

FACULDADES INTEGRADAS HÉLIO ALONSO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

João Pedro Tavares Figueiró

ESTRATÉGIAS DE MARKETING GLOBAL E GLOCAL:
UMA VISÃO GERAL E A EXPERIÊNCIA DA MARCA NBA

RIO DE JANEIRO

2017

João Pedro Tavares Figueiró

ESTRATÉGIAS DE MARKETING GLOBAL E GLOCAL:
UMA VISÃO GERAL E A EXPERIÊNCIA DA MARCA NBA

Projeto Experimental apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social das Faculdades Integradas Hélio Alonso, como requisito parcial para a obtenção do título em Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Prof. Ricardo Torregrosa.

RIO DE JANEIRO

2017

ESTRATÉGIAS DE MARKETING GLOBAL E GLOCAL:
UMA VISÃO GERAL E A EXPERIÊNCIA DA MARCA NBA

João Pedro Tavares Figueiró

Projeto Experimental apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social das Faculdades Integradas Hélio Alonso, como requisito parcial para a obtenção do título em Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Prof. Ricardo Torregrosa.

Prof. Orientador

Membro da Banca

Membro da Banca

Data da Defesa: ____ / ____ / ____

Nota da Defesa: _____

RIO DE JANEIRO
2017

Eu agradeço e dedico este trabalho aos meus pais, família e amigos. Todos que de alguma forma me ensinaram e ajudaram a moldar meu caráter e ser quem eu sou. Aos esportes por proporcionarem momentos incríveis na minha vida e ao canadense Steve Nash, responsável por me apaixonar por basquete.

Eu posso aceitar o fracasso. Todo mundo falha em alguma coisa. Mas eu não posso aceitar não tentar.

Michael Jordan

RESUMO

Obter conhecimento sobre o Marketing Global e Glocal tornou-se muito importante no século XXI, tendo em vista que há um crescimento de empresas entrando em novos mercados como forma de sobrevivência e permanência em um mundo corporativo altamente competitivo. Conceitos de Globalização, Marketing e Cultura são definidos e analisados. A influência que a cultura impõe no comportamento do consumidor, e nos compostos mercadológicos das empresas globais é estudada. O esporte ao decorrer da história já mostrou ser muito diferente de outras atividades de entretenimento e tem movimentado bilhões de dólares anualmente. No mundo, o advento do marketing esportivo tem crescido já que este promove com eficiência determinados produtos e/ou serviços de forma que a experiência do consumidor não seja alterada, tornando-se parte do ambiente e não roubando o foco principal, que é o esporte em si. Para as empresas o esporte promove valores como juventude, dinamismo e simpatia, disponibilizando uma comunicação rápida e direta com o público-alvo, uma vez que simplificando a segmentação de mercado. Esperamos que, ao final desse trabalho, possamos compreender melhor como essa liga de basquetebol norte americano, a NBA, utilizou as ferramentas da comunicação para se reinventar no mundo dos negócios.

Palavras-chave: Globalização, Marketing Global, Cultura, NBA, Marketing Esportivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura nº 1 - Modelo de interação da cultura e comportamento do consumidor.
- Figura nº 2 - As abordagens de marketing do esporte.
- Figura nº 3 - As características genéricas e específicas do produto esportivo.
- Figura nº 4 - Naismith com o time da Universidade de Kansas.
- Figura nº 5 - Logomarcas das quatro ligas americanas de basquete.
- Figura nº 6 - Atletas do Dream Team em Barcelona 1992.
- Figura nº 7 - Jeremy Lin na capa da revista TIME.
- Figura nº 8 - NBA Fan Zone na praia de Ipanema.
- Figura nº 9 - Michael Jordan pelo Chicago Bulls no McDonald's Championship.
- Figura nº 10 - Comercial da Nike com Michael Jordan.
- Figura nº 11 - Twitter de Kevin Durant anunciando sua ida à Índia.
- Figura nº 12 - Messi e Curry trocam presentes em comemoração ao atingir determinado número de seguidores no Instagram.
- Figura nº 13 - Comparação entre as principais ligas Norte Americanas em alcance via mídias sociais.
- Figura nº 14 - O rapper Drake e o humorista Kevin Hearth no All Star Celebrity Game em 2016.
- Figura nº 15 - Shaq e LeBron dançando durante o Fim de Semana das Estrelas.
- Figura nº 16 - Ron Artest do Indiana Pacers atacando um torcedor na arquibancada.
- Figura nº 17 - Astro LeBron James participando de trabalhos de revitalização urbana.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABA - American Basketball Association
BAA - Basketball Association of America
BVVA - Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
COB - Comitê Olímpico do Brasil
FIBA - Fédération Internationale de Basketball
MLS - Major League Soccer
NBA - National Basketball Association
NBC - National Broadcasting Company
NBL - National Basketball League
NFL - National Football League
NHL - National Hockey League
PSV - Philips Sport Vereniging
TNT - Turner Network Television
WNBA - Women's National Basketball Association

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 - INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2 - GLOBALIZAÇÃO, CULTURA E MARKETING GLOBAL..... | 11 |
| 2.1 - Conceituação de Marketing, Globalização, Marketing Global e Glocal..... | 11 |
| 2.2 - Justificativa para globalização das atividades de marketing | 14 |
| 2.3 - Análise das diferenças culturais como fator estratégico no composto mercadológico.... | 16 |
| 2.3.1 - Definições de cultura e seus elementos..... | 16 |
| 2.3.2 - Cultura e sua influência no comportamento do consumidor..... | 19 |
| 3 - MARKETING ESPORTIVO..... | 23 |
| 3.1 - Definição e breve evolução histórica..... | 23 |
| 3.2 - Objetivos e vantagens..... | 26 |
| 3.3 - O esporte como produto..... | 27 |
| 3.4 - O investimento no torcedor..... | 29 |
| 4 - NBA E SUA MARCA..... | 35 |
| 4.1 - História do basquetebol..... | 35 |
| 4.2 - A NBA e sua influencia no basquetebol mundial..... | 38 |
| 4.3 - A NBA como exemplificação de Marketing Global..... | 40 |
| 4.4 - O fim de semana das estrelas..... | 52 |
| 4.5 - Muito mais que uma liga esportiva..... | 53 |
| 5 - CONCLUSÃO..... | 56 |
| 6 - REFERÊNCIAS..... | 58 |

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho enfoca a questão da mundialização e como o marketing está se desenvolvendo para suprir demandas globais, cada vez mais exigentes e voláteis. Analisando de que forma a NBA se organiza para atingir o maior número de fãs ao redor do mundo, fazendo com que seu campeonato ultrapasse as fronteiras físicas do Estados Unidos da América.

A natureza desafiadora e complexa da globalização de marcas está em se antecipar às diversas disparidades presentes entre os usuários nos diversos mercados e compreender assim se solicitam ou não aplicações, marcas, conceitos ou até mesmo posicionamentos diversos, além da rápida evolução da tecnologia de informação, ainda mais quando o assunto é o marketing e suas diretrizes. Dessa forma a oportunidade de impulsionar e administrar uma leva de clientes globais com os benefícios que trabalhar em grande escala traz.

A globalização vem sendo iminente no cenário mundial atual, o que se reflete em como as empresas se comportam para se manter na luta pela sobrevivência em um mercado repleto de novas e crescentes possibilidades.

O trabalho procura responder as seguintes questões: Quais os principais pontos da globalização no mercado? Quais os aspectos do marketing esportivo? Como a NBA usa de estratégias de comunicação para implementar os seus compostos mercadológicos em uma escala mundial, a fim de reforçar sua marca fora dos EUA, tornando-se assim uma empresa global?

A metodologia usada foi estudo bibliográfico, de referencial teórico, baseada em materiais divulgadas em livros, teses, dissertações, artigos, jornais, usando fontes primárias e secundárias.

Como justificativa para o estudo e desenvolvimento desse projeto, é importante procurar maior conhecimento sobre o marketing esportivo como ele se desenvolveu através dos anos para atender necessidades dos consumidores e do mercado. Além de entender como funciona o atual fenômeno do "Marketing Glocal", visto que o marketing global tem sofrido alterações para atender às tendências locais aonde é inserido.

Oscilações e ambientação à cultura local vem se tornando extremamente pertinente nesse jovem século em que vivemos, visto que, o número de empresas de magnitude mundiais apresentam rápido crescimento levando em conta o reconhecimento de novos mercados, tal qual, demonstram uma nova maneira de sobrevivência ao mundo cada vez mais competitivo,

logo é essencial estudar e compreender o marketing e como ele influencia no mercado moderno, procurando aumentar o sucesso de comercialização e negociação entre países com culturas distintas.

Globalizar-se tornou-se importante para empresas que buscam sobreviver no mercado competitivo que vivemos atualmente. A ampliação global é consequência da dinâmica interativa de forças motrizes com a tecnologia, necessidades de mercado, cultura e custos, fazendo com que as empresas se aproximem cada vez mais entre si.

Assim, devemos analisar com a NBA tira vantagem desses conceitos para entrar em novos mercados, moldar e afirmar sua imagem de empresa global.

2. GLOBALIZAÇÃO, CULTURA E MARKETING GLOBAL

Desde que o humano organizado em sociedade realizou as primeiras relações de trocas existe a preocupação em observar e se adaptar ao comportamento da oferta e da procura. Com a evolução da humanidade novas e mais complexas necessidades surgiram, e a maneira de se pensar e planejar negócios se desenvolveu.

2.1. Conceituação de Marketing, Globalização, Marketing Global e Glocal

Esse interesse que surgiu é definido, com simplicidade, por Kotler e Keller (2006, p. 4) : "O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Definido de uma maneira simples, podemos dizer que ele supere necessidades lucrativamente".

Muitas vezes o marketing é descrito como uma das áreas funcionais da empresa, separada de finanças e operações. E sua coordenação eficaz com outras áreas funcionais é vista cada vez mais como importante tarefa organizacional. As atividades compreendidas no projeto de um produto, sua fabricação, marketing e serviços pós-venda, podem ser descritas como componentes de uma cadeia de valor (KEEGAN, GREEN, 1999, p. 3.).

Examinando o conceito usual de marketing, podemos mencionar Richards (1981, p. 16), quando ele diz "[...] definimos marketing como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com seu meio ambiente, visando benefícios específicos."

Entretanto ao analisar o conceito de marketing sob uma compreensão mais moderna e vigente, a noção do marketing sem fronteiras por Jack Welch, ex CEO da General Eletric. Neste novo estudo, "[...] o foco passa do paradigma da maximização microeconômica para a administração de parcerias estratégicas, posicionando a empresa entre os fornecedores e os clientes na cadeia de valor de modo a criar valor para o cliente" (KEEGAN 2005, p.3).

A AMA (Associação Americana de Marketing) estabelece o marketing como: "Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicar, entregar, trocar ofertas que tenha valor para os clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral."(Julho 2013).¹

¹ www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx. Acesso em 16 mai. 2017.

De acordo com Claudio Vignali (2001), globalização absorve o progresso de estratégias de marketing como uma entidade que padroniza os produtos, tornando eles possíveis de serem comercializados da mesma maneira em qualquer lugar do mundo. Tornando-os em uma singularidade em seus compostos mercadológicos: Produto, Preço, Praça e Promoção para todos os diversos mercados pelo mundo. Passando a ter uma organização mais etnocêntrica, mais análoga, usadas pelas organizações no mundo todo.

Com o avanço rápido das tecnologias de informação no final do séc. XX o mundo dos negócios viu uma grande oportunidade de expandir suas receitas. O objeto de estudo sobre a globalização das atividades de marketing emergiu no início de 1980 com estudiosos como Levitt (1983). Levitt reconheceu os padrões e as tendências da globalização e como ela influenciava no marketing, e afirmou que as organizações que tinham em mente o crescimento global deveriam compreender que o mundo estava passando a ser visto como um único grande mercado.

E essas empresas que não adquirem esses conceitos do mercado global iriam ser vítimas de suas próprias ações.

Uma força poderosa dirige o mundo em direção a uma convergência comum, e essa força é a tecnologia. Proletarizou a comunicação, transporte e viagens. Ela faz lugares isolados e povos empobrecidos ansiosos pela modernidade. Quase todos em todos os lugares querem todas as coisas que ouviram falar, visto ou experimentado através da tecnologia (LEVITT, 1983)²

Podemos verificar que Levitt já tinha uma perspectiva do futuro com uma maior adaptação das empresas e organizações, vasta comunicação, e necessidade de se engajar em mercados internacionais. Mesmo assim sua visão não levava em conta que as convergências culturais pudessem ter tanta força nas tomadas de decisões nos compostos mercadológicos.

No início do século XV, época do surgimento do capitalismo, as Grandes Navegações impulsionaram esse fenômeno, mas de qualquer forma a noção de "globalização" era precoce pra a época. Até o final dos ano 1800, ainda que uma economia mundial estivesse crescendo e se desenvolvendo, eram predominantes as "economias mundo". Graduando em um meio que predominava as trocas que envolviam somente algumas áreas geográficas específicas (ORTIZ, 1994).

A palavra "globalização" vem sendo usada de maneira abrangente e com diferentes significados entre praticantes e estudiosos. Há uma grande diferença entre "mundialização" e

² <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>, último acesso em 24 mai. 2017.

"globalização". O primeiro termo é atrelado ao crescimento da economia mundial, presente já no mundo a algum tempo. O segundo é uma atividade mais profunda, direcionada ao mercado e às estratégias mundiais, que da mesma forma, não são feitas de imediato. Estas características culturais não causariam uma homogeneização do mundo, muito menos terminaria com os outros fenômenos, Muito pelo contrario, ela se abasteceria delas. (ORTIZ, 1994).

Entretanto, o conceito de Marketing Global tem sido usado de maneira equívoca, visto que algumas pessoas se referem à "global" apenas o fato de ser internacional ou multinacional, simplesmente por conta de uma empresa organizar negócios fora de seu mercado doméstico. De acordo com Jeannete e Hennessey (1992), "global" é apenas um conceito para representar "internacional", e muitos acabam por compreender a estratégia global como sendo uma empresa presente em um maior número possível de lugares ao redor do mundo, tendo mais ou menos a mesma estratégia.

