

1.1 Gestão de marcas esportivas

As marcas da organização esportiva são visíveis em todos os lugares dentro da economia mundial. As principais marcas esportivas são consideradas como criadoras de mercado, não só para o esporte em que estão envolvidas, mas também para as indústrias externas. A Nike, o FC Barcelona e os Jogos Olímpicos são algumas das marcas mais reconhecidas no mundo. Organizações de grandes agências, como a CAA (Creative Artists Agency - em tradução livre: agência de artistas criativos) e a IMG (International Management Group - grupo de gestão internacional), possuem políticas detalhadas para gerenciar a utilização de seus clientes, alguns dos quais são atletas, bem como seus nomes e logotipos, a fim de controlar sua marca. Mesmo entidades sem fins lucrativos, como os programas de atletismo intercolégiais e as federações esportivas governamentais, contam com especialistas em branding que são responsáveis pelo desenvolvimento e pela gestão da marca aos olhos do público. Desenvolver e manter uma marca de sucesso é um fator fundamental para a saúde financeira de uma organização, bem como o seu sucesso quando comparado aos seus concorrentes. Neste módulo, abordaremos primeiro por que o branding é importante, como construir e manter uma marca e como alinhar essa marca aos parceiros organizacionais.

1.1.1 Fundamentos de branding

Qual é a sua marca pessoal? Quão importante é essa marca para você e para o que você faz diariamente? Essas perguntas são de natureza retórica, pois não há uma resposta plausível que possa ser verdadeiramente dada pelo próprio indivíduo sobre sua própria marca pessoal. Isso ocorre porque você pode até tentar gerenciar sua marca, mas ela é estabelecida por aqueles ao seu redor, não por você mesmo. Isso também é verdadeiro quando você pensa sobre a marca da sua organização esportiva. A marca é estruturada e construída pela organização, mas no fim é estabelecida pelo consumidor. Uma marca é, simplesmente, o sentimento dos consumidores sobre um produto, serviço ou organização. Mais tarde, nos aprofundaremos em como construir e gerenciar uma marca, mas é sempre importante para o executivo do esporte lembrar que a marca não é o que você diz que é, e sim o que o consumidor diz que ela é.

Algumas organizações e executivos do esporte se perguntam por que é importante ter uma marca ou se vale a pena investir dinheiro na criação e gestão de uma marca. O branding é importante, sobretudo hoje em dia, devido a fatores sociais significantes, dentre os quais estão a



acessibilidade, a familiaridade e a competição. A acessibilidade é o fator principal, pois o consumidor está agora mais ocupado do que nunca. Ele está cercado de opções, porém, devido à sua agenda lotada, não tem tempo para avaliar cada uma dessas opções. Ter uma marca original dentro de sua organização esportiva a torna acessível à escolha do consumidor. A familiaridade é outro fator que contribui para o sucesso das organizações esportivas, pois os consumidores são pessoas de hábito e tendem a se envolver nos negócios devido à confiança. Eles acreditam que os produtos que adquiriram são o que querem, por causa do sentimento previamente mantido sobre o produto em si e/ou sua organização. O terceiro fator que torna o branding tão importante é a competição que há dentro da indústria do esporte, assim como fora dela, pela renda discricionária dos consumidores. Muitas organizações dentro do esporte possuem qualidades e características similares no mercado de hoje. O executivo do esporte e o branding da organização são, muitas vezes, quem estabelecem onde o consumidor irá utilizar os produtos.

1.1.2 Elementos de marca

Uma marca pode ser composta de muitos elementos diferentes. É importante notar que, dentro do esporte, elas são frequentemente determinadas por fatores internos e externos. A marca da sua organização esportiva é composta de:

- Agentes organizacionais.
- Personalidades.
- Slogans.
- Propostas/acordos.
- Logotipos.
- Nomes icônicos.

Ao considerar esses fatores, uma organização esportiva deve estabelecer critérios para escolher sua marca. Para estabelecer o posicionamento adequado dentro da mente do consumidor, bem como ser de natureza progressiva, os critérios para a escolha de uma marca devem responder às seguintes perguntas.

A marca:

- Atende a um objetivo?
- É agradável ao consumidor?
- É notável ao consumidor?
- É de natureza adaptável?
- É original?
- É negociável?



1.1.3 Benefícios de marca

As marcas têm objetivos que são benéficos tanto para os consumidores quanto para as organizações. Esses objetivos são importantes sobretudo para o executivo de esportes estar ciente de que, ao construir uma marca, deve mantê-la sob os olhos do consumidor enquanto gerencia o seu processo.

O primeiro objetivo da marca para o consumidor é que ela seja usada como uma fonte de execução de negócios. Como mencionado anteriormente, isso permite ao consumidor realizar uma decisão de compra de maneira mais fácil, baseada na marca que satisfaz mais naturalmente as suas necessidades ou desejos. O segundo objetivo para o consumidor é o baixo risco e a previsibilidade que uma marca oferece. O branding representa um menor receio por parte do consumidor ao se envolver em um intercâmbio de negócios devido à confiança que ele construiu com a marca. O terceiro objetivo é a diminuição do tempo de avaliação que o consumidor deve ter ao se envolver em uma troca de mercadorias. Economia de tempo e dinheiro são coisas que os consumidores procuram fazer diariamente. Fornecer uma marca que realize esses dois desejos gera uma lealdade para toda a vida se devidamente administrada ao longo do tempo. O quarto objetivo que uma marca apresenta ao consumidor é o de provar sua identidade com qualidade e serviço. Ao ter um determinado símbolo da sua marca, você já aumenta o seu valor aos olhos do consumidor. Isso é importante, sobretudo, para organizações esportivas, uma vez que proporciona fácil acesso e transferibilidade de um consumidor para o outro se a excelência fizer parte da marca das organizações na mente do consumidor.

