

1.1 Introdução ao Marketing Esportivo

1.1.1 História e conceitos iniciais do marketing

Há séculos, os gigantes do marketing construíram organizações poderosas e estão na linha de frente dos mais altos níveis de conquista nos negócios. O verdadeiro marketing esportivo existe de certa forma há quase 150 anos, mas explodiu de verdade no cenário nos últimos 70 anos com o advento da televisão ao vivo. Atualmente, o marketing esportivo sofreu um novo *boom* por causa da era digital. Isso faz com que a quantidade de produtos disponíveis assim como a quantidade de diferentes canais nos quais esses produtos estão disponíveis sejam infinitos em possibilidades. Dito isso, executivos seniores e especialistas em marketing de todas as indústrias estão sendo atraídos para a arena esportiva, não por causa do seu amor pelo esporte, mas por seu pensamento vanguardista e conhecimento avançado dos mercados que eles compõem. Para ser bem-sucedido de verdade em marketing esportivo, assim como em qualquer outro negócio, é essencial saber a história do marketing esportivo e – o que pode ser até mais importante – a história do marketing em geral. Ter o conhecimento sobre o que funcionou no passado, além de compreender o que está acontecendo hoje, é essencial para formular um programa e um produto de primeira linha em uma organização de elite. O único jeito de fazer isso é por meio do marketing esportivo do mais alto nível.

O marketing tem muitas definições e já assumiu muitos papéis dentro de organizações de elite ao longo dos anos. Para realmente compreender o que funciona bem no marketing organizacional para qualquer setor, é importante compreender qual é sua origem. Ser capaz de dar uma olhada no marketing tradicional e então focar nos métodos de evolução do marketing agrega muito valor para ser capaz de se adaptar em um piscar de olhos, devido às condições atuais e em constante mudança do mercado. A adaptabilidade e a agilidade das organizações de marketing de alto nível também refinam as estratégias com as quais estas trabalham todos os dias e as aplicam ao mercado alvo – sempre em crescimento e, às vezes, escondido – no qual desejam se inserir.

Organizações e ideias de marketing tradicionais e ideias são focadas no lucro, ao invés do valor em longo prazo. Organizações com essas formas tradicionais geralmente focam em relações singulares com o objetivo de acumular negócios em transações individuais. Novos conceitos adicionaram um foco ao determinar quantidades de valor em longo

prazo e desenvolver suas ofertas segmentadas para conseguir o acúmulo ao longo da vida do cliente. Esses novos conceitos, às vezes, vão significar um investimento imediato para criar novos negócios e aceitar o fato de que não é focando só no ROI (Retorno sobre Investimento), que é imediato, senão também abordando o cliente com uma proposta precisa de longo prazo que é mais valiosa com o passar do tempo. Isso é diretamente impactado pelos membros seniores de uma organização e como eles concebem o sucesso.

A forma como o sucesso é visto muitas vezes também difere dos novos conceitos de marketing de hoje em dia. O marketing tradicional se focava somente no balanço patrimonial ou nas receitas de um período específico durante os ciclos fiscais ou do produto. Financeiramente, isso pode ser visto como uma boa abordagem e seria bem visto tanto por contadores quanto por controladores. Embora isso possa agradar líderes tradicionais, voltados estritamente para o lucro, novos conceitos bem-sucedidos de marketing carregam uma ideia muito maior sobre o que é o marketing bem-sucedido. Essas novas ideias são medidas por um grupo de indicadores chave já estabelecidos, mas em constante evolução. É por causa desses indicadores chave, além do mundo em constante mudança, que novos conceitos de marketing são conceitos vivos a serem gerenciados e melhorados ao longo do ciclo de vida de um produto. Como o ciclo de vida de um produto anda de mãos dadas com o ciclo de vida de uma organização, a organização precisa ser uma máquina flexível e ágil para se ajustar às condições do mercado em constante mudança, principalmente no âmbito do esporte. Ao estruturar uma organização e sua missão de marketing, os executivos de nível sênior devem determinar quais prioridades existem e o quão flexível a organização será.

O marketing tradicional também tem uma abordagem diferente quando se trata de como vê seus consumidores e quais são seus desejos e necessidades no mercado. Ficar sempre preso às técnicas do marketing tradicional que funcionam bem para executivos financeiros seniores significa que as organizações devem focar em se alguma coisa vai ser boa para os acionistas de uma certa empresa, e não necessariamente em seus outros (alguns diriam, "mais importantes") ativos. Os acionistas são aqueles que possuem um investimento financeiro na sua organização e muitas vezes serão os que devem ser agradados, enquanto alguns dos outros ativos importantes são esquecidos por que não parecem tão vitais. Esses outros ativos, embora sejam importantes, são vistos como substituíveis em certa medida. Como essa forma tradicional de conduzir uma organização mostrou, ao longo do tempo, deteriorar-se eventualmente e não ser um modelo sustentável a longo prazo para servir de base para o funcionamento das organizações, agora há um foco muito maior nos outros ativos. Esses outros ativos de uma organização

são os funcionários, patrocinadores, parcerias com a comunidade e apoiadores da organização em geral. Só recentemente novos conceitos de marketing, outrora grandes promessas, agora evoluíram para atribuir a importância e ênfase de tratar esses indivíduos como acionistas, também chamados de partes interessadas. Na economia atual, conceitos avançados de marketing mostraram que executivos de gerência seniores devem desenvolver campanhas e programas especificamente focados em apresentar resultados não só para seus acionistas, mas também para suas partes interessadas. O motivo para as novas técnicas foi resultado da evolução do marketing, já que agora promover para a parte interna de uma organização é considerado tão importante quanto produzir para a sua parte externa. Conduzir uma organização de sucesso depende de ter partes interessadas completamente envolvidas e crentes na missão, a ponto de que agora ser positivo seja parte da sua forma de pensar. Isso vai garantir que as partes interessadas estejam apresentando a melhor qualidade em tudo com o que estão trabalhando e para quem estão trabalhando.