Se entendermos por globalização da tecnologia e da economia a internacionalização das trocas, de produtos e de conhecimento, evidentemente não estamos diante de um fato original. O mesmo pode ser dito quando falamos da multinacionalização de empresas nacionais que operam em escala internacional. Por isso as economias começam a estabelecer uma distinção entre internacionalização e globalização. (ORTIZ, 1994, p. 15).

É no advento do século XXI que autores e estudiosos passaram a englobar e caracterizar variações locais, características e circunstâncias como fatores influenciadores no Marketing Global.

De acordo com Keegan e Green (1999) existe uma grande diferença entre o "marketing tradicional" e o "marketing global", a finalidade das atividades. A empresa que utiliza do marketing global se envolve na comercialização e negociação de serviços e ou produtos fora do mercado de origem. Outra diferença é que o marketing global implica o conhecimento de conceitos, considerações, e estratégias específicas, a serem aplicadas com habilidade, assim como fundamentos de marketing universais, para assegurar o sucesso em mercados globais.

"Marketing global canaliza seus recursos para a identificação de oportunidades e riscos no mercado global" (KEEGAN, GREEN, 1999, p.2).

De acordo com Johansson (2000, p. 27):

Marketing Global é a integração que envolve produtos padronizados, embalagem uniforme, nome de marca idêntico, introdução sincronizada de produtos no mercado, mensagem de propaganda semelhante, ou mesma coordenação de campanha de vendas em diversos mercados de vários países.

Esses autores destacam que para o marketing global a capacidade de uma organização de se adaptar à cultura, padrões de comportamento, crenças, costumes de diferentes povos são partes vitais para o sucesso.

É justamente por uma empresa global estar em contato com tanta diversidade que se tornou muito importante para as empresas serem tanto globais quanto locais. É dessa necessidade de se adaptar as diferenças culturais que o Marketing Glocal surgiu, onde as empresas globais fazem de tudo para adequar seus compostos mercadológicos, fazendo modificações e adaptações dependendo de como o mercado inserido se comporta.

Glocal é a capacidade de ao mesmo tempo ser global e local. É a habilidade que uma empresa tem de estar em contato com o mercado local, como uma empresa tradicional, e ao mesmo tempo estar presente em ações em escala mundial. O termo Glocal entende incorporar diretrizes etnocêntricas e policêntricas, destacando os pontos homogêneas e heterogêneas do cenário mundial (KEEGAN, 2005).

2.2. Justificativa para globalização das atividades de marketing

São duas as razões que levam a globalização das atividades de marketing. A primeira delas é a possibilidade que um mundo aberto a novos negócios traz em criar diferenciais e vantagens a fim de crescer e expandir para novos mercados, enquanto que a outra razão seria a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (KEEGAN, 2005).

Para uma organização, desenvolver atividades de Marketing engloba a sistematização de esforços coletivos, estar sempre atualizado em como os mercados domésticos e internacionais estão, procurar novos parceiros, adquirir um nítido e eficiente suporte de serviços e gerenciar custos de transações internacionais (SVENSOON, 2002).

Johansson (2000) ressalta quatro fatores que influenciam organizações a levarem suas atividades para o Marketing Global, são elas:

- **Categorias de mercado:** necessidades homogêneas de mercado, consumidores globais, canais de comunicação e distribuição globais.
- **Concorrentes:** saturação de mercados domésticos, interdependência entre países.
- **Custo:** diminuição de custos, gerando economia de escala e extensão, aprender e experimentar novos mercados, logística favorável, diferenças de custo, habilidades, e desenvolvimento de produtos em diferentes países, eficientes fornecedores.
- **Governo:** favoráveis políticas de comercialização, compatíveis padrões técnicos, leis e regulamentos de mercado similares, facilidade de comercialização, redução de taxas e impostos, abertura de mercados.

Uma estratégia de Marketing Global puro está indo na direção da miopia de marketing, ou seja, a visão curta de muitas empresas, que as impede de definir adequadamente suas possibilidades para atingir novos mercados. É obvio que organizações têm que sobreviver no mercado cada vez mais competitivo, procurar novos nichos de atuação e novas praças. Entretanto, são necessários ajustes para atender às diferentes necessidades e desejos de determinado público-alvo.

É preciso entender que o conceito de Marketing Global não significa estar nos mercados de todos os países. Mas sim, ampliar as perspectivas dos negócios de modo a englobar o mundo, identificando oportunidades e riscos. Para uma empresa decidir se vai entrar em mercados fora de seu país de origem depende dos recursos disponibilizados pela mesma, sua mentalidade em gerenciar os desafios e da natureza das oportunidades e riscos que outros mercados apresentam (KEEGAN; GREEN, 1999).

"A abordagem de marketing global a ser adotada por uma empresa dependerá das condições da indústria e de sua fonte ou fontes de vantagem competitiva" (KEEGAN; GREEN, 1999, p.7).

2.3. Análise das diferenças culturais como fator estratégico no composto mercadológico

Uma vez discutido o conceito, dado uma visão geral e explicado a importância do Marketing Global e Glocal. Temos por finalidade definir cultura, e fazer uma análise das diferenças culturais e sua influência nos compostos mercadológicos de empresas locais.

2.3.1 Definições de cultura e seus elementos

A cultura é o modo de vida de um povo e a manifestação de si mesmo nos seus atos e nos seus artefatos. Os modos de comportamento que compõem a cultura de qualquer sociedade representam generalizações de comportamento e características da sociedade.

Segundo Keegan (2005), a cultura é formada através de valores conscientes e inconscientes, idéias, atitudes e símbolos. Esses, formam o comportamento da sociedade e são passados de geração em geração.

Para Hofstede (1997, p.5), “cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos de outra”.

Cultura é o conjunto de valores e costumes compartilhados por uma sociedade (YENIYURT ; TOWNSEND, 2003).

As definições apresentadas por Keegan (2005), Hofstede (1997) e Yenyurt e Townsend (2003) são similares e se complementam, chegando a conclusão de que a cultura é algo próprio, intrínseco, que se cria ao longo do tempo, influenciada pela sociedade em que se vive.

Cultura pode ser definida como a lente pela qual os fenômenos são representados. Ela estabelece como estes fenômenos são aprendidos e assimilados. Cultura é a imitação das atividades do ser humano. Ela determina a organização das ações sociais e das atividades produtivas, determinando comportamentos e instrumentos que surgem dessas ações (LUNA; GUPTA, 2001).

Culturas são caracterizadas tanto por semelhanças quanto por diferenças. É algo a ser aprendido e assimilado, não é inata ao comportamento humano. A cultura de um povo é adquirida ao longo do tempo, e é influenciada pelo mundo social em que existe. Consiste nos padrões de respostas similares em que uma sociedade apresenta para situações corriqueiras. Gostos por alimentos, bebidas, cores, arte, variam muito de país para país e de época para

época, e isto influencia no comportamento de uma sociedade e na maneira que as futuras gerações vão encontrar e assimilar o mundo. Como por exemplo a cor branca, que no Oriente muitas vezes está relacionada à morte, enquanto que países do Ocidente está cor remete pureza, limpeza (KEEGAN, 2005).

Os antropólogos em sua maioria concordam que a cultura é uma força que se aprende, e por tanto, não pode ser inata ao ser humano, mas além disso, compartilham de duas opiniões. A primeira é que todas as peculiaridades da cultura estão inter-relacionadas ou seja, influencie ou mude um aspecto e tudo nela será afetado. E o segundo é que como a cultura é compartilhada pelos membros de um grupo específico, ela define e limita as barreiras entre os diferentes grupos (KEEGAN; GREEN, 1999).

A cultura não é estática, ela está sempre em mutação. A cultura de determinado país está aberta a possibilidade de poder mudar com o tempo, se tornando mais ou menos parecida à de seus países vizinhos, ou com aqueles que mantém forte ligações históricas, como no caso de Brasil e Portugal, ou de negócios semelhantes à de países com os quais mantém fortes negociações. A convergência de culturas está se tornando muito acelerada, devido a veículos de comunicação, como Internet, TV, smartphones, e pela democratização dos meios de transporte, etc., porém pequenas diferenças culturais ainda são muito importantes e têm que ser reconhecidas. Compreender essas diferenças culturais, domina-las a fundo e integrar essas percepções ao processo de planejamento de marketing se tornou imprescindível para adotar estratégias e programas de marketing apropriados. No entanto as semelhanças também devem ser usufruídas, a fim de evitar adaptações desnecessárias no composto de marketing (KEEGAN, 2005).

O nível de renda e poder econômico de cada cultura também influenciam no comportamento do consumidor. Produtos como refrigerantes, produtos eletrônicos, e de luxo têm um apelo vasto, atingindo quase que parâmetros universais. Descobrir “universalidade culturais”, ou seja, uma mesma forma de comportamento presente em todas as culturas, representa uma oportunidade de padronizar com facilidade alguns elementos do marketing. A percepção humano sob o ponto de vista local, deve ser levado em consideração, evitando o etnocentrismo e ultrapassando preconceitos. Para entender uma cultura e seus padrões comportamentais devemos suspender julgamentos e simplesmente ouvir, observar, perceber e absorver fatos, não importando como eles possam ser definidos (KEEGAN, 2005).

Para compreender melhor a cultura e seus elementos, seguem os principais elementos da cultura (KOTABE; HELSEN, 2004):

- **Vida Material** – A tecnologia utilizada para produzir e distribuir produtos e serviços na sociedade. Esta tecnologia varia de país para país o que dificulta a comercialização em vários pontos. Um país pode ter hábitos mais consumistas que outros, mudando a relação das pessoas com os bens materiais.
- **Língua** – É fundamental para uma comunicação eficiente e entendimento do ambiente em que a cultura se apresenta. . Ela pode ser considerada o espelho de uma cultura. Países populosos como Índia, possuem várias línguas e dialetos. A linguagem falada é importante, assim como os gestos e linguagem corporal.
- **Interações Sociais** – Podem variar muito de país para país. Há três tipos de grupos de referências de uma determinada cultura: grupos membros (o qual o indivíduo pertence), grupos de dissociação (os quais os indivíduos não querem pertencer), grupos de referência (os quais eles querem pertencer).
- **Estética** – Faz referência às ideias e percepções que determinada cultura tem em relação ao o que é belo de bom gosto. Estas percepções variam muito entre países. No Japão, por exemplo, uma das exigências de beleza entre as mulheres é possuir cabelos curtos e ter a cor de pele pálida, enquanto que no Brasil, acontece o contrário, cabelos longos e pele bronzeada formam o padrão de beleza brasileira.
- **Religião** – Possui grande influência no composto mercadológico da empresa. Indianos não comem carne bovina. Mulçumanos abdicam da carne de porco. Judeus não misturam carne e produtos de laticínios em suas refeições. A religião também influencia nas propagandas, ditando assim, o que é permitido ou proibido.
- **Educação** – Países desenvolvidos possuem grande investimento em educação. No entanto, alguns países em desenvolvimento ainda possuem muito que melhorar. A educação também irá influenciar no tipo de composto mercadológico a ser empregado. Uma sociedade educada tem maior aptidão

para escolher o que é bom ou o que é prejudicial para si, moldando sua cultura.

- **Valores do Sistema** – Normas e padrões de conduta são estabelecidos por um sistema. Portanto, o entendimento dessas normas e padrões é necessária para analisar como elas influenciam nas atitudes de pessoas, no comportamento e na conduta da sociedade. Entendendo estes valores, resulta no mais fácil entendimento da cultura local e nos processos de tomadas de decisão. Como exemplos, entender o famoso “jeitinho brasileiro” para negociar e fazer parte da cultura brasileira.

2.3.2. Cultura e sua influência no comportamento do consumidor

Em toda a história qualquer sociedade utilizou o universo material que o mundo lhe oferece para poder se estabelecer física e socialmente. Esses objetos, bens e serviços que acabam com nossas necessidades físicas e biológicas, seja matar nossa fome, abrigar do tempo, saciar nossa sede, entre outras, são consumidos no sentido de "esgotamento", usados como medidores de nossas relações sociais, nos conferindo status, identidade entre grupos e pessoas (BARBOSA; CAMPBELL, 2006).

O consumo é ambíguo porque por vezes é entendido como uso e manipulação e/ou como experiência; em outras, como compra, em outras ainda como exaustão, esgotamento e realização. Significados positivos e negativos entrelaçam-se em nossa forma cotidiana de falar sobre como nos apropriamos, utilizamos e usufruímos do universo a nossa (BARBOSA; CAMPBELL, 2006, p.21).

Em um de seus estudos Canclini (1999), ao falar sobre os padrões de consumo e a cidadania na era da globalização, mostra que no processo de hibridização cultural, as culturas locais não desapareceriam totalmente, mas perderiam força nos mercados dominados pelas culturas eletrônicas transnacionais. Nas novas gerações é encontrado uma tendência na busca dos chamados "não lugares", na qual o autor faz menção ao antropólogo Marc Augé, que define "não lugares" como: “se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá um não lugar” (1994, p.73), ou seja, espaços dominados pelo anonimato.

Na visão dos jovens, a cidadania não tem relação com o lugar físico em que eles se

apresentam, mas sim com a interação com o global e trazem junto o consumo de bens culturais através dos meios de comunicação em massa.

Foram dois movimentos que deram um impulso ao sistema de mundialização do mercado: A variada gama de produtos e a produção em escala industrial. Com as comunicações globais e a convergência crescente no mundo, mercados antes fechados estão se tornando mais suscetíveis à globalização (ORTIZ, 1994).

Pessoas de todo o mundo agora conhecem, gostam e consomem elementos étnicos como o hummus do Oriente Médio, a paella da Espanha ou as roupas de Armani. Mais global, o mundo é capaz de escolher entre os melhores produtos e serviços que o mercado mundial pode oferecer. O aumento do fluxo gera um desejo de variedades e cria oportunidades para as particularidades de países estrangeiros nos países líderes (JOHANSSON, 2000).

Pois não há "mexicanidade" nos Taco Bell, nem "italianidade" nas Pizzas hut. Já o McDonalds e a rede de "fast food", trouxeram uma taylorização às cozinhas por conta da proeminente "aceleração da vida". O capitalismo americano, incorporado nessas multinacionais, fixam a sua exigência a todos.