Paralelo a servir aos objetivos do consumidor, uma marca fornece um enorme benefício ao executivo do esporte, assim como à organização. O primeiro objetivo apresentado à organização é que a marca ofereça uma vantagem competitiva dentro de sua indústria. No mundo dos esportes, isso fica evidente através do conceito de "pegar carona". Com esse conceito, uma organização atrai novos consumidores apenas por ter uma marca reconhecida pela excelência estabelecida por ela. O segundo objetivo que uma marca oferece a uma organização é a segurança para os bens e serviços que ela fornece. Embora muitas vezes isso seja considerado como direitos autorais, as organizações esportivas devem entender o valor de suas entidades e que, ao possuírem uma marca, estão protegendo seus ativos individuais. Isso também fornecerá proteção ao desenvolvimento de uma organização esportiva, já que mais equipes e atletas estão lucrando com frases de direitos autorais e patentes que são instantaneamente populares entre os consumidores. O terceiro objetivo de uma marca para a organização é que ela garanta a base de satisfação dentro da mentalidade do consumidor ao consumir um produto. Um consumidor tem um pensamento inicial ao entrar em



um intercâmbio de negócios com uma marca. Fazer com que isso seja um ponto de partida positivo devido à marca significa que a organização é mais suscetível a entrar na mente do consumidor, fornecendo outro ponto de partida para a próxima troca no futuro. Um exemplo disso é quando um patrocinador corporativo percebe um aumento nos negócios desde o primeiro acordo que foi feito, e ele agora tem um sentimento positivo ao entrar em discussão sobre o próximo acordo para patrocínio. Mesmo que algo na implementação do segundo acordo não ocorra como planejado inicialmente, a organização (e sua marca dentro da mente do consumidor) já conseguiu a confiança do consumidor, tendo crédito com ele. Isso permite ao consumidor continuar a ter sentimentos positivos no futuro. A última função da marca para a organização é a sua utilização como forma de rentabilizá-la. Embora isso seja um pouco da combinação dos três primeiros objetivos, uma organização precisa de lucro sobre a marca a fim de ser bem-sucedida. Um executivo de esporte deve utilizar cada fluxo de receita para maximizar o lucro de sua organização. Aproveitar a marca pode abrir ilimitados fluxos de receita. A maioria das organizações esportivas tem semelhanças e, portanto, possuem fluxos de receita semelhantes. São os executivos esportivos e as organizações que abrem fluxos de receita que os diferenciam dos concorrentes, tornando-os verdadeiros líderes de indústria.

1.1.4 Gestão de marca

A gestão da marca é um processo que realmente nunca termina para uma organização. Como mencionado anteriormente, ela é algo que evolui ao longo do tempo e precisa ser adaptável a determinados eventos dentro das fases de desenvolvimento da organização. A gestão da marca consiste em determinadas etapas envolvidas no processo global de branding de uma organização. O executivo do esporte deve se lembrar que esse processo não tem fim. Esse processo é algo que será constantemente refinado na indústria e na organização para a qual o executivo esportivo trabalha. A gestão da marca nada mais é do que o processo de criação, manutenção e maximização de uma marca. O processo de gestão da marca, que é implementado pela organização, pode garantir a criação e a manutenção de uma marca de sucesso, o que não depende de apenas um único fator na gestão. Mesmo quando um dos agentes dentro da organização muda, ou quando há uma mudança dentro da indústria, um processo sólido de gestão da marca fará uma organização não só sobreviver, mas sim prosperar durante a vida toda. Existem quatro passos no processo de gestão da marca:

- A criação da marca.
- A implementação da marca.
- Avaliação do desempenho da marca.
- O desenvolvimento da marca.



A criação de uma marca

Como dito anteriormente, uma marca verdadeiramente identificável e positivamente pensada é um dos ativos mais valiosos que uma organização esportiva pode ter. Na mente do consumidor diário, é uma transição muito mais fácil consumir produtos de uma marca com a qual estejam familiarizados. Isso proporciona conveniência para o consumidor em vez de fazê-lo explorar fora do seu círculo de familiaridade para consumir produtos similares de uma marca diferente. Isso pode ser muito valioso para o executivo do esporte, pois ele pode aproveitar a conexão emocional, e os comportamentos ligados a essa conexão, para ganhar uma vantagem em um mercado inexplorado anteriormente. Isso também pode ser usado pelo executivo de esporte para expandir sua participação de mercado em um mercado já saturado. A fim de construir uma marca de sucesso, o executivo de esporte deve levar em consideração muitos dos fatores internos e externos dentro da indústria do esporte, bem como fatores socioeconômicos existentes nos negócios de hoje. Para construir uma marca ou renovar uma organização, seguir as etapas listadas abaixo será o primeiro passo para estabelecer o sucesso através do branding. Estas são as etapas para se construir uma marca:

- 1) Identificar o público-alvo.
- 2) Criar uma declaração de missão da marca.
- 3) Pesquisar marcas concorrentes.
- 4) Determinar quais benefícios sua marca fornecerá ao consumidor.
- 5) Projetar os aspectos criativos da marca.
- 6) Criar a mensagem e a abordagem da marca.
- 7) Destacar sua marca.
- 8) Implementar a sua marca ao negócio.
- 9) Ser consistente e cuidadoso com a sua marca.