Organizações tradicionais utilizam o marketing com base não só em conceitos antigos, mas também em estratégias de fluxo de trabalho arcaicas. À medida que nos aprofundarmos na leitura mais tarde, veremos que a organização está sempre fazendo marketing e nunca pode descansar quando pensa ter *acabado* ou *concluído* uma campanha de marketing. Uma influência adicional nesse resultado é que o marketing, para muitas organizações de sucesso, está presente em todos os movimentos da organização. Nisso está incluso o ciclo de vida de cada ativo, abrangendo as partes interessadas, acionistas, produtos, propriedades tangíveis e assim por diante. A tendência de depender do Departamento de Marketing para promover de fato a organização é um jeito antigo de enxergar como os negócios são conduzidos quando realmente bem-sucedidos. Isso também pode ser facilmente explicado pela evolução societal, devido às mídias sociais e às várias ofertas de plataformas para que todos possam *promover* um produto como acharem adequado. O verdadeiro marketing é feito com cada pessoa posta em contato com sua organização de uma forma ou de outra. Mesmo se for um breve silêncio enquanto eles consomem seu produto e o passam adiante. Isso, à sua maneira, é uma forma de marketing e *feedback* que pode ser vital para qualquer organização. Quando missões de marketing do nível sênior são criadas, elas devem avaliar todos os fatores nos quais suas organizações estão sendo promovidas, não só os mais óbvios.

Fundamentos para Era do marketing moderno

Phillip Kotler, pai do marketing moderno

Phillip Kotler, com frequência considerado o pai do marketing moderno, começou a lecionar nos Estados Unidos em 1962, na Northwestern University (“Northwestern Kellogg,” n.d.). Kotler acreditava então, e ainda acredita, em muitos dos princípios modernos pelos quais encaramos o marketing e em como se aplicam ao local de trabalho moderno. Kotler define o marketing como “um processo societal e gerencial através do qual indivíduos e organizações obtêm o que precisam e querem por meio da criação e compartilhamento de valor com outros” (Kotler & Keller, 2014, p. 5). Essencialmente, isso significa que, para ser bem-sucedida, uma organização deve alcançar e exceder suas metas ao alcançar e/ou exceder os desejos e necessidades do cliente melhor do que seus concorrentes. Kotler acreditava que para fazer isso, as organizações deveriam criar valor para o consumidor e construir relações de longo prazo, o que significa que o cliente vai retornar para fazer mais negócios (Kotler & Keller, 2014). Se você observar qualquer organização bem-sucedida nesse cenário atual em constante mudança, verá que o marketing é o fator primário do lucro e do crescimento. Uma organização deve escolher mercados alvo, ser atrativa para esses mercados e criar uma relação nesses mercados que se baseia em uma necessidade ou desejo específico. Depois que a organização cria tal relação determinando qual necessidade ou desejo, precisa alcançar e/ou superar a necessidade ou desejo por aquele bem ou serviço. Kotler também acredita nos 4 Ps do Marketing, sobre os quais falaremos mais tarde, assim como em conceitos mais tradicionais. Dito isso, seus conceitos e ideias se tornaram sinônimo de todo o marketing moderno (Kotler & Keller, 2014). Seus pensamentos e ideias sobre o que faz o sucesso das empresas se fundamentam em economia e, embora estes tenham mudado ao longo do tempo, ele é também um conhecedor do passado do marketing e até tem um marco temporal diferente para o começo do marketing.

O marketing teve início com os primeiros seres humanos. Usando a primeira história da Bíblia como exemplo (embora esse não tenha sido o início da raça humana), vemos como Eva convence Adão a comer a maçã proibida. Mas Eva não foi a primeira marqueteira. Foi a cobra que a convenceu a fazer propaganda para Adão. O marketing enquanto tópico apareceu pela primeira vez nos EUA na primeira metade do século XX, em cursos relacionados à distribuição, especialmente atacado e varejo. Economistas, com sua paixão pela teoria pura,

negligenciaram as instituições que ajudavam uma economia a funcionar. Curvas de demanda e fornecimento só mostravam onde o preço poderia estacionar, mas não explicavam a cadeia de preços desde o fabricante até o atacadista e o varejista. Portanto, os primeiros marqueteiros preencheram as lacunas intelectuais deixadas pelos economistas. Mesmo assim, a economia é o berço do marketing. (Group, 2001).

Kotler não só desenvolveu gradualmente seus pensamentos sobre marketing, mas também mudou o jogo em marketing quando fez referência aos seus conceitos de marketing que evoluíram ao longo do tempo. Quando Kotler começou, o mundo já conhecia os 4 Ps do Marketing (também chamados de "Marketing Mix"), que foram trazidos à tona pelo marqueteiro E. Jerome McCarthy em 1960 ("Researchgate," May 2016). Esses 4 Ps têm sido usados desde 1960 de uma forma ou de outra e servem como padrão da indústria através da qual o marketing moderno foi criado. Antes dessa metodologia e conceito terem sido consagrados, o pensamento sobre marketing, conforme estabelecido anteriormente por Kotler, era visto apenas como um canal de duas mãos, que é uma troca por um bem ou serviço. Os 4 Ps são Produto, Preço, Promoção e Praça. A descrição de cada um deles pode variar dependendo do seu modelo organizacional e sua linha de negócios, mas a evolução desses princípios padrão é o que define a base para o marketing moderno.

Figura 1: Os 4 Ps do Marketing



Fonte: Kar, 2011, <http://goo.gl/RrNNjQ>

Com frequência, as empresas utilizam fatores adicionais quando estão considerando o mix de marketing e adicionam um P à fórmula. Veremos como fazer isso mais adiante, e aprofundaremos o estudo sobre os Ps, quando analisarmos como desenvolver, de fato, um plano de marketing enquanto executivo sênior para uma organização esportiva. A Coca-Cola tem sido líder mundial em marketing e desenvolvido sua marca ao longo do tempo. Ela deu vários exemplos de como desenvolver um mix de marketing para um plano de marketing bem-sucedido por anos. Como mostrado a seguir, a Coca-Cola adicionou aos 4 Ps outros 3 Ps neste plano específico em uma amostra de mix de marketing. Seguindo as ideias de Kotler e usando seus próprios fatores adicionais, a Coca-Cola adicionou os Ps de Processo, Provas físicas e Pessoas à equação. Essas adições, além das condições para outros fatores relacionados ao produto específico, são elementos chave para se transicionar para a era moderna do marketing, em que tudo é fluido e adaptável de acordo com as necessidades e desejos do consumidor.

