

## ESTUDOS DE CASO & ENSINO

# O caso Melissa: desafios de sustentabilidade para a expansão internacional de uma marca brasileira de sandálias plásticas

EDUARDO RUSSO <sup>1</sup>  
ARIANE RODER FIGUEIRA <sup>1</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ) / INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

### INTRODUÇÃO

Após assumir a gestão das Sandálias Melissa em janeiro de 2019, Melinda Vogel, executiva sênior do setor calçadista com mais de 20 anos de experiência no setor, enfrenta agora um dos maiores desafios de sua carreira. Depois de liderar com sucesso por mais de 5 anos a divisão de expansão internacional de uma concorrente, a Havaianas Alpargatas, Melinda foi contratada por Alexandre Bartelle, CEO da Grendene – empresa brasileira dona da Melissa e de marcas de calçados como Grendha, Zaxy, Rider, Cartago, e Ipanema – com a missão de aumentar a presença internacional da marca especialmente como estratégia para diversificar fontes de receita e clientes diante do já saturado mercado interno.

Apesar de ao longo de seus mais de 40 anos de história a Melissa Sandálias sempre ter tido uma boa conexão com o público internacional, mais recentemente passou a sofrer muitas críticas principalmente pelas características de sustentabilidade de seu produto. Bartelle destaca que nos últimos anos o consumidor da indústria da moda tornou-se mais instruído, comportando-se de forma diferente em relação às implicações ambientais e sociais das suas escolhas, e cada vez mais exigente por produtos sustentáveis. Este novo momento representa uma mudança cultural nas normas e atitudes sociais em relação à propriedade de vestuário e as tendências já estão impactando toda a estratégia de sustentabilidade da indústria. Como a Melissa é uma sandália plástica de longa duração feita 100% em PVC, a marca não poderia ficar fora do centro dessas discussões, uma vez que tanto o seu processo de fabricação quanto o descarte inadequado acabam gerando impactos nocivos ao meio ambiente e à sociedade.

Bartelle reconhece também que o modelo *fast fashion* reforçado ao longo das últimas décadas é um dos maiores responsáveis por gerar uma rápida rotatividade das coleções de roupas e calçados, levando ao consumo excessivo e ao desperdício excessivo em uma indústria que é mercado por ser intensiva em recursos, e consumindo grandes quantidades de água, energia e matérias-primas durante sua fase de produção. Dito isto, desenvolver estratégias para incentivar um comportamento mais consciente do consumidor e reduzir a procura por moda descartável é uma preocupação fundamental não só para a Melissa, mas para toda a indústria. Como forma de demonstrar maior alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU) (Anexo 1), desde o seu lançamento em 2015 Bartelle e sua equipe começaram a investir milhares de dólares para reforçar a imagem de sustentabilidade das sandálias.

Como resultado, nos últimos anos a Melissa continuou a crescer. Além da questão da sustentabilidade, a marca investiu no aumento da sua presença física e digital através da abertura de novos pontos de venda no Brasil e da adoção de um modelo de distribuição que otimizou as suas operações de e-commerce através de uma maior proximidade e uma consequente melhor experiência do cliente. Em 2022, a Melissa Sandálias já exportou seus produtos para cerca de 80 países do mundo, e as vendas internacionais foram responsáveis por 30% do faturamento anual da marca, de US\$ 160 milhões. Porém, para terem verdadeiro sucesso em mercados mais maduros, como os Estados Unidos e a Europa, foco internacional da marca nos últimos anos, Melinda Vogel e Bartelle sabiam que ainda era preciso fazer muito mais.

Estudo de caso submetido em 07 de junho de 2023 e aceito para publicação em 02 de outubro de 2023.  
[Versão traduzida]

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230109>

## ANTECEDENTES DA MARCA

---

Criada em 1979 pela Grendene, fabricante brasileira de calçados fundada cerca de 8 anos antes na cidade de Farroupilha, no sul do país, as Sandálias Melissa tiveram seu primeiro modelo apelidado de aranha (Anexo 2), inspirado nas sandálias usadas pelos pescadores no sul da França. Feita inteiramente em plástico, a marca fugiu do comum com um mix de versatilidade e estilo. Essa receita fez da primeira Melissa um sucesso imediato de vendas, atingindo a marca de 5 milhões de pares vendidos no primeiro ano, tornando-se símbolo de toda uma geração de jovens. Devido ao seu surpreendente sucesso, a Melissa passou a oferecer uma maior opção de números a partir de 1980, atendendo tanto a adultos quanto a crianças.

O momento da marca apostar no lançamento de novos modelos foi em 1982. A Melissa Rock, que permitia ajustes de tamanho por meio de um cordão ajustável no tornozelo, foi um novo sucesso entre as brasileiras. Acompanhando as tendências da moda internacional, como os salões de Paris e Nova York, a marca passou a investir em estratégias de marketing como forma de agregar valor às suas sandálias e acessórios. Primeira marca de calçados a vincular uma propaganda à televisão brasileira, a partir de 1983 a Melissa já podia ser vista nos pés de atrizes brasileiras com coleções assinadas por estilistas internacionais como Jean Paul Gaultier e Thierry Mugler. Com o lançamento de novas coleções a cada temporada de moda, as primeiras Melissas também começaram a aparecer nas vitrines do exterior.

Em 1984, a marca passou a focar no público infantil com o lançamento da “Pequena Melissa”. Dois anos depois, em 1986, uma parceria com a atriz e apresentadora brasileira Xuxa fez com que a marca vendesse a marca histórica de 13 milhões de pares entre as meninas brasileiras. A partir desse momento, sua linha infantil (Anexo 3) não parou de crescer, fazendo com que a Melissa continuasse apostando em novas colaborações com grandes marcas como Barbie e Disney. Nem os bebês ficaram de fora com o lançamento do segmento Melissa para bebês. Aos poucos, porém, a forte associação com o público infantil afastou a Melissa de suas origens. Com isso, a marca passou por um reposicionamento a partir de 1994 para tentar se reconectar com a mulher adulta. Em 1998, a Grendene, dona da marca, criou uma divisão específica para a Melissa para que ela pudesse pensar de forma mais estratégica e independente de suas próprias campanhas de marketing.

Com isso, a partir dos anos 2000, a Melissa voltou a crescer entre o público adulto marcando presença em importantes passarelas do mundo da moda como Paris, Milão e Nova York. O crescimento nas vendas resultou em novos investimentos na marca, como em 2002, quando a Grendene foi patrocinadora oficial do maior evento de moda da América Latina, o São Paulo Fashion Week. Em 2005, foi a vez da Melissa abrir uma loja conceito chamada Galeria Melissa, na Rua Oscar Freire, em um dos bairros mais badalados da cidade de São Paulo, a maior metrópole brasileira.