Identificar o seu público-alvo – Identificar o público-alvo de algumas organizações dentro do esporte parece fácil, pois há alguns laços familiares e locais para o esporte. Por exemplo, os New York Knicks da NBA (National Basketball Association) poderiam facilmente dizer que seu foco está nas pessoas dentro de 40 quilômetros de Nova Iorque, que são ávidos fãs de esportes. Essa é uma abordagem muito vaga quando se trata de branding, uma vez que não serve ao objetivo de realmente criar uma marca de uma maneira global. Cada marca deve ser criada com a idéia do que pode funcionar inicialmente, mas também conseguir ser sustentável ao longo do tempo quando a organização cresce. Continuando com o mesmo exemplo, os New York Knicks poderiam criar uma marca que funcionasse muito bem dentro de seu segmento de mercado de ávidos fãs de esportes que vivem dentro dos 40 quilômetros de Nova Iorque, mas talvez essa marca não funcionasse fora dessa



cidade. Enquanto isso, os Brooklyn Nets, também membros da NBA, criaram uma marca muito mais amigável globalmente, mas ainda assim permaneceram específicos. Os Brooklyn Nets têm como público-alvo homens de 25 a 55 anos com paixão pelo basquete e que têm tendência a atividades externas. Embora o público do mercado dos Nets possa parecer mais específico, ele realmente tem um alcance mais amplo. Esse público não tem restrições locais e, por sua vez, pode se tornar uma mensagem mundial a ser passada de um consumidor para o outro. O fato de determinar o seu público-alvo para a sua marca deve ser analisado de forma diferente de um público-alvo para um plano de marketing. Embora pareçam de natureza similar, é função do executivo do esporte ter uma visão global do que pode funcionar em um nível mais amplo.

Criar uma declaração de missão da marca – Declarar uma missão para uma organização dentro do esporte é mais do que apenas ganhar alguns jogos ou campeonatos. Além disso, declarar a missão da organização pode ser visto como motivo para que ela realize negócios na indústria em que está, bem como a razão da organização para existir. A declaração de missão da marca deve estar em alinhamento com a declaração de missão da organização. Ela deve fornecer uma direção clara do que a organização está tentando realizar e da sua razão para se envolver com o consumidor. Por exemplo, a Harvard Athletics tem uma missão específica que vai bem além do que é apresentado no campo, na quadra ou na pista. Ao ler as declarações de missão abaixo, você pode ver que tipo de marca a Harvard construiu. Também se pode perceber a marca que eles gerenciam continuamente dentro de seu programa de atletismo, bem como em sua instituição.

Declaração de missão da Harvard Athletics – Educação através do atletismo

A participação no atletismo ajuda nossos alunos a crescer, aprender e a se divertir enquanto usam e desenvolvem suas habilidades pessoais, físicas e intelectuais. A Harvard valoriza as lições há muito tempo ensinadas pela participação no atletismo: a busca da excelência através do desenvolvimento pessoal e do trabalho em equipe, o comportamento ético e responsável dentro e fora do campo, a adesão ao espírito das regras e à sua palavra, liderança, força de caráter e esportividade - respeito pelos adversários, aceitação da vitória com humildade e reconhecimento da derrota com graça. Ao ensinar essas lições aos seus alunos, a Harvard propaga hábitos que levarão os alunos a uma vida melhor e mais saudável. Embora vencer não seja um fim em si, acreditamos que os esforços de nossos atletas intercolégiais para serem o seu melhor os levará ter sucesso ao longo de suas vidas.

A construção da comunidade e do orgulho em Harvard



O atletismo em Harvard constrói a comunidade com o envolvimento dos estudantes, da faculdade, da equipe de funcionários e dos universitários e cria um portal através do qual as comunidades vizinhas podem apreciar a experiência de Harvard. Todos temos orgulho em saber que nossos treinadores são educadores e que nossos atletas são verdadeiros representantes do corpo estudantil de Harvard. Os atletas de Harvard são admitidos através do mesmo processo, recebem o mesmo apoio acadêmico e são mantidos com os mesmos padrões que todos os outros estudantes da instituição. As equipes atléticas bem-sucedidas geram um entusiasmo único por todo o campus e na comunidade, ajudam a fortalecer os laços entre as várias divisões da nossa universidade, fortalecem a lealdade colegial de uma maneira saudável e dão aos nossos membros da comunidade outra razão para se orgulharem de representar Harvard. (Harvard University, 2014, <https://goo.gl/BrkOTA>).

Pesquisar marcas concorrentes – Ao construir uma marca para a sua organização esportiva ou ao renovar a gestão da marca da sua organização, você tem que estar ciente do que as organizações concorrentes ao seu redor estão fazendo, a fim de avaliar os sentimentos do consumidor. Esse processo é muito semelhante à pesquisa dos fatores externos dentro de uma análise SWOT (pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças) ao construir um plano de marketing. A análise SWOT tem como objetivo alinhar os pontos fortes e fracos que a organização tem em relação aos outros, juntamente com as oportunidades e ameaças da indústria. Isso serve como uma ferramenta comumente utilizada por organizações esportivas para identificar os pontos fortes e oportunidades com que se pode ganhar dinheiro e as fraquezas e ameaças que precisam ser controladas ou contidas. A diferença entre pesquisar para uma marca e elaborar o plano de marketing é que a pesquisa é mais focada globalmente, com uma perspectiva maior sobre as diferentes organizações. Um exemplo seria quando a NBA estava procurando expandir internacionalmente. A NBA analisava o branding das organizações esportivas internacionais que estivessem competindo com o exterior e não necessariamente com a organização monstro, a NFL (National Football League), que domina o mercado dentro dos EUA. Ao observar organizações esportivas tais como a Premier League e a La Liga, a NBA teve uma ideia melhor da marca que precisavam usar e do que funciona como foco de um branding internacional. Ter em mente quem são seus verdadeiros concorrentes é essencial para o executivo de esporte ao determinar sua marca e missão.

