller (2012). O Brand Asset Valuator (BAV) elaborado pela Young and Rubican. Estudando-o juntamente com as estratégias de branding pesquisadas sobre a marca, escolhemos o que melhor se encaixa na análise desejada.

Para alcançar os devidos objetivos, além da revisão bibliográfica, efetuamos uma pesquisa quantitativa para verificar a percepção da marca pelo público consumidor de *sneakers* e outra qualitativa, por meio de entrevista com especialista nesse mercado.

O referencial da presente pesquisa é composto dos seguintes núcleos teóricos:

- A. Moda, identidade e o desejo pelo novo. Para refletir sobre esse tema, usaremos o autor Georg Simmel. Apesar de ter escrito no início do século XX, suas considerações ainda são válidas para os dias de hoje. Ainda no contexto da moda, Lars Svendsen e Lipovetsky irão nos ajudar a compreender os

motivos pelos quais a novidade e a reinvenção de produtos continuam a ser marcantes para essa indústria, inclusive para a moda que veste os pés.

B. Marketing, branding e posicionamento de marca. Nossa intenção aqui é verificar as estratégias de marketing e de comunicação que a empresa usou para criar seu reposicionamento. Para isso utilizaremos Kotler e Keller como nossos fundamentos teóricos.

C. A percepção da marca FILA e da cultura *sneaker* no marketing. O objetivo foi procurar informações para entender melhor a cultura *sneaker* e o atual posicionamento da marca para conseguir chegar a uma conclusão de como o seu posicionamento foi realizado e qual o seu real objetivo. Para isso, utilizamos a pesquisa de doutorado de Jordan Noble, que analisa a cultura *sneaker*, além de matérias e artigos jornalísticos de Brett Hershman.

Devido a nossa proximidade com o mercado de moda e o interesse particular no *footwear*, percebemos que a FILA, uma empresa de *sportswear*, estava voltando a ganhar força no Brasil. Como as ações da marca no país ainda são muito recentes, ainda há poucas pesquisas sobre a sua atuação, principalmente levando-se em consideração os últimos anos, nos quais a marca de *sportswear* voltou a crescer mundialmente.

No Brasil, a FILA estava realizando ações conjuntas com influencers, além de patrocinar eventos como o Rio Open, ações com públicos-alvo completamente distintos. Sendo assim, optamos por tentar entender as estratégias de marketing que a marca está adotando para conseguir cativar o público brasileiro, o que é relevante, pois, depois de perder posições no mercado, ela conseguiu se reerguer, tornando-se uma referência e objeto de desejo de consumo.

A reversão da tendência de queda, bem como seu reposicionamento foi reconhecida por especialistas, como, por exemplo, pelo jornalista Brett Hershman, colaborador do site de investimentos Benzinga, que afirmou que FILA é uma marca que muitos já consideravam morta, mas que conseguiu ressurgir como referência fashion de tendência no mercado (2017).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Moda, identidade e o consumo do *footwear*

#### 2.1.1 Importância da moda

A moda atende a duas necessidades humanas, segundo Simmel, um dos primeiros a teorizar sobre o tema e seu papel na sociedade: individualizar e universalizar, o particular e o geral, o geral e o específico.

Ela [a moda] é imitação de um modelo dado e satisfaz assim a necessidade de apoio social, conduz o indivíduo ao trilho que todos percorrem, fornece um universal, que faz do comportamento de cada indivíduo um simples exemplo. E satisfaz igualmente a necessidade de distinção, a tendência para a diferenciação, para mudar e se separar (SIMMEL, 2008, p. 24).

Em outras palavras, com a moda o indivíduo consegue ter a sua individualização, através da escolha do que vestir, mas, ao mesmo tempo, se insere em um determinado grupo social. “[...] a tendência para a igualização social se une à tendência para a diferença e a diversidade individuais em um agir unitário. (Idem, p. 13)”

Simmel ainda ressalta que a escolha dos artigos de moda está conectada com outros dois fatores: à classe social e à admiração pelo estrangeiro. Na questão das classes sociais, “[...] as classes inferiores olham para cima e procuram subir e conseguem isto sobretudo nas áreas que estão sujeitas à moda, porque estas são, de longe, as mais acessíveis à imitação externa (SIMMEL, 2008, p. 27)”. Essa mesma adoração é encontrada no desejo e predileção por peças vindas do exterior “[...] a origem exótica da moda parece favorecer com especial intensidade a fusão dos círculos em que ela se aplica; justamente por vir de fora, suscita aquela forma particular e significativa de socialização” (Idem, p. 28). Em resumo, quando o indivíduo vai escolher qualquer artigo de moda leva em consideração, mesmo que de forma inconsciente: a origem da peça, classe social, individualização e socialização.

No entanto, quando pensamos em moda lembramos mais do *fashion*, das passarelas, vitrines, modelos e celebridades, com foco principalmente no vestuário; contudo, pensamos menos nos pés. A moda também está nos pés: Jimmy Choo, Louboutin, Steve Madden são apenas alguns renomados estilistas com foco nos pés, cujos calçados atingem a cifra de dezenas de milhares de reais. E, mesmo nos casos dos nomes citados e de outras grandes marcas, como Gucci, Prada, Balenciaga, Dolce & Gabbana e muitas outras, não é apenas de saltos altos que a moda vive. Muitas estão investindo também nos *sneakers*<sup>1</sup>. Eles definitivamente passaram a ser igualmente artigos do mundo *fashion*.

### 2.1.1 Chunky Sneakers: O surgimento e a volta do Ugly Shoe

Da mesma forma como pensamos mais no vestuário do que nos calçados, quando falamos em moda, também relacionamos os tênis mais ao mundo dos esportes e das atividades físicas. No entanto, tênis são um importante item no mundo da moda. “Tênis esportivos - comumente chamados de *sneakers* ou *trainer* - são conhecidos objetos de um consumo impaciente” (RIELLO; MCNEIL, 2006, p. 372, tradução nossa).

---

<sup>1</sup> De acordo com o dicionário Cambridge Online, os *sneakers* são um tipo de tênis leve que o topo é feito de algum tecido e a parte de baixo de borracha (tradução nossa, disponível em <<https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/sneakeracesso>>, acesso em 4 de agosto de 2020)

Muitas vezes quando há um lançamento de um novo modelo exclusivo, formam-se filas para pagar quantias inimagináveis em apenas um par de calçados. Em 2017, por exemplo, jovens dormiram em fila para garantirem um par de Yeezy da Adidas. O modelo, desenhado pelo *rapper* Kanye West, custa quase 1200 reais no Brasil e, por ser uma edição limitada, sempre há filas em seus dias de lançamento (ROUVENAT; SOUPIN, 2017).