Nos anos seguintes, a Melissa aprimorou sua vocação para o mundo da moda investindo em novas importantes parcerias nacionais e internacionais como os renomados estilistas Alexandre Herchcovitch, Judy Blame e Boy George. Tais coleções (Anexo 4) conferiram à marca significativa exposição em editoriais internacionais de jornais como The Washington Post e Herald Tribune e em 2007, devido a essa visibilidade, a marca lançou campanhas de marketing direcionadas ao segmento internacional.

Em 2009, no aniversário de 30 anos da marca, a Melissa lançou uma edição comemorativa de seu próprio perfume. A fragrância com aroma característico de suas sandálias de plástico foi desenvolvida pela casa Givaudan, mesmo grupo responsável por perfumes de marcas famosas como Giorgio Armani. Todo esse sucesso levou a Melissa a investir fortemente em seu segmento de varejo em 2012, após anos vendendo praticamente apenas pelo e-commerce ou atacado. A partir de um acordo com a Jelly Stores, rede varejista brasileira com atuação local, foi inaugurado o Clube Melissa (Anexo 5) e passou a ser o nome pelo qual as lojas da marca franqueada passaram a ser conhecidas.

Os anos que se seguiram foram de grande expansão para o varejo Melissa. Em 2017, a partir do sucesso do clube Melissa, o grupo diversificou seu segmento de lojas abrindo cerca de 20 pontos de venda da Clube Melissa Mini, nome utilizado pela franquia para lojas dedicadas ao público infantil. Com este novo canal, a marca pretende estar ainda mais ligada aos seus consumidores, melhorando a experiência geral de compra. Após atingir a marca de mais de 340 lojas franqueadas em todo o Brasil em 2019, nos últimos anos a marca não parou de crescer e em 2022 contava com mais de 380 lojas franqueadas que juntas eram responsáveis por cerca de 60% de seu faturamento.

## ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DA MELISSA

---

Assim como outra conhecida marca brasileira de chinelos, as Havaianas, a Melissa acabou construindo, talvez intencionalmente ao longo de seus anos de existência, um posicionamento diferenciado para seus produtos no mercado nacional e internacional. No Brasil, pela facilidade de acesso aos seus produtos que podem ser adquiridos por diversos canais como e-commerce próprio, lojas de terceiros, lojas da marca ou em cerca de 4.500.000 revendedores multimarcas em todo o país, combinados com a forte associação que a Melissa cria com as crianças e pelo ticket médio que varia entre 20 e 40 dólares, as sandálias Melissa são facilmente identificadas pelo grande público como um produto *mainstream* para o uso diário.

Ao mesmo tempo, a estratégia da marca de se aproximar do mundo da moda desde os primeiros anos de existência, propondo co-criações com estilistas internacionais e marcas de vanguarda de excelência, reconhecidas na arte do design, possibilitou que as sandálias Melissa se posicionassem em muitos países como mais do que apenas algo para colocar nos pés. Aliado a isso, Melissa fez questão de marcar presença em inúmeros filmes, séries e passarelas, vestindo os pés de atrizes, modelos e personalidades de suas épocas. A repercussão dessas associações de sucesso em revistas de moda internacionais como Vogue (Itália), Pen (Japão), Zoo (Alemanha) e You (Reino Unido) fez das sandálias Melissa objeto de desejo de muitas mulheres no mundo.

Esta estratégia permitiu à Melissa, desde a década de 2000, conseguir manter exportações regulares tendo como principais mercados internacionais os países do Mercosul (35% das exportações), América do Norte (26%) e Europa (13%). Com isso, as sandálias da marca passaram a ser mais facilmente encontradas em lojas de departamentos de diversos países do mundo como Bloomingdale's (Estados Unidos), Galeries Lafayette (França) e Dover Street Market (Reino Unido) a preços médios que variavam entre US\$ 80 e 90, mas pode chegar até US\$ 300 dependendo do modelo, representando assim uma estratégia de preços muito superior aos principais modelos encontrados no Brasil.

Como forma de reafirmar esse posicionamento internacional para um público mais segmentado, a Melissa logo começou a lançar campanhas e slogans (Anexo 6) responsáveis por tornar a marca ainda mais internacionalizada. Já em 2004 suas exportações eram responsáveis por cerca de 20% da receita total da divisão. Com isso, logo a emblemática campanha "*Melissa Made in Brazil*", apresentada no Museu de Arte Moderna (MAM) do Rio de Janeiro em 2005 deu lugar a palcos internacionais como uma exposição no *London Museum of Design* assinada pelo estilista britânico Vivienne Westwood em 2007, ou com a colaboração assinada com Jason Wu, conhecido por ser estilista da ex-primeira-dama dos Estados Unidos, Michele Obama, em 2009.

Até 2010, as propagandas desenvolvidas exclusivamente para o público estrangeiro pela área de marketing da Melissa já eram uma realidade e se tornavam cada vez mais frequentes. Um grande novo passo foi dado em 2012, quando a marca inaugurou uma nova loja conceito de 270 m<sup>2</sup> no badalado bairro do Soho, no coração de Manhattan, em Nova York, na linha da Galeria Melissa de Oscar Freire, em São Paulo. Pouco depois, em 2013, lançou o seu próprio modelo de comércio eletrônico internacional para os mercados europeu e americano. Em 2014 chegou a hora de abrir uma nova *Melissa Gallery* de dois andares e 400 m<sup>2</sup>, desta vez no charmoso bairro de Covent Garden, na cidade de Londres, no Reino Unido.

À medida que foi se expandindo e tornando-se mais conhecida internacionalmente, as sandálias Melissa também começaram a sofrer com a questão das imitações, principalmente do mercado asiático. A este respeito, Melinda Vogel em entrevista à Valor Econômico (2021), disse: Toda marca que conseguir se posicionar, seja nacional ou internacionalmente, como um item de desejo, inevitavelmente terá que enfrentar a questão das imitações em algum momento. Acredito que reafirmar ainda mais fortemente a nossa presença no mercado internacional será a melhor forma de combater as imitações vindas da China e dos seus vizinhos. Dessa forma, levar nosso modelo do Clube Melissa, seja por meio de franquias ou lojas próprias para outros mercados, inclusive a Ásia, torna-se um objetivo de médio prazo para a empresa.

Apoiada em uma estratégia de exportação direta por meio da utilização de distribuidores sediados no exterior responsáveis por abastecer cerca de 140 pontos de venda exclusivos além de mais mil lojas multimarcas, a Melissa ao final de 2022 já dava indícios concretos sobre sua estratégia de construção de uma presença mais forte a nível internacional (Anexo 7). Um sinal claro disso foi a inauguração, pela primeira vez naquele ano, de 5 lojas estilo Clube Melissa nos Estados Unidos. Porém, diferentemente do modelo de franquia difundido no Brasil e, como forma de manter maior controle sobre suas operações, as lojas no mercado norte-americano eram investimentos próprios da marca. Até 2023, pelo menos outras duas lojas próprias poderão ser abertas na China, movimento que levaria fisicamente a Melissa ao competitivo mercado asiático.

## DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE PARA A EXPANSÃO INTERNACIONAL DA MELISSA

Naquele momento Melinda Vogel e sua equipe sabiam que devido ao posicionamento diferenciado que a Melissa construiu ao longo dos anos entre o mercado nacional e internacional, muito mais ainda precisava ser feito pela marca se realmente quisessem aumentar sua presença e conquistar o gosto dos consumidores de mercados maduros como Europa e América do Norte, que costumam apresentar comportamentos significativamente diferentes do público brasileiro. Melinda observou ao longo de seus anos de carreira atuando na concorrência que, em geral, os clientes de mercados maduros exigiam mais atributos de qualidade, responsabilidade social ou sustentabilidade das marcas que consumiam. Ao mesmo tempo, o trabalho das marcas brasileiras tornou-se ainda mais complexo devido a uma elevada gama de concorrentes que tentavam se diferenciar por esses atributos nesses mercados, tornando a concorrência ainda mais acirrada. Outro ponto importante a ser considerado foram as diferentes políticas e regulamentações de apoio à sustentabilidade encontradas nos mercados emergentes e maduros, muitas vezes responsáveis por incentivar e aplicar práticas sustentáveis em toda a indústria da moda.

Por conta disso, ao longo dos últimos anos foi possível observar uma espécie de “despertar” da Melissa para o tema sustentabilidade. Reconhecendo o impacto que o principal insumo de seus produtos, o plástico, gerava no mundo, a Melissa passou a investir pesadamente em campanhas para tornar a imagem de sua marca mais sustentável. Mas este não foi um movimento independente da Melissa, uma vez que a sustentabilidade e as coisas relacionadas aos resíduos e à reciclagem eram um objeto já refletido e praticado por outros *players* de uma indústria que todos os anos é responsável por gerar uma quantidade significativa de resíduos no meio ambiente. Assim, o desenvolvimento de estratégias de reciclagem, *upcycling* e design circular poderia ajudar a reduzir o impacto ambiental dos produtos descartados e melhorar a imagem de sustentabilidade das marcas entre os consumidores. O surgimento de reflexões sobre o assunto esteve ainda mais presente no segmento industrial em que a Melissa faz parte, uma vez que diariamente são utilizados produtos químicos nocivos no tingimento, acabamento e processamento de têxteis e plásticos, com efeitos diretos ao meio ambiente e à saúde humana. Além disso, os tecidos sintéticos libertam microplásticos no ambiente durante a lavagem, e abordar o impacto dos microplásticos promovendo a utilização de fibras naturais e biodegradáveis são passos importantes em direção à sustentabilidade. Isso foi crucial para que empresas como Grendene pudessem implementar estratégias para reduzir o uso de produtos químicos perigosos e fazer a transição para alternativas mais seguras. Este processo desencadeou iniciativas de sucesso como 2021 com o Prêmio Sul Plástico de Inovação e Sustentabilidade na categoria Contenção Reciclada e Transformadora.

Seguindo esse caminho, recentemente a Melissa ainda incluiu em seu site um espaço dedicado exclusivamente à agenda de sustentabilidade (Anexo 8). Neste espaço foi possível observar discussões maduras sobre sustentabilidade a partir da identificação de conceitos como o *Triple Bottom Line* e a necessidade das empresas serem sustentáveis do ponto de vista social, ambiental e econômico além dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável de a Agenda 2030 das Nações Unidas. Além disso, algumas conquistas da marca nos últimos anos podem ser vistas ali destacadas, como a adoção de plástico vegetal na composição de suas sandálias para gerar menor impacto ambiental. Melinda sabia, no entanto, que a pegada de carbono da Melissa ainda era significativa devido ao transporte, ao consumo de energia e aos processos de fabricação. Além do discurso, estratégias mais concretas e capazes de reduzir as emissões através da adoção de fontes de energia renováveis foram essenciais para avançar na estratégia de sustentabilidade da empresa. Para tanto, ainda eram necessários mais investimentos em inovação e tecnologia através da incorporação de tecnologias sustentáveis como impressão 3D, design digital e materiais inovadores.

Além dessa clara segmentação mercadológica com o objetivo de criar padrões diferenciados de comunicação com os clientes Melissa, ainda hoje a Grendene possui apenas um gestor de sustentabilidade para cuidar de todas as suas 9 principais marcas. Isto também se reflete no relatório de sustentabilidade da empresa, publicado anualmente. O documento, além de dar uma indicação clara sobre projetos e iniciativas no sentido de alcançar práticas mais sustentáveis, abrange apenas números gerais da Grendene, impossibilitando a extração de análises mais profundas em termos de ações reais que estão sendo realizadas para cada um de seus segmentos, incluindo Melissa (Anexo 9). Melinda tinha consciência de que sozinha não seria capaz de realizar todas as mudanças necessárias, uma vez que era bastante consensual na empresa que estas preocupações exigiriam uma abordagem holística envolvendo a colaboração entre diferentes *stakeholders*.

Embora para alguns esses números possam impressionar, desse montante de 154 milhões de pares produzidos todos os anos, apenas US\$ 2,6 milhões vieram da venda do que chamam de produtos de menor impacto – novo segmento criado pela Grendene em 2020 responsável por investir em protótipos cocriado com startups como a *Change Factory*, que desenvolve serviços de consultoria para empresas que desejam adotar materiais mais ecoeficientes em seus produtos. Ainda assim,

apesar da importância de iniciativas como esta, há uma grande dificuldade em dar-lhe escala, sobretudo devido a questões de custos. As estratégias de liderança em custos implementadas ao longo dos anos pela Grendene foram outra dificuldade a ser superada, uma vez que são muitas vezes incompatíveis com outras práticas que englobam design sustentável, fornecimento responsável, práticas trabalhistas éticas, processos de produção eficientes e princípios de economia circular, pelo menos num primeiro momento. Melinda adotou a ideia de que, para alcançar essas mudanças positivas em termos de sustentabilidade, a abordagem da Melissa tinha que mudar.