Determinar os benefícios que sua marca oferecerá ao consumidor – Ao estabelecer sua declaração da missão da marca, a organização esportiva define o motivo de sua existência. Ao determinar quais benefícios sua



marca oferecerá ao consumidor, você especifica qual é a sua declaração de missão e os benefícios tangíveis ou intangíveis atribuídos a ela. Dentro da indústria do esporte, cada organização é diferente e tem uma escala diferente de serviços e bens que pode oferecer. Determinar especificamente em que escala sua organização vai operar e o que pode ser fornecido é a chave para gerenciar expectativas. Parte desse processo é descobrir quais qualidades e benefícios tornam sua organização única. No esporte, isso pode não parecer tão fácil, pois existem muitas semelhanças em equipes que jogam na mesma liga e/ou no mesmo esporte. Ao prestar maior atenção a isso, o executivo do esporte pode pensar em se voltar para o processo pelo qual presta serviços e para os canais através dos quais esses serviços são oferecidos. Uma vez que o público-alvo da marca já esteja definido, você pode se concentrar especificamente no motivo pelo qual o seu consumidor deve escolher você em vez dos concorrentes. Um bom exercício agora seria parar e pensar sobre o que exatamente o torna diferente de alguns de seus concorrentes para seus consumidores dentro da sua liga, divisão, indústria, etc. Os ativos sobre os quais você está pensando são as maneiras pelas quais você pode se definir para além dos outros.

Projetar os aspectos criativos da marca – Os aspectos criativos da marca são, geralmente, os primeiros itens sobre os quais o consumidor pensa a respeito quando ouve a palavra marca. Assim, frequentemente, o consumidor conhece uma organização pelo logotipo, pelo slogan ou pelas obras de arte criativas. Muitas vezes, isso é pensado para ser o fator-chave na construção de sua marca, pois as empresas gastam milhões para encontrar o próximo logotipo *Jumpman* ou o slogan JUST DO IT, que são propriedades da Nike. A verdade por trás da questão é que, embora essas sejam peças-chave para a marca da Nike, elas não são as principais razões da Nike ter sido bem-sucedida ao longo dos anos. Dito isso, o aspecto criativo da marca é algo excepcionalmente importante na primeira fase de impressão do processo de compra do consumidor. A organização esportiva de sucesso deve estar disposta a investir fortemente na criação de uma identidade e em um design de marca excepcional, mas ela deve perceber que isso é apenas parte do quebra-cabeças, e não a única peça.

Criar a mensagem e a abordagem da marca – Sua mensagem vai depender da missão, do mercado consumidor e da concorrência dentro da indústria do esporte. Sua mensagem de marca pode ser colocada de muitas maneiras diferentes aos olhos do consumidor, e deve soar para eles como uma mensagem pessoal. Por exemplo, a mensagem da marca NBA Cares Community Assist Award é “Making an assist in the community” (em tradução livre: “Fazendo um passe de assistência na comunidade”, NBA Media Ventures, LLC. 2016, <https://goo.gl/OmxAQf>). Isso é algo muito consumível pelo fã ávido da NBA, devido à referência à terminologia do jogo de basquete: fazer uma *assistência*, bem como ligar-se à mensagem universal de *comunidade*. Nesse exemplo, a NBA



mostrou que isso está relacionado àqueles dentro do esporte e que tem um alcance global. A abordagem que a sua organização esportiva pode fazer é também chamada de "discurso de elevador" no mundo dos negócios e das organizações sem fins lucrativos. A premissa básica é determinar uma declaração muito sucinta que permita que você explique sua missão e seus objetivos como organização no tempo que leva para pegar um elevador.

Para descrever a marca NBA Cares Community Assist Award, a abordagem está listada como

Todos os meses, a NBA escolhe um jogador da liga para o NBA Cares Community Assist Award apresentado pelo Kaiser Permanente. O prêmio honra o jogador da NBA que melhor reflete a paixão que a liga e seus jogadores têm por retribuir às suas comunidades. Esse jogador é reconhecido pelos seus notáveis esforços na comunidade e pelo seu trabalho filantrópico! (NBA Media Ventures, LLC. 2016, <https://goo.gl/OmxAQf>).

Através da mensagem e da abordagem da marca, a NBA mostrou que pode adaptar a idéia dessas duas etapas não só para a sua organização como um todo, mas também para programas específicos dentro de uma divisão de caridade de sua organização. Um bom exercício a ser realizado pelo executivo do esporte em relação à sua própria empresa é pensar em como entregar a mensagem e a abordagem, nesse exato momento, no curto espaço de tempo que se tem para "pegar um elevador". Elas devem ser sucintas, direto ao ponto e intrigantes o suficiente para os consumidores / parceiros desejarem consumir mais.

Destacar sua marca – Uma vez que a marca esteja estabelecida internamente, é essencial à organização esportiva destacá-la a cada oportunidade que tiver e ser capaz de mostrar o seu impacto. Isso pode ser feito com menções simples à marca durante uma conversa. Isso também é feito através da inclusão da marca em todos os meios de comunicação e da apresentação de seu impacto após a implementação. Para se ter uma marca notável não se deve apenas trabalhar nos detalhes da criação de algo notável internamente, mas também ser capaz de compartilhar isso com o mundo, tanto quanto possível. Isso é feito mostrando o impacto na forma de *contar sua história* através de canais tradicionais e não tradicionais. O destaque da sua marca também é mostrado através da criação de parcerias ao se fazer projetos colaborativos que beneficiam mutuamente cada organização.



Como mostrado abaixo, isso pode ser feito com parceiros de longa data para um novo empreendimento conjunto em que ambos se beneficiarão da construção de uma nova marca para uma nova iniciativa:

O parceiro de longa data da NFL, a Gatorade, que faz parte da empresa PepsiCo, lançou uma nova campanha da League of Captains com o tema inspirado em quadrinhos. Os quadrinhos online contarão com cinco "super-heróis" do futebol americano: Cam Newton dos Carolina Panthers como The Blender, JJ Watt dos Houston Texans como MegaWatt, Peyton Manning dos Denver Broncos como The Sheriff, Eli Manning dos New York Giants como The Big Easy e Robert Griffin III dos Washington Redskins como Triiple Impact. Além de aparecerem online, os heróis serão retratados em garrafas de edição limitada da Gatorate.