Um *sneaker* vai muito além de um simples tênis para a prática de atividades físicas, muitas vezes são agregados a eles valores de atitude e estilo, tornando-se um símbolo da moda (RIELLO; MCNEIL, 2006, p. 373). Além disso, “[...] esses tênis esportivos comandam certos lugares na vida diária, devido às suas complexas estratégias de marca” (idem, p. 373, tradução nossa). Como as estratégias realizadas pela NIKE que popularizaram o Air Jordan e os Sneakers, as quais vamos explorar nos próximos capítulos.

Dentro desse mundo surgiu o modelo *Chunky*. Também chamados de “Dad Sneakers” e inspirado nos tênis esportivos dos anos 90. Em entrevista para a rede de televisão americana CNBC, o CEO da Adidas, Kasper Rorsted comenta sobre a volta dos *Chunkies*.

A mais nova tendência que vemos nas ruas são as cópias “mock-ups” ou os novos modelos do que tínhamos nos anos 90, então os grandes tênis *chunky* agora estão chegando - algo que não é para o gosto de todos, mas é um novo gosto,[...] (MEREDITH, 2018, tradução nossa)

De acordo com o estilista Taylor Okata, tudo começou com o modelo Ozweego 1 da Adidas, em 2013 (BERGL, 2017). Criado pelo estilista Raf Simons, o modelo não foi bem aceito pelo mercado na época, mas deu início a volta dos *chunky sneakers*. “Eu sabia que iria se tornar uma grande moda quando eu vi a evolução da colaboração. As solas ficaram mais grossas, os detalhes mais gráficos e as cores mais claras” (Idem, 2017, tradução nossa).

Apesar da volta dos *Chunkies* às lojas ter se iniciado em 2013, foi apenas em 2017 com o lançamento do ‘Triple S’, criado pelo estilista Gvasalia da grife Balenciaga, que o modelo caiu no gosto do público (STAFF, 2019).

O ‘Triple S’ também é um híbrido: parte tênis de corrida, parte bota de escalada, a sola parece ser feita de três diferentes *sneakers*, os quais foram ‘derretidos’ em um com múltiplas camadas de borracha. O efeito é de um trainer que parece estar se multiplicando de cima para baixo. É um tênis mil folhas. (HEAF, 2018, tradução nossa)

Ainda de acordo com Heaf (2018, tradução nossa), “O ‘Triple S’ trouxe à tona a moda dos ugly shoes ou chunky, como também são conhecidos. Além disso, “O ‘Triple S’ é o paciente zero para uma indústria de tênis luxuosos que agora vale milhões de dólares.” (Idem, 2018, tradução nossa). Na esteira do Triple S surgiram outros modelos clássicos dos anos 90, como os NIKE Air Jordans do período, os Rebook Classics e outros modelos, como o FILA Disruptor, fazendo “os dias de hoje, uma nova era de ouro para os calçados *oversized* e ostensivos” (BERGL, 2017, tradução nossa). Essa tendência de retomar a estética noventista foi seguida por outras marcas de alta costura e também de roupas esportivas, que se

aproveitaram do momento para lançarem seus próprios modelos *chunky*. Uma delas a Fila Sportswear que relançou o Disruptor, modelo de 1996, em 2017.

Foto 02 - tênis Fila



Fonte: <<https://www.fila.com.br/>> Acesso: 13 ago. 2020

### 2.1.2 A origem dos *sneakers* e a cultura *sneakerhead*

Antes de refletir sobre o sucesso do Disruptor e a tentativa de *rebranding* da FILA, é preciso entender como a indústria *sneaker* foi originalmente formada, evoluindo posteriormente para a popularização desse estilo de tênis.

A cultura *Sneaker* é formada de colecionadores e fanáticos que juntos criam uma comunidade que gira em torno da compra, fantasia e amor pelos *sneakers* e da indústria *sneaker*." (NOBLE, 2019)

Na década de 1920, os tênis Converse eram os mais usados na liga de basquete americana (NBA) e a marca foi a pioneira a utilizar um atleta como seu embaixador (NOBLE, 2019, p.7). Entretanto, foi apenas na década de 1950 que os tênis da Converse ganharam as ruas, após o ator James Dean ser fotografado com um par azul da marca (IDEM).

Os artistas musicais também auxiliaram na disseminação da cultura *sneaker* como é conhecida hoje. Com a faixa "My Adidas", ou "Meu Adidas", o grupo de Rap Run-DMC fez o Adidas Superstar, tênis usado por atletas da NBA, tão famoso que a Adidas concordou em patrociná-los com um contrato de 1 milhão de dólares (WARNETT, 2016). Mas a venda dos *sneakers* realmente foi alavancada dois anos antes, em 1984, depois de Michael Jordan, novato jogador de basquete da NBA, assinar um contrato com a NIKE. "Sneakerheads fazem filas por dias para os mais novos lançamentos. Mas foi Jordan que começou tudo isso" (MASON, 2020). Inicialmente, a NIKE esperava vender o equivalente a 3 milhões de dólares por ano de produtos da linha Jordan, mas no final de 1985, foram vendidos mais de 126 milhões de dólares em tênis (IDEM).

No artigo para Fortune Magazine em 1998, Roy S. Johnson descreve o que ele chama de "The Jordan Effect" (ou "O Efeito Jordan", tradução nossa). Além da sua carreira como

jogador, Jonhson destaca a influência de Jordan no mercado de *sneakers*. Até 1998, a linha Air Jordan rendeu a Nike mais de 200 milhões de dólares anuais (JOHNSON, 1998). Johnson ainda ressalta em seu texto que o presidente da NBA Entertainment da época, Adam Silver, afirmou que se os canais internacionais pudessem escolher os jogos da NBA para transmitir, eles só escolheriam os jogos dos Bulls, time de Michael Jordan (IDEM). O grande sucesso da linha de Michael Jordan para Nike somado a sua popularidade de Jordan mundial, culminou na expansão da cultura *sneaker*.

