



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**"WHERE AMAZING HAPPENS" - O SUCESSO MUNDIAL DA NBA**

Luan Knaya Marques Silva

Rio de Janeiro/ RJ  
2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**"WHERE AMAZING HAPPENS" - O SUCESSO MUNDIAL DA NBA**

Luan Knaya Marques Silva

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilidação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Profª. Maria Helena Junqueira

Rio de Janeiro/ RJ  
2010

**"WHERE AMAZING HAPPENS" - O SUCESSO MUNDIAL DA NBA**

Luan Knaya Marques Silva

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

---

Prof. Maria Helena Junqueira – orientadora

---

Prof. Paulo Senra Breitschaft

---

Prof. Marcelo Serpa

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro/RJ

2010

SILVA, Luan Knaya Marques.

"Where Amazing Happens" - O sucesso mundial da NBA – Rio de Janeiro; ECO/UFRJ, 2010.

78f.

Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2010.

Orientação: Maria Helena Junqueira

1. NBA 2. *Branding*. 3. Valor Agregado 4. *Marketing*.

I. MARQUES SILVA, Luan Knaya II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. "Where Amazing Happens" - o sucesso mundial da NBA

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe. Ela  
merece. Sem mais delongas.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à minha família (irmã, tias, tios, avós, avô e pai), amigos e às minhas amigas da faculdade, que me ajudaram muito não só na vida acadêmica, mas também na particular. Valeu, Patys!

## EPÍGRAFE

*“I wanna to be the best. I want to be the best, simple and plain. That's why I play the game. To be the best you have to win... And that's what drives me.”*

Kobe Bryant

SILVA, Luan Knaya Marques. "**Where Amazing Happens**" - o sucesso mundial da **NBA** - Orientador: Maria Helena. Rio de Janeiro, 2010. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 78f.

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso sobre o sucesso da NBA, a liga norte-americana de basquete, como marca esportiva a partir de estratégias de *marketing* desenvolvidas nos últimos anos. Mesmo tendo atravessado um grande percalço em 1998, com a aposentadoria do ícone e garoto-propaganda do esporte Michael Jordan, conseguiu estabelecer novas estratégias de *marketing* e *branding*, que foram capazes de elevar a marca a um patamar de enorme sucesso. O fã do chamado "melhor basquete do mundo" tem expectativas quase ideais de consumo, por conta de uma comunicação eficaz e bem direcionada. A NBA aproveitou a globalização para criar fãs/consumidores em inúmeros países, que são completamente apaixonados não só por basquete, mas pela NBA - uma marca capaz de proporcionar experiências e estilo. O trabalho discute como a propaganda e o *mix de marketing* (produto, distribuição, preço e promoção) foram fundamentais para a liga ser um sinônimo de qualidade e possuir credibilidade em todo o mundo globalizado.

**Palavras-chave:** NBA. *Branding*. Valor Agregado. *Marketing*.

SILVA, Luan Knaya Marques. . **"Where Amazing Happens" - o sucesso mundial da NBA** - Advisor: Maria Helena. Rio de Janeiro, 2010. Monograph (Advertising and Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 78f. Final paper.

## ABSTRACT

This case study investigates the success of the US National Basketball Association, the NBA, as a sports brand, based on marketing strategies developed over the last TEN to 15? Years. Despite its experiencing difficult times in 1998, after the retirement of its icon and brand-ambassador Michael Jordan, the NBA succeeded at implementing new strategies of marketing and branding, which were able elevate it to a level of enormous success. The “best basketball in the world” fan has nearly ideal consuming expectations, thanks to effective and well-directed communication. The brand has taken advantage of globalization to create fans/consumers in countless countries, who are fully enamored not only of basketball, but of the NBA, which is capable of providing life style and experiences. The study discusses how marketing and the marketing mix (product, distribution, price and promotion) were KEY to establishing the said association as synonymous with quality and grant it credibility throughout the globalized world.

**Palavras-chave:** NBA. Branding. Aggregate value. Marketing.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	1
<b>2. O quê é NBA?</b>	
<b>2.1 História da NBA .....</b>	6
<b>2.2 O quê a NBA vende?.....</b>	11
<b>3. Branding .....</b>	15
<b>3.1 Valor Agregado .....</b>	19
<b>3.2 Posicionamento.....</b>	22
<b>3.3 NBA e a identificação.....</b>	28
<b>4 Globalização .....</b>	31
<b>5. Sucesso da NBA hoje.....</b>	35
<b>5.1 NBA Internacional .....</b>	38
<b>6. Conclusão .....</b>	42

## REFERÊNCIAS

## ANEXOS

## 1 Introdução

A motivação para o feito deste trabalho é evidente. Conseguir juntar dois assuntos de meu interesse: NBA e *Marketing*. O primeiro é para alguns um simples torneio de basquete ou uma sigla desconhecida, mas para quem conhece e vivencia de alguma maneira, passa a ser o "melhor basquete do mundo". O segundo é interessante pela sua complexidade, amplitude e constante processo de mutação. Espero que poder pensar os dois aspectos ao mesmo tempo seja intrigante não só para o autor, mas principalmente para o leitor. Dizem que o tema de uma monografia deve ter relação com os nossos interesses pessoais e essa máxima faz bastante sentido quando existe a necessidade de um minucioso trabalho de pesquisa documental histórica. A NBA existe desde a década de 40 e envolve muitas pessoas, países e questões muitas vezes políticas; portanto, o objeto do estudo deve ser o mais interessante possível, uma vez que sucessivas análises do mesmo material se fizeram necessárias.

Além disso, trata-se de uma oportunidade de reunir textos, pesquisas, leituras e reflexões sobre um tema, que no âmbito da comunicação foi pouquíssimo explorado no Brasil e que tive a possibilidade de acesso a material exclusivo, que pode ser utilizado apenas neste estudo e que servirão de ponto de partida e de chegada nas discussões propostas. A NBA tem relações com a empresa na qual trabalho e por isso disponibilizou-me duas pesquisas sobre o seu alcance ao redor do mundo, com números e respostas que facilitam o entendimento do seu aspecto global, e, principalmente, como se dá esse processo longe do território norte americano. **Nenhuma pesquisa anexada deve ser divulgada, exceto para fins acadêmicos.** Esse material foi traduzido pelo autor e tem a seguinte metodologia, assim simplificada: no anexo A, foram reunidas pesquisas nos Estados Unidos com algumas perguntas diretas e definiram-se termos (como por exemplo o que é ser fã do esporte); a referida pesquisa do anexo A cruzou certos dados com estatísticas da FIBA (Federação Internacional de Basquete). No anexo B, A NBA fez pesquisas internacionais *online* em 19 países dos 20 países propostos, com mercados que interessam comercialmente. A exceção foi Filipinas, por acreditar-se que a pesquisa "cara-a-cara" era a mais apropriada; os entrevistados tinham entre 12 e 65 anos, escolhidos também pelo gênero, de acordo com a representação da população de cada país.

A NBA tem inúmeras sub-marcas e produtos, o que aumenta o nível de complexidade das ações de *branding* (construção e manutenção de marcas) e marketing, o que pode afetar todas as camadas correlacionados com a liga. Uma mudança na embalagem de uma bebida, por exemplo, pode aumentar ou diminuir o lucro, mas tudo de um mesmo produto, enquanto decidir se um jogo vai ser disputado em San Antonio, no Texas, ou em Atlanta, na Geórgia, envolve 30 times, 20 mil pessoas que assistem aos jogos *in loco*, venda de camisas, transmissão em canais de TV e etc. Muitas decisões da NBA serão personificadas na figura de David Stern, uma espécie de presidente da liga, considerado o responsável por erguer a marca NBA a partir de sua chegada ao cargo, em 1984. Ele, assim como os principais profissionais de marketing radical, tem a fama de ser um homem sem medo de arriscar e com total devoção à marca.

O basquete disputado nos Estados Unidos desperta paixão em milhões de espectadores e fãs em todo o mundo, mas explorá-lo comercialmente pode não ser tão simples quando se perde o maior ídolo e ícone do esporte em todos os tempos. A aposentadoria de Michael Jordan, em 1998, foi um marco para o recorte do estudo. Foi a partir deste momento que surgiram os percalços, gerando o que os especialistas chamaram de "bolha estourando". O capítulo *National Basketball Association* - convertendo um mercado global, do livro "Marketing Radical - 10 cases de quem quebrou as regras e venceu", de Sam Hill e Glenn Rifkin, serviu de base, principalmente nos números de faturamento da liga no cenário norte-americano no final da década de 90. Quando Jordan parou de ser o principal garoto-propaganda da NBA, foi o momento escolhido para a análise do presente trabalho, e o momento em que a marca se posicionou de uma maneira estratégica, explorando ao máximo o seu aspecto global já existente, e que se tornou a principal vertente nos dias de hoje. No início da última temporada da liga norte americana de basquete (2009/2010), houve um recorde de atletas não americanos nos times, com o percentual de cerca de 23% dos jogadores não nascidos nos Estados Unidos ou com dupla nacionalidade, envolvendo 36 diferentes países, dentre eles o Brasil. Na temporada 1999/2000, a NBA tinha "apenas" atletas de 24 países<sup>1</sup>. Mais do que a

---

<sup>1</sup> <http://www.nba.com/2009/news/10/27/international.players/index.html> (acessado em 16/08/2010)

globalização no esporte, tais números refletem uma projeção para o mercado global contemporâneo.

Neste trabalho vamos olhar para trás (passado) e para frente (presente e futuro), sempre levando em consideração números e estatísticas que possam embasar a reflexão e expor as descobertas para uma discussão ampla e complexa de um tema que mexe com sentimento das pessoas. Analisar a força de uma marca mostra principalmente como esta foi capaz de despertar sentimentos nos consumidores, associar-se a emoções e fazer parte da identidade pessoal, muitas vezes bem próxima da marca. O desafio da NBA inclui controlar suas inúmeras sub-marcas, em produtos licenciados e parcerias, e 30 times que funcionam no esquema de franquias, todas seguindo regências da NBA no que diz respeito à administração de marcas.

Questões de *branding* e posicionamento são pertinentes e serão expostas, abertas a discussão. Alguns autores e livros, referências nos temas estratégicos, serão alicerce para o estudo. Posso destacar o livro "Posicionamento - a batalha por sua mente", de Al Ries e Jack Trout, e "*Brandsense - a marca multissensorial*", de Martin Linsdtrom, um tanto quanto dissecados ao longo do trabalho e usados para embasar o tema proposto.

No segundo capítulo, veremos uma breve contextualização sobre o que é NBA. Explicar certos termos faz-se necessário, para que a explanação do tema proposto não "esbarre" em certas dúvidas terminológicas, que dificultem o sentido. A explicação de como funciona a temporada dos esportes americanos é apenas um exemplo da pertinência de existir um capítulo que explique do que se trata a NBA para leigos que se interessem pelo tema proposto. Nesse momento, vamos também definir quais produtos da NBA iremos discutir no trabalho e as muitas maneiras que a marca se apresenta para o consumidor ao redor do mundo.