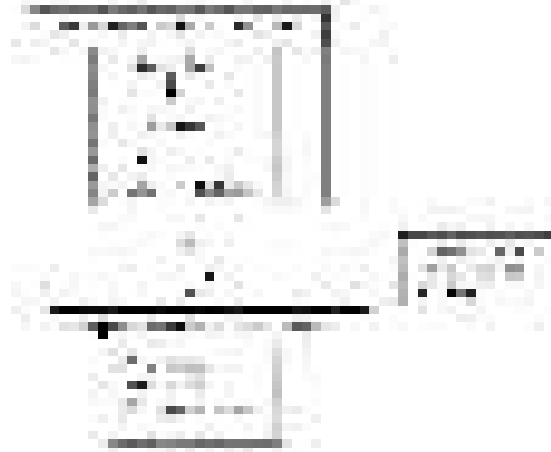
A desterritorialização da cultura leva a criação de lugares aonde existe um contexto familiar para todos, cidades e países aptos de receber qualquer pessoa independente de onde vem, sem causar um grande choque cultural. Nesse contexto a publicidade se molda como protagonista da identidade mundial, e os símbolos recebem a origem no mercado como por exemplo a Disneylândia, Hollywood e Coca-Cola, para os norte-americanos.

Os maiores dirigentes pela cultura-mundo, usualmente executivos, homens de negócios e empresários globais sustentam vínculos sem o intermédio de uma alusão nacional. Passando a ser imposto as pessoas a perder quase que toda relação com antigas culturas, diferentemente dos seus antecessores. O local não entra em conflito com o global, ao invés disso, se interligam. A globalização do consumo se dá pela distinção, e não pela homogeneização (ORTIZ, 1994).

Luna e Gupta (2001) explicam em seu estudo sobre as interações entre a cultura e o comportamento de consumidor. Como demonstrado na Figura 1, há uma influência de ambos os lados tanto na cultura quanto no comportamento. O comportamento de uma pessoa é a consequência do contexto de sua realidade, que envolve a cultura e os sistemas de valores de uma sociedade. Culturas da sociedade, subculturas regionais, assim como valores familiares irão influenciar na formação desses valores culturais individuais. Sendo assim, o sistema de valores culturais inclui elementos que os indivíduos têm em comum com o grupo ao qual

pertencem, bem como valores pessoais e intrínsecos do próprio indivíduo.

Figura 1: Modelo de interação da cultura e comportamento do consumidor



Fonte: Luna; Gupta, 2001

A maneira como um indivíduo se comporta pode ser vista e replicada ou simplesmente rejeitada por outros. O comportamento de um grupo no que se refere ao consumo pode ser tornar uma norma e ser reconhecida como parte da cultura de uma população.

Ações de comunicação e marketing trabalham como agentes que transferem esses conhecimentos e valores de uma cultura já estabelecida no mundo para o âmbito do consumo; assim, as comunicações são representadas na Figura 1 como mediadores dos impactos da cultura no comportamento do consumidor. Ao mesmo tempo em que elas podem vir, através da propaganda, influenciar a cultura em si, como por exemplo a indústria da moda que estimula valores da magreza na sociedade.

A cultura influencia no comportamento por meio de suas manifestações: valores, heróis, rituais e símbolos (HOFSTEDE, 1997). Estes são os moldes pelos quais a compreensão da cultura é determinada, absorvida, armazenada e expressada. Cada comunidade apresenta diferentes demonstrações culturais, como:

- **Valores** – Padrões de comportamento responsáveis grande parte das vezes por traçar o comportamento do indivíduo, suas ações e julgamentos em situações específicas. São exemplos: prazer, liberdade, alegria, individualismo (LUNA; GUPTA, 2001).

- **Heróis** – "Pessoas reais ou imaginárias, vivas ou mortas, que possuem características que são altamente valorizadas na cultura e servem como modelo de comportamento a seguir" (HOFSTEDDE, 1997, p. 8). Neste valor estão incluídos os líderes de opiniões. Modelos para a sociedade podem também influenciar o comportamento do consumidor através de sua associação a marcas, exemplo de celebridades, modelos, atletas (LUNA; GUPTA, 2001).
- **Rituais** – De acordo com Rook (1985, p.252), rituais vão além de comportamentos religiosos ou místicos.

Rituais são tipos expressivos de atividades simbólicas construídas de comportamentos múltiplos que ocorrem sempre e sequencialmente, e tendem a se repetir ao longo do tempo. Rituais de comportamento são drasticamente escritos, realizados com formalidade, seriamente e com profunda intensidade.

Ou segundo McCracken (1998, p.84)

Ritual é a ação social voltada para a manipulação do significado de cultura para objetivos coletivos e individuais da comunicação. É uma oportunidade para afirmar, despertar, apontar, e revisar símbolos convencionais e significados de ordem cultural.

- **Símbolos** – "São definidos como uma ampla categoria de processos e objetos que contêm e carregam significado a um único grupo particular de pessoas" (GEERTZ, 1973, p.89). Símbolos presente em uma determinada sociedade podem não existir em outras culturas ou possuir significados diferentes. Por exemplo a língua, pode ser considerada um conjunto de símbolos com diferentes gestos, figuras e objetos (LUNA; GUPTA, 2001).

Podemos então concluir que a relação dos fenômenos culturais e os elementos do comportamento do consumidor são bidirecionais e recíprocos. Isto é, através de suas ações, consumidores validam e reforçam sua cultura.

3. MARKETING ESPORTIVO

Para os profissionais de marketing o esporte se tornou uma alternativa à publicidade tradicional, pois, através do esporte as empresas tem a possibilidade de atingir o consumidor em seu momento de relaxamento e lazer, onde ele está mais propenso às mensagens e produtos, criando a oportunidade de criações de estratégias de mercado a fim de obter um diferencial da concorrência e chamar a atenção do público.

Visto que as instituições financeiras investem nas mais diversas modalidades esportivas e que suas marcas apresentam-se tão associadas ao esporte na mente do consumidor, a vantagem competitiva entre as empresas gera uma concorrência fundamental para a definição do sucesso, tendo isso em vista as empresas de diversos segmentos buscam novas ferramentas para atrair e chamar a atenção de seus consumidores. O marketing esportivo se destaca como um grande oportunidade para essas empresas de conquista e manutenção de clientes, objetivando o incremento das vendas (CORRÊA; CAMPOS, 2008).

Durante a história em diferentes lugares o esporte já se comprovou como um entretenimento muito diferente dos demais.

Atualmente já é visto e essencialmente utilizado como “alternativa por diferentes empresas que desejam alcançar seu consumidor nos momentos que estes estão praticando, vendo ou se informando sobre seu esporte favorito” (CORRÊA; CAMPOS, 2008, p.4).

3.1. Definição e breve evolução histórica

Marketing esportivo é “o conjunto de ações voltadas à prática e a divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou através do patrocínio de equipes e clubes esportivos” (STOTLAR; DUALIB, 2005, p.21).

No geral o marketing esportivo não passava da contratação de um atleta para divulgação de um produto. O esporte tem sido usado como uma vitrine para lançar novos produtos e alimentar a identificação do consumidor em relação a uma empresa, até mesmo para minar a liderança regional imposta por uma determinada marca. No início os objetivos de uma empresa eram apenas institucionais. À medida que os primeiros resultados da estratégia foram aparecendo devido ao fortalecimento da imagem da empresa, novas alternativas vêm sendo descobertas (MELO NETO; CARVALHO, 2006).

O marketing esportivo faz referencia às aplicações específicas dos princípios e processos do marketing a produtos voltados ao esporte (times, ligas, eventos entre outros) e aos produtos não esportivos mas que são ligados ao esporte (bebidas, serviços de telefone entre outros) (STOTLAR; DUALIB, 2005).

O marketing esportivo é um segmento do marketing que trabalha em conjunto como segmento dos esportes, e dessa forma envolve diversas atividades que compõem o já tradicional mix de marketing, ou seja, os compostos mercadológicos (preço, praça, produto e promoção) assim como as variáveis políticas, econômicas, ambientais, etc. (CALADO, 2007).

O marketing esportivo é um novo segmento no mercado onde destaca-se o marketing promocional que atua na dimensão institucional de uma marca ou empresa, o mesmo pode ser caracterizado também como merchandising. Isto porque cada modalidade esportiva permite a utilização de diferentes estratégias e táticas, considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento do(s) equipamento(s), o local destinado ao público e os demais personagens coadjuvantes que participam do evento esportivo (CALADO, 2007).

Esta característica de publicidade é um dos grandes pontos positivos do marketing esportivo, pois o produto não aparece para o consumidor de forma evidente como sendo uma venda. O produto nesse caso se mescla ao ambiente, não roubando a cena do foco principal que é o esporte em si (CALADO, 2007).

Para Pitts e Stotlar (2002, p.90): marketing esportivo é:

Processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.

De acordo com Melo Neto (2000), o marketing esportivo é uma vertente do marketing promocional que se diferencia da tradicional propaganda uma vez que é dado a possibilidade ao consumidor de participar ativamente do mercado, gerando um retorno de imagem e vendas mais rápido, pois chega ao consumidor de maneira direta. Desenvolvendo assim duas vertentes: o marketing dos esportes (produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte) e o marketing através dos esportes (o esporte utilizado pelas empresas como meio de comunicação para seus clientes).

Ou seja, os agentes do marketing esportivo, que são as federações, ligas e clubes, usam o esporte como seu produto principal e o comercializa para as empresas patrocinadoras, anunciantes, parceiros e investidores, da mesma forma que para a mídia. E essas empresas usam o esporte em suas ações de marketing, com a intenção de agregar aos seus produtos e

serviços os atributos positivos do mundo do esporte.

Mesmo o esporte sendo o produto principal nos dois casos, a estratégia do marketing esportivo é o uso em suas ações no que se refere à gestão do esporte, na medida que o marketing no esporte é o uso do mesmo em ações de marketing. Em outras palavras "o sucesso almejado [pelo marketing esportivo] depende da excelência do gerenciamento do esporte como produto e marca", enquanto que, no caso do marketing no esporte, "o sucesso depende da excelência da gestão da marca e dos produtos da empresa e da sua estratégia de marketing" (MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.65).

A origem do marketing esportivo é datada no início do século XIX, mas tornou-se mais conhecido quando "em 1921 a Hillerich & Bradsby (H&B), fabricante do taco de beisebol Louisville Slugger implementou um plano de marketing e se tornou líder na produção de tacos de beisebol" (PITTS; STOTLAR, 2002, p.49).

A história do marketing esportivo, segundo Pitts e Stotlar (2002), está dividida em 03 (três) grandes períodos: o Período das Origens (1820-1880), o Período do Desenvolvimento Institucional (1880-1920) e o Período da Refinação e Formalização (1920- 1990).

No primeiro, os empresários do esporte empregavam técnicas de marketing modernas e bem-sucedidas na venda de produtos e serviços não esportivos em eventos esportivos isolados, enquanto no Período do Desenvolvimento Institucionalizado, desenvolveram-se outras funções de marketing como distribuição, preço e promoção aonde diversos fabricantes de artigos esportivos contrataram agências de publicidade para realizarem as campanhas publicitárias, enaltecendo produtos e marcas esportivas.

Desta forma, o desenvolvimento de artigos esportivos e as decisões a respeito de oportunidades esportivas amadoras e profissionais eram influenciadas pelas necessidades, objetivos e aspirações da sociedade. Por fim, no Período da Refinação e Formalização, todos os fundamentos de marketing esportivo já estavam estabelecidos, foi quando surgiram novas tecnologias aprimorando os métodos de fabricar produtos atléticos, além de matéria-prima, como, plásticos, fibra de vidro, ligas de alumínio.

As primeiras negociações de grande porte entre empresas ocorreram de uma forma que seria pouco usual hoje, onde seriam poucas as empresas que disponibilizariam capital o suficiente para comprar um clube ou a marca de um clube, se levar em consideração que junto com o clube, viria toda a sua história e sua torcida juntamente, que na grande maioria das vezes vem formada por apaixonados (CORRÊA; CAMPOS, 2008).

Na Alemanha, o tradicional laboratório Bayer passou a divulgar sua marca depois de

adquirir os times de futebol Leverkusen e Uerdigen. Na Holanda encontra-se a mesma tática sendo usada pela Philips, onde a mesma comprou a maioria das ações do Eindhoven, que passou a se chamar União Esportiva Philips, ou mais conhecido como PSV Eindhoven (CORRÊA; CAMPOS, 2008).

Foi nas décadas de 1960-70 que o marketing esportivo explodiu. Com o aumento da tecnologia ficou mais fácil de transmitir os esportes pela televisão, como a Copa do Mundo de Futebol, as Olimpíadas, corridas de Fórmula 1 entre outros. Foi então que as grandes empresas passaram a usar essa nova forma de comunicação para divulgarem suas marcas em massa, e ao mesmo tempo atrelarem sua imagem à saúde, bem estar e vitórias que é uma das facetas que o esporte remete.

3.2. Objetivos e vantagens

Os objetivos do marketing esportivo procuram aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado, trazer a comunidade para perto envolvendo ela com o esporte, conceder credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento (BERTOLDO, 2004).

Tem também por objetivo avaliar o mercado, os concorrentes e consumidores; desenvolver estratégias e táticas promocionais; fortalecer a marca e a imagem da empresa e/ou produtos; planejar o uso da mídia para obter retorno espontâneo, além de abrir e conquistar novos mercados e usar a comunicação como ferramenta estratégica (CALADO, 2007).

As vantagens do marketing esportivo correlacionam com a projeção da marca, simpatia junto ao público e à mídia, visual direto do produto, rejuvenescimento da imagem da empresa e venda de produtos com a marca da equipe e do patrocinador (BERTOLDO, 2004).

As empresas se apropriam do esporte como uma plataforma de comunicação visando os seus produtos e suas marcas. Para elas, estar associado ao esporte é garantia de exposição em massa, juntamente com alta visibilidade, melhorando o relacionamento com seus clientes e parceiros. "Seu principal objetivo é transferir benefícios, atributos e valores do esporte para seus produtos e suas marcas e inserir esses produtos e essas marcas no ambiente do entretenimento esportivo" (MELO NETO, 2013, p.39).