Para envolver ainda mais os fãs, o site irá encorajá-los a personalizar seus próprios super-heróis e a competirem por uma capa de gibi vencedora. As mídias sociais são um grande componente da campanha, já que os fãs podem compartilhar seus avatares no Facebook e no Twitter (Rudy, 2014, <https://goo.gl/6pMbV5>).

Outro fator importante é viver a sua marca, principalmente quando ela pertence ao branding da marca pessoal na indústria do esporte. Embora essa etapa seja importante ao criar sua marca, ao gerenciá-la isso se torna ainda mais importante. Iremos nos aprofundar nesse assunto mais adiante na leitura.

Implementar a sua marca ao negócio – Ao criar sua marca, ou renovar a sua gestão, é importante que cada aspecto dela afete cada aspecto da sua organização. Isso pode ser evidente de maneiras tanto tangíveis quanto não tangíveis. Um exemplo de maneiras tangíveis às quais sua marca pode ser implementada a cada parte de seu negócio é tê-la anexada a cada e-mail enviado, a cada produto lançado, e exibindo-a em todos os eventos e aparições da organização. Por exemplo, algumas organizações de vestuário esportivo possuem contratos que exigem que cada funcionário do parceiro de negócios só seja visto em público, em eventos oficiais, usando seu produto. Isso também é evidente quando os atletas fazem o branding de sua marca pessoal. Dessa maneira, a organização esportiva não apenas faz negócios com a organização parceira, mas também se certifica de ser bem representada de todas as maneiras enquanto em negócios conjuntos.



Ser consistente e cuidadoso com a sua marca – Este fator é essencial na criação de uma marca, mas também desempenha um papel fundamental no gerenciamento dela, o que vamos abordar em seguida. Em relação à construção de sua marca, a consistência vai ser representada da maneira que você é percebido pelo consumidor. Isso inclui não ter reações instintivas a respostas iniciais se a organização está convencida da crença na marca. Uma grande responsabilidade do executivo do esporte, e das organizações esportivas em geral, é ser adaptável às mudanças das condições do mercado. Isso é fundamental na economia em constante mudança de hoje. Dito isso, se a marca é sólida e seguramente enraizada em características de qualidade, a organização deve ser consistente e cuidadosa com a marca desde o princípio.

Implementação da marca – Construção da equidade da marca

A construção da equidade da sua marca se dá durante o processo de criação dela, mas tem continuidade durante a fase de implementação, ao longo de todo o ciclo de vida da marca. Uma vez escolhidos os elementos da marca e os aspectos criativos, eles podem ser expandidos durante a implementação mais aprofundada da marca. Ao escolher uma marca e manter em mente os seus elementos e critérios de seleção mencionados antes, o executivo do esporte, com a equidade da marca, a coloca estrategicamente em uma posição adequada na mente do consumidor.

Uma vez estabelecido esse posicionamento, a organização utiliza processos de marketing para dar continuidade à construção da equidade da marca. Esta comunicação estará em alinhamento com a missão de marketing da empresa e utilizará as estratégias de produto, preços e posicionamento. Esses são os componentes do mix de marketing para uma organização esportiva que são, em particular, vitais se observarmos a equidade da marca. Uma estratégia de produto está implícita no branding, pois assegura que o produto permaneça alinhado com a mais recente tecnologia, aprimoramentos e ofertas de outros produtos dentro da indústria. Para uma organização esportiva, isso pode significar qualquer coisa, desde oferecer a mais recente tecnologia em assentos para o seu estádio, a fim de impactar a experiência intangível dos fãs, até atualizar o mais novo produto de vestuário esportivo para se alinhar aos atletas de resistência de alto desempenho. O próximo passo da construção da equidade da marca pode ser alcançado através da implementação de uma estratégia de preços eficaz. Ser decisivo e progressivo no preço permite que uma organização se posicione melhor dentro do mercado. Isso também é feito para alinhar a sua marca com determinada área demográfica identificada no processo de criação da marca. Isso pode ser visto em muitos pontos diferentes dentro do ciclo de vida de negócios de uma organização esportiva, pois podem haver diferentes estratégias de preços para diferentes parceiros. Um clube de

futebol proeminente ofereceria uma estratégia de preços para o seu kit de negociação de patrocínio diferente do que seria para uma parceria comunitária com uma fundação local que beneficia jovens carentes. A última estratégia que uma organização esportiva pode utilizar enquanto cria a equidade da marca é a estratégia de colocação. Esse processo de marketing é baseado na criação de planos de implementação no mercado, informando aos diferentes administradores do canal de publicidade sobre os produtos ou serviços oferecidos. O correto posicionamento e instrução dos parceiros dentro dessa estratégia são essenciais no processo de alinhamento da parceria, e será o mais eficaz na construção da sua marca. Todo executivo de esporte deve se lembrar que, mesmo que não tenha o melhor produto e preço, se não for capaz de chegar ao consumidor, é inútil. Tendo isso em mente, o executivo do esporte deve perceber que a melhor habilidade no negócio é a disponibilidade. É apenas com a disponibilidade e o posicionamento correto do produto que a maioria dos consumidores pode ser envolvida.