Devido às suas limitações, muitas críticas chegaram a Melissa. Uma das maiores dificuldades que Melinda percebeu foi que grande parte do discurso da marca acabou sendo abstrato devido à falta de ações mais concretas por parte da Melissa, principalmente no que diz respeito à criação de um canal de logística reversa pós-consumo para que os clientes pudessem fazer uma abordagem sustentável e descarte consciente das sandálias e produtos da marca após o término de sua vida útil. Apesar da Melissa ter tentado implementar alguns pontos de coleta em suas franquias no Brasil (Anexo 10), internacionalmente essa ação foi inexistente. Essa dificuldade é representada pelo fato de que durante todo o ano de 2021 foram coletados apenas 234 pares de calçados nos canais de logística reversa da Grendene, e aqui não estamos falando apenas das sandálias Melissa, mas de todas as marcas do grupo. Um número muito distante dos 154 milhões de pares produzidos no mesmo período. Melinda também sabia que esta falta de transparência e visibilidade torna difícil rastrear a origem dos materiais e as condições em que os produtos são fabricados. Mesmo assim, estabelecer cadeias de abastecimento totalmente transparentes, além de prevenir práticas antiéticas e permitir que os consumidores façam escolhas informadas, ainda estava longe da realidade das marcas.

Além disso, apesar de se venderem como um produto passível de ser totalmente reciclado, apenas 15% da composição de suas sandálias era de fato feita com insumos já reciclados. Um grande obstáculo para o aumento desse percentual foi mais uma vez o custo mais elevado da matéria-prima reciclada além da falta de parceiros qualificados capazes de auxiliar a empresa nos processos de coleta e reaproveitamento. Melinda e sua equipe sabiam que dificilmente a empresa conseguiria conquistar novos públicos em mercados maduros sem um maior alinhamento entre marketing e operações baseado no desenvolvimento de ações tangíveis de sustentabilidade, especialmente no que diz respeito à implementação de canais de logística reversa inclusive internacionais. A concentração das políticas de sustentabilidade na gestão central da Grendene foi outro desafio a ser superado. Sem estas mudanças, até a expansão para o mercado asiático e a luta contra as imitações estariam ameaçadas. O ano de 2022 começou mais uma vez desafiador provocado pela queda de 5% no seu lucro líquido. Em meio aos desafios que enfrentava, Melinda sabia o que precisava ser feito e quem precisava ser convencido. Sem saber sequer se receberia o apoio interno necessário para implementar tais mudanças, a grande dúvida que restava sobre ela era por onde começar toda essa transformação?

## ANEXOS

### Anexo 1 Grendene adota oito ODS como diretrizes



Fonte: Grendene (2022).

### Anexo 2 Melissa Aranha



Fonte: Mundo das Marcas (2021).

**Anexo 3  
Melissa Infantil**



Fonte: Mundo das Marcas (2021).

**Anexo 4  
Melissa high fashion**



Fonte: Mundo das Marcas (2021).

**Anexo 5  
Clube Melissa**



Fonte: Mundo das marcas (2021).

### Anexo 6 Melissa Slogans

- Be Extra & Ordinary. (2020)
- Plastic Dreams. (2016)
- New order all the way! (2013)
- Melissa há 30 anos criando sonhos de plástico. (2009)
- Melissa, o plástico na sua forma mais sedutora. (2003)
- Sempre Igual. Sempre Diferente. (1997)

Fonte: Mundo das Marcas (2021).

### Anexo 7 Dados globais da Grendene



Fonte: Grendene (2022).

### Anexo 8 Website - Sustentabilidade Melissa<sup>1</sup>



Fonte: Melissa (2022).

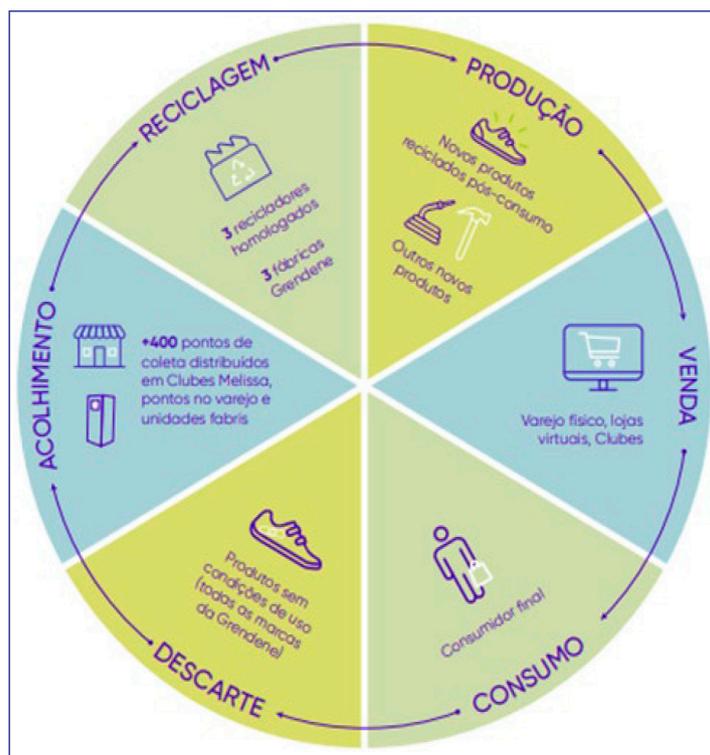
<sup>1</sup> Navegue pela página de sustentabilidade da Melissa para conferir o discurso completo da marca e números sobre o assunto: <https://www.melissa.com.br/sustentabilidade>

### Anexo 9 Práticas Sustentáveis - Grendene



Fonte: Grendene (2022).

### Anexo 10 Logística Reversa da Grendene <sup>2</sup>



Fonte: Grendene (2022).

<sup>2</sup> Navegue pelo relatório completo de sustentabilidade da Grendene para saber mais: Relatório de Sustentabilidade 2022 ([https://grendene.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2023/11/RelatorioSustentabilidade22\\_vf3-1.pdf](https://grendene.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2023/11/RelatorioSustentabilidade22_vf3-1.pdf)), Relatório de Sustentabilidade 2021 ([https://grendene.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2023/11/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_Grendene\\_2021.pdf](https://grendene.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2023/11/Relatorio_de_Sustentabilidade_Grendene_2021.pdf)) e Relatório de Administração (<https://ri.grendene.com.br/PT/Informacoes-Financeiras/Relatorio-da-Administracao>).

## NOTAS DE ENSINO

---

### *O caso Melissa: desafios de sustentabilidade para a expansão internacional de uma marca brasileira de sandálias plásticas*

#### **Resumo**

A divisão de sandálias Melissa é subsidiária da Grendene, fabricante brasileira de calçados com mais de 40 anos de mercado e reconhecida internacionalmente por seus calçados e acessórios de plástico. Nos últimos anos a marca tem enfrentado novos desafios na construção de uma identidade mais sustentável para seus produtos, buscando implementar iniciativas de logística reversa no mercado internacional. Neste contexto, o caso coloca o leitor no papel de Melinda Voguel, Diretora Executiva das Sandálias Melissa, de forma a refletir sobre um plano de sustentabilidade que permitirá uma maior presença da marca nos mercados internacionais. O case foi pensado para estudantes de graduação e pós-graduação em Administração, Economia e Logística que desejam discutir temas como sustentabilidade de marca, marketing e branding internacional, logística reversa e economia circular.