Michael Jeffrey Jordan é considerado um dos maiores jogadores de basquete de todos os tempos, nos Estados Unidos e no mundo. O uso desse atleta na assinatura dos produtos da Nike demonstra com muita clareza a estratégia de procurar influenciar o consumidor valendo-se de um grupo de referência específico. Segundo Solomon (2016, p. 372) “O grupo de referência aspiracional, [é formado por pessoas que] embora não conheçamos [...], nós as admiramos”. O autor explica que as marcas associam essas pessoas a seus produtos como forma de transferir as qualidades que os consumidores aspiram nas personalidades para bens e serviços que vendem, e cita como exemplo, o fato de que “um jogador de basquete amador que idolatra o astro Dwyane Wade, do Miami Heat, pode se babar por um par de Air Jordan 12 Dwyane Wade PE” (idem, p. 372). Ou seja, é possível afirmar que esses astros de basquete, assim como James Jean e o Run-DMC, tornaram-se influenciadores do *streetwear*.

Atualmente, a Jordan é uma marca separada da Nike, patrocinando times de basketball universitário (COLON, 2018), além do time de futebol profissional PARIS SAINT-GERMAN (HIRSCH, 2018). A marca está constantemente relançando seus *sneakers*, por exemplo, o Air Jordan I, o primeiro tênis do que viria a ser a marca Air Jordan, relançado em diversas cores esse ano (SNEAKERNEWS, 2020). Esses relançamentos e novas versões de tênis trazem à tona uma tendência de relançamento, da criação inspirada no antigo, já conhecida e discutida no mundo da moda e do marketing.

### **2.3 Os movimentos da moda: o esforço para a criação do novo inspirado no antigo**

Estar na moda, nos pés ou no vestuário, é vestir-se com o que é novo. Esse é um dos princípios fundamentais desse segmento. Durante mais de dois séculos, criar o novo não era um problema. Contudo, a aceleração do tempo, promovida na modernidade pela Revolução Industrial e outros movimentos, acabaram por impactar fortemente a moda. De início, as coleções traziam novidades segundo a vontade da aristocracia e burguesia. Posteriormente, o novo deveria ocorrer anualmente, depois, de acordo com as estações do ano, e chegamos ao ponto atual em que produzir coleções inovadoras tornou-se obsessão para produtores e para os consumidores. Ressalte-se que mais importante que a estética ou mesmo o conforto,

o fundamental é a marca do novo nas produções. Nesse sentido, Lipovetsky ao escrever o já canônico *Império do efêmero* nos ensina que “a sedução e o efêmero tornaram-se, em menos de meio século, os principais organizadores da vida coletiva moderna (2011, p. 13). Nessa mesma linha, Lars Svendsen, um estudioso da moda e um dos autores centrais neste artigo, assim se manifesta sobre o tema: “A moda é irracional no sentido de que busca a mudança pela mudança, não para ‘aperfeiçoar’ o objeto, tornando-o por exemplo, mais funcional” (2010, p. 31 – grifo do autor).

Manter o ritmo de produzir coisas novas em alta velocidade nas sociedades moderna e pós-moderna tornou-se um grande desafio para a indústria. E, em razão disso, releituras, cópias e outras estratégias passaram a ser uma constante. De acordo com Svendsen (2010, p. 33), desde o século XV já existia um certo elemento cíclico, uma repetição de modas anteriores. Mas, ao final do século XX, mais especificamente a partir dos anos 1990, “é difícil ver outra coisa senão uma interminável série de reciclagens – embora com variantes espetaculares. (2010, p. 34). À medida que essa prática se acelera, a distância entre o novo e o antigo também se reduz, de forma que já não é raro que apenas alguns anos separem um modelo antigo de sua repaginação pela indústria. E não somente isso: vários costureiros importantes passaram a reciclar suas próprias coleções (SVENDSEN, 2010, p. 38) e não mais inspirando-se em outras produções. Dentro desse contexto, podemos enquadrar também a moda dos calçados. Diversos modelos atuais são releituras ou mesmo cópias de modelos antigos. É o caso dos *sneakers* ou *trainers*, como são chamados os tênis esportivos, tema que trataremos a seguir. No entanto, tênis são um importante item no mundo da moda. “Tênis esportivos - comumente chamados de *sneakers* ou *trainer* - são conhecidos objetos de um consumo impaciente”

### 3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos dessa pesquisa utilizamos uma abordagem mista de técnicas. Em primeiro lugar, era necessário ter uma visão das estratégias de marketing e de comunicação utilizada pela empresa que proporcionaram seu ressurgimento e seu reposicionamento no mercado. Nesse sentido, realizamos uma Pesquisa Descritiva com base na análise documental. Essa modalidade de pesquisa ocupa-se de “descrever uma situação e, na perspectiva de pesquisa de *marketing*, obter métricas, motivos e relações envolvidas no tema” (MOLINA; UTSUNOMIYA, 2018, p. 46) e ainda “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” (RUDIO, 1997 *apud* SAKAMOTO; SILVEIRA, 2014, p. 50). Assim, por meio de publicações em revistas especializadas, blogs, sites e outras fontes que serão mencionadas no decorrer do trabalho, procuramos conhecer

as diversas ações da marca, tanto em relação ao lançamento de produtos, quanto às suas ações de marketing. A análise documental, também designada como Pesquisa documental,

é aquela que contribui com a ampliação do conhecimento quando estuda documentos variados, sejam oriundos dos diversos meios de comunicação, como o rádio, a internet etc., sejam quando utilizam os inúmeros registros da experiência humana, como a *catalogação de objetos*, os desenhos, as *peças publicitárias*, as apresentações teatrais etc. (SAKAMOTO; SILVEIRA, 2014, p. 52 – grifo nosso).

Em segundo lugar, a pesquisa objetivava também compreender a percepção do público consumidor em relação aos seus produtos, especialmente o Disruptor II, e às mudanças da marca ao longo do tempo. Para atingir esse objetivo, realizamos uma Pesquisa quantitativa com consumidores de tênis, para mensurar essa percepção (MOLINA; UTSUNOMIYA, 2018). Finalmente, uma entrevista com um especialista do mercado de tênis, efetuada por meio de questionário estruturado. A coleta de dados ocorreu dessa forma uma vez que nosso respondente reside nos Estados Unidos e solicitou que as perguntas fossem enviadas por escrito. Os dados essenciais para a pesquisa, bem como sua análise, são apresentados na seção a seguir.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Ao longo desses doze meses de trabalho, tivemos que fazer algumas mudanças de percurso. Inicialmente havíamos programado uma etapa de observação participante em PDVs especializados em *sneakers*. Contudo, fomos surpreendidos pela pandemia da COVID19 e fomos frustrados para essa ação. Porém, as pesquisas realizadas são suficientes para nos conduzir à consecução dos objetivos. Assim, passamos a apresentar os dados das pesquisas realizadas e apresentar nossa análise.