A construção da equidade da marca é realizada através de processos similares definidos como os processos de marketing interno mencionados anteriormente, mas também é feita utilizando-se associações de marcas secundárias dentro da rede de parcerias de uma organização. Ao utilizar essas parcerias, o executivo do esporte deve compreender que essas conexões podem ser feitas com parceiros atualmente envolvidos com a organização, com a comunidade e com aqueles atualmente envolvidos com a indústria. As organizações têm três maneiras diferentes de utilizar essas parcerias: através de parcerias de branding, acordos de concessão de licenças exclusivos e utilizando o apoio de ícones. Parcerias de branding envolvem vários parceiros unindo-se em um projeto ou ciclo de marketing para ganho mutuamente benéfico. Isso é realizado dentro da indústria do esporte em todos os níveis. Esse alinhamento de parceiros pode ser uma ótima forma para a organização esportiva expandir seu alcance dentro de seu próprio mercado, assim como dentro do mercado de seus parceiros. Abaixo há um ótimo exemplo, que também é uma excelente forma de "pensar fora da caixa", de um dos líderes da indústria de parceria de branding, a NBA, com o maior mercado do mundo, a China.

A NBA China e a ANTA Sports Products Limited anunciaram hoje uma nova parceria na China, designando a ANTA como parceira oficial de marketing e merchandising da NBA China.

O anúncio foi feito através de uma coletiva de imprensa em Pequim pelo comissário da NBA, Adam Silver, e pelo presidente e CEO da ANTA, Ding Shizhong, que se juntaram ao campeão da NBA, Kevin Garnett, do Brooklyn Nets, e à lenda da NBA, Sam Perkins.



Através dessa nova parceria, a ANTA lançará uma linha completa de calçados e acessórios, identificados com as equipes e com a parceria das duas marcas, disponível em mais das 2.000 lojas ANTA por todo o país e nas lojas online oficiais da ANTA no Tmall (anta.tmall.com) e no JingDong (anta.jd.com).

Juntamente com a parceria de marcas de calçados, a ANTA colaborará com a NBA China para promover o crescimento do jogo de basquete na China e envolver os fãs através da participação em diversos eventos, incluindo a NBA Nation, a NBA All-Star Balloting, e a ANTA Power Is Priceless Intramural League. Mais de 300 milhões de pessoas na China jogam basquete, o que o torna o esporte coletivo mais popular do país (NBA Media Ventures, LLC., 2014, <https://goo.gl/bL2rxx>).

Acordos de concessão de licenças exclusivos são a segunda maneira de utilizar as suas associações de marca secundária. Estes podem ser feitos em múltiplas plataformas a fim de aumentar a equidade da marca da sua organização, bem como ter um ativo rentável e permanecer transparente e em uma posição favorável dentro da mente do consumidor. Esses acordos de concessão de licenças podem ser feitos internamente com advogados internos ou agentes, ou através da contratação de organizações terceirizadas para seus serviços. Principalmente para aquelas empresas que procuram a expansão dentro do mundo do esporte, isso pode ser um ótimo ponto de penetração, pelo qual pagarão muito dinheiro. Um novo marco do acordo de concessão de licenças parece vir à tona semanalmente, mas é importante se lembrar para qual empresa você concede a licença e a capacidade dessa empresa de cumprir com as expectativas do acordo. Organizações já estabelecidas, como a Nike, são frequentemente as mais rentáveis quando se trata de grandes acordos entre entidades, mas elas não são as únicas opções. Para ter um exemplo de um contrato de concessão de licenças que afeta as duas organizações dentro do esporte, revise os termos do acordo abaixo entre a Nike e a NBA.

Em março de 2015, saiu a notícia de que a Adidas não renovaria seu acordo com a NBA para os direitos de concessão de licenças para vestuário oficial dessa marca. Logo após isso, sem nenhuma surpresa, foi noticiado que a Nike teria fechado um acordo de oferta de compra. Houve algumas especulações sobre algum tipo de oferta surpresa da Under Armour ou outra marca menor, mas, realmente, isso sempre dependeu da Nike e de ela querer



os direitos. Não era necessário, pois queriam. Eles queriam isso.

O que eles conseguiram foi um acordo de oito anos com a NBA por um valor de 1 bilhão de dólares, um aumento de 245% em relação ao acordo da Adidas e 125 milhões de dólares anualmente (ESPN). Então, acrescente isso à grande pilha de dinheiro que vai empurrar o limite salarial para proporções astronômicas, começando em 2017 ou 2018, quando o acordo entra em vigor.

É uma boa notícia para os jogadores em geral com esse aquecimento esperado na receita; além disso, ele afasta qualquer constrangimento, pois muitos dos jogadores são contratados da Nike. Por outro lado, os jogadores da Adidas perdem visibilidade com a marca oficial da liga, mas isso poderia gerar dinheiro para gastar na promoção deles como atletas, com grupos como os de Derrick Rose, John Wall e Damian Lillard fazendo progressos este ano.

A Nike também é uma combinação mais natural, sendo a maior marca de basquete do planeta por tanto tempo, e devido à sua relação não só com o atleta mais icônico da liga, Michael Jordan, mas com todos os grandes megacapitães (Kobe Bryant, LeBron James) desde então. Ver como a Nike Basketball e sua gestão da marca reage à nova parceria será interessante, bem como os novos projetos para eventos de marquete.

Acima de tudo, é provável que isso signifique o fim das camisetas de manga, e graças a Deus por isso.

"Esta parceria com a NIKE representa um novo paradigma na estrutura do nosso negócio global de merchandising", declarou Adam Silver, comissário da NBA. "Como nosso fornecedor de vestuário exclusivo em quadra, a NIKE será de fundamental contribuição para nossos esforços coletivos, a fim de expandir o jogo globalmente, enquanto aplica as mais recentes tecnologias no design de nossos uniformes e produtos de quadra" (Moore, 2015, <https://goo.gl/qUpSBM>).