**Palavras-chave:** Logística reversa. Sustentabilidade. Negócios internacionais. Economia circular. Indústria calçadista.

### *The Melissa case: sustainability challenges for the international expansion of a Brazilian brand of plastic sandals*

#### **Abstract**

The Melissa sandals division is a subsidiary of Grendene, a Brazilian footwear manufacturer with over 40 years experience in the market. It is internationally recognized for its plastic footwear and accessories. In the last few years, the brand has been facing new challenges regarding the building of a more sustainable identity for its products and trying to implement reverse logistics initiatives in foreign markets. In this context, the case puts the reader in the role of Melinda Voguel, the executive director of Melissa Sandals, to reflect on a sustainability plan that will allow the brand a greater presence in international markets. The case was designed for undergraduate and graduate students of Business Administration, Economics, and Logistics who want to discuss topics such as brand sustainability, international marketing and branding, reverse logistics, and circular economy.

**Keywords:** Reverse logistics. Sustainability. International business. Circular economy. Shoe industry.

### *El caso Melissa: desafíos de sostenibilidad para la expansión internacional de una marca brasileña de sandalias de plástico*

#### **Resumen**

La división de sandalias Melissa es subsidiaria de Grendene, un fabricante de calzado brasileño con más de 40 años de experiencia en el mercado y reconocido internacionalmente por sus calzados y accesorios de plástico. En los últimos años, la marca ha enfrentado nuevos desafíos en cuanto a la construcción de una identidad más sostenible para sus productos y trata de implementar iniciativas de logística inversa en los mercados extranjeros. En este contexto, el caso pone al lector en el papel de Melinda Voguel, Directora Ejecutiva de Sandalias Melissa, para reflexionar sobre un plan de sustentabilidad que permitirá una mayor presencia de la marca en los mercados internacionales. El caso fue diseñado para estudiantes de pregrado y posgrado de Administración de Empresas, Economía y Logística que quieran discutir temas como sostenibilidad de marca, marketing y branding internacional, logística inversa y economía circular.

**Palabras clave:** Logística inversa. Sostenibilidad. Negocios internacionales. Economía circular. Industria del calzado.

## OBJETIVOS DE ENSINO

---

Este case tem como objetivo colocar os alunos no lugar da protagonista Melinda Vogel, Diretora Executiva da Melissa, para que possam avaliar os impactos da sustentabilidade na imagem da marca junto aos clientes internacionais. Ao discutir o caso, busca convidar os participantes a refletirem sobre a importância dos conceitos de logística reversa e economia circular para empresas internacionalizadas que desejam expandir sua presença em mercados maduros. No final espera-se que os alunos sejam capazes de: (1) mapear os diferentes aspectos que contribuem para a criação de uma marca sustentável; (2) compreender a importância dos canais de logística reversa para empresas que desejam operar internacionalmente; e (3) avaliar como a economia circular tem deixado cada vez mais de ser uma vitória para se tornar um critério qualificador para vendas internacionais.

## PÚBLICO-ALVO

---

O case foi pensado para estudantes de graduação e pós-graduação das áreas de Administração, Economia e Logística que desejam discutir temas como sustentabilidade de marcas, marketing e branding internacional, logística reversa e economia circular.

## FONTES DE INFORMAÇÃO

---

Baseado no trabalho de Moraes et al. (2012), o caso se propõe a trazer uma atualização sobre a discussão do Caso Melissa especialmente no que diz respeito à inclusão do aspecto sustentabilidade no processo de internacionalização da marca. Para tanto, foram utilizadas outras fontes secundárias de dados como artigos científicos e jornalísticos e informações disponíveis nos sites da empresa na elaboração deste material.

## PLANO DE ENSINO SUGERIDO

---

### Perguntas para a discussão em pequenos grupos

1. Como a Melissa conseguiu se posicionar de diferentes formas no mercado nacional e internacional ao longo dos anos?
2. Quais são os atuais principais desafios de sustentabilidade para aumentar a presença das sandálias Melissa nos mercados internacionais?
3. Nesse caso, esses desafios diferem de alguma forma quando se trata de mercados maduros (Europa e Estados Unidos) e emergentes (Ásia e Brasil)?
4. Que ajustes a Melissa precisaria fazer para implementar canais de logística reversa internacionalmente?
5. Que outras sugestões você daria a Melinda Vogel para ajudar a avançar na implementação da agenda de sustentabilidade da marca?

### Plano de aula

Este plano de ensino considera que houve uma preparação prévia por parte dos alunos e uma aula de 2 horas, conforme proposto a seguir:

- Comece a aula dividindo-a em pequenos grupos de 4 a 5 alunos (10min).
- Discussão em pequenos grupos (40min).
- Apresentação do caso pelo instrutor (10min).
- Discussão com toda a turma (50min).
- Encerramento (10min).

## Plano de discussão e análise

**Introdução.** Para aquecer a discussão, o instrutor poderá propor à turma a seguinte pergunta inicial:

*Como a Melissa se posicionou como marca ao longo de seus mais de 40 anos de existência? Houve distinção na comparação do mercado nacional com o mercado internacional?*

Com o auxílio de um quadro branco dividido em duas colunas (posicionamento nacional x internacional), durante os 15 minutos iniciais o instrutor poderia anotar as principais contribuições do grupo. Um exemplo – mas não limitado a um assunto de características que podem surgir do grupo é apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1**  
**Estratégias de posicionamento nacional e internacional da Melissa**

Nacional	Internacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produto convencional</li><li>• Modelo de franquia</li><li>• Modos de entrada contratual</li><li>• Campanhas padrões de marketing</li><li>• Pontos experimentais de coleta de logística reversa</li><li>• Produtos para crianças</li><li>• Comunicação segmentada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produto fashion</li><li>• Lojas multimarcas</li><li>• Exportações diretas</li><li>• Linhas exclusivas com designers de moda</li><li>• Falta de logística reversa</li><li>• Produto para mulheres adultas</li><li>• Estratégia de comunicação independente e desligada do mercado nacional</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de preenchidos os espaços principais, a seguinte questão para discussão poderia ser feita para dar início à análise do caso:

**Análise. (Pergunta para discussão 1) Como os atributos de sustentabilidade da marca impactam diretamente na estratégia de internacionalização da Melissa?**

Devido aos avanços nas discussões sobre desenvolvimento sustentável no mundo, a consciência do público sobre a sustentabilidade dos produtos que consomem mudou muito nas últimas duas décadas. Cada vez mais pessoas estão atentas à composição dos produtos e às ações das marcas voltadas ao meio ambiente, criando assim um esforço significativo por parte de muitas empresas de diversos segmentos para adotarem posicionamentos mais ecologicamente corretos (Qomariah & Prabawani, 2020). Tais ações, muitas vezes chamadas de marketing verde, baseiam-se em ações corporativas em relação às suas operações de varejo no sentido de criar campanhas publicitárias capazes de transmitir aos clientes uma imagem de produtos mais sustentáveis. Além disso, o aspecto social que possuem tem o objetivo de gerar compensação para comunidades ou sociedades mais vulneráveis afetadas pelos negócios da empresa, ou mesmo o aspecto ambiental para fazer ajustes de produção, embalagem e distribuição que gerem menor impacto ao meio ambiente (Morel & Kwakye, 2012).