Figura 2: Coca-Cola e os Ps do marketing

Exemplo **Coca-Cola Bottling Company**

1. **Produto:** garrafa de Coca-Cola de 600 mL.
2. **Praça:** lojas de conveniência.
3. **Preço:** \$ 1,49.
4. **Promoção:** comerciais de TV e rádio, apoio de celebridades, *outdoors* etc.
5. **Processo:** o produto é engarrafado nos EUA. São usados caminhões para transportar o produto até o posto de gasolina. Os funcionários do posto desembalam o produto e o colocam nas prateleiras.
6. **Provas físicas:** o posto de gasolina é limpo, organizado, iluminado, mas às vezes tem um odor peculiar.
7. **Pessoas:** a Coca-Cola tem um número telefônico e um endereço de e-mail de atendimento ao consumidor para contatá-la caso haja quaisquer problemas envolvendo os seus produtos.



Para cada empresa, você DEVE ter uma imagem do produto real que você está pesquisando.

Fonte: Little, 2015, p. 3.

Seguindo o desenvolvimento de um mix de marketing, um plano de marketing é criado. Todos esses elementos são importantes no processo da missão de marketing e levam à propaganda e promoção de produtos. O marketing em geral se desenvolveu ao longo do tempo, e o trecho a seguir é um ótimo exemplo de como evoluir com o tempo e o que os líderes da indústria farão para tornar seus produtos e organização um verdadeiro sucesso.

Um trecho da Evolução da Coca-Cola

Estratégias de propaganda

Possivelmente, a Coca-Cola é uma das marcas mais bem conhecidas no mundo hoje. No entanto, nem sempre foi assim. Quando a empresa foi fundada em 1886, usava cupons de bebidas grátis a fim de aumentar o interesse pelo produto. Em 1892, o marqueteiro Asa Candler comprou a Coca-Cola do inventor Dr. John Pemberton. O orçamento original para propagandas de Candler era de US\$ 11.000. Ele usou itens como calendários, fontes de refrigerante no formato de filtros, placas pintadas em paredes, lápis e relógios para promover a Coca-Cola. A primeira celebridade a endossar a marca foi a cantora Hilda Clark em 1900. Desde essa época, várias celebridades, como Joan Crawford, Ray Charles, The

Supremes, Aretha Franklin, Arnold Palmer e Joe Namath se associaram à marca.

Coca-Cola comprou espaço em revistas nacionais pela primeira vez em 1904. Já em 1911, o orçamento de propaganda da empresa tinha saltado para mais de um milhão de dólares. Nos anos 1920, a Coca-Cola adicionou ao seu mix de propaganda *outdoors* e patrocínios a programas de rádio. As famosas propagandas de natal da Coca-Cola começaram em 1931 com as ilustrações de São Nicolau bebendo Coca-Cola. O primeiro comercial da Coca-Cola foi ao ar no Dia de Ação de Graças de 1950. Um dos comerciais para a televisão mais memoráveis da marca foi o "Northern Lights", de 1993, que marcou a primeira aparição dos ursos polares da Coca-Cola.

Nem todas as ideias de marketing da Coca-Cola foram sucessos. Em 1985, na tentativa de competir com a Pepsi, a empresa decidiu mudar a fórmula do refrigerante pela primeira vez em 99 anos. A nova bebida foi batizada de "Nova Coca-Cola". A reação ao novo saber foi incrivelmente negativa e a Coca-Cola voltou à sua receita original em apenas 79 dias.

Joe Tripodi, diretor executivo de marketing e comércio da Coca-Cola, afirmou que a empresa tinha, em 2011, um orçamento de marketing de mais de US\$ 4 bilhões. Os gastos exorbitantes deram retorno: a Coca-Cola foi nomeada Marqueteira do Ano em 2011 pela AdAge.

Embalagem

A Coca-Cola era vendida apenas em máquinas de refrigerantes até 1899, quando Candler vendeu os direitos de engarrafamento nos EUA para Benjamin F. Thomas e Joseph B. Whitehead por um dólar. A garrafa com o contorno da Coca-Cola começou a ser produzida em 1916. O formato único da garrafa foi desenvolvido para diferenciar a Coca-Cola das suas imitações. A garrafa de 190 ml foi a única embalagem que a Coca-Cola usou até 1955, quando a embalagem maior foi introduzida. Os consumidores tinham a opção de comprar o refrigerante em garrafas de 300, 350, 470 e 770 ml, além da garrafa padrão de 190 ml. Em 1960, a

Coca-Cola introduziu latinhas de aço de 350 ml para deixar o refrigerante mais portátil.

A Coca-Cola ficou sustentável em 2009 com 100 % de garrafas recicladas feitas parcialmente com materiais à base de plantas. Em 2011, a embalagem de natal da Coca-Cola foi recebida com desdém pelos consumidores. Pela

primeira vez, a versão tradicional do refrigerante foi envazada em latas brancas que, segundo os consumidores, eram muito similares às prateadas da versão diet. As latas brancas deveriam ficar nas prateleiras até fevereiro de 2012, mas foram descontinuadas em dezembro de 2011, para o retorno das latas vermelhas clássicas. Em outubro de 2012, a Coca-Cola anunciou que pararia de produzir as garrafas de vidro de 190 mL, porque deixaram de ser rentáveis.

Logos

O logo com o letreiro da Coca-Cola, marca registrada, foi criado em 1886 por Frank M. Robinson. Um desenho vermelho e branco que representa dois contornos adjacentes de garrafas, chamado de "Dynamic Ribbon Device", ou "onda", foi adicionado ao logo em 1970. Uma linha amarela e bolhas flutuantes foram adicionadas à curva branca em 2003 como parte da campanha Coca-Cola Real. Essas alterações foram removidas em 2007. Para o seu 125º aniversário, a empresa criou um logo especial que mostrava bolhas saindo do contorno da garrafa.

O Fim da Linha

A Coca-Cola ficou em sexto lugar na lista das 100 Marcas Globais Mais Valiosas de 2012 pelo BrandZ. A concorrente Pepsi ficou bem atrás, na 67ª posição. Por mais de um século, a Coca-Cola conseguiu manter sua popularidade e permanecer atual enquanto continua associada à tradição. Apesar da concorrência, a Coca-Cola ainda é uma das marcas mais bem-sucedidas e conhecidas do mundo. (Moran, 2012, <http://goo.gl/08qtTx>).