##### 4.1. Pesquisa descritiva: o mercado de *sneakers* no mundo e no Brasil e o posicionamento da marca Fila.

Fundada em 1911 na cidade de Biella, no norte da Itália, a FILA dedicou-se no início a produzir roupas de qualidade para os habitantes locais (FILA, 2020). Com o passar dos anos começou a produzir para o mundo dos esportes, consolidando-se na década de 1970 como uma grande marca mundial de material esportivo (idem). A marca foi comprada pelo grupo sul coreano, SBI, em 2004, porém foi vendida apenas 3 anos e meio depois para a filial coreana da FILA<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Informações disponíveis em <https://sgbonline.com/sbi-sells-fila-business-to-fila-korea/>, acesso 27/03/2019.

Depois de ficar quase sete anos fora do mercado americano, a FILA voltou focando em grandes centros de venda (HERSHMAN, 2017). Além disso, a marca de roupas esportivas ainda lançou uma nova linha, a FILA Heritage, focada no mercado de *sneakers* e roupas casuais (idem, tradução nossa). Com os novos produtos a marca conseguiu, aos poucos, reconquistar seu espaço no mercado. Em entrevista para o Benzinga, o diretor de marketing da Fila Heritage afirma,

Em 2018, nós estamos fazendo da marca uma marca fashion e o marketing voltado aos jovens consumidores, aplicando novas técnicas. A conversa que nós queremos em volta da marca será muito diferente. Nós queremos contar uma história da moda com um quê esportivo. Tudo que você vê de nós tem um quê esportivo (idem, tradução nossa).

E esses princípios e objetivos da FILA Heritage podem ser percebidos no Brasil. Por exemplo, em março de 2018, a marca passou a apostar em consumidores femininos e mais jovens, realizando uma parceria com a marca de calçados Melissa (JUNQUEIRA, 2019), focada no público feminino.

Além disso, alguns meses antes do lançamento da coleção que uniu as marcas, a FILA anuncia Iza, cantora negra conhecida por jovens brasileiros, como embaixadora da marca no Brasil (VOGUE, 2018). De acordo com Paulo Mundel, diretor de marketing do Grupo DASS, empresa que comanda a FILA no Brasil, em entrevista para a revista Vogue, "Ela irá agregar muito, além de trazer um olhar renovado para a marca" (2018, tradução nossa). É esse olhar renovado citado por Mundel que a Fila busca com a criação do segmento Fila Heritage. Todos esses esforços indicam que a marca há muito deixou de ser apenas uma fabricante de material esportivo, mas é também uma produtora de moda e de tendências.

No final de 2017, a FILA lança um novo modelo, o Disruptor II, seguindo a tendência do mercado, como foi falado acima, porém, seu design e estratégias de lançamento, fizeram com que o tênis se tornasse um sonho de consumo dos *sneakerheads*. Isto, aliado a outras iniciativas de branding, trouxeram a Fila novamente com um grande player no mercado de *sneaker*.

O Disruptor II leva esse nome por ser um lançamento baseado num modelo de 1996 da Fila, o Disruptor (BAIN, 2018, tradução nossa). A volta desse modelo está, como já destacamos, atrelada à diversas tendências atuais, o que colaborou para o sucesso de vendas do produto (idem, 2018).

[...] o Disruptor II atende a diversas tendências de moda simultaneamente: a volta dos anos 90, o aumento dos tênis vistos com os estereótipos de pai, e até, podemos argumentar, o atual amor da moda pelo deliberadamente feio" (BAIN, 2018, tradução nossa)

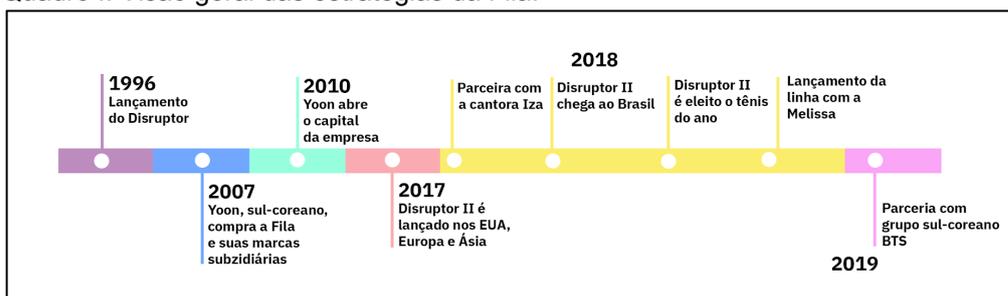
A junção de tantas tendências de moda fez com que a FILA ressurgisse como uma marca de importância no mercado mundial. No primeiro semestre de 2018, por exemplo, apenas alguns meses após o lançamento do Disruptor II, as vendas da fila cresceram 21%

nos Estados Unidos (BAIN, 2018). Para finalizar as parcerias da marca, o BTS, grupo de pop sul-coreano, foi a última aposta da marca (Barnett, 2019).

## 4.2 O Marketing por trás da Fila

Tendo entendido o momento em que a Fila se encontra atualmente, elaboramos uma linha do tempo para visualizar melhor as estratégias realizadas, focando nos últimos três anos que se sucederam o relançamento do Disruptor (Quadro I).

Quadro I: Visão geral das estratégias da Fila.



Fonte: elaborado pela autora a partir de informações oficiais da marca e da imprensa especializada

Como citado anteriormente e ilustrado no Quadro I, desde 2018 a marca está apostando em parceria com *influencers* e outras marcas para desenvolver o seu rebranding. Essas últimas ações da marca tiveram todas seu foco no público feminino, uma vez que Iza é uma cantora mulher, a Melissa vende, majoritariamente, para o público feminino e o BTS tem cerca de 82% de seguidoras no Twitter e 87% no Instagram (Barnett, 2019).