Embora esse acordo de concessão de licenças seja feito por dois gigantes da indústria, os princípios e as práticas podem ser aplicados à menor das organizações do esporte através dos sócios locais da comunidade. É função do executivo do esporte manter uma abordagem diligente e realista sobre o que os acordos são capazes de fazer, e também manter o melhor interesse da organização em mente.



Manter o melhor interesse da organização em mente é sobretudo importante quando se discute o terceiro canal da utilização de parcerias, apoios de ícones culturais ou esportivos. De certa forma, os apoios são algo que tem acontecido com a indústria dos esportes e da competição desde a época dos primeiros Jogos Olímpicos na Grécia antiga. Embora possua raízes muito mais antigas, a indústria reconheceu verdadeiramente a importância do apoio ao ver atletas individuais fazendo suas próprias marcas, juntamente com celebridades dentro de outras indústrias reconhecíveis. O principal elemento ao qual o executivo do esporte precisa estar atento ao incorporar um ícone à sua marca são os benefícios que podem ser adquiridos versus os pontos negativos de uma possível crise. Muitas vezes, as equipes dentro das ligas usam seus próprios ícones, como Lionel Messi para o Barcelona ou Cristiano Ronaldo para o Real Madrid. Tendo isso em mente, outras organizações esportivas, ou aqueles muito envolvidos com o negócio do esporte, utilizam ícones culturais que não têm essa conexão automática. Esse equilíbrio do branding também é pensado do ponto de vista do ícone. Algo para se manter em mente em relação a isso é que eles querem que sua marca pessoal esteja ligada a algo com excelência. Isso significa que o ícone pode estar ainda mais disposto a assinar um acordo menos incentivado com uma empresa vista como sinônimo de excelência se isso colaborar para o crescimento da sua marca pessoal.

A avaliação do desempenho da marca

A avaliação do desempenho da marca é algo que deve ser desenvolvido por cada organização, pois se trata do estabelecimento dos seus objetivos e missão dentro da sua indústria. Existe um processo de desenvolvimento que é direcionado à avaliação da marca e pode ser definido pela organização esportiva através de métricas-chave. Essas métricas-chave são algo a ser desenvolvido em conjunto com o processo de criação da marca, e elas variarão dependendo do tamanho e escopo da própria organização. As avaliações da marca serão divididas em três categorias distintas, e pode haver métricas diferentes anexadas a cada categoria. Dentro dessas diferentes categorias, o executivo do esporte terá que determinar qual é a mais valiosa para a sua marca, mas todas as três categorias podem ser utilizadas ao determinar a eficácia da marca, para se posicionar dentro da mente do consumidor-alvo. As três categorias são divididas em métricas de comportamento, percepção e desempenho.

Medida comportamental – As métricas comportamentais lidam com fatores internos e externos de uma organização. Os fatores internos lidam com a gestão e com os funcionários da organização e podem ser os mais diretamente afetados pelo branding de uma organização com impacto imediato. É função do executivo do esporte e da equipe de



gerenciamento sênior maximizar as habilidades e elevar as atitudes de todos na organização. Como discutido no processo de criação da marca, isso exige que todos na organização vivam a marca e sejam consistentes com a mensagem da equipe. Quando todos os membros de uma organização esportiva começam a viver a marca, os efeitos se espalham, naturalmente, para o mercado do consumidor. Pense em quantos outros consumidores um membro da sua equipe atinge durante uma semana em um café, um restaurante ou em uma reunião social. Agora pense sobre o número de membros da equipe que você tem e multiplique esse número por 365 dias por ano. Fazendo referência ao exemplo abaixo, uma organização que possui 100 funcionários é vista por mais de um milhão de consumidores externos por ano, se não mais.

100 funcionários * 200 interações * 52 semanas = 1.040.000 oportunidades de branding

As maneiras de manter seus funcionários engajados e as métricas para determinar a participação deles na vida da marca são muito valiosos para a organização esportiva e para o executivo do esporte. Também é essencial ter as métricas de branding da marca quando se trata de comportamento, como elas reforçam a proposição da marca/valor dentro do mercado. Ao manter métricas de avaliação de comportamento externo, estes são os pontos-chave dos dados que se deve ter ao avaliar uma marca e sua eficácia.

Avaliação da percepção – A percepção global e o mercado da sua organização tornam-se cada vez mais importantes, todos os dias, dentro de um mercado em constante mudança. Com o advento das mídias sociais, as marcas têm um feedback imediato e podem ser vistas pelos olhos do consumidor em muitas plataformas diferentes. Esse feedback pode ser esmagador às vezes, principalmente dentro da arena do esporte, e pode ter um efeito imediato sobre a consciência da marca, concentração e equidade, já que é notável aos olhos do consumidor. Como executivo sênior do esporte, a tarefa difícil é determinar o que é realmente importante aos olhos da percepção pública e o que é atribuído à natureza da gratificação instantânea. Embora seja essencial ser adaptável e ouvir o feedback do mercado, não é obrigatório mudar o curso de uma marca e/ou organização popular devido a uma má crítica online ou nos tópicos de um fórum de discussão.

Avaliação do desempenho – A medição de desempenho é essencial não apenas para o processo de gestão da marca, mas também para os componentes do processo do plano de marketing. Essas métricas de desempenho são avaliadas tanto através da perspectiva financeira quanto de clientes quando se trata de receita e envolvimento. Essas métricas também são extremamente importantes ao se discutir o processo de trazer parcerias e patrocínios de organizações externas. Essa importância deve-se aos executivos de outras organizações



quererem utilizar suas próprias métricas de desempenho para determinar se atingem sua base de consumidores. Eles utilizam essas métricas para determinar o quanto o desempenho aumentará em suas próprias organizações. Acompanhar e avaliar de acordo com os indicadores-chave de desempenho que são padrão da indústria, bem como utilizar aqueles que são específicos para a própria organização esportiva, são elementos necessários à gestão da marca. Como com os outros métodos de avaliação, a coleta dos dados deve ser realizada através de um processo padronizado e qualificado, que seja executado com precisão exata. Somente com essas características é que uma organização realmente será capaz de avaliar sua marca.