Segundo Levinson e Horowitz (2010), as empresas que adotam estratégias de marketing verde bem-sucedidas geralmente conseguem ter acesso a diversos benefícios, como entrada mais fácil em novos mercados, possibilidade de oferecer preços mais premium e alcançar margens de lucro maiores, em além de economizar recursos e deixar uma pegada de carbono menor. Por outro lado, a grande dificuldade de operar desta forma, especialmente em mercados maduros, reside no facto de ao longo dos anos uma gama cada vez maior de consumidores ter ampliado o seu conhecimento ambiental (Robelia, & Murphy, 2012) sobre os impactos ambientais gerado por marcas, principalmente as famosas. Segundo Ahmad et al., 2010, esse conhecimento desenvolveu nestes mercados uma espécie de consciência coletiva das preocupações ambientais, de modo que as marcas que são incapazes de desenvolver “produtos verdes” perdem competitividade ao ficarem para trás nas intenções de compra.

Conforme apontado por Chang (2011), para uma marca ser considerada “verde”, ela precisa ser vista pelo consumidor como possuidora de atributos como comprometimento, profissionalismo, reputação, confiabilidade e histórico em ações de proteção ambiental. Com isso, o desempenho da marca ao longo do tempo frente aos atributos mencionados estaria diretamente

relacionado ao valor e à qualidade percebida pelos clientes com intenções de compra sustentáveis (Lee, 2017). E muito mais do que uma simples compra, os consumidores que levam em conta esses atributos nas marcas que consomem também comumente acabam adotando atitudes de recompra, orgulho e promoção no uso de seus produtos (Chen & Chang, 2012).

Dito isto, as sandálias Melissa poderiam investir em diferentes capacidades de diferentes maneiras. O primeiro deles seria o Apelo de Mercado (White & Simpson, 2013). À medida que a sustentabilidade se torna cada vez mais importante para os consumidores em todo o mundo, ao enfatizar os seus atributos de sustentabilidade, as sandálias Melissa podem atrair consumidores ambientalmente conscientes que priorizam produtos ecológicos. Isto pode ajudar a marca a diferenciar-se dos concorrentes e a criar uma proposta de venda única nos mercados internacionais. Em termos de vantagem competitiva (Huang et al., 2015), à medida que os mercados se tornam mais competitivos, ao incorporar práticas sustentáveis em toda a sua cadeia de abastecimento e processos de produção, as sandálias Melissa podem demonstrar o seu compromisso com a redução do impacto ambiental. Isto pode melhorar a reputação da marca, atrair consumidores ambientalmente conscientes e potencialmente levar a melhores oportunidades de distribuição.

Na mesma direção, investir em Compliance Regulatório (Prooijen et al., 2021), poderiam criar um alinhamento com regulamentações locais e internacionais relacionadas a padrões ambientais, práticas trabalhistas e segurança de produtos. Ao atender ou superar esses requisitos, as sandálias Melissa poderiam garantir a conformidade e minimizar potenciais barreiras à entrada no mercado em diferentes países. Em termos de reputação e confiança da marca (Martínez-Ferrero & García-Sánchez, 2018), os atributos de sustentabilidade podem contribuir para construir uma reputação positiva da marca e promover a confiança entre consumidores, distribuidores e outras partes interessadas. Os consumidores internacionais muitas vezes confiam em marcas estabelecidas e respeitáveis quando tomam decisões de compra. Ao se posicionar como uma marca sustentável, as sandálias Melissa podem potencializar sua imagem e credibilidade em novos mercados, facilitando a expansão internacional. Mas ao final, criando uma Conscientização e Educação do Consumidor (D. Shen et al., 2013) através de campanhas de marketing, parcerias e engajamento com comunidades locais, a marca poderá promover práticas sustentáveis e incentivar os consumidores a fazerem escolhas mais informadas e amigas do ambiente. Isto pode ajudar a construir uma base de clientes fiéis e impulsionar o crescimento a longo prazo nos mercados internacionais.

Por outro lado, apesar da Melissa ter despertado para as discussões sobre sustentabilidade há alguns anos, parece que a maioria desses atributos permanece muito limitada aos departamentos de marketing e comunicação da empresa. Falando em operação ainda há um longo caminho a ser percorrido, justamente porque 85% da composição plástica de suas sandálias ainda provém de PVC não reciclado. Os pontos de coleta destinados a produtos em final de ciclo de vida, testados em algumas Galerias Melissa espalhadas pelo Brasil, demonstram um comportamento passivo, e não proativo, da organização no sentido de aumentar seus níveis de sustentabilidade, uma vez que é um modelo que não gerar qualquer tipo de incentivo para que os consumidores se dirijam aos pontos de coleta. Internacionalmente, tais iniciativas são ainda menos presentes e difíceis se considerarmos o destaque dos modos de entrada de exportação direta adotados pela empresa. Vale ressaltar, porém, que a abertura de lojas próprias gera novas oportunidades para desenvolver iniciativas de economia circular, pois ao estar mais próximo do mercado externo é possível estabelecer melhores parcerias e entender melhor as necessidades de seus clientes.

Após esta primeira rodada de discussão, a seguinte pergunta poderia ser feita ao grupo:

***(Pergunta para discussão 2) Qual a importância do desenvolvimento de canais de logística reversa para marcas que desejam operar internacionalmente?***

Como a logística tradicional que o mundo tem usado não atende mais aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo público, as empresas precisam investir continuamente mais em operações logísticas verdes, a fim de tornar as operações comerciais mais amigáveis ao meio ambiente (Seroka-Stolka, 2014). Como parte dessa logística verde, a chamada logística reversa, que envolve ações como devolução, reciclagem e reaproveitamento de produtos já consumidos em novos processos produtivos, acaba impactando diretamente tanto o desempenho financeiro quanto o comprometimento sustentável dos recursos da organização (Fernando et al., 2022).