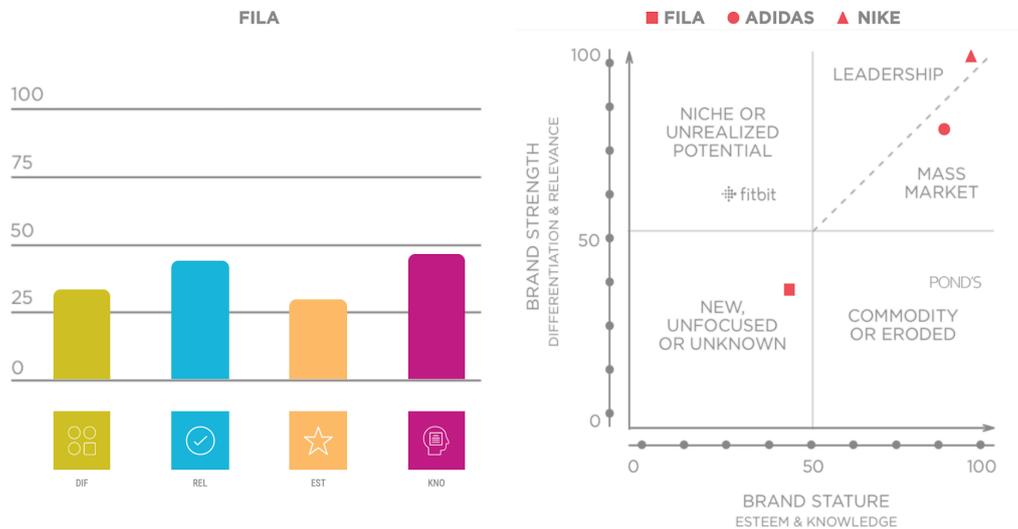
Isso acaba contrastando com os seguidores da marca nos Estados Unidos os quais 70% se identificam com o sexo masculino (Barnett, 2019). O foco repentino do público feminino comprova o rebranding da marca, reforçado pelo fato do Disruptor ter mais modelos femininos (FILA, 2020)

Tendo em vista essas ações de marketing e reposicionamento da FILA, escolhemos dois modelos de *Brand Equity* para mensurar e avaliar suas estratégias. O conceito de Brand Equity, de acordo com Kotler e Keller, "é o valor agregado atribuído a bens e serviços" (2012). Além disso pode "refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca [...]". Sendo assim, o Brand Equity é uma forma de conseguirmos entender como esse *rebranding* e novas estratégias da FILA estão afetando o mercado e os seus consumidores, uma vez que, "o *brand equity* é baseado no cliente [...]" (KOTLER; KELLER, 2012).

O primeiro modelo de *brand equity* que escolhemos foi o BRANDASSET VALUATOR ou (BAV), criado pela agência Young and Rubican esse modelo conta com quatro pilares:

diferenciação potencial, relevância, estima e conhecimento (KOTLER; KELLER, 2012). Enquanto a diferenciação potencial e a relevância formam a força da marca, a estima e o conhecimento compõem a reputação da marca (idem).

Quadro 2: Brand Asset Valuator Fila



Fonte: <https://www.bavgroup.com/about-bav/brandassetr-valuator>. Acesso em 4 de agosto de 2020.

De acordo com o site oficial da BAV, que contém algumas análises prontas, a FILA se insere no quadrante de "Nova, sem foco e desconhecida" (tradução nossa). Tal posição da marca é compreensível, uma vez que as marcas que compõem esse quadrante contam com uma baixa reputação e força, mas com indicação de uma possível ascensão. É possível perceber que a Fila está quase deixando esse quadrante, movendo-se em direção aos seus maiores competidores, Nike e Adidas, os quais contam com a liderança de mercado.

Estando no primeiro quadrante, a marca precisa criar *awareness* e posicionar-se no mercado que deseja, e é o que a FILA está fazendo nos últimos 3 anos, como é possível perceber no quadro 1. Associando a marca com artistas famosos e fazendo parcerias com outras marcas já conhecidas do ramo, a FILA aposta em estratégias já conhecidas da cultura *sneakerhead* para encontrar seu espaço no mercado.

#### 4.2. Pesquisa quantitativa: a percepção do público consumidor

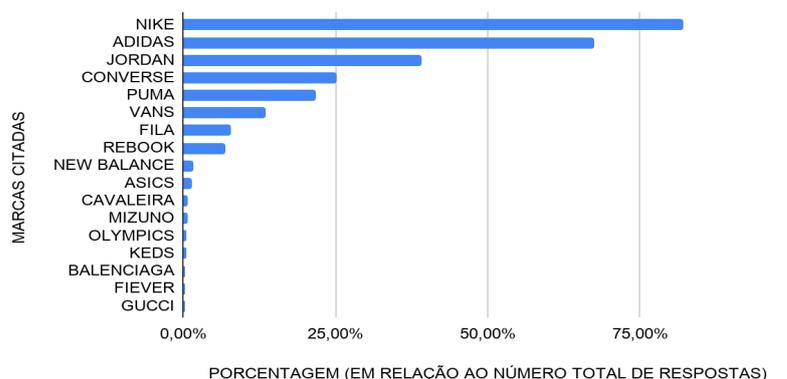
Nossa pesquisa foi realizada por meio do Google Forms. O endereçamento do questionário foi efetuado para um público jovem, priorizando entre 18 a 30 anos. Para atingir essa população, publicamos o questionário em comunidades nas redes sociais voltadas a consumidores de *sneakers*, e obtivemos um total de 348 respostas. A seguir apresentamos os principais achados da pesquisa.

A abordagem demográfica trouxe os seguintes dados: cerca de 45% têm entre 19 a 23 anos, 26% entre 24 a 30 anos e se considerarmos de 15 a 30 anos, o percentual será de 90%, público-alvo da pesquisa. Já quanto ao sexo, tivemos uma predominância do sexo masculino. Quanto à renda familiar, a menor parte (7,2%) corresponde a mais de 20 salários mínimos de renda familiar e a maior parte entre 3 a 5 (24,1%) e entre 5 a 10 salários mínimos (21,6%). Sendo assim, a maioria do público pertence à classe média.

Em relação ao consumo de tênis, apesar de 52% apenas comprar ocasionalmente, quando há necessidade, 12,1% compram com muita frequência, 6,8% sempre que há lançamentos 27,9% com frequência, representando assim 46,8% do público.