A associação com o esporte concede uma vasta gama de negócios inovadores para as empresas, pois o investimento no esporte é (MELO NETO, 2013):

- Um ativador da comunicação e do marketing das empresas
- Gera retorno institucional (visibilidade, identidade, conceito)
- Um poderoso instrumento de desenvolvimento de mercado e vendas (audiência, consumo, vendas)
- Uma ação estratégica das empresas, pois gera retorno institucional, de vendas, de relacionamento, novos negócios e ampliação dos negócios atuais
- Uma poderosa plataforma de comunicação e relacionamento para as empresas

3.3. O esporte como produto

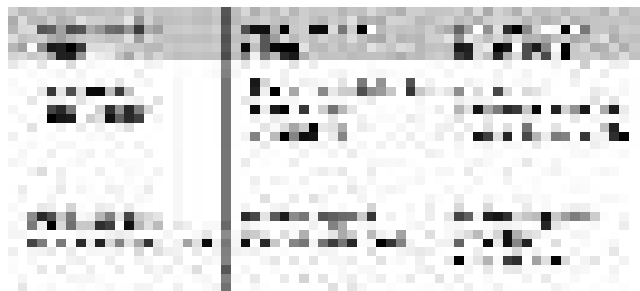
Durante os anos o esporte em si ganhou relevância pois seu mercado de fãs e praticantes aumentou significativamente, hoje em dia diversos esportes estão difundidos em diversas culturas mundo a fora, se tornando praticas mundiais, aumentando a procura da audiência, tornando-se alvo de investimentos públicos e privados (MELO NETO, 2013).

O esporte globalizou-se e espetacularizou-se sob a forma de grandes eventos mundiais e de fomento do estrelismo, com o surgimento de astros e celebridades. Nesse contexto de grandes transformações, o esporte transcendeu a simples condição de produto e serviço. Tornou-se fator de identidade nacional e de inclusão social, meio e modo de vida, lazer e entretenimento preferencial, atividade saudável, prioridade governamental (MELO NETO, 2013, p. 21).

Logo o esporte pode ser visto sob três enfoques de acordo com Melo Neto (2013):

- Esporte como produto - O que o esporte gera de benefícios?
- Esporte como marca - O que o esporte faz você sentir?
- Esporte como experiência - Onde o esporte se encaixa em sua vida?

Figura 2: As abordagens de marketing do esporte



Fonte: Melo Neto, 2013

O esporte, como negócio, hoje é encarado de forma séria, pois tem importância incomparável advém da imagem e do prestígio que o mesmo proporciona tanto ao atleta como a indústria. A indústria esportiva mundial movimentava bilhões de dólares anualmente, e o segmento esportivo é amplo e complexo, tendo em vista que existem mais de 140 modalidades esportivas sendo praticada em todo o mundo (CALADO, 2007).

O esporte é um produto construído, planejado, idealizado para geração de emoções no público. Ao ser consumido, revela seu inesgotável poder em transmitir emoções e sentimentos de todos os tipos e intensidades (MELO NETO, 2013).

O apelo universal é motivo suficiente para torná-lo com mercados garantidos em todo o mundo. Com milhões praticantes, torcedores e admiradores fiéis e numerosos. As empresas sabem disso e não hesitam em usá-lo em suas campanhas de marketing. Alguns aspectos fazem do esporte um produto e serviço com características únicas, tais quais (MELO NETO, 2013):

- Um serviço de entretenimento
- Um produto construído e idealizado para entreter o torcedor
- Um produto cujo consumo gera grandes expectativas nos torcedores
- Uma promessa de satisfação
- Um produto de consumo imprevisível e de intensa variabilidade
- Um produto de demanda e grande envolvimento do consumidor

O marketing esportivo é um entretenimento intangível, ele é construído para entreter o torcedor a fim de criar uma idealização, gerando grande expectativa antes de ser consumido, sendo avaliado como uma promessa de satisfação, com resultados variados capaz de envolver e produzir grandes emoções (MELO NETO, 2013).

O esporte como um produto apresenta características diferentes de outros produtos de entretenimento. Ao contrário de outros produtos culturais e sociais, o produto esportivo tem regras e formato bem definidos que o delimitam, e os que praticam devem seguir esses procedimentos definidos pelas regras e parâmetros de cada esporte. São dois os tipos de características do esporte como produto: as genéricas e as específicas. A primeira são comuns a todos os esportes, independente da modalidade ou do local. Já a segunda, as específicas, compreendem aspectos exclusivos que diferenciam das demais (MELO NETO, 2013).

Essas características trazem grande influência junto aos torcedores e atuam como fontes de atratividade do produto esportivo. Mas são as características específicas que devem

ganhar maior ênfase quando se trata do marketing esportivo. A entidade que propaga o produto esportivo deve realçar em suas ações de comunicação e marketing, essas características específicas da modalidade (MELO NETO, 2013).

Figura 3: As características genéricas e específicas do produto esportivo



Fonte: Melo Neto, 2013

As ações de comunicação e marketing esportivo têm dois objetivos distintos: aumentar os níveis de conhecimento das características genéricas e específicas da modalidade esportiva para o público em geral e segmentar suas ações com base nos níveis de identificação e de envolvimento do consumidor esportivo com a modalidade esportiva objeto dessas ações (MELO NETO, 2013, p.71).

Ou seja, tentar transformar aqueles que têm baixos níveis de identificação em torcedores ativos, e aqueles com baixos níveis de envolvimento em verdadeiros especialistas da modalidade, logo se tornando consumidores ativos do esporte, impulsionando seu consumo (MELO NETO, 2013).

3.4. O investimento no torcedor

Nunca houve tantas opções e possibilidades de oportunidades, lugares e eventos nos quais os fãs de esportes pudessem investir seu tempo e dinheiro. As centenas de canais de televisão a cabo e satélite, videogames, DVDs e sites da internet abrem uma vasta gama de oportunidades de entretenimento a nossa disposição sem ao menos sair de casa. Entretanto existem ainda mais opções de entretenimento fora do conforto de nossos lares como: cinemas, teatros, museus, shoppings e concertos de música, todos concorrendo pela atenção das pessoas. Logo, a busca constante por torcedores torna-se essencial para o esporte como negócio para conseguir se manter em um mercado altamente competitivo (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008)

No mercado altamente saturado de hoje, as estratégias competitivas para atrair torcedores tornam-se mais audaciosas, mas com resultados frequentemente incertos, à medida que a indústria do esporte continua a crescer sem um objetivo final." (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.16).

Algumas das estratégias, utilizadas para atrair a atenção dos torcedores, incentivá-los a comparecer e encorajá-lo a fazer tudo de novo são (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008):

- Manchetes de jornais - "Mulher de longos cabelos verdes ataca campeão dos pesos leves"
- Atração de grupos demográficos - Dia do cachorro no estádio
- Promoções durante o jogo - Atrações musicais antes, no intervalo e após o jogo

Num mercado de altos riscos, com tanto a ganhar e tão poucos vencedores, desenvolver e implementar uma estratégia de sucesso é uma preocupação crítica à medida que o ambiente competitivo torna-se a cada dia mais intenso, com o correspondente aumento na dificuldade de contatar, atrair e manter as atenções dos torcedores (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.18).

Mesmo que os esportes estejam ocupando a maior parte das atenções dos torcedores em todo o mundo, a crescente concorrência e novos esportes emergindo contribuem para diluir o mercado e, assim, os ganhos conquistados pela indústria do esporte. Nesse novo paradigma, todos os torcedores são inconstantes, e todos estão em jogo quando se trata em fidelizá-los pelo máximo de tempo possível. Os fatores e forças que levam os entusiastas de esportes a se dedicarem a determinado segmento são incontáveis. O torcedor inconstante participa de um mercado volátil na qual pode se atribuir as seguintes características:

- **Ambiente altamente competitivo -**

Nesta nova era não existem posições de mercado garantidas. As linhas divisórias entre os vários setores muitas vezes se confundem ou desfazem, [...]. No mercado competitivo de hoje, porém, as oportunidades para os torcedores aplicarem seu tempo e dinheiro são cada vez maiores (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.23, 24).

- **Torcedores com expectativas elevadas**

Não é mais um comportamento realista esperar que os torcedores mantenham seu apoio a uma equipe ou modalidade esportiva por não terem outra coisa para fazer ou por serem de tal maneira fiéis a um determinado esporte que estarão permanentemente dispostos a aguentar assentos sem encosto e porteiros e bilheteiros grosseiros. Quando um esporte não consegue satisfazer as demandas mais simples do mercado, corre o sério risco de ser trocado por outro produto esportivo mais flexível e preparado para adotar as mudanças necessárias (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.26).

- **Paradoxo da comercialização -**

[..], os esportes são jogos muitas vezes relacionados com a inocência e juventude, com o espírito da competição e com a integridade do jogo. O conflito entre o negócio e o esporte se faz presente em tudo, [..]. O conflito pureza X comércio é espelhado em outras modalidades de entretenimento, mas se torna mais crítico nos esportes, em que a legitimidade é determinada com base em capacidade e esforço (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.26, 27).

- **Novas tecnologias -**

O torcedor nunca teve à sua disposição tamanha quantidade de informações sobre esportes e disponibilidade de competições. Nesta nova era, na verdade existe alguma coisa para praticamente todos os torcedores, e, para quem estiver disposto a pagar por isso, essa disponibilidade não tem limites (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.27).

- **Individualismo -**

O aumento do individualismo contribui para o processo de fragmentação das tradicionais audiências dos esportes coletivos, e essa poderosa tendência cultural tem tudo para continuar a afetar largos setores do mundo do esporte (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.32).

- **Mudanças na estrutura e no comportamento das famílias -** Ao decorrer da história as tradicionais estruturas familiares passaram por grandes mudanças, significando alterações nas participações e presença nas competições esportivas. A estrutura de decisão pai/mãe não é mais a representante no cenário atual. Logo, qual é a autoridade que irá decidir quem jogará tal esporte? Tendo em vista que a tradicional estrutura era de que as crianças eram submetidas a regras familiares que estipulavam a maneira de iniciar-se algum tipo de esporte está cada vez diminuindo mais.

Muitas delas são forçadas a participar de um esporte pelo qual não têm o menor interesse, ou que desejam abandonar[...]. Conquistar os jovens é essencial para a sobrevivência do esporte, qualquer que seja seu tipo, e a estrutura familiar em constante evolução é um desafio que tende a complicar essa conquista (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.33).

- **Falta de tempo -**

Com uma janela tão limitada para entretenimentos, os apreciadores de esportes precisam ser realmente seletivos na destinação do seu tempo. Seja a atividade do torcedor assistir a um jogo profissional, participar da convenção de inverno da liga de beisebol ou dirigir 60 a 70 quilômetros para ver o filho jogar tênis, o tempo se torna um fator crítico no processo de decisão dos torcedores (IRVING; KOTLER; SHIELDS; 2008, p.34).

Todos esses fatores mostram como mais do que nunca a importância de se estar conectado com o torcedor e o fazer se sentir parte tanto das conquistas como das derrotas, já que o mercado e a indústria do esporte é tão vasta e incerta, visto que o torcedor, que é quem consome o produto esporte, está aberto a infinitas possibilidades de esportes, modalidades, competições, times e ídolos diferentes. A finalidade não é fidelizar o torcedor para sempre e sim partir do pressuposto que uma hora ou outra alguma vertente diferente vai persuadi-lo, logo o objetivo principal está em prender a atenção o mais tempo possível, disponibilizando inúmeras possibilidades de entretenimento, para que a fonte de diversão seja virtualmente inesgotável.

O maior dilema envolvendo as modalidades esportivas é que, em quase todas essas modalidades, o objetivo central é vencer e manter níveis competitivos para manter vivo o interesse popular. O que se torna real para os executivos do mundo do esporte é a vontade de estar sempre avaliando o estado em que o produto se encontra, e tomar medidas para não apenas tomar uma posição dentro do mercado mas para melhorar as conexões com os torcedores.

Um produto esportivo poderá estar presente em uma das três posições, como é definido por Irving, Kotler e Shields (2008):

- Um produto predominantemente ganhador.
- Um produto com margem de vitórias suficiente para se tornar competitivo.
- Um produto que perde tantas vezes que acaba se desligando de sua base de fãs sem possibilidade de vir a vencer num futuro mais ou menos próximo.

"É essencial que os produtos esportivos alardeiem seus atributos independentemente dos resultados das competições às quais são ligados" (Irving; Kotler; Shields; 2008, p.109).

Assim como a maioria das demais indústrias, o mercado esportivo constrói marcas fadadas a concorrer em um mercado fragmentado e competitivo. Os produtos devem criar uma forte ligação com os fãs que não seja simplesmente vencer para sobreviver. Diferente de muitas outras indústrias, os produtos esportivos devem fomentar com frequência as grandes massa, buscando grandes coberturas midiática. Mesmo com todos esses obstáculos, conectar e manter fãs abastecidos nesse mercado imprevisível, se torna viável devido a uma abordagem sistemática no processo de transformação (Irving; Kotler; Shields; 2008).

Ao se estabelecer uma marca esportiva deve estar atenta em se manter sempre atraente e em constante renovação, se adaptando aos novos desafios que o ambiente apresenta.

Numa era em que o retorno da comunicação é comum e em que as ferramentas de conexão com os torcedores estão amplamente disponíveis, o potencial para a manutenção é, de muitas formas, mais facilmente concretizável do que em qualquer outra época da história (Irving; Kotler; Shields; 2008).

À medida que cada geração começa a estampar sua identidade na cultura, as marcas esportivas precisam se transformar e incorporar aquelas conexões que não apenas garantem sua sobrevivência, mas tenham a capacidade de intensificar seu relacionamento com os torcedores. Os dirigentes esportivos precisarão observar suas marcas a partir desta perspectiva e, ao mesmo tempo, entender que qualquer mudança precisa estar conectada com os torcedores, dentro dos termos por estes definidos. Só se o enxergarmos por estas lentes poderemos, no futuro, atrair e tornar cativo o Torcedor Inconstante (Irving; Kotler; Shields; 2008, p.323).

E, finalmente, o quinto composto mercadológico do marketing esportivo: Paixão. Melo Neto explica que o ápice da emoção do produto esportivo é atingido durante o jogo, durante a competição, no momento em que “a paixão de torcer é somada à de vencer ou à decepção de perder é fortalecida pela paixão de presenciar algo incomum que posteriormente se traduz na paixão de contar, de lembrar e rememorar” (MELO NETO, 2013, p.75).