Os verdadeiros visionários dentro das organizações esportivas e de outras indústrias se adaptam ao longo do tempo. A adaptabilidade da Coca-Cola e a abordagem visionária são os dois principais elementos que fazem com que uma gigante da indústria tenha um bom desempenho no passado, presente e, muito provavelmente, no futuro. Na medida em que adentramos uma nova era do marketing, os líderes dentro das organizações esportivas devem ter as habilidades para se adaptar mais rápido do que antes, mudar de curso em um estalar de dedos e executar seus modelos de marketing com precisão. A evolução do marketing tem sido impressionante, assim como a evolução do esporte. Como os esportes são contemplados no mix de marketing e como as organizações aplicam todas as novas estratégias de marketing ao esporte, as quais

serão abordadas a seguir, são questões chave a serem respondidas por aqueles que serão bem-sucedidos e prosperarão, assim como a Coca-Cola.

Figura 3: A Evolução do Marketing



Fonte: Mahajan, 2014, <http://goo.gl/1kHazv>

1.1.2 Indústria do esporte

A indústria esportiva tem um amplo alcance de consumidores, além da habilidade de ser promovida para todos os consumidores do mundo se estiver inserida no contexto certo. Como um líder da indústria esportiva,

you should perceive that any organization of some form close to sports is part of the sports industry. Others define the sports industry as organizations whose main base is sports and depend very much on growth and interest of consumers in relation to sports. Identifying in an adequate way what is the sports industry for a specific sports organization can be a discussible topic for many, inside and outside the sports area. Just as in many other cases, the world market of sports is a target in constant change that will never be really determined. When talking about the sports industry in relation to marketing, it is good to look first at the different segments within the sports industry that are directly affected.

1.1.3 Segmentos da indústria esportiva

Following is a list with the segments that are common for those familiarized with the sports industry. The segments of the sports industry are:

- Esportes profissionais (Premier League, NBA).
- Federações esportivas internacionais (FIFA, IOC).
- Atividades recreativas (esqui, correr, nadar).
- Vestuário esportivo (Nike, Adidas).
- Equipamentos esportivos (Louisville Slugger, Spalding).
- Esportes amadores (ligas locais de futebol, ligas locais de beisebol).
- Esporte universitário e escolar (University of Southern California Trojans, St. Thomas Aquinas High School Raiders).

Together with these segments traditionally remembered within the sports industry, many industries have been brought to the sports world to provide services. Now these new segments have developed their own niche within the sports industry and should be remembered by any senior executive of sports as possible partners.

Segmentos adicionais na indústria esportiva

Os segmentos adicionais da indústria do esporte são:

- Agências esportivas (CAA, Wasserman Media group, Gestifute).
- Escritórios de marketing esportivo (Brandwave, Chime Sports Marketing, Fenway Sport Management).
- Escritórios de advocacia voltados para o esporte (Weil, Gotshal & Manges LLP, Covington & Burling LLP).
- Escritórios de consultoria esportiva (Deloitte Sports Business Group, TSE Consulting).
- Escritórios de pesquisa esportiva (Turnkey Sports & Entertainment, SAP).

Ao ter muitos segmentos diferentes dentro da indústria do esporte, há uma demanda natural por muitos produtos. Esses produtos podem ser tangíveis e/ou intangíveis. Assim como muitos produtos dentro da indústria em geral, esses vão mudar com o tempo devido às demandas do mercado que mudam rapidamente. Alguns exemplos dos tipos de produtos específicos do esporte que podem ser ligados aos segmentos específicos antes listados são:

- Participação.
- Equipamento.
- Eventos.
- Vestuário.
- Instalações.
- Serviços de marketing.
- Serviços de gestão.
- Serviços de pesquisa.
- Serviços de mídia.
- Serviços educacionais.

Como todos os executivos seniores do esporte sabem, o número de produtos e segmentos cresceu significativamente ao longo do tempo. Esses produtos e segmentos estão sempre mudando sua forma de se desenvolver, ainda mais quando estão ligados a fatores externos que influenciam o crescimento da indústria esportiva em geral. Mais adiante vamos discutir os fatores internos e externos atuais que toda a organização esportiva deve considerar quando está montando uma missão de marketing, mas também é importante olhar para fatores que influenciaram significativamente o crescimento e desenvolvimento da indústria esportiva em geral ao longo do tempo. O papel do executivo sênior no esporte não é só projetar o crescimento, mas também maximizar o crescimento com o passar do tempo. Conhecer a história

que afetou o crescimento da indústria esportiva até o presente é essencial para prever o crescimento futuro dentro de uma organização e da indústria em geral.

1.1.4 Fatores que afetam o crescimento da Indústria Esportiva

Consumidores

O fato de que o consumidor dentro da indústria tem renda bruta para gastar não mudou, e que precisa de bens ou serviços com os quais possa gastar sua renda bruta e assim por diante. Os principais fatores que mudaram sobre o consumidor de esportes são a atitude insaciável, o interesse que os consumidores têm em relação ao esporte e seu desejo de fazer parte da ação. O esporte não é mais visto como um evento só para espectadores, posto que as organizações esportivas mais bem-sucedidas fazem seu consumidor se sentir como um acionista nos negócios. O trabalho do executivo esportivo é fazer o consumidor sentir que sua participação importa na experiência geral da qual está participando. O segundo fator no crescimento da indústria relacionado ao consumidor é o aumento nos segmentos diversificados do mercado ao redor do mundo. A globalização da sociedade em geral tornou possível que uma criança nos EUA cresça assistindo jogos do La Liga semanalmente e que não esteja mais confinada à cultura dos tradicionais esportes americanos. Isso permite que o consumidor se sinta mais ligado às suas organizações, além de conhecer novos aspectos do esporte que jamais teria tido a oportunidade antes.