As marcas preferidas dos entrevistados, Nike (82,18%) e Adidas (67,53%) lideram, seguidas por Jordan (39,08%), Converse (25,19%), Puma (21,84%), Vans (13,51%) e FILA (8%). Ou seja, enquanto mais de 80% dos entrevistados cita a Nike como uma de suas marcas favoritas, a FILA aparece em apenas 8% das respostas.

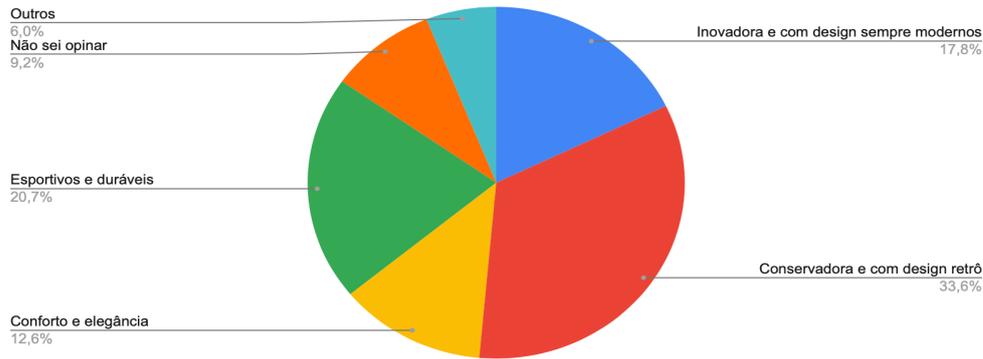
Gráfico 1: Marcas preferidas pelos consumidores



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada via Google Forms.

Com relação à FILA grande parte nunca comprou nenhum produto da marca, mas dos que já compraram (30,5%), 23,6% voltariam a comprar, enquanto apenas 7% não voltaria a comprar. Além disso, cerca de 21% veem a marca de produtos esportivos e apenas 18% como inovadora. Entretanto a maior porcentagem está em "Conservadora e com design retrô" (33,6%).

Gráfico 2: Opinião sobre a marca FILA

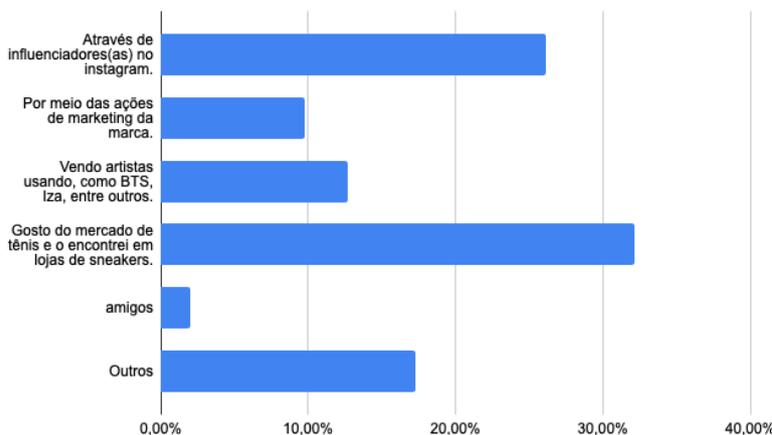


Fonte: Pesquisa quantitativa realizada via Google Forms.

Quando questionados sobre a qualidade dos produtos, quase 50% afirma que desconhece os produtos da marca, para 21% os produtos são bons e acessíveis, e para outros 15% acreditam que os produtos são caros, mas valem a pena. Entretanto, 48% dos entrevistados acredita que a Fila tem produtos inferiores aos seus concorrentes, apenas 25% a coloca como igual aos concorrentes e 1% como superior.

Já sobre o Disruptor II, mais da metade dos consumidores (60%), que conhecem o tênis afirmam que ele trouxe uma maior visibilidade para a marca. Além disso, grande parte das pessoas encontrou o Disruptor por meio das ações com *influencers* digitais ou nos pontos de venda.

Gráfico 3: modo de conhecimento do Disruptor II



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada via Google Forms.

As razões de compra que predominaram foram “Eu me identifico com o estilo do tênis, independente da marca” (36,8%) e na opção “pois acho confortável e gosto da marca” (26,3%). As pessoas que comparam por causa que viram influenciadores e celebridades foram apenas 15,8%. Já quando questionados se voltariam a comprar produtos da marca,

37% diz ter gostado dos últimos lançamentos da marca, 26% apenas compraria outros tênis e apenas 5% afirma ser consumidor assíduo da marca.

#### 4.3. Pesquisa em profundidade: Brett Hershman

Para a entrevista com um especialista escolhemos o colunista de Benzeniga, Brett Hershman. Especialista no mercado *sneaker*, Hershman apareceu diversas vezes em nossa pesquisa sobre a FILA e os *sneakers*. O jornalista tem uma experiência de mais de 3 anos na Benzeniga, escrevendo sobre o mercado *sneaker*, além de ser o fundador do Hershman Consulting Group e autor do livro "The 3D Shoe Project". Sendo assim, entramos em contato com ele, inicialmente, via LinkedIn quando expliquei a ele do que se tratava o trabalho e Hershman prontamente se dispôs a contribuir com a pesquisa. Como Hershman mora nos EUA, após um primeiro contato por LinkedIn, enviamos a ele as perguntas via e-mail, como solicitado pelo entrevistado.

Tanto as perguntas quanto as respostas foram feitas em inglês, apresentamos, nos parágrafos abaixo, uma síntese dos achados mais relevantes em tradução livre.

Sobre o papel da FILA dentro do mercado *sneaker*, Hershman afirma que a marca tem um papel muito pequeno dentro de um mercado enorme. "FILA certamente teve um papel no crescimento do marketing e na criação de produtos para mulheres dentro do mercado *sneaker*, entretanto, muitas outras marcas grandes seguiram essa tendência". Contudo, o especialista confirma que a FILA foi "esperta" ao utilizar a tendência de moda retro, fazendo colaborações com outras marcas. Além disso ele ainda afirma que "A FILA também encontrou alguns mercados menos desejados (como target) para melhorar o seu posicionamento como uma marca.