Logo, conclui, a importância da Paixão sobre os demais elementos, possibilitando um diferencial para essa modalidade de marketing esportivo: que é um marketing movido pela paixão e buscar criar uma emoção antes (expectativa), durante (espetáculo) e depois (memórias) do consumo do evento esportivo. “É também uma modalidade de marketing experimental que cria um ambiente de intensa emotividade, capaz de despertar paixões no seu público alvo” (MELO NETO, 2013, p.76).

São inúmeros os motivos que nos levam a gostar de esportes, um deles pode ser por que faz bem a saúde entre outras coisas. O esporte também serve como inspiração em nossas

vidas. Diversos são os casos de superação, sejam durante o esporte ou fora dele, os atletas se tornam heróis em nossa sociedade (VIDAL, 2013).

A paixão do torcedor invoca comportamentos estudados no capítulo anterior frequentemente vistos nos estádios, arenas e ginásios pelo mundo. Os atletas que se destacam e alcançam grandes feitos praticando ou não o esporte ganham status de celebridades. Torcidas criam valores e se organizam, exaltam grandes heróis, reproduzindo rituais como as canções e usam símbolos próprios para se comunicar.

O marketing esportivo acaba por ser o intermediário entre o consumidor e a empresa que quer vender seu produto pelos meios do esporte, seja o produto ligado direta ou indiretamente com o esporte. Por englobar valores como qualidade de vida, vitórias e superações, passa a ter um grande retorno para as empresas que desejam um elo forte de confiança com o consumidor.

Vivemos em um mercado em rápida expansão, aonde diversos esportes, novos e antigos, estão sendo cada vez mais praticados e globalizados através de inúmeras confederações ao redor do mundo. Só no Brasil, mais de 45 confederações são consideradas olímpicas, vinculadas ou reconhecidas pela COB (Comitê Olímpico do Brasil).³

³ <https://www.cob.org.br/pt/Confederacoes>, último acesso em 21 mai. 2017.

4. NBA E SUA MARCA

Com a constante progressão e relação de pessoas e comunidades ao redor do mundo, a globalização não foi apenas um tema na frente política e econômica, mas também tem sido um tema e que aparece com frequência no mundo do esporte. E, quando se trata de globalização no mundo do esporte, a Associação Nacional de Basquete (NBA) como um todo provou-se como a mais rápida em diversificar a sua liga profissional fora dos EUA. É a liga esportiva que cresce mais rapidamente nos Estados Unidos. Mais de um quarto dos jogadores da associação são estrangeiros. Eu e meus amigos nos tornamos fãs da NBA quando crianças, mesmo crescendo em outro continente em um país onde o esporte não é tão difundido. Por que a NBA está se tornando cada vez mais internacional além de ser a liga esportiva com maior penetração no mercado internacional? A resposta é simples: uma estratégia de marketing superior, focada e persistente.

4.1. História do basquetebol

Presente em mais de 200 países⁴, o basquetebol se tornou no decorrer das décadas um dos esportes mais populares do mundo. Desenvolvido primeiramente pelo Canadense James Naismith em 1891 com intenção de produzir uma atividade esportiva que pudesse ser praticada durante o rigoroso inverno de Massachusetts, tomou ao longo dos anos proporções gigantescas ao redor do mundo, comovendo pessoas e movimentando hoje, milhões de dólares com transmissões de TV, venda de artigos e materiais esportivos. Orlando Duarte (2003, p.73), que identifica o basquetebol como “um esporte de constantes emoções”, relata que após pensar durante um dia, Naismith quase desistiu do desafio, mas determinou que o jogo deveria ser “um esporte para vários jogadores; adaptável a qualquer espaço; servir como exercício completo; fácil de aprender e não violento; e lograr interesse geral pelo grau de dificuldade”.

James definiu então que a modalidade deveria ter uma bola grande, assim excluindo a possibilidade de se usar uma raquete, além de que a bola não poderia ser oval. A bola deveria ser passada impossibilitando os jogadores de correr com a ela nas mãos devido ao tamanho limitado do ginásio. Ao lembrar de uma brincadeira de infância, chamada “pato de rochedo” (DUARTE, 2003, p. 74), teve a ideia de colocar o objetivo, originalmente uma caixa, em uma

⁴ <http://www.fiba.com>, último acesso em 13 mar. 2017.

cesta no alto, dificultando o trabalho da defesa. Em 1895 as tabelas atrás das cestas foram implementadas, o número de 5 atletas por time em 1903 e por último o tamanho da quadra.

Orlando Duarte descreve a criação do esporte:

Em dezembro de 1891, surgia o novo esporte. James Naismith preparou, em duas horas, as treze regras do novo esporte, publicadas em 15 de novembro de 1892. As equipes seriam formadas por nove jogadores de cada lado (hoje são apenas cinco), e os cestos, com diâmetro de 39 cm, ficariam a 3,50 m do solo. O objetivo era arremessar a bola, com sucesso, para dentro dos cestos. Nas regras de Naismith, era proibido, por exemplo, como ainda o é, empurrar, segurar, dar passos sem bater a bola, tocar no adversário, trançar os seus pés. No início, três faltas seguidas significavam uma cesta contra. O curioso é que Naismith deixou o número de jogadores para a decisão das equipes e de acordo com o tamanho da quadra. O objetivo era movimentar o maior número possível de jogadores. Naismith já falava em alas, guardas e centros em sua regulamentação. Surgia, dessa maneira, um esporte maravilhoso e mundial (DUARTE, 2003, p. 74).

A primeira partida aconteceu perto do Natal de 1891. A data não foi registrada. Entretanto a primeira partida oficial foi realizada em março de 1892, quando o time de alunos venceu os professores por 5 a 1, diante de 200 pessoas.

Figura 4: Naismith ao centro com o time da Universidade de Kansas



Fonte: Kenneth Spencer Research Library.⁵

Em 1936 o basquetebol se tornou um esporte olímpico nos jogos de Berlin, na Alemanha. James foi selecionado para lançar a bola do alto no primeiro jogo da história das Olimpíadas. A Federação Internacional de Basquetebol (FIBA) foi criada em 1932 por oito países (Argentina, Tchecoslováquia, Grécia, Itália, Letônia, Portugal, Romênia e Suíça), hoje

⁵ <http://blogs.lib.ku.edu/spencer/tag/james-naismith/>, último acesso em 20 mai. 2017.

já consta com mais de 200 federações nacionais afiliadas tornando o esporte uma prática mundial.

Em 1946 a Basketball Association of America (BAA) é criada em Nova York. Formada por 11 equipes divididas em 2 divisões. Como o basquetebol ainda não era muito popular, o segundo ano da BAA foi quase um fracasso. Quatro equipes se desligaram, apenas uma entrou e os jogos da temporada regular foram reduzidos de 60 para 48, diminuindo em muito o engajamento com o público nesse novo esporte.

Em 1948, a National Basketball League (NBL) foi fundada por quatro equipes e acabaram por optar em se unir à BAA. Um ano depois outros seis times se uniram à liga que, agora com 17 equipes e três divisões trocou seu nome para National Basketball Association, a atual NBA.

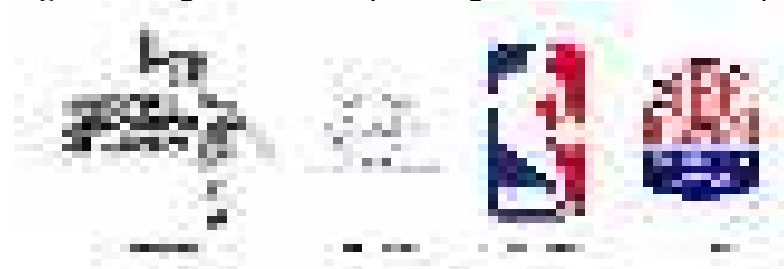
Na intuição de rivalizar com a NBA, em 1967 sete equipes se uniram para fundar a American Basketball Association (ABA), que tinha como objetivo tentar tornar o jogo mais emocionante.

A ABA apresentava os maiores talentos da época, grandes nomes do basquetebol americano apareceram na liga. Assim como a introdução da linha de três pontos e o campeonato de enterradas, atração mais popular do Fim de Semana das Estrelas da NBA.

Entretanto, a ABA também era uma liga sem qualquer vocação para os negócios. Eles colocaram franquias em cidades como Pittsburgh, Memphis, Houston, Baltimore e Anaheim. Por diversos motivos esses times lutaram para se manter e, eventualmente faliam ou eram relocados, deixando os seus poucos fãs para trás.

Mesmo com a forte rivalidade a ABA tinha desde o início o intuito de unir-se à NBA. O que acabou ocorrendo em 1977 após as quatro equipes mais fortes irem para a NBA.

Figura 5: Logomarcas das quatro ligas americanas de basquete



Fonte: Basketball Association of America, National Basketball Leagues, e Remember the ABA.⁶

⁶ www.remembertheaba.com; www.nba.com; www.nba hoopsonline.com/History/Leagues/NBL/Pics/index.html; www.logoserver.com/BAA.html, último acesso em 20 mai. 2017.

4.2 A NBA e sua influencia no basquetebol mundial

Apesar de ter sido originado no século XIX, foi apenas nos anos de 1940 que pequenas ligas começaram a nascer em solo Norte-Americano. No entanto, pela falta de popularidade quase faliram, e se viram obrigadas a se unir para que dessa maneira, firmassem a maior liga da atualidade, a NBA. Desta forma, os times passaram a se comportar como franquias assumindo o papel de empresas, buscando aumentar suas chances de continuidade no mercado e de se fortalecer no mundo esportivo.

Foi somente na temporada de 1953/54, que com apenas nove equipas a liga detectou dois tipos de problemas no jogo. O primeiro ligado a lentidão, pois as equipes que passavam a frente do placar ficavam driblando e passando a bola sem tentar arremessar de novo. O segundo problema em relação às faltas, pois todo vez que o jogo chegava ao fim, toda falta cometida seria punida com um lance livre para o time adversário. Logo os times cometiam muitas faltas concedendo apenas um ponto e garantindo a posse de bola para seu time.

Na maior parte do tempo a partida era bem movimentada e dinâmica, mas acabava se tornando monótona nos momentos finais, pois era só a bola entrar em campo para uma falta ser cometida.

Assim a NBA criou regras para que o jogo se tornasse mais atrativo. A solução veio com duas mudanças estratégicas que ajudaram a consolidar a liga nos Estados Unidos. A primeira foi limitar o número de posses de bola de cada time. A bola deveria cruzar a linha que divide os lados em 10 segundos e a duração de uma posse de bola não poderia passar os 24 segundos.

A segunda resposta foi estipular um limite de faltas para cada jogador. Agora as faltas também iriam contar para as equipes com um limite de faltas por quarto, sendo que qualquer falta após o limite levaria o adversário à linha de lance livre.

Até mesmo os mais pessimistas em relação ao futuro do esporte tiveram que concordar que estas regras resultaram em um jogo superior e mais dinâmico. A idéia repercutiu e foi aderida mundo a fora incluindo no regulamento da FIBA assim como nas Olimpíadas.

No ano de 1992 o mundo viva uma nova era. Com o fim do término da União Soviética e o fim do comunismo um novo mercado surgiu e o antigo bloco do leste estava aberto para fazer negócios com o mundo. Foi então que empresas americanas como a Nike e a NBA buscaram alavancar suas marcas globalmente, para assim atrair uma nova gama de consumidores e possíveis talentos que poderiam agregar em suas campanhas e campeonatos.

Isso coincidiu com a mudança no regulamento olímpico, que autorizava jogadores profissionais competirem nos jogos. Desta maneira jogadores da NBA poderiam participar em campeonatos globais e mostrar sua superioridade no basquete após a frustrante derrota em casa para o Brasil, liderado por Oscar Schmidt, no Pan-americano de 1987.

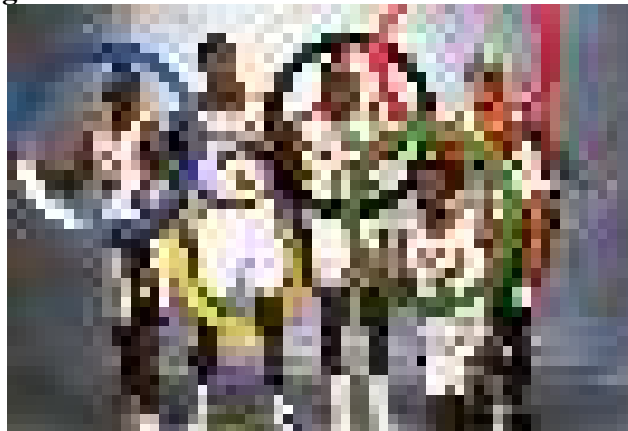
Tendo isso em vista os Estados Unidos montaram então o Dream Team, o Time dos Sonhos, para disputar as olimpíadas de Barcelona, composto dos melhores e mais reconhecidos jogadores da NBA no auge de suas habilidades, com exceção de Magic Johnson e Larry Bird. 12 jogadores, técnicos, familiares, fãs e a mídia engajaram nesse mega evento esportivo, pessoas do mundo todo e assistiram o Dream Team jogar nesse palco.

Os americanos foram dominantes, ganharam a medalha de ouro com uma média de pontos muito superior aos seus adversários. Por outro lado a comunidade mundial de basquete abraçou a superioridade dos americanos no jogo, fazendo com que os jovens jogadores buscassem aumentar o nível e credibilidade de suas próprias ligas nacionais. Os americanos foram idolatrados fazendo com que todo atleta de basquetebol sonhasse em jogar no mais alto nível mundial, que claramente é a NBA.

Antes das Olimpíadas de Barcelona, o número de jogadores estrangeiros na NBA podiam ser contados nos dedos. Somente quatro anos depois esse numero já tinha pulado para 30 e hoje já passa de 100.

Jogadores do mundo inteiro começaram a sonhar em jogar no alto nível da NBA, fazendo com que as federações do mundo todo trabalhassem para chegar em um maior nível de competitividade mudando o mundo do basquetebol para sempre.

Figura 6: Atletas do Dream Team em Barcelona 1992



Fonte: Cook in up buckets.⁷

⁷ <https://cookinupbuckets.wordpress.com/>, último acesso em 20 mai. 2017.