No terceiro capítulo admitimos que a NBA é uma marca de sucesso e traz-se uma discussão teórica, incluindo questões de comunicação social, psicanálise e sociologia, intrínsecas no recorte empírico feito. É o momento no trabalho em que se fala sobre as medidas da liga mediante os percalços que a aposentadoria de Michael Jordan trouxe. O capítulo mostra como o Mix de Marketing (produto, distribuição, promoção e preço) e as ações estratégicas fizeram da NBA o que é

hoje. A promoção, através principalmente da Publicidade e Propaganda, construiu e consolidou a percepção da marca não só nos Estados Unidos, mas também ao redor do mundo. Também é nesta parte do estudo que falaremos teoricamente sobre as questões da identificação e identidade, que, mescladas com a imagem que a liga norte americana de basquete tem na mente das pessoas, faz da NBA uma marca diferenciada, inspiradora de respostas que são o sonho dos profissionais de marketing: emoção, dinamismo, qualidade, diversão, respeito, organização e espetáculo. Duas campanhas publicitárias da NBA veiculadas nos Estados Unidos serão analisadas. Elas foram veiculadas dentro do recorte de tempo proposto e vão ao ar até os dias de hoje, fazendo parte do enfoque global e de identificação entre diferentes gerações consumidoras, isto é, espectadoras do "melhor basquete do mundo". A liga vende muito mais do que um jogo de basquete, tentando sempre agregar valor ao produto, com grande valor emocional (intangível e incomensurável) para os consumidores.

O recorte feito, a partir de 1998, é concomitante com o advento da globalização e expõe-se no quarto capítulo como as novas tecnologias foram integradas à comunicação da NBA, que não tem medo de ser pioneira, nem de mergulhar de cabeça em novos segmentos de mercados. A velocidade da troca de informações, permitida pela globalização foi a ferramenta utilizada para divulgar uma marca dinâmica e que tinha como necessidade expandir seus horizontes.

No quinto e último capítulo trago números da NBA atualmente e dados que fazem da liga extremamente internacional. É uma transcrição das pesquisas analisadas e a tentativa direta de ligar certos dados e estatísticas com ações diretas tomadas pela liga.

Uma ressalva deve ser feita: durante todo o presente trabalho existe a constante correlação entre teoria e as práticas identificadas, isto é, as estratégias de comunicação, principalmente *marketing*, estarão expostas e ligadas diretamente com a parte teórica do estudo, numa tentativa de situar empiricamente cada uma das muitas atividades que impulsionaram a marca do período escolhido.

Existem muito poucos trabalhos acadêmicos com a abordagem proposta nesse trabalho, o que indubitavelmente é uma excelente justificativa para a escolha

do tema. São mais de dez anos importantes na manutenção da marca, objeto da nossa pesquisa exploratória, com inúmeros fatores externos e internos que serão abertos para discussão no âmbito da Comunicação Social.

## 2 O quê é NBA?

### 2.1 História da NBA

A NBA (*National Basketball Association*<sup>2</sup>) ou liga de basquete norte americana surgiu em 1946 com outro nome, BAA (*Basketball Association of America*<sup>3</sup>), numa partida disputada em Toronto, no Canadá. Hoje, é uma das quatro grandes ligas esportivas americanas, junto com a de beisebol (MLB), hóquei no gelo (NHL) e futebol americano (NFL).

O torneio é disputado segundo o conceito de temporada dos países periféricos, isto é, começa em um ano e termina no seguinte. Normalmente, começa no final do mês de outubro e as finais são em Junho. Por tal motivo, a descrição das temporadas adota o ano inicial e o final, por exemplo: temporada 1998/1999. A liga tem atualmente trinta times, divididos em duas conferências: leste e oeste. Todas as equipes se enfrentam no mínimo duas vezes, totalizando 82 jogos para cada equipe durante a temporada regular. Os oito primeiros de cada Conferência de classificam para os *playoffs*<sup>4</sup>, a fase eliminatória, até o campeão do leste enfrentar o campeão do oeste na grande final da NBA. Quando a temporada regular está próxima do meio, a liga organiza o fim de semana das estrelas, que coloca frente a frente os melhores jogadores de cada conferência, segundo eleição do público. No final de semana das estrelas também são disputados torneios-exibição, como de arremessos e enterradas. É comum cada um ter vinculado o nome de uma marca. Por exemplo: "*Sprite Slam Dunk Contest*", que nada mais é do que o campeonato de enterradas.

Todo time da NBA é uma franquia e visa lucro. Se um time não está sendo rentável como o esperado, seja em público, seja em índices de venda de produtos ou audiência de TV/Internet, ele muda de cidade e normalmente mantém seu segundo nome (franquia). Por exemplo, o hoje *New Orleans Hornets* já foi *Charlotte Hornets*. Neste caso houve apenas mudança de cidade. Já o *Seattle Supersonics* quando trocou de cidade, mudou também o nome da franquia e passou a ser

---

<sup>2</sup> Associação Nacional de Basquete - traduzido pelo autor

<sup>3</sup> Associação de Basquete da América - traduzido pelo autor

<sup>4</sup> Mata-mata: Formato de chaves em que um time é eliminado a cada rodada. Traduzido pelo autor

conhecido como *Oklahoma City Thunder*. Absolutamente todo time leva esse padrão de denominação: o nome de uma cidade/estado e uma franquia.

Mais do que uma associação de times e um torneio sazonal, a NBA hoje é considerada uma marca confiável, estável e, sobretudo, internacional. A sua logomarca é facilmente reconhecida e associada ao sucesso, considerada a marca esportiva mais bem sucedida no mundo. Abaixo, uma ilustração<sup>5</sup> da logomarca da NBA, facilmente reconhecida e atrelada a todos os produtos oficiais comercializados.



O logotipo da NBA é inspirado em Jerry West, um dos melhores jogadores de basquete das décadas de 60 e 70, driblando a bola em velocidade. Ele é uma figura conhecida e respeitada nos Estados Unidos.

Mas a NBA nem sempre foi um sucesso. Depois da consolidação como a principal liga de basquete nos Estados Unidos, revezes ameaçaram seu sucesso. É o que retrata muito bem o capítulo 7 do livro "*Marketing Radical - 10 cases de quem quebrou as regras e venceu*", de Sam Hill e Glenn Rifkin:

Na época, as franquias estavam falindo, os críticos reclamavam que os jogos estavam chatos e violentos, os jogadores estavam abusando de cocaína e, conforme escreveram alguns especialistas, havia jogadores negros demais para atrair um público predominantemente branco.

Tudo mudou nos anos 80, quando o duelo entre um branco do interior de *Indiana*, jogador do *Boston Celtics*, e um negro de *Michigan*, jogador do *Los Angeles Lakers*, gerou uma das maiores rivalidades esportivas de todos os tempos, que alavancou índices de audiência e notabilidade.

---

<sup>5</sup> Foto retirada do site [www.nba.com](http://www.nba.com) - acesso em 24/07/2009

Além disso, a organização passou a associar-se com uma palavra: entretenimento. Antes do auge da NBA, buscou-se auxílio da iniciativa privada para a construção de ginásios (quase todos com nomes de marcas), criou-se uma base de dados para estatísticas dos jogadores e muitas outras pequenas medidas foram tomadas para melhorar a imagem da liga. Mas não posso enumerar tudo agora, afinal de contas, o presente trabalho dissecaria tais medidas estratégicas.

Para entender o quê é NBA e o porquê do seu sucesso como torneio esportivo é preciso entender um pouco mais da organização da competição: Os times têm piso e teto salarial, ou seja, a folha de pagamento de todas as equipes é parelha, pois cada franquia que ultrapassa o limite (teto) paga 100% de multa em cima do valor excedido. É uma das muitas regras que equilibram a competição e a torna atraente não só para os grandes centros, que facilmente recebem incentivos financeiros e podem cobrar caro em ingressos, mas também para cidades menores, como *San Antonio*, no Texas, que leva grandes públicos ao ginásio e já viu seu time ser campeão da NBA em quatro oportunidades. Se não houvesse essa regra, juntamente com o sistema de nivelamento do *draft*<sup>6</sup>, equipes de cidades como Nova Iorque e Los Angeles teriam sempre os melhores e mais caros jogadores, o que fatalmente desequilibraria o campeonato.

No início dos anos 90 e, principalmente, com a canalização midiática de Michael Jordan, o maior ícone do esporte, a liga foi capaz de gerar uma excelente receita, que em 1998, por exemplo, passou dos 3 bilhões de dólares, muito mais do que os 255 milhões obtidos em 1987. Vale lembrar que o número de pessoas que trabalham é relativamente pequeno, ainda mais se comparado com lucros exorbitantes.

E sem dúvida o maior desafio da história da liga seria o fim da carreira de Michael Jordan, mas nada que não fosse previsível, até mesmo pela lógica da economia. Como destacou no seguinte trecho do capítulo "NBA - convertendo um mercado global", do mesmo livro citado anteriormente:

---

<sup>6</sup> Palavra de língua inglesa utilizada costumeiramente nos esportes americanos. Trata-se da maneira que as franquias escolhem os jogadores que farão parte da próxima temporada. Nada mais é do que um ranking que define a ordem das equipes que escolherão os jogadores debutantes na liga. Um time que tem a primeira escolha do *draft*, na teoria, tem a opção de contar com o melhor jogador para o torneio seguinte. É uma maneira, inclusive, de manter o equilíbrio entre as equipes ao longo dos anos, já que as franquias de pior campanha escolhem primeiro no *draft*.

Mesmo quando a liga conseguiu dar uma definitiva volta por cima em termos financeiros e de aprovação do público, com certeza a bolha estouraria quando um ou outro superastro se retirasse das quadras.

Depois da aposentadoria de Michael Jordan (1998), demorou para algum outro jogador assumir o seu lugar. Até os dias de hoje se questiona quem o principal ícone da liga. Uma redução de todos os índices de sucesso da NBA (audiência, venda de camisas, venda de direitos de transmissão) era esperada. Mas esse fato triste e inevitável acabou sendo contornado.

Principalmente a partir de 1998, a NBA, passou a trazer inúmeros jogadores estrangeiros através do *draft*. Isso demonstra dois aspectos:

O primeiro é a popularidade do esporte no mundo nas décadas anteriores, capaz de cativar jovens atletas, que em um caminho natural, foram jogar o "melhor basquete do mundo" na NBA. Esse termo é tão comum e notório que foi "exportado" para outros esportes. Futebol na Europa é conhecido hoje como "Melhor Futebol do Mundo" em alguns veículos de comunicação no Brasil<sup>7</sup>. Neste trabalho, o termo "melhor basquete do mundo" muitas vezes vai ser sinônimo de NBA.

O segundo aspecto é o senso de oportunidade em trazer ainda mais atrativos para públicos de todos os lugares do mundo acompanharem as temporadas da NBA. Grandes e emergentes mercados, como China e Brasil, tiveram jogadores selecionados para jogar nos Estados Unidos. Vale destacar Yao Ming (chinês), escolhido pelo *Houston Rockets*, em 2002, Nenê Hilário (brasileiro), escolhido pelo *New York Knicks* e trocado para o *Denver Nuggets*, também em 2002, "Leandrinho" Barbosa (brasileiro), escolhido pelo *San Antonio Spurs* e trocado para o *Phoenix Suns*, em 2003, e Anderson Varejão (brasileiro), escolhido pelo *Orlando Magic* e trocado para o *Cleveland Cavaliers*, em 2004.

Todos os citados acima são exemplos desses dois aspectos, que, evidentemente, andam juntos. Nenhuma equipe da NBA que tem a primeira escolha no *draft* desperdiçaria com um jogador ruim para vender camisas ou atrair mercados. Além disso, o desenvolvimento de um atleta como o chinês Yao Ming, por exemplo, só se deu pela globalização do basquete, principalmente na década de 90.

---

<sup>7</sup> (<http://novosite.esporteinterativo.com.br/noticia.aspx?idNoticia=278> - acessado em 16/09/2008 às 19h07).