Atividades e eventos

Quando se fala sobre o crescimento na indústria esportiva, o executivo esportivo deve perceber que o crescimento envolve a participação em diferentes atividades e eventos. Nunca antes houve tantos tipos de esportes e eles estão sendo oferecidos em grande escala. Esse fator permite que organizações e indivíduos percebam o potencial de crescimento de certos esportes e atividades por terem testemunhado o crescimento de outros ao longo do tempo. Ele é ainda mais esclarecedor com a constante presença do ênfase na forma física e saúde, que levaram a dietas e hábitos em constante mudança de muitas pessoas ao redor do mundo. Há uma paixão insaciável na forma como os indivíduos querem se envolver em atividades físicas e serem ativos na sociedade. Cada organização esportiva pode se aproveitar dessa paixão promovendo e fazendo propaganda dessas atividades da forma correta. Como um executivo do esporte, você deve pensar quais esportes costumavam ser populares no passado entre o consumidor comum. Hoje em dia, o

número de eventos e atividades são assombrosos se comparados com atividades tradicionais que estavam disponíveis há um tempo. Com o aumento de eventos e atividades, também aumenta o turismo esportivo. Como os consumidores estão se envolvendo mais com eventos de participação e têm mais interesse em eventos para espectadores, muitas vezes planejam viagens baseadas somente nos eventos planejados por organizações esportivas. Isso pode ter alcances variáveis na medida em que consumidores viajam para outras cidades para assistir um jogo de futebol, para outro estado para competir em uma maratona ou para outro país para ver um evento internacional, como as Olimpíadas. Essas viagens também permitem que amigos e outros torcedores das organizações permaneçam conectados ao se encontrarem em diferentes locais motivados somente por eventos esportivos. Há alguns grupos que só se veem em certos eventos e atividades esportivas. O esporte e suas atividades se tornaram um ponto de destino para todos que acompanham organizações esportivas.

Bens esportivos

Vestuário desenvolvido especialmente para esportes é um conceito que existe há muitos séculos, mas explodiu com as diferentes especializações para cada evento individual ou atividade esportiva. Isso fez com que organizações esportivas adotassem e formassem parcerias com organizações esportivas de vestuários e bens, a fim de tentarem promover mutuamente seus produtos. Como um executivo de esportes, você deve perceber que promover mutuamente produtos faz com que ambas as organizações esportivas estejam o tempo inteiro na ponta da língua do consumidor. Outro fator dentro dessa categoria é o advento de mudanças inovadoras que chegaram nesta indústria com a tecnologia. A indústria dos bens esportivos não se foca mais só na aparência e sensação de produtos específicos, embora esses fatores ainda sejam muito importantes. A indústria agora se foca na tecnologia e ciência por trás de um produto, o que leva ao desenvolvimento de novas equipes. As equipes de pesquisa e desenvolvimento de organizações de vestuário e bens esportivos cresceram e se tornaram organizações completamente desenvolvidas dentro de si, e estão na vanguarda da ciência quando se trata de desempenho e mecanismos do corpo humano. Essa pesquisa teve outro efeito colateral no consumidor da indústria esportiva na forma de colher mais informações. Os consumidores estão mais cientes dos perigos e efeitos negativos relacionados ao esporte. Isso é algo que ameaça certas organizações esportivas e algo sobre o que todos os executivos do esporte devem ser capazes de falar agora e no futuro.

Instalações

Quando executivos de esportes olham para as instalações que as organizações esportivas usavam e onde o esporte costumava ser consumido, havia muitas variações, assim como há hoje. Os dois verdadeiros fatores de crescimento dentro da área foram causados pela tendência de instalações serem arenas de entretenimento nas quais muitas atividades diferentes podem acontecer, além dos diferentes tipos de eventos esportivos que podem acontecer nessas instalações. Instalações são muitas vezes construídas para fins diversos porque os dias de instalações esportivas serem construídas para um esporte específico chegaram ao fim. As organizações estão procurando diferentes fluxos de receita e o público consumidor está cada vez mais ciente dos custos gerais que essas instalações geram se são financiadas com dinheiro público. As instalações podem ser usadas para qualquer evento, como shows, eventos da comunidade, eventos sociais, casamentos, reuniões e até cerimônias religiosas, só para citar alguns. As instalações também estão sendo construídas com tecnologia e serviços internos, o que as torna entidades autossustentáveis. Um exemplo seriam as muitas instalações profissionais que possuem áreas médicas e academias completas projetadas especificamente não só para ajudar o desempenho dos atletas, mas também para lidar com emergências caso aconteçam com o participante ou com o espectador durante o evento.

Serviços profissionais

Quando o executivo de esportes fala sobre produtos esportivos, serviços profissionais como marketing, pesquisa, consultoria e representação legal são sempre mencionados. Esse tem sido um fator muito importante para o crescimento dos esportes, além do crescimento dentro dessas indústrias separadas. Alguns podem dizer que essas indústrias estão crescendo por causa do esporte, e não o contrário, mas a aparência e experiência dos serviços profissionais sendo oferecidos por escritórios e organizações foi drasticamente alterado por causa da indústria esportiva. Isso fica ainda mais evidente quando voltamos nossa atenção para o próximo fator que concerne o crescimento dos esportes: educação

Educação esportiva

Com o advento de qualquer indústria, o mundo acadêmico vai eventualmente prestar atenção e se dar conta de que existe uma demanda para aqueles que querem aprender certos tópicos e especializações. O esporte deixou de ser uma área discutida na academia e passou a ter seus próprios programas com dedicação exclusiva. Eventualmente, até organizações acadêmicas inteiras foram construídas em volta da indústria esportiva. A Ohio University começou o primeiro programa acadêmico nos Estados Unidos para a área de gestão esportiva, com o programa de Mestrado em Administração Esportiva em 1966 (“NASSM - Main menu,” 2016). Desde essa época, o mercado da educação esportiva explodiu e agora há centenas de cursos de gestão esportiva sendo oferecidos *on-line* e ao vivo, no ambiente tradicional da sala de aula. Os cursos vão desde programas de extensão a PhD em várias disciplinas do esporte são ferramentas vitais que um executivo do esporte pode utilizar para aprimorar ainda mais seu conhecimento e também o nível de desempenho dentro de sua organização.