4.3 A NBA como exemplificação de Marketing Global

Nos Estados Unidos, onde o beisebol, futebol americano, golfe e tênis são todos apoiados por poderosas máquinas de marketing, a NBA criou um modelo insuperável para construção de sua marca. Esse modelo está se desenvolvendo muito além das fronteiras da America, onde o basquetebol está apostando uma corrida séria com o futebol o posto de esporte mais global em termos de popularidade e engajamento dos fãs.

Ao assumir o cargo de comissário da NBA em 1984, David J. Stern transformou uma coleção de franquias murchas em uma máquina de dinheiro que mostra suas forças dentro e fora das quadras.

Stern disse em entrevista para Ernie Johnson da TNT:

Eu não tinha ideia no que estava me metendo, mas eu cresci como um advogado e para mim a NBA era o cliente. Eu acho que isso continuou comigo até os dias de hoje. Você protege a NBA, é isso que você faz se você é um advogado para um cliente (2014).⁸

No processo a NBA transformou-se em um caso a ser estudado por qualquer organização que busca ascensão mundial, sobre como estabelecer uma marca forte e estendê-la em direções inovadoras. A NBA, não menos que a Coca-Cola, Mc Donald's e Nike, tem cuidadosamente construído e alimentado uma ligação profundamente emocional entre o seu produto e seus clientes, um vínculo que transcendo o próprio jogo.

O logotipo da NBA desencadeia valores como: respeito, emoção, qualidade, dinamismo e diversão. É um clube na qual as pessoas querem se juntar, uma comunidade na qual desejam participar. A visão de um menino de 12 anos de idade nas ruas de Paris, Cidade do México ou até mesmo Tóquio vestindo camisas do Chicago Bulls não é de se espantar. O impressionante crescimento da popularidade da NBA em países como a China, que não tem praticamente nenhuma tradição em relação ao basquetebol ou a base de fãs, é aprova de que conhecimentos de marketing fazem a liga ser um sucesso.

Em muitos lugares fora dos Estados Unidos, a NBA evoca um fanatismo quase que religioso. A liga pregou o seu "evangelho" incansavelmente na Europa, América do Sul, Ásia e mais recentemente na África, através de transmissões de televisão, promoções globais, torneios e venda de produtos licenciados.

⁸www.sportsbusinessdaily.com/SB-Blogs/On-The-Ground/2014/02/Stern.aspx, último acesso em 20 mai. 2017.

Tudo isso se mostrou muito valioso como o tipo de sinergia que os livros de gestão muitas vezes pregam, mas que raramente são vistos no mercado. Não só a NBA mas empresas como a Nike e Kodak se identificaram com o esporte e também prosperaram.

Alguns dos jogadores da liga agora são nomes conhecidos em todo o mundo, não apenas nos Estados Unidos, se tornaram minas de ouro comerciais para si e para o campeonato. Um número crescente de atletas atingiram o nível de status geralmente reservados para as estrelas da música e de Hollywood. Michael Jordan, Shaquille O'Neal, LeBron James e vários outros entraram para esse seleto grupo.

Casos como do jovem Jeremy Shu-How Lin mostram como a NBA se preocupa em criar performances que mexem com o imaginário do torcedor. Deixado de lado pelo time do colégio, provocado com insultos raciais quando jogava em Harvard, duas vezes rejeitado por times da NBA, Lin aproveitou ao máximo uma oportunidade em 2012 com o New York Knicks, liderando o time para uma sequência de vitórias e obtendo estatísticas dignas de uma estrela.

Somente o tempo diria se Lin aguentaria permanecer na NBA, mas suas ações em quadra eram somente metade da história. Independente se fosse durar muito "Linsanity", ou "Lininsano", como era sua campanha de marketing, rendeu infinitas oportunidades para o mundo do marketing esportivo. Lin era tanto um excelente jogador como um produto a ser comercializado, monetizado e distribuído globalmente.

O sucesso de Lin se explica pois contém (SUTTON; HARDY; MULLIN, 2014):

- **Simplicidade** - As regras e estatísticas do basquete ao contrário da economia e política, não requerem que o observador monte complicadas fórmulas para entender as performances de Lin.
- **Imprevisibilidade** - Poucos apostaram que Lin conseguiria sequer chegar na NBA, quanto menos ser um fenômeno.
- **Credibilidade** - Lin se mostrou capaz em fevereiro de 2012. Será que ele manteria o nível?
- **Emoção** - A vida pessoal de Lin, suas batalhas para vencer e dificuldades fora e dentro de quadra deram margem para infinitas histórias e estórias.

Lin se tornou um símbolo para muitas pessoas. Ele representava a esperança para jogadores de qualquer nacionalidade especialmente os chineses, que desde a aposentadoria de Yao Ming, grande astro chinês do basquete, viram em Lin uma nova esperança. Assim Lin se tornou um símbolo para muitas pessoas mas principalmente para o marketing da NBA.

Figura 7: Jeremy Lin na capa da revista TIME



Fonte: TIME ⁹

A NBA adotou medidas que lhe fizeram prosperar, aplicáveis às indústrias de consumo geral, não utilizadas com tanta frequência por ligas esportivas. Desenvolvendo extensões de linha com o intuito de expandir sua marca. A NBA tem feito isso inúmeras vezes ao longo dos anos, como é o exemplo da WNBA, a liga feminina profissional de basquete e a D-League, a liga de desenvolvimento para novos atletas da NBA. Encontrar maneiras de ficar no centro das atenções é outra preocupação da liga como o NBA Fan Zone, evento que reúne estrelas, campeonatos, palestras e todo tipo de entretenimento relacionado ao basquetebol realizado em diversas cidades do mundo como o Rio de Janeiro em 2014.

Arnon de Mello, diretor-executivo da NBA no Brasil resalta:

Vamos juntar duas paixões do carioca: a praia e a NBA. O NBA Fan Zone será um espaço para todos os públicos, para quem gosta de jogar, para quem gosta de assistir, para se levar a família. É o ponto perfeito nessa mistura de basquete e show, entre esporte e diversão. Teremos *cheerleaders*, lendas, mascotes, brincadeiras, shows e esse grande confronto, tão esperado, entre Miami e Cleveland, exibido ao vivo. Tudo isso, num lugar maravilhoso como Ipanema (Entrevista realizada para o site oficial da NBA).¹⁰

⁹ <http://content.time.com/time/covers/asia/0,16641,20120227,00.html>, último acesso em 20 mai. 2017.

¹⁰ www.nba.com/brasil/news/fan_zone_fara_da_praia_de_ipanema_2014_10_08.html, último acesso em 20 mai. 2017.

Figura 8: NBA Fan Zone na praia de Ipanema



Fonte: Effect Sports¹¹

Nos primeiros anos David Stern usou organizações como Disney e Mc Donald's como seus modelos no mundo do marketing. Assim ele construiu a NBA como um conglomerado de entretenimento, estendendo a marca através de dezenas de produtos licenciados como a Disney faz com fabricantes de brinquedos e roupas. Stern percebeu a necessidade de "transcende" o produto. Passou a olhar a NBA como uma marca ao invés de uma associação de clubes. Assim como a importância de tornar os jogadores em celebridades muito maiores que simples atletas de basquete. Embora os atletas profissionais tivessem sido há muito tempo heróis e modelos, Stern fez um esforço claro e intencional para elevar os status de suas estrelas e transforma-los em animadores e celebridades de escala mundial.

Apesar da natureza muitas vezes peculiar dos jogadores, a NBA abraçou o aspecto de personalidade do jogo. Todas as campanhas passaram a destacar suas estrelas, o entusiasmo desenfreado dos fãs e a toda a cultura que o basquetebol engloba. Com uma longa tradição de grandes jogadores como Wilt Chamberlain e Bill Rissel, pouco tinha sido feito para construí-los em figuras de mídia tanto nacional como internacional.

Uma coisa que ele entendeu era o poder da televisão a cabo. Reconheceu a beleza telegênica do basquetebol, e viu sua primeira explosão de popularidade na televisão a cabo. Soube imediatamente que ele tinha que explorar essa qualidade. Modelou acordos com redes comerciais e de cabo, construindo um foco no valor do entretenimento da NBA. Criando um estágio onipresente em solo americano para liga e seu elenco de jovens estrelas.

¹¹ <http://effectsport.com.br/site/eventos/nba-fanzone/>, último acesso em 20 mai. 2017.

Nos Estados Unidos a NBA é transmitida em mais de um canal, a NBC e a TNT, aonde uma acaba promovendo a outra. Aonde mais pode se ver uma emissora recomendando a seus telespectadores a assistirem outro canal sem ser o seu?

A NBA também se beneficia generosamente de duas tendências acidentais, porém sinérgicas. A ascensão notável na popularidade do basquetebol universitário¹² pôs estrelas emergentes como Shaquille O'Neal e Grant Hill na televisão nacional meses antes de virarem atletas da NBA. Assim, quando chegaram já eram celebridades de nível nacional.

E outra é o engajamento de patrocinadores agressivos como Nike e Rebook usando campanhas publicitárias pra transformar as estrelas da NBA em sensações internacionais, rendendo um vasto benefício para a liga que pouco gastou com tais campanhas.

Enquanto a liga é uma confederação de franquias independentes, cada uma com sua própria organização de marketing, a NBA proporciona uma grande influencia raramente vista em outros esportes. Quando algum time passa por dificuldades financeiras e propõem o termino da franquia ou a mudança de cidade sede, a NBA envia seus gerentes por meses para elaborar campanhas com investidores locais para evitar esse cenários. Em troca desse apoio, as equipes permanecem na mesma página com o marketing da liga e sua filosofia de branding, a fim de alimentar uma máquina que gere benefícios a todos sem grandes disparidades.

Na medida que as arenas da liga começaram a vender regularmente, Stern sabia que ele tinha que estender a marca de formas diferentes dos ingressos. Então a NBA aproximou-se do Mc Donald's, por exemplo, depois do enorme sucesso que a marca teve em promover Michael Jordan. Mc Donald's concordou em patrocinar um torneio internacional com a NBA que contava com times da Europa, Austrália e America do Sul assim como times da própria NBA.

Figura 9: Michael Jordan pelo Chicago Bulls no McDonald's Championship



Fonte: Pinterest¹³

¹² <http://www.ncaa.com/sports/basketball-men/d1>, último acesso em 20 mai. 2017.

¹³ <https://br.pinterest.com/pin/562809284664435725/>, último acesso em 20 mai. 2017.

Evidentemente, tudo isso não era óbvio quando Stern assumiu em 1984 e herdou uma "marca sonolenta", junto com um conjunto de problemas. No final da década de 1970, a imagem da NBA tinha ficado manchada em um problema de drogas em toda a liga.¹⁴ Houve também disputas trabalhistas. O resultado foi a queda na frequência dos fãs e as franquias ficaram desmoralizadas. O jogo que tinha sido titulado como o esporte dos anos 70 estava cambaleando.

Na medida que os salários dos jogadores fugiram do controle, a NBA chegou a uma encruzilhada e Stern, que também tinha servido como conselheiro geral da liga, demonstrou suas habilidades como um negociador. Ele negociou um acordo com os jogadores e proprietários para instituir um limite salarial, que estabelece um teto para a folha de pagamento de uma equipe. Ao mesmo tempo, ele abriu novos caminhos ao conseguir que os proprietários assinassem um acordo de negociação coletiva que incluísse o compartilhamento de receita com os jogadores.

Era a base para uma relação favorável para ambas as partes, que era sem precedente nos esportes até então. Uma liga que estava em direção à falência financeira foi de repente estabilizada para o longo prazo. Incluídos nos acordos financeiros foram fortemente formuladas políticas antidrogas que ajudaram a eliminar esse problema também.

Junto com todos os pontos negativos, duas jovens estrelas entraram para a NBA, Magic Johnson dos Los Angeles Lakers e Larry Bird dos Celtics de Boston, que se juntaram à liga em 1979 e iniciaram uma rivalidade de uma mais de uma década, firmando-os no mundo do esporte nos anos 80.

Os dois chegaram na hora certa para capitalizar o crescimento explosivo da televisão a cabo. O aparelho de televisão se tornou verdadeiramente uma ferramenta global, possibilitando uma transmissão de basquete extraordinária com ação rápida e contínua, jogadores altamente reconhecíveis, não escondidos por capacetes e estofados, mostrando suas habilidades em um jogo esteticamente agradável.

Foi então no outono de 1984, o atleta mais fotogênico de sua geração, um novato chamado Michael Jordan chegou em Chicago, e sua presença eventualmente aumentou a visibilidade da NBA a níveis que espantaram Stern e até mesmo os mais otimistas.

Stern disse em entrevista para Ernie Johnson (2014) que em seus primeiros dias como comissário quando entrou "Nós apenas começamos a assumir o mundo porque a falta de

¹⁴ <http://www.bleacherreport.com/articles/303726>, último acesso em 20 mai. 2017.

respeito que o campeonato tinha era penetrante nas mídias, nas redes" Stern disse "Não havia tal coisa como marketing esportivo" antes de Michael Jordan entrar na liga.

Para muitos, o talentoso multidimensional Jordan veio a simbolizar a NBA e sua marca com seus melhores atributos. Seu atletismo, juntamente com seu bom aspecto, polido e talento impecável elevou Jordan muito além do basquete em si. Ele pode muito bem ter sido a celebridade mais reconhecida no planeta na época. E grande parte dessa ascensão ao status de herói mítico foi impulsionada pela Nike e suas campanhas de marketing inovadoras construídas em torno dele.

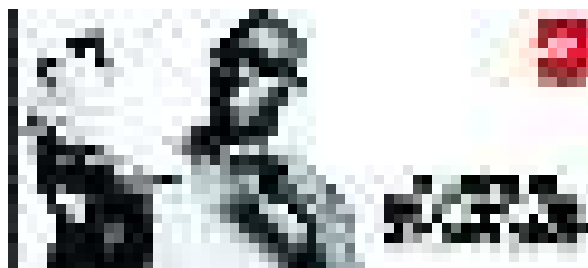
Stern disse para Ernie Johnson (2014) que o "fenômeno" que foi Jordan e os Bulls ajudou a liga "a perceber que havia algo acontecendo aqui" em termos de globalização "que devemos entender melhor".