O sucesso da liga nas décadas de 80 e 90 e a expansão midiática destes jogadores definitivamente plantaram sementes em vários locais do mundo. Um exemplo conhecido é do espanhol Pau Gasol, hoje jogador do *Los Angeles Lakers*, que tinha apenas 12 anos quando assistiu aos jogos olímpicos de Barcelona, em 1992, encantando-se com o "Dream Team"<sup>8</sup>.

Pau Gasol escolheu se tornar um jogador de basquete profissional. Ele é campeão mundial com a Espanha, em 2006, e da NBA, com o *Los Angeles Lakers*, em 2009 e 2010.

Ídolo mundial e recordista de venda de camisas entre os jogadores não americanos da NBA<sup>9</sup>, Gasol talvez seja o principal exemplo do sucesso das tarefas de marketing e comunicação da liga desde o início da década de 80.

Mas o legado da liga ao redor do mundo são de restringe ao espanhol Pau Gasol. Uma outra forma de analisar o sucesso da NBA é a maneira como atrai investimentos diretos e indiretos, que citaremos neste estudo; entende-se que isso só acontece porque a associação de basquete norte americana tem enraizada na sua estrutura o dinamismo, a inovação e o entretenimento, além de muita organização e planejamento.

É pertinente que se saiba sobre o seguinte fato, comum aos esportes americanos: a liga se utiliza de artifícios como as animadoras de torcida, shows pirotécnicos, mascotes, mestres de cerimônias e espetáculos de circo durante os intervalos de jogos. A idéia é simples: manter o espectador atento e satisfeito com a quantidade de atividades culturais no mesmo ambiente. Em muitos jogos, uma das pessoas da platéia é sorteada para participar de umas das atrações do intervalo, como por exemplo, tentar um arremesso que, caso convertido, valha uma boa quantia em dinheiro. Os ginásios dispõe de excelente estrutura e oferecem inúmeras maneiras do público gastar dinheiro, seja com alimentação, seja consumindo objetos oficiais dos times, dos jogadores e, consequentemente, da NBA.

---

<sup>8</sup> Dream Team: Tradução: Time dos sonhos. Seleção norte americana campeã olímpica em 1992. É considerada a maior equipe de basquete de todos os tempos, já que reuniu 12 dos melhores atletas da história da modalidade. Destacam-se Michael Jordan (considerado o melhor de todos os tempos), Larry Bird, Magic Johnson, John Stockton e Karl Malone.

<sup>9</sup> <http://www.nba.com/2010/news/01/20/jersey.sales/?ls=iref:nbahpt2> (acessado em 10/11/2010)

O ingresso de uma partida da NBA tem muitas variáveis no seu preço. Cada time cobra um valor para determinada temporada, regido de acordo com o apelo dos jogadores, estação do ano, concorrência com outros eventos (esportivos ou não) no mesmo dia, localização do lugar no ginásio, quando vai ser comprado o ingresso e afins. Mas a média de preço é de cerca 100 dólares, sendo que na fase de *playoffs*, um lugar na beira da quadra chega a custar 5000 dólares. Toda franquia, assim que o calendário da competição é divulgado, vende um pacote com tíquetes para toda a temporada regular (41 jogos em casa) aos torcedores locais. Como a procura para jogos de alguns times é muito grande, pode acontecer da equipe vender todos os ingressos possíveis antes mesmo do campeonato começar. Isso normalmente ocorre com os times mais fortes, que se espera títulos.

É fundamental para a NBA que cada time lote o seu ginásio. Equipes que não tiveram essa capacidade foram trocadas de cidade. É o caso do antigo *Charlotte Hornets*, já citado, que mudou para a cidade de *New Orleans*.

## 2.2 O que a NBA vende?

As respostas que podem surgir da pergunta que dá nome ao capítulo são muitas: "um estilo de vida", camisas, bonés, ingressos para jogos de basquete, bebidas energéticas, direitos esportivos de televisão ou de internet, tênis, chaveiros, eventos, anseios, etc. E praticamente todas elas estão certas, já que a marca em questão é ligada a muitas coisas. O trabalho refletirá sobre o impacto de ações de marketing e *branding* em vários e diferentes segmentos.

Neste trabalho por várias vezes irei me referir à NBA como um produto, numa esfera simplificada, como se estivesse falando de uma marca de camisas. Em outras oportunidades, irei me referir à alta cúpula da liga no que diz respeito à organização da competição e diretrizes que serão seguidas por todas as sub-marcas.

O importante para presente trabalho é que seja sabido a pluralidade da marca, com inúmeras sub-marcas, a começar pelos trinta times, camisas, ingressos e assim sucessivamente. São 150 sócios licenciados e de 15 a 20 patrocinadores. (1999 HILL; RIFKIM, p.144). A principal loja oficial da liga, sediada na cidade de Nova Iorque, na quinta avenida, proporciona uma experiência única e é o principal ponto de venda da NBA. A loja tem aproximadamente 35000 m<sup>2</sup>, com cerca de 50 metros

de rampa estilizada, meia quadra de basquete, com os mesmos materiais que os astros da liga disputam os jogos, além de uma série de equipamentos multimídias que incluem vídeo-game, parede interativa e vários televisores em toda a loja que mostram imagens históricas das partidas da NBA. O local é alugado para show, comemorações e, principalmente, eventos organizados pela liga para promover jogadores, novas camisas, livros e afins. Parece secundário, mas a loja também vende produtos oficiais, desde souvenires até camisas usadas pelos jogadores, que chegam a custar 4 mil dólares.

As imagens<sup>10</sup>, abaixo, demonstram como a NBA tenta utilizar-se dos cinco sentidos para proporcionar uma experiência multissensorial da marca. Tradicionalmente, a grande maioria das técnicas de comunicação usadas atualmente aproveita apenas dois sentidos: a visão e a audição como afirmam os autores Bernd Schimtt e Martim Lindstrom. Entretanto, as estratégias de comunicação voltadas para uma experiência de marca se dão de várias maneiras, uma vez que a marca se comunica com o consumidor através do produto, publicidade e propaganda, *merchandising*, serviços, funcionários etc. Cada ação gera um ponto de contato, que, por sua vez, ativa os cinco sentidos (audição, visão, olfato, tato e paladar) e a impressão pode ser positiva ou negativa. Isso é explorado pela NBA, principalmente através da sua loja em Nova Iorque, para angariar novos clientes e vender cada vez mais. Martin Lindstrom explica:

Essa total sinergia sensorial produz um efeito dominó. Pela maneira como as impressões estão armazenadas no cérebro, o sentido provocado aciona um outro, e mais outro... o que desencadeia, instantaneamente, uma variedade de memórias e emoções. Ter sucesso usando somente dois elementos é contar a história pela metade; o objetivo final deve ser criar uma sinergia entre todos os sentidos. (2007, p. 18).

---

<sup>10</sup> Retiradas de <http://www.nba.com/nycstore> - acessado em 10/11/2010



A curiosidade da loja citada é que ela fica no número 666 da quinta avenida, que todos acreditavam ser sinônimo de má sorte, já que outras marcas se instalaram no mesmo local e não foram bem sucedidas. A NBA também possui outros pontos de venda, como em Pequim, na China.

Uma parte importante da renda dos times e consequentemente da liga é a venda de ingressos. Muitos criticam a NBA por cobrar muito caro pelo tíquete de uma partida convencional, o que estaria deixando o esporte elitizado. Para este estudo podemos fazer uma conta simples de receita para estimar quanto é gerado aproximadamente com os jogos da temporada regular: Os ginásios da NBA têm, em média, lugar para 20 mil pessoas. Antes dos playoffs, são disputados 41 jogos por time no seu ginásio, o que resulta em 1230 partidas por temporada. Agora é somar esses números com uma média de 100 dólares do ingresso. O resultado é 2,46 bilhões de dólares. Vale lembrar que não estamos contando as partidas dos playoffs, nem pré-temporada; e que estamos olhando apenas uma parte da receita da NBA com ingressos para idealizarmos o montante de dinheiro que pode ser gerado. Muitos outros fatores e variáveis influenciam neste número, mas com essa estimativa dá para perceber a relevância econômica da marca.

Também é produto da NBA o direito de transmissão em qualquer meio de comunicação, como televisão (principal maneira que as pessoas assistem aos jogos), internet, celular e rádio, que também transmite os jogos. A liga tem preços diferenciados de acordo com o números de exibições semanais, país, tv aberta e

fechada, além de pacotes de conteúdo (melhores momentos dos jogos e programas especiais, principalmente para televisão).

Existe um departamento exclusivo de atendimento aos times, voltado para dar apoio às franquias em tudo, desde a venda de direitos de transmissão a redes locais de rádio e TV, até o projeto das tribunas e a publicidade na quadra de um novo ginásio. Na gestão de David Stern, os times pularam de uma venda de 40 % dos lugares nos ginásios para 92%, inclusive os caros camarotes de luxo. (HILL; RIFKIM, 1999, p.160)

A NBA tem aprimorado a arte da extensão de marca, ao licenciar os logotipos de seus times para a venda de uma linha popular de vídeos, que consegue manter em alta, pois tem na sua marca uma referência de sucesso.

### 3 Branding

A construção de uma marca de sucesso se dá pelos conjuntos de tarefas de marketing - e de comunicação - destinadas a otimizar e gestão das marcas. A isso denomina-se *branding*. As técnicas não só de gestão, mas principalmente de desenvolvimento, lançamento, sustentação, expansão, posicionamento e relançamento da NBA implementadas desde 1984, quando o comissário David Stern assumiu a liga, fazem indubitavelmente a marca NBA um caso interessante de *Branding*. Mesmo com a dificuldade, Stern não é uma pessoa que teme mudanças, característica essa destacada por Rafael Sampaio:

"Quando o mercado muda, é fundamental que as ações das empresas também mudem, principalmente aquelas ligadas ao marketing (a atividade de conquistar e manter mercados) e as suas ferramentas." (1999, p.233).

A NBA é considerada por muitos analistas como a principal marca esportiva global (SAM HILL; GLENN RIFKIN, p. 144), mas tinha que fazer algo com o declínio de audiência e público nos jogos no final da década de 90 e início do anos 2000. Para combater o desinteresse no ídolo, que havia se aposentado, o foco mudou e passou a ser nos times. Vale lembrar que não só Michael Jordan, mas Magic Johnson, Larry Bird e outros atletas emprestavam seu carisma para vários anúncios e campanhas de marketing. A publicidade e a propaganda tiravam vantagem do reconhecimento imediato de suas figuras e nomes para dar uma nova cara, literalmente e no sentido figurado, à liga que outrora foi motivo de controvérsia, sobretudo antes da chegada do dirigente. A "bolha estourou" no fim da década de 90, quando esses atletas midiáticos se aposentaram e a tática foi trocada, do individual (jogador) pelo coletivo.

O aumento de popularidade de cada franquia, isoladamente, iria numa escala maior aumentar o interesse na própria liga. Ou seja, já que Michael Jordan não desfilava seu talento pelas quadras, a estratégia foi destacar a força dos times e da organização. O foco passou a ser a marca.

O conceito de que a marca ocupa um espaço da emoção e da intangibilidade é embasado por autores especialistas em *branding*, tais quais Martim Lindstrom, Bernd Schimtt e Alex Simonson e estudados para a confecção deste trabalho.

Marcas do século XXI precisam ter a capacidade de projetar a identidade dos consumidores e achar afinidades que traduzam conceitos e valores individuais.