Mídia esportiva

Qualquer executivo do esporte deve estar bastante ciente que o fator da mídia no esporte tem sido um dos maiores motivos para o crescimento da indústria esportiva como um todo. A exposição que a mídia oferece ao esporte levou ao crescimento não só de organizações esportivas, mas também de todas as outras indústrias adjacentes à indústria esportiva, conforme mencionado antes. Vamos nos aprofundar mais ainda no efeito da mídia e qual foi o seu verdadeiro impacto na indústria esportiva quando discutirmos a evolução do marketing esportivo e fatores que afetam a sociedade em geral. Dito isso, executivos do esporte devem pensar na mídia como um dos fatores condutores essenciais para o crescimento do esporte em todos os sentidos. Esse crescimento é essencial para desenvolver uma missão de marketing e continuar a ser o salva-vidas do esporte de muitas formas hoje em dia.

Comercialização e marketing esportivo

Esse é o último fator que vamos discutir a respeito do crescimento na indústria esportiva. A comercialização e marketing do esporte é resultado direto de um crescimento da mídia e da criação de uma imagem do esporte como um produto de entretenimento. Aumentou o nível no qual indústrias do entretenimento e especialistas em consumidores olham para o esporte como um todo. Há uma ligação direta entre o aumento no entendimento sobre o consumidor de esportes, sobre o qual falaremos mais tarde, e o crescimento da indústria do marketing esportivo. Outro grande fator de crescimento do esporte é

o crescimento de patrocínios empresariais, licenças, *merchandising* e *branding* de organizações esportivas como um todo. Promover esportes e fazer propaganda corretamente, junto com a influência da mídia, são os principais fatores para o crescimento dos esportes. É por isso que procuramos exatamente o que é necessário para estabelecer de forma correta uma missão de marketing em uma organização esportiva, quais fatores e ferramentas devem ser considerados e quais ferramentas de marketing precisam ser utilizadas para uma estratégia eficaz. Para fazer isso da forma adequada, vamos primeiro falar sobre a evolução do marketing em esportes.

1.1.5 Evolução do marketing esportivo

Embora seja senso comum os EUA ser considerado o lugar em que o marketing esportivo nasceu e prosperou, na realidade o começo do marketing esportivo data dos tempos antigos das Olimpíadas. Pelo que se sabe, os Jogos Olímpicos começaram por volta de 776 a.C. e, embora não se pensasse isso na época, os gregos antigos criaram a base para o marketing esportivo dos tempos modernos. Negociantes da Grécia Antiga se deram conta desde cedo que se um atleta de sua cidade ou vilarejo local ganhasse um evento, isso significaria muito lucro para a região e para todos os associados aos atletas. Durante a época dos gladiadores, negociantes engarrafavam e vendiam o suor de gladiadores para mulheres ricas da área para tratamentos estéticos, médicos e até afrodisíacos. Atletas estavam sendo promovidos como pseudo deidades e tinham suas próprias esculturas, moedas e símbolos em sua homenagem. Esses foram os primeiros sinais de marketing esportivo e atlético parecidos ao que é feito hoje em dia com os atletas. Atualmente, o atleta é promovido e vendido em uma escala muito maior e mais comercializada. Até o nome de um dos maiores conglomerados no mundo do marketing esportivo atual, a Nike, tem sua origem nos gregos. Nike, a Deusa da Vitória na Grécia Antiga, apareceu em muitas das moedas da vitória antigas e agora é um nome familiar, claramente, por motivos diferentes.

Embora os gregos foram responsáveis por terem assumido o primeiro risco no marketing esportivo, a ideia não vingou de verdade até que renasceu de novo nos Estados Unidos. Um dos primeiros exemplos foi dado em 1852 quando uma competição de remo entre a Universidade de Harvard e a de Yale acabou sendo um marco que passou despercebido na época. O propósito do evento era uma competição como a de muitos eventos esportivos do passado e do presente, mas esse evento foi significativamente diferente porque teve um patrocinador. Um superintendente da ferroviária local, James Elkins, ofereceu-se para pagar pelas despesas das duas equipes de remo porque achou que poderia acumular lucro suficiente no evento, assim como as

universidades, para produzir receita para seu empreendimento comercial. Outros empresários e Elkins viram a ocasião como uma forma de comercializar o evento para benefício próprio enquanto direcionavam a receita para a venda de assentos nos trens, receita de hospitalidade para a cidade e pela região em geral. A ideia deu certo e, em um piscar de olhos, a comercialização dos eventos esportivos nos EUA renasceu em uma pequena cidade turística no Lake Winnepesaukee (Smith, 1991, p. 26-31). Embora um executivo de esportes de hoje possa pensar que todas as opções foram esgotadas, é importante perceber que, naquela época, muitos pensaram que Elkins e seus colegas empresários estavam redondamente enganados. Sair do pensamento convencional pode ser arriscado, mas como mostramos no exemplo, pode criar uma tendência global no mundo inteiro se feito corretamente.

O patrocínio de eventos, além do pagamento para prática de esportes específicos, ou o que chamamos agora de *esporte profissional*, continuou a crescer nos EUA ao longo do século seguinte. Esse crescimento incluiu a formação da primeira equipe profissional de beisebol, o Cincinnati Red Stockings em 1869; o primeiro jogador profissional de futebol americano, William “Pudge” Heffelfinger em 1892; e o primeiro time de futebol americano só com profissionais, o Massillon Tigers em 1902. Clubes de futebol profissionais também foram formados na Inglaterra durante essa época, como o Notts County em 1862 e Stoke City em 1857 (Polsson, 2007). Naquela época, equipes e jogadores profissionais não tinham estilos de vida extravagantes como vemos o de algumas estrelas da atualidade, mas esse foi o começo do marketing esportivo e acabou levando ao *branding* individual e de equipes organizacionais. O primeiro contrato de endossamento oficial com um atleta individual foi assinado por Gene Sarazen, em 1923, com o Wilson Sporting Goods. O acordo foi de US\$ 6.000 por ano, mais uma quantia igual para despesas com viagens. Embora os termos tenham mudado ao longo do tempo, esse se tornou o acordo de endosso mais longo da história dos esportes, sendo renovado a cada dois anos até sua morte em 1999 (Polsson, 2007). Para entender melhor o marketing esportivo da atualidade, o executivo de esportes precisa compreender como eram as eras anteriores do esporte. O marketing esportivo e sua evolução normalmente são discutidos neste quadro temporal específico: era do monopólio, era da televisão, era do destaque e era da experiência.