Para Hershman o Market Share da FILA é de cerca de 3% nos EUA, mas ele ressalva que a tendência dos *chunky sneakers* está em declínio, uma vez que, as tendências de moda movimentam-se muito rápido. Além disso, ele também pontua que, apesar de outras marcas utilizarem atletas, Hershman acredita que os influenciadores são melhores do que os atletas para a divulgação dos produtos, mesmo que o *influencer Market* não dure para sempre, uma vez que não é comprovada real eficácia desses influenciadores para os produtos.

Em suma, a entrevista com Brett Hershman nos fez entender, assim como ilustrado no BAV, que a Fila pode estar crescendo, mas ainda tem um pequeno lugar em um grande mercado de *sneakers* mundial. Além disso, seus comentários sobre o uso de influenciadores e artistas ao invés de esportistas, está totalmente de acordo com o que podemos ver nas estratégias utilizadas pela Fila. Ao final, a afirmação de Hershman sobre a moda passageira dos *chunkies* e o reposicionamento da Fila no mercado, demonstra que realmente a marca

precisa muito mais que apenas um único tênis para realmente conseguir reposicionar-se no mercado. O especialista afirma que, para ele, a FILA utilizou-se dessas tendências para voltar ao mercado de *sportswear* como um real competidor, mas que ainda não sabemos

“quais movimentos eles não fazer para ficar no topo da indústria e continuar crescendo seu *Market Share*, mas os gerentes da marca demonstraram que tem um ótimo senso em saber o que os consumidores querem e permanecer afrente da curva (de tendências).”

#### 4.4. Análise geral dos achados nas pesquisas

Realizamos duas pesquisas para entender se, de fato, a Fila conseguiu impactar o tão popular mercado de *sneakers*. A primeira foi uma entrevista com o jornalista, consultor e autor especializado na indústria de *sneakers*, Brett Hershman. Perguntamos a ele sobre a participação da Fila no crescimento do mercado *sneakers* dos últimos anos. Para Hershman, a Fila teve sim uma participação, porém ela foi pequena se comparada ao enorme mercado que estamos lidando.

E de fato pudemos perceber tal efeito dentro desse mercado, com a pesquisa quantitativa realizada. Uma vez que apenas 8% dos entrevistados apontaram a Fila como uma de suas marcas favoritas. O mesmo fato ainda está de acordo com o BAV realizado. Entretanto, Hershman destaca a Fila tendo um importante papel na realização de *sneakers* para mulheres, apesar de outras marcas terem seguido a mesma tendência. Além disso, Hershman também pontua que a FILA está em ascensão, mas que não é apenas o Disruptor que vai fazer com que a marca conquiste um papel significativo no mercado. De acordo com a pesquisa realizada, quase 40% dos entrevistados gostou dos últimos lançamentos da marca, independentemente de serem outros tênis ou não, confirmando que sim, a FILA está indo além dos seus tênis *chunky* para se expandir dentro do mercado de *sportswear*.

Com relação às estratégias de marketing adotadas pelas marcas, 30% das pessoas entrevistadas que conhecem o Disruptor foi por meio de influencers e 14,5% através de cantores como Iza e BTS. Sendo assim, mais de 40% das pessoas que conhecem o tênis, tomaram conhecimento por meio das ações de marketing realizadas pela marca, comprovando sua efetividade. Além disso, o uso do tênis por essas celebridades influenciou diretamente 15,8% dos entrevistados que tem o tênis a comprarem. E Hershman, apesar de acreditar que o uso de influenciadores, cedo ou tarde, irá parar de ser efetivo, acredita que, atualmente, eles trazem mais resultados do que o uso de Atletas, por exemplo, como o caso de Michael Jordan nos anos 80/90.

Por fim, quando vamos unir as informações das pesquisas sobre o *rebranding* da FILA e sua efetividade, pudemos perceber que, quando o assunto são as marcas preferidas pelo

consumidor, a FILA encontra-se na 7ª posição. Entretanto, Hershman adverte que a FILA utilizou-se do Disruptor II sim para realizar o rebranding, porém que, para a marca continuar crescendo, eles precisam investir em outras estratégias.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir o objetivo deste estudo e responder à nossa pergunta-problema, a pesquisa foi estruturada em quatro partes. A primeira parte é a Fundamentação Teórica, que aborda a parte de marketing, o marketing eletrônico e o comportamento do consumidor. A segunda parte corresponde à metodologia usada, a terceira é análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo. E na quarta e última, são apresentadas as Conclusões do estudo.

Após analisarmos o mercado de *sneakers*, tendências de moda, tipos de estratégias adotadas e a marca FILA, concluímos que a FILA iniciou uma estratégia de reconstrução de sua imagem com a marca Heritage e os lançamentos de tênis como o Disruptor II. A marca utilizou-se das mesmas estratégias que fizeram e fazem muito sucesso para esse mercado, como o uso de pessoas influentes ligadas à música e ao esporte, além da parceria com marcas nacionais. Assim, com o uso dessas estratégias a marca está procurando reestabelecer o seu *brand equity* no país, depois de passar anos fora do mercado.

Com as pesquisas realizadas e dados obtidos, pudemos sim perceber que a FILA está num esforço de se relançar no mercado, tentando alcançar um público jovem feminino (15 – 25 anos), que possui conexão com as novas tendências, artistas e influenciadores. Foi possível identificar o grande investimento das estratégias de marketing da FILA em influenciadores, artistas e colaborações com outras marcas, como a Melissa, com o objetivo de conquistar essa maior parcela do mercado brasileiro.

Entretanto, esse reposicionamento que a FILA buscou com o relançamento do Disruptor, bem como o lançamento da linha Heritage, ainda não foi suficiente. Como o especialista Brett Hershman afirmou esse foi o primeiro passo. A marca precisa continuar seus esforços para realmente se reposicionar e conquistar um maior *Market share* dentro do tão competitivo mercado de *sneakers* e *sportswear* que conta com players como Nike e Adidas que são líderes há anos, conforme demonstramos em nossa análise. Desta forma, nossa hipótese foi apenas parcialmente comprovada.

É importante observar que, até o presente momento, pudemos observar que a FILA continua investindo nas mesmas estratégias que as observadas na presente pesquisa. O trabalho levou em consideração dados de até dezembro de 2019 para a sua análise, porém, em 2020 a marca segue investindo em artistas e *influencers*, agora com uma tendência ao

mercado masculino. Isso aponta para a possibilidade da continuidade das pesquisas, no intuito de se confirmarem os dados no longo prazo.