Ao longo dos anos o *branding* foi evoluindo para muito mais do que "criar e manter" marcas. A premissa que partimos é de um processo de construção de identidade da marca e podemos perceber que a mudança de postura vem ocorrendo desde o final da década de 90. No livro "Brandsense - a marca multissensorial", Martin Lindstrom resume o processo de *branding* ao longo das décadas e os seus respectivos pontos de mudança. O autor define o que vemos hoje como um fenômeno recente, que surgiu aproximadamente nas décadas de 50 e 60, com o foco inicial na Proposição de Venda Única, destacando o produto propriamente dito, isto é, os seus características físicas. Naquela época, eram os seus atributos que fariam diferença no momento da compra. Posteriormente, cerca de dez anos depois, começou a ter uma nova tendência, com produtos similares inspirando sentimentos diferentes, algo com uma ligação com o consumidor, além da qualidade e das boas execuções de suas funções. Lindstrom denominou esse processo de Proposição de Venda Emocional. Nos anos 80, as organizações que detém as marcas ganham notoriedade e se tem o início da Proposição de Venda Organizacional, em que a cultura da empresa guia a marca. E depois dos anos 90 que a marca se torna mais do que o produto, no que o autor chamou de Proposição de Venda pela Marca. As extensões de linha são um reflexo desse período em que as marcas ganharam força.

É evidente que as questões levantadas por Lindstrom são muito mais fáceis de aplicar num produto tangível e de necessidade primária, como um sabonete, por exemplo. Mas a compreensão de como se deu o processo de *branding* na descrição do autor pode ser adaptada para os produtos da NBA. Visando ganhar destaque, é preciso gerar uma experiência única e memorável, totalmente atrelada ao posicionamento da empresa. Dentre deste pensamento, Martin Lindstrom lembra:

Tudo indica que o *branding* irá além da Proposição de Venda Individualizada, passando para um campo ainda mais sofisticado – reflexo de um desafiador mundo novo no qual o consumidor precisará desesperadamente acreditar em alguma coisa – e onde as marcas poderão muito bem fornecer a resposta. Chamo este campo de Proposição de Venda Holística (PVH). As marcas PVH são aquelas não apenas ancoradas na tradição, mas que adotam características religiosas e, ao mesmo tempo, alavancam o conceito de *branding* sensorial como uma forma de comunicar as novidades.

As marcas holísticas têm uma identidade própria, expressa pelas mensagens, formas, pelos símbolos, rituais e pelas tradições. (2007, p. 18).

Cada empresa tem a necessidade de encontrar um ponto de diferenciação através do uso da estética, aumentando a percepção mais abrangente por parte dos clientes, criando e aumentando cada vez mais o contato emocional com eles. Os clientes definem a compra de uma determinada marca de acordo com o conjunto de valores simbólicos que associam aos produtos com os quais se identificam emocionalmente, que também tem relação com seu estilo de vida ou apresentam aos consumidores um conceito estimulante, uma experiência desejável. Assim, a compra e a decisão do que comprar se associa aos aspectos de percepção, que devem ser identificados e estimulados, estabelecendo ligações com experiências multissensoriais e sociais.

O conceito de *branding*, como o próprio nome já diz, tem relação direta com a marca. Portanto, a definição literal se faz necessária. Usaremos a definição utilizada por Rafael Sampaio:

Marca: 1- Símbolo gráfico identificador de uma empresa, produto ou serviço. 2- Convenção utilizada para definir um produto, serviço ou empresa, incluindo sua denominação comercial e origem. (1999, p. 351).

Antes mesmo do período estudado por Lindstrom, existia o conceito de marca, citado acima. Já na Idade Média havia registros de como começou essa definição. É o que relata Rafael Sampaio em seu livro "Propaganda de A a Z". Houve a necessidade de diferenciação e/ou personalização das mercadorias da época, como prata, ouro, roupa, especiarias. As marcas eram de cada comerciante, dando origem ao termo *trademark* (marca de comércio). Ainda segundo relata SAMPAIO, no capítulo "A força das marcas do século XXI", o conceito de marcas de comércio ganhou força e evoluiu durante a revolução industrial, passando a englobar também as indústrias.

O equilíbrio entre indústria e comércio neste século dá à marca (*brand*) hoje um conceito maior do que anteriormente, se tornando uma *trustmark* (marca de confiança). O valor de certas marcas muitas vezes é maior do que os próprios meios

de produção e o *marketing* de inúmeras empresas é voltado quase que exclusivamente para as marcas.

É difícil avaliar o valor de uma marca, dada a intangibilidade de suas principais características. Contudo, uma marca que já possua notabilidade, tende a aumentar o seu alcance e rentabilidade através de táticas de *marketing* bem utilizadas. Hoje em dia, o consumidor espera uma experiência multissensorial da marca. Eles querem muito mais do que comprar uma camisa, um ingresso de jogo ou um boné; eles visam uma relação emocional com a compra, em que o consumidor tem papel de protagonista no processo, conforme afirma Scott Donaton:

Os inovadores que respeitarem a realidade de que o controle está nas mãos dos consumidores e os convidarem a interagir da maneira que desejarem com as marcas vão sobreviver (2007, p. 21).

Segundo Martim Lindstrom, em seu livro *Brandsense* - a marca multissensorial, os consumidores ditam as tendências, dizendo o que está certo e errado. É o que o autor denomina de venda individualizada, com indivíduos cada vez mais exigentes.

Quando marcas formam um bom relacionamento com os consumidores, faz crescer e estimula-se um sentimento de lealdade, disponibilidade em pagar maiores preços, o que configura uma grande vantagem estratégica. No caso da NBA, que detém inúmeras sub-marcas, o valor do "guarda-chuva" maior da NBA traz credibilidade para os times, ou ligas de desenvolvimento. Ou, ainda mais importante, traz credibilidade para quem associar sua marca à NBA.

Essa linha de pensamento corrobora a definição de Philip Kotler para o marketing, afirmando que "o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento com eles." Mais que isso, fornecer absolutamente tudo o que esse indivíduo possa consumir. Hoje a *Harley-Davidson* é um exemplo da execução desta premissa, já que a marca proporciona motocicletas, jaquetas de couro, óculos escuros e tem até uma loja em Nova Iorque. Pode-se afirmar que a marca vende muito mais do que motocicletas. Além do sentido figurado de "valor agregado", que será exposto na sequência do presente trabalho, a *Harley-Davidson* está interessada em relacionar-se com o cliente em todos os âmbitos do seu estilo de vida.

Percebe-se que as marcas buscam sempre criar um vínculo emocional, estimulando o máximo de sentidos possíveis. A tendência que valoriza a experiência não abandona os princípios básicos do *marketing*, focado na racionalidade dos clientes, demandas de mercado, preço, planilhas com números, atributos físicos do produto e sua promoção. Porém, o *marketing* de experiências fortalece a marca e deve acrescentar aos conceitos estratégicos essenciais tradicionais. Sobre esse novo panorama, Bernd Schimtt diz:

O marketing experimental é diferente do marketing tradicional de quatro formas: concentra-se nas experiências do consumidor, considera o consumo uma experiência holística, reconhece o direcionamento racional e emocional do consumo, e utiliza metodologias ecléticas. (2007, p. 45).

No caso da NBA, vendem-se ingressos de jogos, camisas, bonés, canais de assinatura de TV à cabo, promove-se eventos e muito mais. Por isso, quando se fala em valor da marca e importância estratégica, deve-se levar em consideração não só todas as sub-marcas existentes, mas o perfil do consumidor - favorável a tudo que vem da NBA.

### 3.1 Valor agregado

"(o desenvolvimento da sociedade) [...] determina uma série de providências em relação ao produto. Já não basta apresentá-lo nu e simples para que cumpra sua finalidade objetiva; é preciso vesti-lo de estranhas roupagens, para que ele atenda à demanda subjetiva" (CABRAL, 1986, p. 32).

Produto pode ser definido como "objeto físico, serviço, instituição, personalidade, lugar ou ideia trabalhados de maneira a possuir valor de troca em determinado mercado" (RABAÇA; BARBOSA, 2001, p. 591)

Antigamente, quando os praticamente todos os indivíduos possuíam controle da produção e de seu destino, as trocas era feitas diretamente e geralmente com o que sobrava da produção. Existia uma igualdade entre as duas partes envolvidas na troca. No sistema capitalista percebe-se a concentração dos meios de produção numa minoria e as trocas acontecem de uma maneira desigual. O preço para o

produto é estabelecido, para que seja realizada a troca, hoje em dia viabilizada pelo dinheiro.

O preço nada mais é do que uma quantia em dinheiro que determina o valor de algum produto, que é regido pelo custo de produção mais o lucro que se deseja obter sobre a venda. O custo de produção tem algumas variáveis, tais como impostos, matéria-prima, pagamento de funcionários ou trabalhadores e até mesmo a propaganda. Para MARX (1982, p.163), é a mais valia, ou seja, é o equivalente abaixo do custo de produção, que se torna o trabalho não remunerado do trabalhador. Este intercâmbio entre o capital e o trabalho "é a base da produção capitalista".

Cada produto tem um valor de troca e um valor de uso. O primeiro pode ser entendido como a capacidade que um produto tem de ser trocado por outro; na economia capitalista, o produto é trocado por dinheiro e o valor de troca se percebe no preço. Por outro lado, valor de uso é a relação que o produto estabelece com o consumidor e como ele se apresenta capaz ou não de satisfazer as necessidades de quem compra. O valor de uso normalmente é o parâmetro para que se estabeleça o valor de troca.

O valor de uso é aquele explorado pelos profissionais de *marketing*. E agregar valor consiste, portanto, em oferecer satisfação ao cliente. A construção do valor agregado se dá do tangível para o intangível. O apelo publicitário de qualquer produto vai tentar mesclar essas duas características. Todavia, vale destacar que a propaganda normalmente usa de artifícios que remetem ao intangível, isto é, que atende a necessidades psicológicas (emocionais) e sociais.

Desta maneira, pode-se definir a mercadoria como a unidade de dois elementos: valor de uso e valor de troca, permitindo a Marx afirmar que "os valores de uso constituem o conteúdo material da riqueza, qualquer que seja a forma social desta." desta."(MARX, 1988, vol.I, p.46).

Para agregar valor ao produto, marca ou instituição, é importante conhecer as necessidades do consumidor e o grupo social a que pertence. Elementos visuais persuasivos e uma linguagem adequada podem ser o diferencial de uma comunicação focada nesse objetivo.

O conceito de valor de uso é distinto da sua compreensão literal, isto é, da noção moderna de utilidade. Nesse caso, a valoração do bem é consequência da relação subjetiva do homem com o produto, independentemente da forma como ele foi produzido.

Assim como no caso da *Harley-Davidson*, quando se assiste a uma partida da NBA, seja na televisão, celular, internet ou *in loco*, se está consumindo um estilo de vida, satisfazendo-se necessidades muito além do entretenimento e informação. A ideia é de que a NBA seja inclusive diferente de outras ligas esportivas e outras vertentes do entretenimento. É bem provável que um telespectador assista a uma partida uniformizado (com produtos oficiais da NBA, é claro), consumindo certas bebidas, talvez patrocinadores oficiais e também é bem provável que ele seja instigado a ver outros jogos e passe a sua experiência positiva para colegas.

Um telespectador que paga cerca de 100 dólares para ver um jogo de basquete também está pagando por uma experiência única, que satisfaz valores psicológicos e preenche lacunas presentes na vida. É através do consumo que o indivíduo muitas vezes integra a sociedade. É o que afirma Nestor Clanclini:

[...]quando selecionamos os bens e nos apropriamos deles, definimos o que consideramos publicamente **valioso**, bem como os modos com que integramos e nos distinguimos na sociedade, com que combinamos o pragmático e o aprazível ( 2005, P.45).