Era do monopólio (1900-1950)

Embora não tenha sido o começo do marketing esportivo, esse período ainda é considerado como tal enquanto marco temporal. Essa era teve a mistura dispersa de equipes esportivas profissionais, mas também teve uma papel significativo assumido pelas equipes universitárias e ligas menores. Dois esportes muito populares durante essa época, mas que

perderam popularidade hoje em dia nos EUA, foram o boxe e a corrida de cavalos. Conforme sua popularidade caiu, os executivos desses esportes não mantiveram um foco adequado e a adaptabilidade que são cruciais para a manutenção de qualquer organização esportiva. Também durante essa época, as equipes começaram a se promover e surgiram algumas torcidas organizadas nacionais. Um dos marcos significativos dessa era do marketing esportivo foi a empresa fabricante de pneus Goodyear ter construído o Pilgrim, em 1925, o primeiro zepelim a sobrevoar um evento atlético (Polsson, 2007). Isso foi significativo porque as empresas não só estavam vendo o valor de ser um patrocinador de eventos: agora também estavam contentes em ter o acesso para serem associados com um evento enquanto espaço cultural a frequentar. A Coca-Cola, mencionada anteriormente como uma das líderes, levou o patrocínio de eventos para outro nível quando se tornou parceira das Olimpíadas em 1928 (Polsson, 2007). Isso mostrou não apenas o alcance global que a Coca-Cola estava tentando atingir, mas também como estava mudando a cultura na atmosfera esportiva. Isso expôs o potencial de crescimento ilimitado no âmbito esportivo que, até então, as organizações de fora da indústria esportiva não tinham se dado conta de que existia. Poucos não viam o esporte como uma atividade na qual os sujeitos se engajavam a fim de ganhar ou perder, e sim como uma forma de entretenimento baseada em eventos que também era um produto de negócios assim como qualquer outro bem ou serviço que pudesse ser promovido.

Era da televisão (1950-1990)

Embora o rádio tenha o ponto de partida para realmente expandir os mercados do esporte para o consumidor, a televisão foi a responsável, de fato, por fazer o mercado esportivo explodir. A televisão e o acesso a televisores por consumidores diários fez com que o mercado esportivo pudesse ser consumido cotidianamente, senão de hora em hora, dependendo da época. A televisão começou transmitindo apenas os eventos de maior porte e com programas semanais como as Olimpíadas, *Jogo da Semana* da liga principal de beisebol ou o popular programa *Wide World of Sports*, da ABC (Polsson, 2007). Também se considera um dos motivos para o crescimento significativo no esporte e no marketing esportivo é o aumento do interesse pela demanda de conhecimento esportivo. Esse interesse e demanda foram primeiro desenvolvidos pela transmissão via rádio nos EUA e eventualmente cresceu e se transformou em direitos de transmissão pela televisão. Executivos seniores de muitas organizações logo perceberam o quão lucrativo era estar afiliado a uma organização esportiva específica, além de quão valiosas essas afiliações poderiam ser para o público geral consumir informações sobre seus produtos. Isso levou não só a uma mudança no marketing esportivo, mas também a uma mudança na forma como o meio esportivo era visto aos olhos de organizações não esportivas bem-sucedidas. As organizações

não esportivas e seus executivos logo se deram conta que parte de qualquer estratégia de marketing bem-sucedida tinha que ser desenvolvida do ponto de vista de um consumidor e que, às vezes, seus próprios consumidores eram dez vezes mais apaixonados por um esporte em particular e/ou atividade extracurricular.

A teoria do marketing havia sido virada de cabeça para baixo e a indústria despertara, então, um gigante adormecido, de cuja existência ninguém tinha suspeitado. Com a transmissão de eventos ao vivo e gravados na rádio e na televisão, o esporte ficou tão popular que uma pequena rede de TV chamada ESPN foi criada em setembro de 1979 (Polsson, 2007). Um ano mais tarde, em setembro de 1980, a primeira grande aliança estadunidense entre empresas e esportes aconteceu quando a Syracuse University se tornou a primeira universidade a oferecer o direito de escolher o nome de uma instalação quando fecharam uma parceria com a Carrier Air Conditioning para inaugurar o Carrier Dome (Polsson, 2007). As alianças entre esportes e grandes empresas se internacionalizaram quando as Olimpíadas de 1984 foram completamente comercializadas e obtiveram lucro pela primeira vez, sob a direção de Peter Ueberoth (Polsson, 2007). Foi um evento sem precedentes e algo que agora chamava a atenção do mundo inteiro para mostrar que o marketing esportivo poderia ser usado não só nos EUA, mas também expandido até se tornar uma indústria mundial, na qual grandes transações financeiras e fazedores de mercado aconteceriam.

Era do destaque (1990-2010)

Depois da explosão de crescimento na era da televisão, o esporte e o marketing esportivo sofreram outro grande *boom* durante a era do destaque. A ESPN já era um importante ator em cena, mas agora estava expandindo seu papel já significativo dentro da indústria do esporte e do entretenimento. A ESPN estava dominando e expandindo para diferentes tipos de programação, incluindo programas com comentários esportivos e canais com alvos específicos (ESPNU, ESPN2, entre outros); tudo isso enquanto ainda mantinha seu produto principal, o Sportscenter, que era um programa preeminente com os destaques para mostrar as melhores ações de todas as competições em um formato atraente. Claro que outras redes não ficariam paradas assistindo a ESPN dominar o mercado sem fazer nada, por isso executivos da sociedade esportiva viram acontecer a expansão do que é conhecido como o pacote de canais de esporte em muitas provedoras de televisão a cabo e Internet. Esses canais eram continuações e produziam toda a programação esportiva, como FOXSPORTS e NBCSPORTS, e também criaram redes de televisão especializadas nisso, como aos canais SPEED e XTREME.

Junto com a explosão de novas redes de televisão e conteúdo, surgiu o conteúdo exclusivo para a Internet e para as plataformas de mídias sociais. A Internet representou, para o negócio dos esportes, um novo meio para se conectar aos seus consumidores. Essa explosão de crescimento se mostrou uma ótima fonte de lucro por meio de lojas *on-line*, serviços de assinatura *premium* e vendas de propagandas que foram feitos por meio de várias organizações da indústria do esporte e de organizações que não estavam diretamente relacionadas a ela. Outro canal que explodiu durante essa era foi o canal não rentável no qual os consumidores entravam em contato com as organizações. Isso inclui plataformas de mídias sociais, *blogs* e vários outros aplicativos que não produzem lucro imediato para o usuário, mas que podem ser ligados diretamente à promoção e marketing da organização esportiva. Tendo em mente o estado atual de suas organizações, os executivos de esportes lutaram para ganhar espaço no mercado e se focaram em oferecer a maior quantidade e melhor qualidade de produtos relacionados ao esporte.