A implementação de canais de logística reversa também permite que as empresas se insiram numa lógica de economia circular, contribuindo para o seu marketing verde (Morel & Kwakye, 2012) uma vez que estas ações, se bem implementadas e praticadas, são capazes de impactar positivamente a imagem da empresa no mercado e aspectos de responsabilidade social e ambiental, conforme já apresentado. Por outro lado, K. Shen et al. (2020) destacam que embora a logística reversa

seja em grande parte responsabilidade das empresas, elas acabam sendo fortemente impactadas pela regulamentação do governo local e pelas estruturas de mercado e seus desafios de implementação podem variar muito de região para região, onde a empresa faz negócios.

Embora em muitos locais a logística reversa represente custos adicionais para a operação da empresa, a redução do desperdício e do impacto ao meio ambiente pode gerar retornos intangíveis de longo prazo à imagem da marca e a todo o modelo de negócio (Campos et al., 2017). Nesse sentido, observamos que a Melissa, diante do tripé do Marketing Verde, realiza ações efetivas apenas no varejo, carecendo de projetos mais concretos e capazes de afetar positivamente os vieses sociais e ambientais. A implementação de canais de logística reversa, inclusive internacionais, permitiria à marca se posicionar de forma mais ecologicamente correta, principalmente junto a um público internacional mais exigente de mercados maduros.

Neste ponto, é importante reconhecer que, além dos diferentes gostos e exigências dos consumidores nos mercados em que a Melissa opera, as regulamentações de sustentabilidade nestes países também variam. Por isso, a empresa precisa estar atenta às duas pontas, consumidores e instituições. Apesar das regulamentações em mercados mais maduros tenderem a ser mais rígidas, a marca precisa perceber que seu posicionamento mais voltado para alta costura, em algum momento exigirá ações mais concretas em direção à sustentabilidade, saindo do marketing e entrando nas operações. Porém, vale ressaltar que não porque a empresa esteja operando mais longe de sua planta produtiva, seria mais difícil implementar ações de logística reversa. Assim, a compensação poderia ser feita localmente no mercado externo, a partir da criação de parcerias positivas com outras empresas e fornecedores já habituados a realizar ações de reciclagem. Se bem implementadas, essas ações poderão gerar um balanço positivo de sustentabilidade, a ser utilizado como uma linguagem de marketing mais eficaz pela Melissa, baseada em números e não em princípios.

Com isso, e visando abrir a etapa final da discussão, o instrutor poderia fazer ao grupo a seguinte pergunta final:

**Encerramento.** *Que outras sugestões você daria a Melinda Vogel para tornar a imagem das sandálias Melissa mais sustentável, possibilitando a expansão internacional de suas atividades?*

Mais uma vez, o instrutor poderia utilizar o quadro branco durante os 15 minutos finais para destacar as principais contribuições do grupo. Algumas das coisas que poderiam surgir dessa discussão e serem mais exploradas pelo professor são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2**  
**Ações que tornaram as Sandálias Melissa mais sustentáveis, inclusive internacionalmente**

Ações	Plano
Inovação de Materiais	Considere explorar materiais alternativos que sejam mais sustentáveis, como plásticos reciclados, materiais de base biológica ou fibras naturais. Isso reduziria o impacto ambiental da produção e atrairia consumidores ecologicamente conscientes.
Otimização da Cadeia de suprimentos	Garanta transparência e sustentabilidade em toda a cadeia de abastecimento, trabalhando em estreita colaboração com fornecedores e fabricantes. Implemente práticas de fornecimento responsável, priorize condições de trabalho justas e promova métodos de produção éticos.
Economia Circular	Adote um modelo de economia circular projetando sandálias para durabilidade, capacidade de reparo e reciclagem. Incentive os clientes a devolver sandálias usadas para reciclagem ou reaproveitamento. Desenvolva parcerias com instalações de reciclagem ou invista em capacidades internas de reciclagem.
Embalagem	Reavalie os materiais de embalagem e opte por alternativas sustentáveis. Use materiais reciclados e recicláveis para caixas de sapatos e outros componentes de embalagens. Minimize o excesso de embalagens e incorpore materiais ecológicos.
Redução de pegada de carbono	Implementar medidas para reduzir a pegada de carbono dos processos de produção e distribuição. Considere investir em fontes de energia renováveis, otimizar rotas de transporte e explorar opções de produção local para minimizar as emissões.
Certificação Internacional	Obtenha certificações de sustentabilidade reconhecidas internacionalmente para demonstrar seu compromisso com a sustentabilidade. Essas certificações podem aumentar a credibilidade da marca e atrair clientes com consciência ambiental em todo o mundo.

(Continua)

Ações	Plano
Consumidores conscientes	Eduque os clientes sobre a importância da moda sustentável e os benefícios de escolher produtos ecológicos. Compartilhe as iniciativas de sustentabilidade da marca por meio de diversos canais. Envolver os clientes na jornada da sustentabilidade e incentive-os a fazer escolhas informadas.
Colaboração e Parceria	Colabore com iniciativas de moda sustentável para ampliar os esforços de sustentabilidade. Faça parceria com artesãos, designers ou influenciadores locais em mercados internacionais-alvo para fortalecer a presença da marca e expandir o alcance do cliente.
Pesquisa e Desenvolvimento	Investir em pesquisa e desenvolvimento para melhorar continuamente as práticas de sustentabilidade. Explorar novas tecnologias para reduzir o consumo e o desperdício de água. Envolver-se em parcerias com instituições de pesquisa para permanecer na vanguarda da inovação sustentável.
Relatórios de Transparência	Publique regularmente relatórios de sustentabilidade detalhando progresso, metas e iniciativas. Seja transparente sobre os desafios enfrentados e forneça um roteiro para melhorias futuras. Isso demonstra responsabilidade e constrói confiança com os clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## DISCLAIMER