As marcas acrescentam mais do que benefícios de necessidade, elas são sinônimo de qualidade e estão dispostas a oferecer soluções amplas. Em sua proposta Aaker expõe como o consumidor enxerga a marca:

A síntese das experiências reais e virtuais, objetivas e subjetivas, vividas em relação a um produto, serviço, empresa, instituição ou mesmo pessoa. Ela representa um conglomerado de fatos, sentimentos, atitudes, crenças e valores que relacionam aquele conjunto de nomes e símbolos de determinada marca (1996, p.120)

No imaginário do indivíduo é trabalhada a relação entre o consumidor e marca, situando-se na esfera do intangível. O processo de construção e manutenção da marca parte do ponto desta oferecer muito mais do que o produto em si e tem uma enraizada uma extensa compreensão dos comportamentos, gostos e valores do seu público alvo, pois, como assegura Asker:

Marca forte é aquela que ocupa um lugar determinado no imaginário do consumidor, que nela reconhece qualidades intrínsecas, associadas a valores. Desse modo, as marcas conseguem transpor limites de renda ou idade, pois consumidores de todos os pontos do espectro social a elas recorrem quando querem consumir aquilo que elas representam (1996, p. 122).

Toda dia algumas pessoas recebem algum tipo de mensagem veiculada em vários meios de comunicação, o que garante, basicamente, muitas oportunidades de cativar consumidores, aguçando seus sentidos. Uma marca, para ser bem sucedida, precisa oferecer muito mais do que seu nome. Precisa estar associada, na mente do consumidor, a uma experiência diferenciada, que esteja em sintonia com o posicionamento da empresa/marca/instituição.

### 3.2 Posicionamento

Pela definição de Rafael Sampaio, Posicionamento é:

"a tática de Marketing e comunicação que determina em que posição a marca deve ser colocada no mercado. Ou seja, com que qualidade, com que preço, para quais segmentos do mercado(prioritários e secundários), qual a imagem a ser construída etc (Sampaio, 1999, p.360).

Já no livro Posicionamento - a batalha por sua mente", de Al Ries e Jack Trout, que nomearam e estudaram a tática, posicionamento tem um sentido mais amplo:

Posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo.

Mas o posicionamento é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente em potencial. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial. (2002, p.2)

E na sequência do trabalho utilizar-se-á uma mistura das duas definições, intrínsecas; todas aplicadas pela NBA em diferentes esferas. Como já foi tratado aqui, a liga tem inúmeras sub-marcas, como os times e produtos oficiais. Táticas de posicionamento ou marketing são feitas isoladamente em cada setor, de baixo para cima, mas por ora usaremos as medidas do guarda-chuva NBA, na escala global, que influencia as sub-marcas, ou seja, de cima para baixo.

A liga norte-americana de basquete sempre foi inovadora em todos os aspectos ligados ao mix marketing, que proporciona o posicionamento da marca. Pode-se simplificar o Mix de Marketing como as atividades que sustentarão e proporcionarão o posicionamento do produto, agindo nas quatro áreas básicas: Produto, distribuição, preço e promoção.

Depois de uma tática acertada de foco nos atletas, um reposicionamento seria necessário; nenhuma outra figura isoladamente seria capaz de incorporar uma imagem tão notória como Michael Jordan. Dentre as quatro atividades do mix de marketing utilizadas pela NBA, pode-se destacar a promoção. A definição de Philip Kotler, no seu livro "Marketing para o século XXI - como criar, conquistar e dominar mercados" para promoção é a seguinte:

As atividades de comunicação, como propaganda, promoção, mala direta e publicidade, para informar o mercado-alvo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto (1999, p.49).

Com a utilização acertada do Mix de Marketing alguns aspectos podem ser rapidamente diagnosticados e melhorados, como a segmentação da audiência, diferenciação do produto e (re) posicionamento.

No campo da promoção, a campanha publicitária "I Love this game"<sup>11</sup>, veiculada nas TV's abertas e fechadas em todo o mundo, desde que fossem transmissoras da NBA, foi massificada entre os anos de 1998 e 2003, para atrair fiéis fãs que não estivessem só na disposição de ver apenas Michael Jordan; esta campanha basicamente colocava lances espetaculares e depoimentos de atletas declarando seu amor pelo esporte e, consequentemente, pela NBA - já posicionada na mente das pessoas como o "melhor basquete do mundo".

Pôde-se perceber uma reação do mercado, o que indicava o caminho certo. A dinâmica aplicada por Stern foi de que assistir um jogo da NBA fosse interessante não só para o apaixonado pelo esporte e pela competitividade ou equilíbrio do jogo em si, mas também para o fã mais casual.

A partir de 2003, a bem sucedida campanha "I Love this Game" deu lugar a outra comunicação, com plano de mídia semelhante, isto é, veiculada intensamente não só em canais de televisão nos Estados Unidos, mas também em outros países

---

<sup>11</sup> Eu amo este jogo - traduzido pelo autor

do mundo que transmitem a NBA. Trata-se de uma manobra de alto risco, pois como diz o ditado, "em time que está ganhando não se mexe". Mas Stern e a equipe da NBA não tiveram medo de mudar, como os mais reconhecidos profissionais de marketing radical que são. A campanha seguinte foi mais arrojada: "*Where amazing happens*"<sup>12</sup>. A ideia da agência "*Goodby, Silverstein & Partners*" é simples e criativa: Slides de imagens realmente impressionantes dos jogadores com os dizeres adaptados, por exemplo "onde caminhar no espaço acontece", com imagens dos atletas no ar. No fim da sequência de imagens do anúncio ou comercial da campanha, sempre a mesma frase "*Where Amazing Happens*". Essa comunicação é utilizada até os dias de hoje e cria uma identidade de espetáculo para o jogo, já que usa uma palavra forte como "*amazing*".

As campanhas nada mais são do que uma maneira de expor o sucesso da NBA para o todo mundo, através de elementos únicos da liga. Em outras palavras, só na NBA o surpreendente/impressionante acontece. A flexibilidade gramatical da língua inglesa permite aos redatores publicitários substituir a palavra "*amazing*" por outra, lembrando certas características da NBA, únicas. Outro exemplo é a seguinte frase: "onde 81 pontos acontece". Esta peça refere-se ao impressionante feito de Kobe Bryant ao anotar 81 pontos em uma única partida. Se uma pessoa tem acesso a este material, e por acaso surgir a pergunta de "onde" tudo isso acontece, a resposta vem na sequência: NBA - onde o surpreendente acontece.

Houve, também, uma preocupação em melhorar ainda mais o produto (segundo a definição de Mix de Marketing). A experiência de ver o jogo sempre evoluiu. O entretenimento foi implementado durante os jogos desde a chegada de Stern, em 1984; dançarinas, bailarinos, artistas de circo, cantores, sorteios de prêmios, show pirotécnicos, discursos etc. A liga sempre se aperfeiçoou nesse aspecto, principalmente nos períodos de queda de audiência. Os intervalos entre os tempos de jogo e suas atrações são um espetáculo à parte incluído no valor do ingresso. Ou seja, além de uma partida competitiva e de belas jogadas, quem presencia um jogo da NBA também acompanha atrações do mundo do entretenimento.

---

<sup>12</sup> Onde o surpreendente acontece - traduzido pelo autor

Pode-se considerar o mundo dos esportes um sub-setor do entretenimento. Portanto, trazer para a marca elementos que explicitem isso é favorável, já que aflora o poder de "quero consumir" da marca. A analogia com teatro e cinema é inevitável. Além dos citados aspectos extra-quadra que criam o "clima", os jogadores e times fazem parte de um melodrama transmitido para o mundo todo, que poderia ser muito bem um enredo cinematográfico. Os jogadores assumem o papel de celebridades e se tornam mais uma opção para o telespectador escapar momentaneamente da realidade e simplesmente aproveitar, da mesma maneira que acontece com um filme.

Tanto no jogo que é acompanhado pela televisão, como o presenciado nos ginásios, existe uma enorme identificação com os jogadores, haja vista que a proximidade com a quadra facilita a percepção de emoções e sentidos. Lindstrom fala da relação entre sentido e marca:

Para viabilizar seu futuro, as marcas terão que incorporar uma plataforma que integre completamente os cinco sentidos. Essa plataforma sensorial revelará a verdadeira crença necessária para criar uma filosofia da marca (2007, p.39).

O que se vê nos dias de hoje é que a interação se tornou o principal fator de diferenciação da relação entre marca e consumidor. O que a NBA faz é 1 - entender o estilo de vida da maioria de seus fãs/consumidores e 2- criar um estilo de vida que as pessoas pensem, sintam e ajam a favor da marca. Isso não é um processo simples, portanto, a citada relação marca e consumidor deve ser consistente e intensa. Lindstrom acredita que o futuro da criação de marca seja dar voz às pessoas com atenção para desenvolver uma forte conexão com elas, apresentando-lhes soluções de melhorias de vida em seus mundos.

E o "produto" (sempre segundo a definição de Kotler) dentro da quadra também mudou: Stern criou e/ou adaptou regras para favorecer o ataque e as jogadas mais plásticas aparecerem com mais frequência. Essa medida reforçou na mente de quem acompanha o conceito de que assistir um jogo da NBA, com ou sem Michael Jordan em quadra, é sinônimo de jogadas muito impressionantes e surpreendentes (*where amazing happens*).

Soma-se ao quadro de medidas a intervenção feita pela organização da liga, personificada no texto e na repercussão de mídia na figura de David Stern, a

mudança de datas de jogos e calendário cansativo para times e jogadores, mas excelente para emissoras de TV. A liga consegue ter nelas grandes aliadas na promoção do seu produto, o melhor basquete do mundo, e alcançar satisfatórios e rentáveis índices de audiência.

A vontade que os eventos ligados à NBA sejam divulgados garante uma integração de meios de comunicação. Além dos Estados Unidos, em países como Brasil, Itália, Argentina, China e Espanha, pode-se acompanhar os jogos ao vivo por celular, internet e Tv's, abertas ou pagas. O bom relacionamento com as emissoras/transmissoras garante que boa parte do produto chegue ao consumidor, dando a oportunidade dele consumi-lo. Isso para não mencionar a repercussão da liga na mídia de todo o mundo. A NBA inclusive disponibiliza programas de tv e lances de todos os jogos para as emissoras que têm contrato de transmissão dos jogos. Tais atividades, assim como prevê a descrição de praça (distribuição), tornam o produto prontamente acessível e disponível no mercado alvo (KOTLER; 1999, p. 49).

Depois de se aproximar do consumidor através da experiência do jogo, a NBA alcança quem não é fã do basquete, criando situação para sempre associar a marca à ações benéficas à sociedade e positivas de alguma maneira aos telespectadores. Os jogadores são obrigados a cumprir regras que podem ser destacadas dessa maneira:

- Ir aos jogos de terno. O descumprimento desta regra ocasiona multa ao jogador e a reincidência pode significar suspensão dos jogos e multa.
- Programas de caridade. A NBA tem um programa social em todo o mundo e os jogadores fazem ações como ler para crianças, edificar prédios, inaugurar escolas e plantar sementes em jardins. Isso é gravado e mostrado em *breaks* comerciais, não só durante os jogos, mas na programação convencional, o que certamente comove até quem não é fã de basquete.

A primeira medida tem a função de mudar a imagem que já foi de uma liga de drogados. A segunda entra numa lacuna da sociedade, na constatação de que no mundo contemporâneo há a degradação da política, que, cada vez menos atinge os interesses locais. Com isso, homens e mulheres percebem que muitas das perguntas próprias dos cidadãos - a que lugar pertenço e que direitos isso me dá,

como posso me informar, quem representa meus interesses - recebem suas respostas mais através do consumo privado de bens e dos meios de comunicação de massa do que nas regras abstratas da democracia ou pela participação coletivas em espaços públicos, como aponta CANCLINI (1997, p.37). Qualquer produto, empresa ou serviço que possa preencher essas lacunas estará se posicionando na mente do consumidor.