O desenvolvimento da marca

A última parte da gestão da marca é um desafio para novas organizações esportivas e para as já bem estabelecidas que estão tentando desenvolver a sua marca. O desenvolvimento da marca pode ser estabelecido de diferentes maneiras, mas abordaremos os três processos gerais que as organizações experimentam ao desenvolver a sua marca. É função do executivo do esporte e da equipe de liderança decidir qual será o processo para que a sua organização em particular se desenvolva. Esse processo muitas vezes inclui uma combinação dos três elementos. As três formas de se desenvolver uma marca são:

- Novos produtos em novos mercados.
- Novas extensões de produtos no mercado atual.
- Empreendimentos conjuntos/aquisição de organizações existentes.

O primeiro recurso para o desenvolvimento da marca é oferecer um produto diferente em um mercado diferente. A diversificação tem sido uma tática utilizada no mundo financeiro desde o início da acumulação de riqueza. Essa forma de desenvolvimento tem benefícios porque oferece flexibilidade e proteção contra o investimento excessivo em um segmento específico. Uma desvantagem ao se tratar desse processo é que a organização pode não estar equipada para lidar com essa nova arena. Isso pode ser negativo quando a organização precisa investir muito tempo e dinheiro para conquistar um novo mercado, quando ela não possui uma reserva por si própria. A diversificação só é bem-sucedida se uma organização for capaz de manter os mesmos padrões de excelência dos produtos existentes nos novos produtos. Mesmo algumas das melhores empresas não conseguem ter sucesso em novos mercados com os quais não estão familiarizadas. Dito isso, algumas são capazes de fazer a transição sem problemas e, assim, se abrir para um novo mercado inteiro.



A segunda forma de desenvolvimento da marca, e uma das mais utilizadas pelas organizações, é lançar extensões de produtos dentro de seu mercado atual. Isso é, muitas vezes, considerado por alguns como o desejo de dominar um mercado. Essa estratégia é possível, mas é difícil sobretudo em certos mercados do esporte. Por exemplo, é difícil para uma equipe dentro de uma liga oferecer outro produto no campo, uma vez que é controlada pela administração e regulamentações dentro da liga. No entanto, com criatividade e visão corretas por parte da organização, a equipe ou organização esportiva pode ainda buscar o consumidor do esporte de maneiras diferentes. Isso é mostrado por organizações que coletam fundos comunitários para fundações, introduzindo novas extensões a produtos tais como experiências de dias de jogo e também criando um modelo de negócios híbrido, como mostrado por novos estabelecimentos educacionais. Algumas organizações esportivas estão explorando o mundo de certos serviços profissionais com sua marca ligada a eles. Isso não só mostra uma extensão para o consumidor do esporte já engajado, mas também pode ser encarado como entrada em um novo mercado, a academia.

A terceira forma pela qual uma organização esportiva pode desenvolver a sua marca é através do conceito de empreendimentos em conjunto e pela aquisição de organizações existentes. Muitas vezes, as organizações produtoras de receitas e bem-sucedidas estão procurando investimentos para diversificar seu próprio portfólio, como mencionado no primeiro exemplo. Em vez de criar um novo produto para um novo mercado, a organização irá adquirir uma empresa nesse mercado e ser uma empresa-mãe para essa organização. Isso tem acontecido no capital de risco e nos círculos de negócios há anos. Essa forma de expansão ganhou novo interesse e impulso recentemente, já que as organizações esportivas têm uma conexão mais profunda e são mais poderosas do que nunca no mundo dos negócios de hoje. Essa terceira forma é também algo que pode ser pensado como uma parceria, como mencionado antes, mas, em vez de a organização esportiva ser parceira da nova organização, ela pode ter um interesse controlador e agora controlar a marca da outra organização também.

Por ter essas extensões da sua marca, a organização esportiva e seus executivos devem se preocupar com a capacidade de se alinhar aos parceiros certos mais do que nunca. A fim de se alinhar a esses parceiros certos, o executivo do esporte é responsável por fazer a sua própria avaliação e prospecção, uma vez que se relaciona com o processo de patrocínio. Para fazer isso de forma eficaz, o executivo do esporte deve perceber a importância do alinhamento da marca dentro das organizações e, em seguida, entregar as ferramentas necessárias para o alinhamento do patrocínio. No próximo módulo, nos aprofundaremos nesse processo de prospecção e estabeleceremos as próximas etapas necessárias para o sucesso.



Referências

Harvard University. (2014). Harvard Athletics Mission Statement. *Official Website of Harvard Athletics*. Retirado de http://www.gocrimson.com/mission_statement

More, M. (06/10/2015). Nike signs reported 8-year, \$1 billion deal with NBA for licensing rights. Retirado de <http://www.cbssports.com/nba/eye-on-basketball/25211106/nike-signs-reported-8-year-1-billion-deal-with-nba-for-licensing-rights>

NBA Media Ventures, LLC. (10/13/2014). NBA China, ANTA announce co-branding partnership. Retirado de <http://www.nba.com/2014/news/10/13/nba-china-anta-partnership/>

NBA Media Ventures, LLC. (2016). NBA Cares Community Assist Award 2014-15. Retirado de <http://communityassist.nba.com/past-winners/nba-cares-community-assist-award-2014-15/>

Rudy, M. (08/25/2014). NFL Brand Partners Kick Off PR Initiatives Emphasis on content, social media, events. In *Adweek*. Retirado de <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/nfl-brand-partners-kick-pr-initiatives-159692>