---

Embora a empresa do caso seja real, toda a narrativa foi desenvolvida a partir de fontes secundárias de dados que estão disponíveis ao público em geral e não representam necessariamente a opinião nem o ponto de vista dos atores mencionados. Além disso, os autores não possuem nenhum conflito de interesses a declarar e não receberam qualquer tipo de assistência ou apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Ahmad, S. N. B., Juhdi, N., & Awadz, A. S. (2010). Examination of environmental knowledge and perceived pro-environmental behavior among students of University Tun Abdul Razak, Malaysia. *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 1(1), 328-342. [http://irep.iium.edu.my/2913/3/Examination\\_of\\_Environmental\\_Knowledge\\_and\\_Perceived\\_Pro-Environmental.pdf](http://irep.iium.edu.my/2913/3/Examination_of_Environmental_Knowledge_and_Perceived_Pro-Environmental.pdf)
- Campos, E., Paula, I., Ten Caten, C., Maçada, A., Marôco, J., & Ziegelmann, P. (2020). The effect of collaboration and IT competency on reverse logistics competency-Evidence from Brazilian supply chain executives. *Environmental impact assessment review*, 84, 106433. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2020.106433>
- Chang, C. (2011). Feeling ambivalent about going green. *Journal of Advertising*, 40(4), 19-32. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400402>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520. <https://doi.org/10.1108/00251741211216250>
- Fernando, Y., Shaharudin, M., & Abideen, A. (2022). Circular economy-based reverse logistics: dynamic interplay between sustainable resource commitment and financial performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 91-112. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2020-0254>
- Grendene. (2022). *Relatório de Sustentabilidade 2021*. [https://grendene.com.br/sustentabilidade/pdfs/PDFpt/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_Grendene\\_2021.pdf](https://grendene.com.br/sustentabilidade/pdfs/PDFpt/Relatorio_de_Sustentabilidade_Grendene_2021.pdf)
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>
- Lee, Y. K. (2017). A comparative study of green purchase intention between Korean and Chinese consumers: The moderating role of collectivism. *Sustainability*, 9(10), 1930. <https://doi.org/10.3390/su9101930>
- Levinson, J. C., & Horowitz, S. (2010). *Guerrilla marketing goes green: winning strategies to improve your profits and your planet*. John Wiley & Sons.
- Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2018). The level of sustainability assurance: The effects of brand reputation and industry specialisation of assurance providers. *Journal of Business Ethics*, 150, 971-990. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3159-x>
- Melissa. (2022). *Sustainability*. <https://www.shopmelissa.com/pages/sustainability>
- Moraes, S., Senra, M., & Rocha, A. (2012). A internacionalização da marca Melissa. *GV Casos*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv2n1n6>
- Morel, M., & Kwakye, F. (2012). *Green marketing: consumers Attitude towards Eco-friendly products and purchase intention in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sector*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:553342/FULLTEXT01.pdf>
- Mundo das Marcas. (2021). *Melissa*. <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/melissa-moda-em-plstico.html?m=0>
- Prooijen, A. M., Bartels, J., & Meester, T. (2021). Communicated and attributed motives for sustainability initiatives in the energy industry: The role of regulatory compliance. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(5), 1015-1024. <https://doi.org/10.1002/cb.1907>
- Qomariah, A., & Prabawani, B. (2020, March). The effects of environmental knowledge, environmental concern, and green brand image on green purchase intention with perceived product price and quality as the moderating variable. In *Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Conference on Environment, Sustainability Issues and Community Development*, Central Java Province, Indonesia. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/448/1/012115>
- Robelia, B., & Murphy, T. (2012). What do people know about key environmental issues? A review of environmental knowledge surveys. *Environmental Education Research*, 18(3), 299-321. <https://doi.org/10.1080/13504622.2011.618288>
- Seroka-Stolka, O. (2014). The development of green logistics for implementation sustainable development strategy in companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 151, 302-309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.028>
- Shen, D., Richards, J., & Liu, F. (2013). Consumers' awareness of sustainable fashion. *Marketing Management Journal*, 23(2), 134-147. [https://www.mmaglobal.org/\\_files/ugd/3968ca\\_44219dcbcad143f19a3925d7cee73045.pdf](https://www.mmaglobal.org/_files/ugd/3968ca_44219dcbcad143f19a3925d7cee73045.pdf)
- Shen, K., Li, L., & Wang, J. (2020). Circular economy model for recycling waste resources under government participation: a case study in industrial waste water circulation in China. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(1), 21-47. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.11249>
- Valor Econômico. (2021). *Grendene: Chegaremos a 5 lojas próprias da melissa nos EUA e prevemos 2 na china*. <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/07/30/grendene-chegaremos-a-5-lojas-proprias-da-melissa-nos-eua-e-prevemos-2-na-china.ghtml>
- White, K., & Simpson, B. (2013). When do (and don't) normative appeals influence sustainable consumer behaviors? *Journal of Marketing*, 77(2), 78-95. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0278>

## SUGESTÃO DE LEITURAS

---

Exame. (2020, 14 de dezembro). *Grendene mira na internacionalização da Melissa e abre loja na Califórnia*. <https://exame.com/negocios/grendene-mira-na-internacionalizacao-da-melissa-e-abre-loja-na-california/>

Exame. (2021, 29 de julho). *Na Grendene, dona da Melissa, pandemia gera revolução por crescimento*. <https://exame.com/exame-in/na-grendene-dona-da-melissa-pandemia-gera-revolucao-por-crescimento/>

Exame. (2022a, 28 de abril). *Grendene tem lucro menor mas mercado externo ajuda a segurar baque*. <https://exame.com/exame-in/grendene-tem-lucro-menor-mas-mercado-externo-ajuda-a-segurar-baque/>

Exame. (2022b, 18 de abril). *Grendene: as fundações para o plano internacional com a 3G avançam*. <https://exame.com/exame-in/grendene-as-fundacoes-para-o-plano-internacional-com-a-3g-avancam/>

Fashion Network. (2021). *Melissa acelera expansão na Europa a partir da Itália*. <https://br.fashionnetwork.com/news/Melissa-acelera-expansao-na-europa-a-partir-da-italia,1275249.html>

Mercado e Consumo. (2022). *Grendene assume operações de franquias da Melissa no Brasil e mira expansão com Clube Melissa*. <https://mercadoeconsumo.com.br/26/05/2022/destaque-do-dia/grendene-assume-operacoes-de-franquias-da-melissa-no-brasil-e-mira-expansao-com-clube-melissa/>

Pensamento Verde. (2021). *Melissa lança linha de calçados com derivados de cana-de-açúcar*. <https://www.pensamentoverde.com.br/noticias/melissa-lanca-linha-de-calçados-com-derivados-da-cana-de-acucar/>

Valor Econômico. (2020). *Grendene vai abrir 5 lojas da Melissa nos EUA em 2020, em projeto de expansão internacional*. <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/02/14/grendene-vai-abrir-5-lojas-da-melissa-nos-eua-em-2020-em-projeto-de-expansao-internacional.ghml>

Eduardo Russo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3094-9244>

Doutorado e Pós-Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Pesquisador associado do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: [eduardo.russo@coppead.ufrj.br](mailto:eduardo.russo@coppead.ufrj.br)

Ariane Roder Figueira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2900-3040>

Doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (USP); Professora associada do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: [ariane.roder@coppead.ufrj.br](mailto:ariane.roder@coppead.ufrj.br)

#### CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Eduardo Russo:** Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Suporte); Recursos (Igual); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Suporte).

**Ariane Roder Figueira:** Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Recursos (Igual); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Liderança).

#### DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no artigo e na seção “Anexo”.

#### EDITOR-CHEFE

**Hélio Arthur Reis Irigaray** (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

#### EDITOR ADJUNTO

**Fabrizio Stocker** (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

#### PARECERISTAS

Os dois revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

#### RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste URL: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/90536/85321>