Não se identifica nenhuma ação coordenada da NBA no sentido de preencher qualquer espaço deixado pela degradação política da contemporaneidade em nenhum país, pelo menos não no sentido explícito de exercer a cidadania; entretanto, a NBA, por meio de ações promocionais, e campanhas assistencialistas, faz o papel do Estado em ajudar comunidades carentes em todo mundo. Assim como a regra dos trajes dos jogadores, a medida traz uma imagem positiva perante a sociedade, já que a filosofia implementada nesse tipo de iniciativa é dos jogadores devolverem à comunidade o sucesso e apoio que tiveram para se tornar atletas da NBA.

O Estado é o principal responsável por satisfazer as necessidades que o cidadão tem, como por exemplo, segurança, igualdade, saúde, educação, moradia, etc. A ineficiência ou ausência dos governos favorece a ação de instituições. É o que afirma Nestor CANCLINI:

(os cidadãos) desiludidos com as burocracias estatais, partidárias e sindicais, o público recorre ao rádio e a televisão para conseguir o que as instituições cidadãs não proporcionam: serviço, justiça, reparações ou simples atenção. (2005, p.50)

Essa é outra medida de reposicionamento. A liga apoiava iniciativas filantrópicas pontuais, mas desde 2005 existe o programa chamado NBA Cares, que oficializou a iniciativa e já "arrecadou" cerca de 302.000 horas de mão de obra voluntária em prol de comunidades e "levantou" mais de 50 milhões de dólares para a criação de mais de 171 espaços onde crianças e famílias podem viver, aprender e jogar. Analisando pela ótica de uma marca esportiva, o programa finca na mente de quem o conhece uma mensagem a ser associada: saúde, educação, melhoria da qualidade de vida e etc. Mais do que isso é uma ótima maneira de angariar fãs que normalmente não se importam com esportes, mas estão receptivos a uma organização que ajude ao próximo e ao meio ambiente.

### 3.3 NBA e a identificação

Segundo o vocabulário da Psicanálise, de Laplanche e Pontalis, identificação tem o seguinte significado:

Processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro. A personalidade constitui-se e diferencia-se por uma série de identificações. (2001, p. 226)

A definição da psicanálise para identificação deixa bem clara a importância deste processo para a vida do ser humano, constituindo, nada mais nada menos do que sua subjetividade. O ideal de toda marca é que sua identidade se misture com a do consumidor. A imagem que este tem de uma marca/produto/instituição deve ser a projeção do ideal; só assim, quando o indivíduo se "apaixona" pelo produto e vê nela uma versão ideal si próprio, que a marca preenche a lacuna da pessoa não estar satisfeita consigo mesma. Nestor CANCLINI, ressalta uma outra característica da identidade:

"A identidade é uma contrução, mas o relato artístico, folclórico e comunicacional que a constitui se realiza e se transforma em relação a condições sócio-históricas não redutíveis à encenação. A identidade é teatro e é política, é representação e ação." (CANCLINI 2005, p.17)

Grandes marcas, através de uma comunicação eficaz, principalmente propaganda, conseguem mais do que mesclar a identidade pessoal com a da marca. Grandes marcas têm a capacidade de criar uma identidade coletiva, isto é, um processo psicológico que vai se constituindo ao longo do tempo e da sentido de continuidade aos indivíduos. que se tornam capazes de adotar papéis, valores e normas válidos em um determinado grupo de pessoas. Através da memória, a todo momento essa característica relevante em que o indivíduo se torna ativo para certo segmento é reafirmada na sociedade. A campanha "*Where amazing happens*", não por acaso, usa a memória, neste caso através de lances históricos, para tentar unir jovens e velhos espectadores. Os lances, transmitidos ao vivo para todo o mundo, são capazes de unir consumidores de diferentes realidades numa mesma identidade. É o que de alguma forma ressalta CANCLINI:

" Hoje a identidade, mesmo em amplos setores populares, é poliglota, multiétnica(sic), migrante, feita com elementos mesclados de várias culturas" (2005, p. 166)

A construção da identidade coletiva vai se moldando quando um determinado grupo se apropria de seus valores, perpetuando-os. Como relata o livro "*The Infinite asset - Managing brands to build new value*", de Sam Hill e Chris Lederer, a força da marca sempre será essencial para manter e aumentar os índices positivos. A qualidade do produto, serviço ou no caso da NBA a experiência é sempre importante para se manter a lealdade na marca. O que cria e mantém marcas de sucesso são os consumidores que se sentem parte de sua história. Quando se trata de uma marca significativa, como a NBA, o que importa é o sentimento de "estar conectado", seja ao time, a algum jogador, seja a própria instituição. O importante para marcas de sucesso é viabilizar que os consumidores aproveitem uma experiência, no caso específico da NBA voltada completamente para o entretenimento.

Essa sensação acontece com outros times (no caso de fãs de esportes) e com outras ligas ou eventos esportivos em geral, mas a NBA se mostra diferenciada na maneira de explorar esse sentimento. A afinidade com o time ou marca pode começar cedo e o perigo de qualquer estratégia de reposicionamento é perder essa conectividade com a marca. O desafio de uma marca global é "conectar o presente e o futuro de uma marca através de glórias passadas". (SAM HILL E CHRIS LEDERER; 2003, p. 34)

## 4 Globalização

Quando a circulação cada vez mais livre e frequente de pessoas, capitais e mensagens nos relaciona cotidianamente com muitas culturas, nossa identidade já não pode ser definida pela associação exclusiva e uma comunidade nacional (CANCLINI 2005, p. 166).

A marca NBA sempre foi global, mas nunca com muito esforço neste sentido, como muitos segmentos de mercado norte americano que confiam demasiadamente no mercado interno dos Estados Unidos. As pessoas ao redor do mundo gostavam e consumiam por confiar no produto: o melhor basquete do mundo. Mas a globalização surgiu como uma oportunidade, já que trouxe mudanças repentinas, sobretudo no universo da comunicação e, de certa maneira, reconfigurou os mercados e "diminuiu" as distâncias geográficas de maneira abrupta.

Dênis de Moraes, no livro *Por uma nova comunicação - mídia, mundialização cultural e poder*, destaca algumas vantagens do advento da globalização:

A tecnologia dos satélites e internet levam todos os meios de comunicação (especialmente a televisão dos Estados Unidos) através das fronteiras nacionais, como se estas fronteiras não existissem. (2003, p.321)

Apostar em novos mercados parece hoje uma estratégia óbvia, mas sempre muito bem aplicada pela NBA e vista como uma chance única depois do declínio de popularidade da liga. Aliás, crescer em outras localidades que não os Estados Unidos é uma tática completamente alinhada com a constatação de não haver ídolos da dimensão de Jordan. Por que não criar um ídolo chinês, espanhol, alemão ou brasileiro?

Globalização, neste capítulo, também tem o sentido de intercâmbio cultural e econômico, viabilizado pela NBA por meio de vários projetos. Antes do início da temporada 2010/2011 da NBA, foram implementados cinco programas oficiais e patrocinados fora dos Estados Unidos. Eles exemplificam o constante interesse da liga em estar presente em vários mercados ficam mais bem dispostos e explicados da seguinte maneira:

- NBA *Europe Live*: Jogos de pré-temporada disputados no continente europeu. Times da NBA se enfrentam ou jogam contra equipes europeias.

- NBA *China Games*: O *Houston Rockets*, time do chinês Yao Ming, faz dois jogos amistosos contra o *New Jersey Nets*. Neste ano a partida também inaugurou uma quadra.
- NBA *Challenge Mahindra*: Jogadores de 12 a 18 anos inscrevem seus times para um torneio organizado pela NBA, com observadores dos times e técnicos.
- NBA *Skills Challenge*: Clínica de basquete sediada na Turquia com interação via internet. Vídeos são mandados e assim são escolhidos atletas jovens que mostram seu talento para pessoas ligadas à NBA.
- *Korea Development camp 2010*: Disputado em Seul, na Coréia, jogadores e técnicos da NBA ensinam crianças a jogar basquete.

No dia 6 de Outubro de 2010, o comissário David Stern anunciou que antes da copa de 2014, a NBA terá um jogo de pré-temporada no Brasil<sup>13</sup>. Dênis Moraes fala que "o consumo também é de alcance planetário" e atenta para o fato de que o popular não precisa mais ser o local.

A novidade que foi a globalização acabou sendo a ferramenta necessária para explorar comercialmente jogadores estrangeiros na NBA. A liga e sua expansão pelo mundo seguiram uma tendência de mercado, que constatou o crescimento de empresas como Nike, que de 1993 até 2003 aumentou em 20 % o número de vendas fora dos Estados Unidos<sup>14</sup>. Pessoas do mundo todo podem ter o padrão de compra, vestuário, gostos e interesses semelhantes. Isso só é viabilizado por conta da globalização, como afirma Nestor Canclini:

Nas redes globalizadas de produção e circulação simbólica se estabelecem as tendências e os estilos das artes, das linhas editoriais, da publicidade e da moda. Grande parte do que se produz e se vê nos países periféricos é projetada e decidida nas galerias de arte e nas cadeias de televisão, nas editoras e nas agências de notícias dos Estados Unidos e da Europa. (2005, p. 165)

---

13

<http://esporte.ig.com.br/basquete/2010/10/06/david+stern+anuncia+jogos+da+nba+no+brasil+antes+de+2014+9610941.html> - acessado em 16/10/10

<sup>14</sup> Locke, Richard M. "The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike." MIT's Sloan School of Business Website.

Vale ressaltar que a presença desses atletas internacionais na NBA é extremamente vantajosa para eles também no aspecto financeiro. O salário médio da NBA é de 3,5 milhões de dólares por ano e o mínimo é de 350 mil, enquanto na Espanha, por exemplo, a média é de 242 mil dólares por ano<sup>15</sup>. Isso considerando apenas o que ganham dos times, já que boa parte dos jogadores estrangeiros são utilizados em propagandas de marcas globais e, portanto, aumentam sua renda.

A globalização também trouxe dificuldades, já que um consumidor antes sem tantas opções e um tanto quanto alienado, hoje recebe um fluxo enorme de informação a todo momento. A valorização da marca torna-se um fator de diferenciação, por já construir uma história de relacionamento entre o consumidor e a marca em questão.

Moraes destaca, também, que "as condições da globalização e dos meios de comunicação em rede apresentam um novo registro no qual o ser humano é remoldado". Com o processo em andamento, uma marca esportiva sempre pode explorar mais os lucros e as novas maneiras de capitalizar. A mensagem que fica é de que visando o consumidor, novos mercados ainda podem ser desvendados. É o que retrata Scott Donaton no seu livro *Publicidade + Entretenimento*:

Nas discussões sobre as alianças entre conteúdo e comércio, sempre se dá atenção para os objetivos dos dois lados da questão - o da publicidade e entretenimento; contudo, se esquece do mais importante na transação: o consumidor. (2007, p.77)

E o consumidor está antenado nas novas tecnologias e gosta sempre de interagir e dar as cartas na sua experiência de consumo. A NBA hoje também se mostra presente nas principais mídias sociais, trocando informações, dando espaço para os indivíduos mostrarem seu apreço pela marca, mas, principalmente, usando da velocidade e dinamismo das tecnologias contemporâneas para disponibilizar amplo material multimídia que visam criar uma identidade global. Nestor CANCLINI discorre sobre essa questão no seguinte trecho:

Assim como em outros tempos as identidades eram objeto de encenação em museus nacionais, na segunda metade do nosso século a transnacionalização econômica, e mesmo o caráter específico das últimas tecnologias de comunicação (desde a televisão até os satélites e as redes ópticas), colocam no papel

---

<sup>15</sup> Fonte: site oficial da NBA e eurobasket.com

principal as culturas-mundo exibidas como espetáculo multimídia. (2005, p. 168)

Uma das principais ferramentas multimídia da atualidade é a rede social *youtube*, um banco de dados de vídeos que permite interação do internauta, deixando-o capaz de postar seus conteúdos e ver o de outros usuários. A plataforma tem participação intensa da NBA, vanguarda nesse segmento. O canal da NBA no *youtube* tem hoje 196.529<sup>16</sup> assinantes, isto é, pessoas que escolheram receber automaticamente atualizações de vídeos da liga.