## 6. REFERÊNCIAS

BAIN, Marc. In the Age of the High-Fashion “Dad Sneakers,” Skechers Wants Credit as the Originator. 2018. Disponível em: <<https://qz.com/quartz/1429896/skechers-claims-its-dlites-are-the-originator-of-the-chunky-sneaker-trend/>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

BERGL, Skylar. Chunky Sneakers Aren’t Going Anywhere, Here’s Why. Highsnobiety. 15 ago. 2017. Disponível em: <<https://www.highsnobiety.com/2017/08/15/ugly-sneaker-trend/>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

BARNETT, Dale. Brand Collaboration Analysis: BTS x Fila. Disponível em: <https://www.influencerintelligence.com/blog/4K/brand-collaboration-analysis-bts-x-fila>. Acesso em: 14 nov. 2019.

COLON, Brandon. Air Jordan Athletes: Sponsored College Teams & Athletes List. **Coed**, 09 jan. 2018. Disponível em: <https://coed.com/2018/01/09/air-jordan-athletes-sponsored-college-teams-athletes-list/>. Acesso em: 05 fev. 2020.

DEBORD, Guy. A sociedade do espetáculo. São Paulo: eBooklibris, 2003, Disponível em <<http://www.cisc.org.br/portal/biblioteca/socespetaculo.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2019

FILA. **Sobre a Marca**: autênticos desde a fundação. Autênticos desde a fundação. Disponível em: <https://www.fila.com.br/sobre-a-marca>. Acesso em: 03 mar. 2019.

FILA. Disruptos/ Disponível em: <<https://www.fila.com.br/disruptor>>. Acesso em: 16 mar. 2020

HERSHMAN, Brett. How Changing Trends Resurrected FILA As A Fashion Brand. 2017. Disponível em: <https://www.benzinga.com/news/17/11/10813099/how-changing-trends-resurrected-fila-as-a-fashion-brand>. Acesso em: 15 nov. 2019.

HEAF, Jonathan. The History of Cool: Balenciaga ‘Triple S’ Trainers. **GQ Magazine**, 20 dez. 2018. Disponível em: <https://www.gq-magazine.co.uk/article/balenciaga-triple-s-trainers>. Acesso em: 12 mar. 2019.

HIRSCH, Lauren. Nike takes Air Jordans beyond basketball in new partnership with Paris Saint-Germain soccer club. **CNBC**, Disponível em: <https://www.cnbc.com/2018/09/12/nike-jordans-to-launch--in-first-global-soccer-partnership.html>. Acesso em: 10 mar. 2020.

JOHNSON, Roy. The Jordan Effect. **CNN Money**, 22 jun 1998. Disponível em: <[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1998/06/22/244166/](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/06/22/244166/)>. Acesso em: 13 jun. 2020

JUNQUEIRA, Glauco. Melissa lança linha de produtos em colaboração com a FILA. 2019. **Estadão**, 03 mar. 2019 Disponível em: <<https://emails.estadao.com.br/blogs/e-ai-beleza/melissa-lanca-linha-de-produtos-em-colaboracao-com-a-fila/>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin I. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASON, Max. How Nike's deal with Michael Jordan gave rise to sneaker culture. **Financial Review**, 19 mai. 2020. Disponível em: <<https://www.afr.com/life-and-luxury/fashion-and->

style/how-nike-s-deal-with-michael-jordan-gave-rise-to-sneaker-culture-20200501-p54p1j>

Acesso em: 13 jun. 2020

MEREDITH, Sam. 'Big clunky' retro sneakers are making a comeback, Adidas CEO says. **CNBC**, 09 ago 2018. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/2018/08/09/adidas-ceo-big-clunky-shoes-are-making-a-comeback.html?&qsearchterm=adidas%20ceo>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

NOBLE, Jordan. **MEN AND SNEAKERS: THE IMPORTANCE OF SNEAKERS TO THE MALE SNEAKER ENTHUSIAST THROUGH FUNCTION, FASHION AND PERSONAL VALUE**. 2019. 93 f. Tese (Doutorado) - Curso de Degree Master Of Arts, University Of Missouri-Columbia, Missouri, 2019. Disponível em:

[https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/73185/Noble-](https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/73185/Noble-projectreport.pdf?sequence=3)

[projectreport.pdf?sequence=3](https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/73185/Noble-projectreport.pdf?sequence=3). Acesso em: 10 jun. 2020. RIELLO, Giorgio; MCNEIL, Perer. *Shoes: a history from sandals to sneakers*. Nova York: Berg, 2006. 422 p.

VOUGUE (Org.). Iza é a nova embaixadora da Fila. **VOUGUE**, 12 nov. 2018. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/moda-news/noticia/2018/11/iza-e-nova-embaixadora-da-fila.html>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

ROUVENAT, Fernanda; SOUPIN, Elisa. Jovens 'acampam' em porta de loja em Ipanema para comprar tênis de R\$ 1,2 mil. **G1**. Rio de Janeiro. 24 jun. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/jovens-acampam-em-porta-de-loja-em-ipanema-para-comprar-tenis-de-r-12-mil.ghtml>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

SAKAMOTO, Cleusa Kazue; SILVEIRA, Isabel Orestes. *Como fazer projetos de iniciação científica*. São Paulo: Paulus, 2014. (Coleção Cadernos de comunicação)

SNEAKERNEWS. **Air Jordan**. Disponível em: <https://sneakernews.com/category/air-jordan>. Acesso em: 12 jun. 2020.

STAFF, Wwd. Demna Gvasalia on Appropriation, 'Ugly' Sneakers and the Curse of Pre-collections. 2019. Disponível em: <<https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/demna-gvasalia-talks-appropriation-ugly-sneakers-and-the-curse-of-pre-collections-1203001305/>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SIMMEL, Georg. *Filosofia da moda*. In SIMMEL, Georg. *Filosofia da moda e outros escritos*. Lisboa: Edições texto & grafia, 2008.

SVENDSEN, Lars. *Moda: uma filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, 2010. 223 p

WARNETT, Gary. How Run-DMC Earned Their Adidas Stripes. Mr Porter, 15 jun. 2020. Disponível em: [How Run-DMC Earned Their Adidas Stripes](https://www.mrporter.com/en-us/news/how-run-dmc-earned-their-adidas-stripes). Acesso em: 27 maio 2016.