O aumento simultâneo na popularidade da NBA, Nike e Michael Jordan não foi simples coincidência. Cada um alimentava o valor do outro e, assim como Jordan subindo para uma enterrada, eles subiam a visibilidade de cada entidade mais e mais. Poucos recordam que Nike era uma marca em dificuldade quando assinou com Jordan. Poucos anos depois a Nike passou a ser dominante no mercado de calçados atléticos nos Estados Unidos.

Nas palavras de Phil Knight, cofundador da Nike (2012):

Sua magia criou uma marca que fez enriquecer nossas vidas artisticamente, poeticamente e financeiramente. Mais do que isso, ele revolucionou a indústria e dominou a cultura. Michael Jordan é para a indústria de artigos esportivos o que Nathan Hale, Patrick Henry, Che Guevara e Mao Tsé-Tung foram para o mundo da política. A indústria esportiva nunca mais será a mesma, e sua marca hoje vende mais produtos do que quando ele estava no auge de seu jogo.¹⁵

Figura10: Comercial da Nike com Michael Jordan



Fonte: News Week¹⁶

¹⁵ <https://goo.gl/r11CHS>, último acesso em 20 mai. 2017.

¹⁶ <http://www.newsweek.com/photos-nikes-air-jordan-ads-251996>, último acesso em 20 mai. 2017.

A receita da Nike com Michael Jordan explodiu em apenas alguns anos. O primeiro sapato Air Jordan da companhia era tão novo que foi realmente proibido pela NBA (as cores eram vistas como sendo contra as regras da liga). Isso proporcionou à Nike uma oportunidade de marketing grandiosa, declarando orgulhosamente que, embora a liga os tivesse banido, "A NBA não pode impedi-los de usá-los".

A união de estrelas, produtos e televisão deixou claro para Stern e seus colegas executivos que a atração principal da marca da NBA era impulsionada pela personalidade, isso nem sempre foi óbvio.

E se um senso de comunidade impulsiona grandes sucessos de produtos, a comunidade que se construiu em torno do Michael Jordan tem proporcionado benefícios residuais para a NBA e sua marca. Quando Jordan se aposentou por 18 meses para tentar a sorte no baseball, a liga não perdeu o ritmo. Jordan continuou como um porta-voz altamente visível para Nike durante todo seu tempo fora das quadras. As campanhas de marketing para a liga, as redes de televisão, os jogadores e os produtos entraram em sinergia para o fã, deixando um efeito positivo em todas as esferas.

Sob a liderança de Stern, a NBA foi um dos primeiros a adotar a abordagem "Pense Global, Aja Local" para o marketing e hoje a NBA está presente em escritórios em Hong Kong, Manila, Toronto, Beijing, Xangai, Taipei, Londres, Madrid, Cidade do México, Rio de Janeiro e Johannesburgo.¹⁷

Anos atrás, a ideia de que o basquete se tornaria o segundo esporte mais popular do mundo, e número um em alguns casos, não era tão óbvia. Agora, se você andar por uma rua em qualquer lugar do mundo e dizer 'Jordan', 'Kobe' ou 'Shaq', todos sabem de quem você está falando.

A medida que persegue o futebol pela supremacia do mundo do esporte, o basquete tem algo que o futebol não faz: uma única liga na qual os melhores jogadores do mundo competem. À medida que mais e mais estrelas estrangeiras nascem da Europa, África, Austrália e China para jogar nos Estados Unidos, a NBA será mais uma corporação transnacional cujos produtos atravessam todas as fronteiras geográficas. A NBA se preocupa em trazer valores de diversas culturas da comunidade global para dentro da liga, como a comemoração do ano novo Chinês.

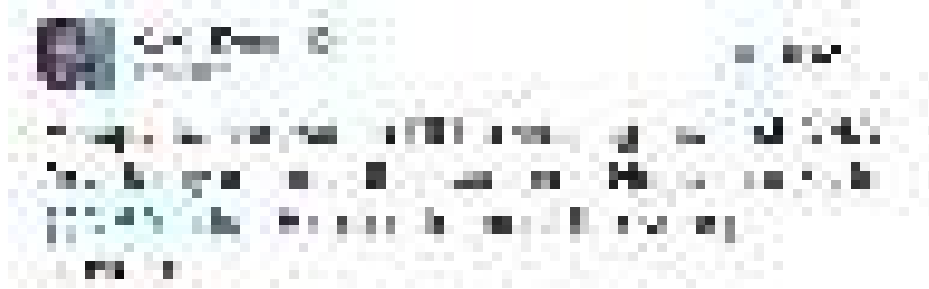
¹⁷ <http://careers.nba.com/locations> , último acesso em 20 mai. 2017.

Nas palavras de David Shoemaker diretor executivo da NBA CHINA (2015):¹⁸

"O ano novo Chinês é tempo de alegres reuniões familiares e proporciona ocasiões para nós para compartilhar junto as festividades entregando a emoção da NBA direto nas casas de nossos fãs."

A China adora basquete, a NBA é tão popular na China quanto a própria Associação Chinesa de Basquete é, e está crescendo rapidamente. No entanto, um país que tem potencial inexplorado para gerar uma enorme base de fãs é a Índia. Embora o basquete não seja um esporte popular na Índia, ele está crescendo, e a NBA está certamente ciente do mercado de consumo em potencial que ainda não foi explorado. Em um esforço para se espalhar por toda a Índia, a NBA criou uma página nas mídias sociais a "NBA Índia". Além disso, a primeira academia da NBA na Índia foi construída recentemente, e a super estrela Kevin Durant, jogador do Golden State Warriors, anunciou em sua página pessoal que ele estaria passando seu verão na Índia, atraindo a atenção dos fãs locais.

Figura11: Twitter de Kevin Durant anunciando sua ida à Índia



Fonte: Twitter¹⁹

Na postagem Kevin diz: "Feliz em anunciar que estarei visitando a primeira Academia da NBA na Índia esse verão. Grande agradecimento para @NBAIndia. Animado para conhecer os jovens jogadores".

Os esforços da NBA para penetrar no mercado esportivo da Índia são reforçados pelo fato de que o acionista majoritário e proprietário do time Sacramento Kings é um empresário indiano, Vivek Ranadivé²⁰. Esses movimentos acabam trazendo o público indiano mais próximo da liga, pois está se criando uma excitação em torno da chegada da NBA na Índia e não por causa do esporte em si.

¹⁸ http://www.chinadaily.com.cn/sports/2015-01/27/content_19418857.htm, último acesso em 20 mai. 2017.

¹⁹ <https://twitter.com/kdtrey5/status/832385745394470912>, último acesso em 20 mai. 2017.

²⁰ <https://www.usatoday.com/story/sports/nba/kings/2016/10/09/ranadive/91837594/>, último acesso em 24 mai. 2017.

O produto vendido é o basquete, entretanto, o negócio é o entretenimento. A NBA se preocupa em entregar uma experiência que vai muito além dos lances e resultados dos jogos em si. Isso mostra que a preocupação está em entreter seus clientes a todo instante, desde o momento que assistem aos jogos, com diversos programas, análises de especialistas, vídeos na internet, revistas, documentários e até mesmo filmes como no caso do Space Jam protagonizado por Michael Jordan e os personagens da Looney Tunes, mas principalmente a NBA tem feito um grande trabalho através das mídias sociais.

As mídias sociais tem um enorme potencial para as marcas, sabemos disso. Mas ganhar uma maior exposição de uma marca através de engajamento proposital com seu público é uma habilidade que exige uma série de elementos, entre eles uma estratégia viável

A liga tem uma poderosa presença nos meios de comunicação sociais com milhões de seguidores espalhados por todas as contas de jogadores, equipes e da própria liga.

Enquanto os repórteres tradicionais esperam por citações das estrelas, as equipes de mídias sociais da NBA encontram imagens, vídeos e momentos que levam os seguidores bem perto dos bastidores. A NBA usa e abusa de aspectos que trazem o fã cada vez mais perto do dia a dia de seus ídolos. Há várias razões para o sucesso da NBA nas mídias sociais. O jogo de basquete se adapta melhor as ferramentas de mídias. Os melhores lances de uma partida de basquetebol tendem a ser curtos, dinâmicos, que podem ser vistos com rapidez e facilidade, sendo assim mais propensos a serem compartilhados em plataformas digitais.

Em 2016 quando os Golden State Warriors, estavam lutando para derrotar os Houston Rockets na primeira rodada dos playoffs da NBA, o duas vezes eleito melhor jogador da NBA Stephen Curry sofreu com lesões no tornozelo e no joelho, foi então que Curry recebeu um presente do ícone global e maior jogador de futebol do planeta Lionel Messi. O presente de Messi não era para comemorar as 73 vitórias dos Warriors na temporada regular, ou qualquer conquista no mundo do esporte. O presente foi para celebrar a marca de 10 milhões de seguidores no Instagram de Curry.

Meses antes Curry havia enviado a Messi uma camisa assinada quando argentino chegou a 30 milhões de seguidores. (Ele agora tem quase de 70 milhões de seguidores e Curry se aproxima de 16 milhões).

Figura 12: Messi e Curry trocam presentes em comemoração ao atingir determinado número de seguidores no Instagram



Fonte: Instagram²¹

Admiração mútua entre Curry e Messi é a receita promocional perfeita para a NBA e como ela planeja em se tornar cada vez mais em um esporte verdadeiramente global, na quadra e online. As tentativas anteriores de globalizar a NBA concentraram-se em torno da criação de uma presença física dentro dos mercados estrangeiros. Esses esforços foram benéficos, mas as oportunidades que as plataformas digitais oferecem são enormes. O mundo do esporte precisa de narrativas e rivalidades atraentes para cativar o público.

O mundo do futebol tem sido obcecado por Messi vs Ronaldo. A NBA pretende projetar um caminho semelhante. E a batalha entre Steph Curry vs LeBron James é o estimulante que une os fãs e divide opiniões de todo o mundo. A conexão entre Curry e Messi no Instagram mostra como a NBA, seus jogadores e seus fãs abraçaram a Internet e as mídias sociais.

E muito parecido com o futebol, a NBA abraçou a Internet e todo seu potencial em atingir uma grande gama de fãs mundo a fora. Em uma comparação feita em 2015 com as quatro principais ligas esportivas nos Estados Unidos (NFL, NBA, NHL e MLS) e seus alcances nas principais mídias sociais, mostra como a NBA se preocupa em engajar o maior número de fãs e atrair toda atenção possível para suas estrelas e campeonato.

²¹ <https://www.instagram.com/p/-38yCdvM1L/>. <https://www.instagram.com/p/BE2HCUuzff8/>, último acesso em 20 mai. 2017.

Figura 13: Comparação entre as principais ligas Norte Americanas em alcance via mídias sociais



Fonte: Result Sports²²

No entanto, além do espetáculo, e as intensas rivalidades, a NBA entende que o esporte é sobre se divertir, e a leveza e banalidade das mídias sociais fornece a plataforma perfeita para os atletas interagirem com os fãs.

A Associação não está apenas crescendo internacionalmente através de seus esforços diretos de marketing digital, mas se enraizando na cultura pop. Ícones musicais globais como o rapper Drake estão fortemente envolvidos na NBA, e fazem referências à associação em suas músicas de sucessos internacionais. A indústria da moda é fortemente influenciada pela NBA, com sapatos como "Air Jordans" se tornando afirmações de moda, em vez de produto voltado somente para a prática do esporte. A equipe de marketing da NBA está atenta aos mínimos detalhes, e neste ritmo, não devemos nos surpreender se a NBA se tornar a maior liga de esportes profissionais dentro da próxima década.

Shaquille O'Neal, jogador de basquete que atuou na NBA por 19 anos, em entrevista para o site Fast Company (2010) resalta: "Eu sou social, e tento ser o mais acessível possível, e na realidade (e segurançaHá algumas pessoas loucas lá fora!). Sério, eu tento não estar acima das pessoas, mas entre eles".

²² www.csga.ca/nba-social-media-leader, último acesso em 20 mai. 2017.

Eu acho que você tem que ter cuidado com a autopromoção e como você envia essas mensagens. As pessoas são reais. Eles sabem quando você está sendo falso ou tentando obter vantagens sobre eles. Eu tento manter tudo tão real quanto possível, é por isso que tudo realmente vem de mim (Shaquille O'Neal 2010).²³

4.4 O fim de semana das estrelas

O NBA All-Star Game (Jogo das estrelas da NBA) inicialmente começou como uma noite divertida de basquete, um evento que reuniria os melhores jogadores da temporada em um amistoso sem muitas pretensões, na qual marcaria o fim da primeira metade da temporada regular. Mas ao longo dos anos a organização decidiu que o evento não deveria acontecer em apenas uma noite, mas sim em um fim de semana inteiro. Agora, o NBA All-Star Weekend (Fim de semana das estrelas da NBA) é composto de três noites, com diversos jogos e desafios competitivos envolvendo não só os atletas da liga, mas sim grandes celebridades como os cantores Justin Bieber e Beyonce ou atores de Hollywood como Mark Wahlberg, entre outros. Uma ótima oportunidade para a NBA que viu ao longo dos anos uma grande e única oportunidade para trazer os fãs mais próximos do dia a dia da liga e trazer as marcas mais perto dos consumidores de basquete.

Figura 14: O rapper Drake e o humorista Kevin Hearth no All-Star Celebrity Game em 2016



Fonte: NBA²⁴

NBA All Star Weekend está repleto de eventos dos mais variados gostos e modalidades de basquete, incluindo o BBVA Rising Stars Challenge, o Sprint NBA All-Star Celebrity Game, o Sears Shooting Stars, o Taco Bell Skills Challenge, o Foot Locker Three-Point Contest, o Sprite Slam Dunk e a NBA All-Star Game apresentado por Kia. Como

²³www.deadspin.com/5603405/shaq-and-awe-the-big-shakespeare-on-social-media-and-the-influence-project>, último acesso em 18 mai. 2017.

²⁴ <http://www.nba.com/raptors/press-releases/allstar-celebrity-011416/>, último acesso em 19 mai. 2017.

observado pelos nomes dos eventos acima mencionados, não só existem muitas atividades anexadas ao fim de semana, como também há um monte de patrocinadores.