Outro dado interessante é o número de seguidores do perfil da NBA no *twitter*. A rede de microblog só permite 140 caracteres por mensagem e seu caráter conciso são utilizados para gerar informações das partidas e interagir com os seguidores, que são 2,143, 614<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Fonte: <http://www.youtube.com/user/nba> - acessado em 11/10/2010

<sup>17</sup> Fonte: <http://twitter.com/NBA> - acessado em 11/10/2010

## 5 Sucesso da NBA hoje

A NBA é uma marca de sucesso hoje, consolidada no mercado. Percebe-se atualmente o vínculo emocional que existe, algo semelhante ao que ocorre com outras marcas, como *Harley-Davidson* e *Apple*, por exemplo. O simples logotipo da liga norte americana de basquete inspira respostas que são o sonho dos profissionais de marketing: respeito, emoção, qualidade, dinamismo e diversão.

Uma evidente oportunidade comercial que fica ainda mais clara quando se analisa o fato de que os ávidos fãs de NBA são 11% mais favoráveis a dizer: "Vale a pena pagar mais por produtos de qualidade". Além disso, são 17% mais propensos a afirmar: "A reputação de uma companhia é muito importante para mim". Isso para não mencionar que 21% dos consumidores da NBA são mais favoráveis a dizer a imponente frase: "Sou muito leal a certas marcas".

Talvez por isso as premiações individuais da liga, como melhor jogador, defensor, reserva, calouro e afins tenham patrocinadores embutidos no nome, ou oferecidos por determinada marca parceira, assim como acontece com os torneios durante o final de semana das estrelas, citado no segundo capítulo. A liga tem um número fixo de patrocinadores, que tentam ligar suas marcas à esportiva de maior sucesso.

Um fã de NBA é显著mente mais positivo a patrocinadores do que a maioria da população e o fã normal de esportes. Aliás, comparado com o indivíduo que acompanha qualquer outro esporte, o consumidor de NBA é 23% mais favorável a aceitar um comercial se for de um patrocinador oficial. É 21% mais tendencioso, por assim dizer, a prestar atenção num produto que tenha visto numa logomarca esportiva e 16% mais favorável a ter pensamentos ótimos sobre uma marca caso a mesma tenha apoiado um evento que ele realmente goste. Se o fã de NBA não quiser ter conhecimento sobre determinada marca, estaria 21% mais aberto a saber sobre seus produtos ou serviços se a mesma estiver patrocinado qualquer esporte. Também podemos mencionar que 16% dos "consumidores ferozes" de NBA tendem a crer que esse patrocinador é líder no seu segmento.

São números muito significativos no que diz respeito ao conceito de valor agregado, que foi dissecado anteriormente no presente trabalho, já que ratificam o

alto valor de uso da marca, bem posicionada e com imagem diferenciada na mente do consumidor.

A citada fidelização dos consumidores garante interessantes índices para a NBA, transcritos a partir do momento em que o telespectador está disposto a interagir com campanhas promovidas pela NBA, como a do jogo das estrelas, em que o público escolhe o quinteto titular de cada conferência. O fã de NBA em todo o mundo está acostumado a participar de enquetes e votações deste tipo. No último jogo das estrelas, disputado em Dallas, no Texas, o público presente (108,713)<sup>18</sup> foi recorde na modalidade. O astro LeBron James, foi o mais prestigiado pelos fãs, com 2,549,693<sup>19</sup> votos para ser titular no torneio. No ano anterior, o pivô Dwight Howard recebeu 3,150,181 votos, o que exemplifica a intensa participação do público e, consequentemente, o altíssimo números de acessos no *website* da NBA.

No jogo das estrelas de 2008, disputado em Nova Orleans, um recorde foi alcançado: 144 emissoras de televisão transmitiram o jogo para 215 países em 44 línguas diferentes<sup>20</sup>. Alguns ex-atletas estrangeiros que já haviam atuado na liga foram comentaristas para emissoras de seus países, num exemplo claro de internacionalização.

Dentre os esportes disputados em ambientes fechados em todo o mundo na temporada 2008/2009, a NBA lidera em média e total de público, com uma presença de 17,390 mil pessoas por partida e um total de 21.389.899<sup>21</sup> indivíduos presentes nos ginásios em toda a temporada, nos seus 1230 jogos da fase regular. A liga de hóquei norte americana, segunda colocada no *ranking*, é notoriamente um esporte de maior atração ao vivo, ou seja, é reconhecidamente mais emocionante e mais intrigante presencialmente do que acompanhando pela televisão. Mesmo assim, as enterradas da NBA tiveram mais gente acompanhando *in loco*, por mais interessante que a transmissão de um jogo de basquete possa ser na televisão.

---

<sup>18</sup> <http://espn.go.com/nba/recap?gameId=300214032>

<sup>19</sup> <http://www.nba.com/2010/allstar/2010/01/21/allstar.starters.release/index.html> (acessado em 15/09/2010)

<sup>20</sup> [http://www.nba.com/global/allstar2008\\_broadcast\\_tv.html](http://www.nba.com/global/allstar2008_broadcast_tv.html) - acessado em 17/06/09

<sup>21</sup> <http://espn.go.com/nba/attendance> (acessado em 13/08/2010)

A NBA tem como parceiras grandes emissoras de TV norte americanas: ABC, NBC, CBS, TNT, ESPN e NBA TV. As três primeiras são redes enormes que incluem canais de TV aberta. As três últimas são canais de Tv a cabo, sendo que o canal da NBA também é disponível pela internet, em um pacote *pey-per-view* para assinantes de banda larga. Ser parceira da NBA é mais do que transmitir os jogos e sim organizar calendário e unificar a produção do conteúdo utilizado, como imagens históricas e lances de todos os jogos, além de dividir custos e receitas. Esse tipo de parceria ocorre não só com emissoras, mas também com patrocinadores de materiais esportivos, por exemplo, que dividem lucros e tornam-se radicais defensores da marca NBA. Há inclusive um compartilhamento de informações relevantes para que cada parte deste sistema possa investir e direcionar ações de marketing de acordo com resultados. (HILL; RIFKIM, 1999, p. 151 e 152)

Basquete é um dos quatro esportes mais praticados no mundo, atrás apenas de futebol, natação e corrida. Dentre os que jogam basquete, pode-se destacar o crescente número entre os adolescentes e adultos norte americanos com idade superior a 12 anos que estão a frente de outros praticantes, como beisebol, futebol, *softbol*<sup>22</sup>, futebol americano e hóquei. Comparados com os não praticantes de basquete, os que acompanham NBA e têm mais de 12 anos são consideravelmente mais assíduos: 179% mais favoráveis a ver um jogo de NBA, tanto de temporadas anteriores, como das seguintes.

E, ainda comparando com praticantes de outros esportes nos Estados Unidos, os indivíduos de idade superior a 12 anos que jogam basquete são 518% mais integrados com a NBA do que os outros com as suas respectivas ligas. Isso porque esse foi o percentual de pessoas que comprou qualquer tipo de produto com o logotipo da NBA.

Um dos fatores do sucesso da NBA como marca é a diversificação dos seus produtos. Nesta parte do presente trabalho, vale destacar alguns em ascensão, não mencionado anteriormente, como os jogos *fantasy* (em que o usuário monta seu time, ranqueado por estatísticas reais e joga virtualmente com amigos) e os direitos de internet (NBA League Pass)<sup>23</sup>. A estratégia atual é agressiva e disponibiliza para

---

<sup>22</sup> esporte muito semelhante com o beisebol, diferenciando-se, sobretudo, no tamanho da bola e campo, além do tempo de jogo e da maneira como a bola é lançada

<sup>23</sup> <https://ilp.nba.com/nbalp/secure/registerform>

todo o mundo o pacote com todos os jogos da temporada por cerca de 100 dólares. O único pré requisito é uma internet com mais de 3MB de velocidade.

## 5.1 NBA internacional

A pesquisa do anexo B foi feita por internet em 20 países, exceto nas Filipinas, onde a entrevista "cara-a-cara" foi considerada mais adequada. A idade os entrevistados foi entre 12 e 65 anos e o número de pessoas utilizado na amostragem foi correlacionado com o número de habitantes de cada um dos países: França, Alemanha, Grécia, Itália, Rússia, Espanha, Turquia, Reino Unido, Argentina, Brasil, Canadá, México, China, Hong Kong, Índia, Japão, Coréia do Sul, Filipinas, Singapura e Taiwan.

No início última temporada da NBA (2009/2010), a liga igualou seu recorde de "estrangeiros" (não-americanos) no começo de uma temporada, já que teve 83 jogadores que nasceram fora dos Estados Unidos nos elencos dos trinta times, sendo que 27 destes times têm pelo menos um atleta internacional, de 36 diferentes países. Ou seja, cerca de 23% dos atletas ou não nasceu nos EUA ou têm outra nacionalidade<sup>24</sup>. É bem mais do que os 36 jogadores de 24 diferentes países na temporada 1999/2000. O Milwaukee Bucks é o time que mais tem estrangeiros no time, com sete atletas. Jonas Jerebko (Suécia) do Detroit Pistons e Hasheem Thabeet (Tanzânia) representam seus países pela primeira vez na NBA. A França tem o recorde de dez representantes na liga<sup>25</sup>. E a tendência é de que esses números só cresçam.

O sucesso da NBA hoje só é possível por tamanha influência global nos resultados da marca. As diferentes nacionalidades e etnias representadas na marca esportiva de maior sucesso global, tem correlação direta com o que afirma Nestor CANCLINI:

---

<sup>24</sup><http://www.nba.com/2009/news/10/27/international.players/index.html> (acessado em 16/08/2010)

<sup>25</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_foreign\\_NBA\\_players](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_foreign_NBA_players) (acessado em 16/08/2010)

As nações e as etnias continuam existindo. Estão deixando de ser para as maiorias as principais produtoras de coesão social. Mas o problema não parece ser o risco de que a globalização as arrase, mas entender como as identidades étnicas, regionais e nacionais, se reconstroem em processos de hibridização intercultural (2005, p.172).

Em pesquisa anexada, 89% dos entrevistados fora dos Estados Unidos têm conhecimento da NBA e 75% têm algum tipo de interesse na liga. Os outros esportes disputados nos EUA com tamanha aceitação são NFL, NHL e Nascar. A NBA está empatada com a Liga dos Campeões da Europa (considerada o maior e melhor torneio interclubes de futebol do mundo) no interesse global, perdendo apenas para as Olimpíadas (sazonal - de quatro em quatro anos), Copa do Mundo (sazonal - de quatro em quatro anos) e Fórmula 1.