Era da experiência (2010-atual)

Com essas novas formações de comunidades, locais e mundiais, os consumidores tinham uma forma de interagir com suas organizações esportiva favoritas, e – às vezes – menos favoritas, de diferentes jeitos. A facilidade para cada um emitir uma mensagem aumentou, por isso algo pode se tornar viral em apenas alguns minutos e ser mostrado para o mundo inteiro. Isso é ótimo quando é uma mensagem positiva que está sendo difundida, mas, por outro lado, pode ser horrível para a organização se a mensagem não fizer parte da sua missão de marketing geral. A era da experiência também forneceu aos atletas um novo canal para se conectar com o consumidor de forma individual. Isso se tornou ainda mais importante, porque não é mais só o desempenho do atleta que é julgado, mas também sua *marca*, quando se trata do quão atrativo ele é para os marqueteiros.

A era da experiência ofereceu muito mais do que uma explosão de conteúdo *on-line* e de mídia social. O evento esportivo ao vivo se tornou mais um evento baseado em experiências e não só um jogo que alguém assiste. Como houve um aumento na pressão para que se oferecesse uma experiência realmente incrível se comparada com aquela menos cara e, muitas vezes, mais simples de assistir ao evento em casa, as organizações esportivas foram longe para atingir o próximo nível. Os estádios agora possuem tecnologia interativa, áreas *premium* de primeira classe e restaurantes de luxo. Esses benefícios oferecem uma melhoria geral na experiência para todos os torcedores no estádio, não só para os consumidores *premium*. Essas técnicas, aliadas à de ofertar ao consumidor do estádio um acesso maior ao conteúdo que está disponível

(*replay*, outras transmissões etc.) e indisponível (sessões de autógrafa, *tours* etc.) para o consumidor que fica em casa, pode tornar a experiência um canal único que deve valer o comprometimento de uma parte da renda bruta do consumidor. Como essa era da experiência exige mais da organização esportiva do que qualquer outra, a evolução, inovação e adaptabilidade serão componentes importantes para qualquer executivo de esportes bem-sucedido e suas organizações seguirem adiante.

Além das diferentes eras, parte da evolução do marketing esportivo acontece quando uma organização chega mudando a forma como as coisas são feitas. Havia muitos truques e acordos de marketing individuais feitos ao longo do final do século XVIII e começo do século XIX, mas o marketing esportivo, e especificamente, o patrocínio de atletas, mudou quando Mark McCormack e a IMG chegaram e assinaram um contrato com o golfista Arnold Palmer em 1960. McCormack começou ali o que hoje é uma das maiores e mais bem-sucedidas organizações de esporte e entretenimento. Outro momento significativo foi o surgimento de uma lenda do marketing esportivo, em setembro de 1954, quando Bill Bowerman e Phil Knight inventaram a Nike (Polsson, 2007). Para realmente desenvolver novas ideias e inovações, esses executivos de esportes se arriscaram. Mesmo com esses riscos, esses inovadores do mercado e das ideias tinham todos uma coisa em mente: o consumidor. Ao longo da evolução do esporte – e até da evolução do marketing em geral –, o consumidor é o ponto de partida onde todas as diretrizes do marketing deveriam começar. Muitas evoluções do marketing, patrocínios e direitos de nome aconteceram ao longo do tempo; porém, como executivos de esportes dos tempos modernos, lembre a indústria do marketing esportivo que se iniciou com os gregos antigos. Não importa se era a competição de remo pequena nos EUA, um pequeno contrato individual assinado por um golfista ou a indústria esportiva de meio trilhão de dólares dos dias de hoje, todos fazemos parte da história e da evolução do esporte. A verdadeira pergunta é qual capítulo vem a seguir e qual será seu papel nele.

Referências

Kar (Nickname). (2011). *The 4 P's of Marketing – The marketing mix strategies*. Acessado em 3 de julho de 2016. Disponível em: <<http://businessfundas.com/2011/the-4-ps-of-marketing-the-marketing-mix-strategies/>>

Kotler Marketing Group, Inc. (n. d.). *Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing*. Acessado em 3 de julho de 2016. Disponível em:<http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml>

Little, D. (2015). *The 7 P's of Marketing 6 Companies that got it right! Type Your Name* [PPT]. Slideplayer. Acessado em 3 de julho de 2016. Disponível em: <<http://slideplayer.com/slide/5871266/>>

Mahajan, N. (2014). The Thinker Interview with Philip Kotler, the Father of Marketing. *Forbes India Magazine* [online version]. Acessado em 3 de julho de 2016. Disponível em: <<http://forbesindia.com/article/ckgsb/the-thinker-interview-with-philip-kotler-the-father-of-marketing/36951/0>>

Moran, P. (2012). *The Evolution Of The Coca-Cola Brand*. Investopedia. Acessado em 3 de julho de 2016. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/financial-edge/1012/the-evolution-of-the-coca-cola-brand.aspx#ixzz48TDZj2ou>>

Northwestern Kellogg. Acessado em junho de 2016. Disponível em: www.kellogg.northwestern.edu,
http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler_philip

Kotler, P., & Keller, K. L. (2014). *Marketing management - 14th edition* (14th ed.). Boston, MA, United States: Prentice Hall.

Group, K. M. (2001). *Kotler marketing group, Inc*. Acessado em junho de 2016. Disponível em: http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

ResearchGate. Acessado em junho de 2016. Disponível em: ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/50327891_Basic_Marketing_A_Managerial_Aproach

NASSM - Main menu. (2016). Acessado em junho de 2016. Disponível em: <https://www.nassm.com/InfoAbout/NASSM/History>

Smith, R. A. (1991). *Sports and freedom the rise of big-time college athletics*. OUP USA.

Polsson, K. (2007). *Chronology of sports*. Acessado em junho de 2016. Disponível em: <<http://worldtimeline.info/sports/>>