Eventos como All-Star Weekend proporcionam uma oportunidade para as empresas a gerar consciência e criar uma conexão entre o potencial consumidor e seus produtos ou serviços, que não é tão facilmente alcançável em outros lugares. No passado, o marketing para tal evento era extremamente caro, no entanto, com o desenvolvimento de estratégias de engajamento totalmente integrado a publicidade, uma empresa pode trazer uma dinâmica que atinge os consumidores em diferentes formas.

O engajamento gerado pelo All-Star Weekend se mostrou muito valioso para a NBA. É um momento onde os jogadores podem exercer suas personalidades sem se importar com resultados, cobranças dos fãs e da mídia, trazendo os jogadores mais próximos dos fãs. É um momento onde a NBA pode relaxar e exaltar seus melhores atributos como marca esportiva.

Figura15: Shaq e LeBron dançando durante o Fim de Semana das Estrelas



Fonte: Pinterest²⁵

4.5 Muito mais que uma liga esportiva

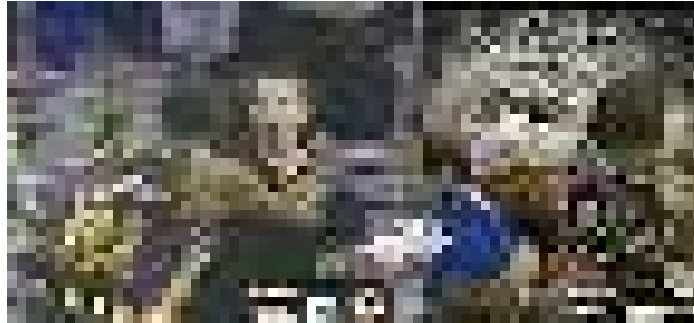
A NBA teve problemas significativos com alguns jogadores em algumas violentas atitudes durante os jogos. Em 19 novembro de 2004, os fãs da NBA testemunharam uma das mais feias lutas na história do esporte. Na briga que ficou conhecida como a "Malice at the Palace" (Maldade no palácio)²⁶, o jogo foi interrompido devido uma briga entre os jogadores. Mais notavelmente, Ron Artest do Indiana Pacers que correu para a arquibancada para lutar com um fã. No total, cinco jogadores da NBA e sete torcedores foram acusados de delitos. O

²⁵ <https://br.pinterest.com/pin/114490015498071278/>, último acesso em 20 mai. 2017.

²⁶ www.grantland.com/features/an-oral-history-malice-palace/, último acesso em 20 mai. 2017.

incidente, um dos piores da história do esporte, deixou a liga com uma reputação quebrada que desde então tem tentado reconstruir.

Figura 16: Ron Artest do Indiana Pacers atacando um torcedor na arquibancada



Fonte: Clutch Points²⁷

Foi um ano depois, a partir de casos como esse de 2004 que a liga montou programas de responsabilidade social, desenvolvendo parcerias com a Read to Achieve, FIT, NBA Green ,programa ligado à sustentabilidade do planeta e o Fan Experience. Todos voltados para programas com impactos sociais em crianças e famílias de todo o mundo, gerando exemplos de iniciativas ligadas a ações humanitárias e educação por parte de quem dirige uma modalidade esportiva profissional .

De acordo com Murray e Vogel (1997), mencionados por Walker & Kent (2009)²⁸, alegam que “as ações de responsabilidade social empresarial podem influenciar as intenções de compra e que isso pode estar relacionado com as expectativas que os consumidores têm sobre se a organização tem comportamentos éticos ou não.”

As ações de responsabilidade social da NBA são diversificadas e podem variar entre ações de voluntariado por parte dos jogadores, iniciativas educacionais, doações para instituições, iniciativas comunitárias, relacionadas com a saúde e programas ambientais, sendo que a organização esportiva pode compensar à comunidade sem fins lucrativos, o que demonstra uma forte relação entre organização e comunidade.

Desta forma, a NBA aproveita os seus atletas para promover um programa filantrópico, o NBA Cares fundado em 2005, onde atletas profissionais colaboram em conjunto com a NBA em programas sociais em suas comunidades. A participação individual dos atletas profissionais neste tipo de programas contribui para que estes atletas sejam percebidos pela

²⁷ <https://clutchpoints.com/metta-world-peace-speaks-daily-with-malice-at-the-palace-cup-thrower/>, último acesso em 20 mai. 2017.

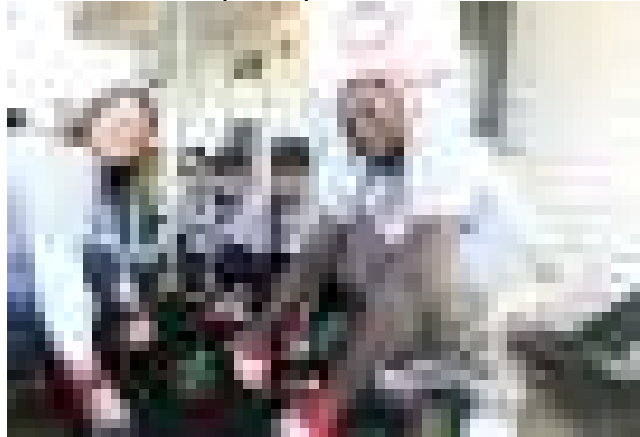
²⁸ <https://goo.gl/2BwrQX>, último acesso 20 mai. 2017.

opinião pública como bons cidadãos. Outro exemplo é dado pela WNBA, que fez uma parceria com um dos patrocinadores da liga, a loja de departamentos americana Sears, para promover a conscientização sobre o câncer de mama, tendo o dinheiro arrecadado doado à National Alliance of Breast Cancer Organizations (Aliança Nacional de Organizações de Câncer de Mama).

Em entrevista para SportsBusiness Journal (2006)²⁹ Stern disse que "Temos duas missões na NBA. O mais imediato, disse ele, é "ser uma liga de sucesso. Mas o outro é usar nossa força para a responsabilidade social."

O NBA Cares já forneceram mais de 3,9 milhões de horas de serviço e criou mais de 1.080 lugares onde as crianças e suas famílias podem viver e aprender em comunidades ao redor do mundo. A NBA também envolve mais de 12 milhões de jovens anualmente, inspirando o jogo e ensinando os valores do esporte.³⁰

Figura 17: Astro LeBron James participando de trabalhos de revitalização urbana



Fonte: Entre o nada e o Infinito³¹

²⁹ <https://goo.gl/4UspX2>, último acesso em 24 mai. 2017.

³⁰ <https://goo.gl/EUZ1yy>, último acesso em 20 mai. 2017.

³¹ <https://entreonadaeoinfinito.files.wordpress.com/2013/02/nba-cares-lebron.jpg>, último acesso em 20 mai. 2017.

5. CONCLUSÃO

Durante esse trabalho conhecemos um pouco da história do basquete e como ele se tornou ao longo dos anos um dos esportes mais populares do mundo, que movimenta bilhões de reais e cada vez mais ganha espaço na preferência dos aficionados por esportes. O basquete é um excelente jogo onde pessoas de todo o mundo podem desfrutar, independentemente de serem pobres ou ricos, jovens ou velhos. É um grande esporte que não conhece limites para a evolução visto que qualquer pessoa pode vir a criar novos estilos e habilidades, que podem ser usados nos jogos amigáveis e em torneios.

Ao estudar autores como Philip Kotler, Francisco de Paulo Melo Neto, Warren Keegan e Mark Green, aprendemos mais sobre cultura, globalização e marketing. Tudo isso para podermos entender como foi a trajetória da NBA, que no decorrer das décadas mostrou que o basquetebol continua importante, se não vital, para a cultura americana, mas, em um mundo encolhido, também significa algo a mais. A NBA é um negócio, e como todo negócio, procura o crescimento. A liga está se adaptando a um mercado global que já não é mais facilmente dominado pela cultura americana.

O entendimento das noções de cultura são necessários para perceber novas oportunidades de mercado. O marketing passa a funcionar como o intermediário das implicações da cultura no comportamento do consumidor. Perceber a conexão de alcance mútuo da cultura e do comportamento do consumidor é fundamental para impulsionar e conquistar novos mercados-alvo. A disposição da NBA para se adaptar a um novo conjunto de circunstâncias econômicas e culturais mostra que a liga continuará a se tornar mais e mais globalizada.

É interessante notar como a comunicação teve um papel essencial durante todo o processo de desenvolvimento da NBA. É corriqueiro vermos casos onde uma empresa esportiva se utiliza do sucesso dentro de quadras, campos ou pistas para melhorar a sua imagem. Mas reformular a sua identidade através da comunicação sem que tenha de fato dado ênfase aos resultados, não é algo que se vê todo dia.

A NBA tem três pontos importantes que fizeram com que a sua cultura transcendesse a do próprio esporte, aonde parece que a NBA extrapola não só as fronteiras físicas dos países mas sim a do basquetebol, são elas: ser uma máquina inesgotável quando se trata de gerar conteúdo, deixar a sua personalidade brilhar e mostram que tem um coração.

Uma experiência simples é entrar no site oficial da NBA ou qualquer um dos sites das equipes da NBA todos os dias por uma semana e observar quanto a página inicial muda entre

as visitas. Se sua experiência for como a minha, cada novo dia traz quase um site completamente novo. Eles mostram emoção com base em como um jogo e o campeonato estão se desenrolando e, em última análise, os fãs se sentem como se eles soubessem que tipo de pessoa o jogador é fora das quadras, o que faz com que a empatia por esses atletas e pela liga aumente exponencialmente. Visando menos mostrar seu perfil corporativo e mais para o que faz seus funcionários e sua empresa únicos. E por último, o lado filantrópico da NBA. Quando você vê pessoas em todos os níveis da NBA envolvidos no bem de comunidades ao redor do mundo, qualquer imagem de um conglomerado corporativo com ganância de dinheiro começa a derreter e traz um lado mais humanitário átona.

Essencialmente, conclui-se que o vínculo do consumidor com o esporte está ligado à autenticidade e a interatividade, dois fundamentos para que seja uma via de mão dupla, onde o torcedor alimenta o esporte e o esporte alimenta o torcedor. Logo é muito importante ao entrar em novos mercados padronizar os compostos mercadológicos, a fim de reduzir custos, criar uma imagem forte e consistente na mente do consumidor. Porém, levando em conta que adaptações serão necessárias quando se tratam de mercados em diferentes países com culturas distintas. A NBA tem abusado desses conceitos, passando uma imagem forte ao consumidor de ser uma empresa transparente e de braços abertos para comunidade global.

6. REFERÊNCIAS

60 Most Pivotal Moments in NBA History. Disponível em <www.bleacherreport.com/articles/888482-60-most-pivotal-moments-in-nba-history>.

Acesso em 13 mar. 2017.

AUGÉ, M. **Não-Lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade.** Campinas: Papyrus, 1994.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais.** São Paulo: Umesp, 2004.

CALADO, G. **Marketing esportivo.** Palestra. Fortaleza. 26 set. 2007. Disponível em <www.marketingvendas.blogspot.com.br/2007/09/marketing-esportivo.html>. Acesso em 03 mai. 2017.

CAMPBELL, C., BARBOSA, L. **Cultura, Consumo e Identidade.** 1 ed. FGV Editora, 2007.

CANCLINI, N. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** 4 ed. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ, 1999.

CORRÊA; W. C. S.; CAMPOS, K. G. S. B. **Marketing esportivo como estratégia de incremento na construção e consolidação da marca.** 2008. Dissertação (Pós-graduação em Marketing com Responsabilidade Social) - Centro Universitário de Caratinga, Caratinga.

DUARTE, O. **História dos esportes.** 4. ed. São Paulo: Senac, 2003. p. 73-84.

EANNET, J.P; HENNESSEY, H.D. **Global Marketing Strategies.** Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1992.

HISTÓRIA da NBA, Site oficial da NBA. Disponível em <www.nba.com/history>. Acesso em 20 mai. 2017.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: Software of the Mind**. New York, NY: McGraw-Hill, 1997.

JOHANSSON, J. K. **Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management**. Boston: Irwin MacGraw-Hill, 2000.

KEEGAN, W. **Marketing Global**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. ; GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global Marketing Management**. 5 ed. Wiley, 2010.

KOTLER, P., KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUNA, D.; GUPTA, S. **An integrative framework for cross-cultural consumer behavior**. *International Marketing Review*, Wisconsin, vol 18, no1, p. 45-69, 2001.

MCCRACKEN, G. D. **Culture and consumption: New approaches to the symbolic character of consumer goods and activities**. Indiana University Press, Bloomington, 1988.

MELO NETO, F. P.; CARVALHO, S. F. P. **Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática**. Rio de Janeiro, Record, 2006.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

_____. **Marketing esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro: BEST SELLER, 2013.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport Marketing**. 4ed. Human Kinetics, 2014.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. 1ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo - A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHERS, R. **O que é Marketing?** Coleção Primeiros Passos, São Paulo: Brasiliense, 1981.

ROOK, D.W. **The ritual dimension of consumer behavior**. Journal of Consumer Research, vol, 12, p. 251-264, 1985.

STOTLAR, D. K.; DUALIB, C. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Idéia e ação, 2005.

SVENSOON, G. **Beyond global marketing and the globalization of marketing activities**. Management Decision, Vaxjo - Suécia, vol. 40, no 6, p. 574-583, 2002.

VIDAL, D. **Marketing Esportivo: O 5p Da Paixão**. 4 set. 2013. Disponível em <<http://www.implantandomarketing.com/marketing-esportivo-5p-paixao>>. Acesso em 20 mai. 2017.

VIGNALI, C. **Mc Donald's: think global, act local – the marketing mix**. British Food Journal, Manchester, vol. 103, no 2, p. 97-111, 2001.

YENIYURT, S.; TOWNSEND, J. **Does culture explain acceptance of new products in a country?** International Marketing Review, Michigan, vol. 20, no 4, p. 377-396, 2003.

Figueiró, João Pedro Tavares.

Estratégias de marketing global e glocal: uma visão geral e a experiência da marca NBA / João Pedro Tavares Figueiró. – Rio de Janeiro: FACHA, 2017.

60 f.

Orientador: Ricardo Luis Aguirre Torregrosa.

Monografia de graduação (Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda) FACHA, 2017.

1. Globalização. 2. Marketing Global. 3. Cultura. 4. NBA. 5. Marketing Esportivo I. Torregrosa, Ricardo Luis Aguirre. II. FACHA. III. Título.