Durante a temporada regular, 40 % dos entrevistados vêem NBA pelo menos uma vez por mês na televisão. No gigante mercado chinês esse número é de 73%. Um quarto dos entrevistados (25%) visita o site oficial da NBA pelo menos uma vez neste mesmo período.

China (38%), Filipinas (33%) e Taiwan (29%) têm as mais largas taxas de pessoas que planejam comprar produtos oficiais da NBA no ano seguinte da entrevista. Dentre as pessoas dispostas a comprar, o interesse maior é em roupas (53%), bonés (36%) e tênis (33%). E o local com maior desejo dos consumidores em encontrar estes produtos é inicialmente nas lojas esportivas, com 36% da preferência e 17% online.

A NBA também é presente em mercados emergentes, como o citado anteriormente de direitos de transmissão via internet, móvel (ou *mobile*, como é conhecido no meio econômico) e *videogames*, com aceitação de 33% dentre os que jogam regularmente. O canal NBA do Esporte Interativo móvel, por exemplo, tem 2050 fieis assinantes que recebem notícias diárias no celular sobre a liga e pagam por esse serviço no Brasil. Nos EUA, a *T-Mobile* é uma das parceiras da NBA e faz diversas ações que não só promovem os jogos, mas também geram receita de SMS, tráfego de vídeos e publicidade nos principais meios de comunicação dos Estados Unidos e Canadá, além de patrocinar o intervalo dos jogos transmitidos pela TNT. O "*T-Mobile Half Time Report*" é presente não só entre os quartos de basquete, mas

rotineiramente chamado durante as transmissões, quando anuncia-se as atrações do intervalo.

A pesquisa mostra que a NBA é presente em eventos fora dos Estados Unidos, normalmente jogos amistosos e clínicas<sup>26</sup>, sempre com divulgação e conhecimento relevante (25%) da população local.

A unanimidade, independente dos países ou regiões, é que o melhor basquete do mundo é jogado na NBA, ótimo para crianças acompanharem e tem uma excelente imagem global. O basquete, por sua vez, é o segundo esporte mais transmitido no mundo, atrás apenas no futebol. Entretanto, os números de conhecimento e interesse seguem crescendo. Se no Brasil era de 59% em 2004, cresceu para 74% em 2008. Números parecidos com os da Argentina, que era de 57% e subiu para 75%. Nenhuma estatística impressionou mais que as da Espanha e Itália, que hoje tem 83 e 71 por cento de conhecimento e interesse da NBA, respectivamente.

Vale lembrar que os principais ídolos nacionais do esporte nos citados países tiveram mais visibilidade depois de 2004. O argentino Manu Gibobili entrou na liga norte americana em 2002 e ganhou seu primeiro título da NBA em 2003. Foi peça fundamental do seu time nas conquistas de 2005 e 2007 e campeão olímpico com seu país em 2004. Já o brasileiro Leandrinho entrou na NBA em 2003, um ano depois do pivô Nenê Hilário e um ano antes de Anderson Varejão. O italiano Andrea Bargnani foi o primeiro no draft de 2006 e o espanhol Pau Gasol entrou para a liga em 2001.

A NBA só perde para a Fórmula 1 como "geradora" de ídolos, dentre as organizações esportivas. Em cada 8 votos, 1 pessoa escolheu a NBA como primeira opção de modelos fora da quadra. E em cada 10, 3 votos colocavam a liga norte americana nas primeiras 3 posições.

Dentre os jogadores, o chinês Yao Ming e o norte americano Kobe Bryant figuram entre os primeiros nos vinte mercados pesquisados, com 11 % de preferência para cada jogador. Eles são seguidos de perto na popularidade pelo

---

<sup>26</sup> Estação de treinamentos para jovens jogadores visando aperfeiçoar as habilidades; normalmente ministrado por ex-atletas ou técnicos.

também americano Shaquille O'Neal (9%), que inclusive teve algumas passagens no cinema, pelo argentino Manu Gibobili (5%) e pelo francês Tony Parker (5%).

Quando se mede a popularidade dos times, é visível a herança de Michael Jordan, já que mesmo sem ganhar um título desde que ele jogava, a franquia do *Chicago Bulls* tem 17% dos torcedores ao redor do mundo. O *Los Angeles Lakers*, time do astro Kobe Bryant e do espanhol Pau Gasol, tem 14% dos fãs mundiais. Já o *Houston Rockets*, do gigante chinês Yao Ming, tem 5% da popularidade pelo mundo, mesmo número do *San Antonio Spurs* - internacional equipe do argentino Manu Ginobili, do brasileiro Tiago Splitter e do francês Tony Parker.

## 6 Considerações Finais

Este trabalho buscou trazer à tona alguns aspectos de posicionamento de marca e principalmente *branding* dentro da análise do case da NBA, considerada a maior marca esportiva do mundo. Tais aspectos foram articulados numa análise voltada para o âmbito da comunicação social.

Podemos perceber inúmeras ações coordenadas pela liga, visando melhorar a identidade da marca e reagindo depois de um marcante revés. Podemos evidenciar, também, como as ferramentas de comunicação foram eficazes dentro das estratégias propostas. Quando se pensa no melhor basquete do mundo se pensa em NBA e outras associações positivas vêm à cabeça, tais como respeito, dinamismo, entretenimento e emoção. As associações subjetivas, na esfera do intangível são as que mais facilmente adquirem um grande valor de uso e são justamente estas a imagem que a liga tem na mente dos espectadores, de maneira a sempre agregar valor a qualquer produto que esteja dentro do "guarda-chuva" NBA.

Qualquer esporte é capaz de canalizar grandes adeptos por todo o mundo, mas a NBA vai além, explorando a questão da identidade individual e coletiva intrinsecamente com a identidade da marca, uma verdadeira personificação dos ideais do público-alvo. É através da NBA que muitos consumidores expressam suas vontades, valores e expectativas como indivíduo. A força que a marca adquiriu, portanto, fortalece também as extensões de linha, que atraem cada vez mais parceiros.

Dentro do conceito em que se "ama o jogo" e "onde o surpreendente acontece", a NBA definitivamente é uma referência não só em seu principal segmento - o entretenimento esportivo, mas no que diz respeito às marcas globais, mostrando que cada situação pode e deve ser usada como uma oportunidade. O presente trabalho mostra que profissionais de marketing radical não tem medo de mudar, pelo contrário: tem coragem de arriscar e estão preparados para grandes sucessos.

## Referências

- AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso.** São Paulo: Futura, 1996.
- CABRAL, Plínio. **Propaganda:** técnica da comunicação industrial e comercial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986. 166p.
- CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e Cidadãos.** 5<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.
- GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional; nova arma estratégica da empresa.** São Paulo: Atlas, 1995.
- HILL, Sam; RIFKIN, Glenn. **Marketing Radical 10 casos de quem quebrou as regras e venceu!** Rio de Janeiro, Editora Campos, 1999.
- HOPKINS, Claude. **A ciência da propaganda**, 5a edição. São Paulo: editora Cultrix, 1997.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI** - como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- LEPLANCHE, Jean. **Vocabulário da Psicanálise.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- LINDSTROM, Martin. **Brandsence: a marca multissensorial.** Porto Alegre, Bookman 2007.
- MARX, Karl. **Para a prática da economia política;** salário, preço e lucro; o rendimento e suas fontes; a economia vulgar. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 242p.
- MORAES, Dênis. **Por uma outra comunicação** - Mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.
- POLLAK, Michael. **Memória e identidade social.** Estudos Históricos. Rio de Janeiro, vol.5. n.10. 1992. p. 200-212.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Gumarães. **Dicionário de comunicação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RIES, A; TROUT, J. A. **Batalha por sua mente,** São Paulo: editora Pearson Makron Books, 2005.
- SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z,** 3<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: editora campus, 2003.
- SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHMITT, Bernd H.; SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.

### **Sites:**

<http://espn.go.com/nba/attendance> (acessado em 13/08/2010)

<http://www.nba.com/2009/news/10/27/international.players/index.html> (acessado em 16/08/2010)

<http://www.nba.com/2010/allstar/2010/01/21/allstar.starters.release/index.html> (acessado em 15/09/2010)

<http://novosite.esporteinterativo.com.br/noticia.aspx?idNoticia=278>. (Acessado em 16/09/2008 às 19h07)

[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_foreign\\_NBA\\_players](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_foreign_NBA_players) (acessado em 16/08/2010)

<http://www.sportsbusinessjournal.com/article/55904> (acessado em 18/10/10)

[http://www.nba.com/history/firstgame\\_feature.html](http://www.nba.com/history/firstgame_feature.html) (acessado em 19/02/2010)

[http://www.nba.com/global/allstar2008\\_broadcast\\_tv.html](http://www.nba.com/global/allstar2008_broadcast_tv.html) (acessado em 17/06/09)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Softbol> (acessado em 13/09/2010)

[http://www.nba.com/nycstore/nycstore\\_facts.html](http://www.nba.com/nycstore/nycstore_facts.html)

<http://china.nba.com/nbastore>

### **Publicação:**

<http://mitsloan.mit.edu/50th/nikepaper.pdf>

### **Outros:**

[http://www.youtube.com/watch?v=2AIN\\_tz44yM](http://www.youtube.com/watch?v=2AIN_tz44yM)

<http://www.youtube.com/watch?v=60DXzrRGGjg>

<http://www.youtube.com/watch?v=EYYJDXHfGtA>

<http://www.youtube.com/watch?v=v4GAK8mkxgk>

## ANEXO A

### NBA Research: Frequently Asked Questions

#### TABLE OF CONTENTS

##### **Word did not find any entries for your table of contents.**

In your document, select the words to include in the table of contents, and then in the Formatting Palette under Styles, click a heading style. Repeat for each heading that you want to include, and then insert the table of contents in your document. You can also create a table of contents by clicking the Create with Manual Formatting option and then type the entries manually.

#### FAQs

##### **How many NBA fans are there in the U.S.?**

There are 125 million NBA fans in the U.S. of which approximately 35 million are avid fans and 45 million are casual fans (see the following FAQ for details). The remaining fans are very “light” consumers of the NBA.

##### **How do you distinguish between avid and casual fans?**

In any business, some customers consume the product much more frequently than others. For the NBA, there is an “avid” fan base of approximately 35 million people in the U.S. and roughly 45 million “casual” fans. The remaining fans are the “marginal/low-interest consumers,” who might not consider themselves to be fans, but they still consume the NBA infrequently during the year. Below are various classifications of such fans from different research sources.

The following are additional classifications of various NBA consumers.

Type of fan	# of fans	% of population	Fan criteria	Source

Overall NBA viewers	123,816,000 U.S. 2+ year olds	46.4% of U.S. 2+ year olds	U.S. 2+ year olds that watched 6 or more minutes <sup>27</sup> of the NBA national telecasts last season (ESPN, TNT, ABC, ESPN2).	Nielsen
Unique viewers per NBA telecast	6,481,000 U.S. 2+ year olds	2.3% of U.S. 2+ year olds	The average unique number of people (2+) who watched each NBA national telecast last season (based on 6+ minutes of viewing).	Nielsen
Light NBA viewers	31,120,000 U.S. 2+ year olds	10.9% of U.S. 2+ year olds	U.S. 2+ year olds that watched 6 to 29 minutes of the NBA national telecasts last season.	Nielsen
“Interested” NBA fans	121,975,000 U.S. 12+ year olds	50.8% of U.S. 12+ year olds	U.S. 12+ year olds that said they are “very,” “somewhat” or “a little bit” interested in the NBA.	ESPN Sports Poll
NBA attendees	9,538,000 U.S. 12+ year olds	4.0% of U.S. 12+ year olds	U.S. 12+ year olds that attended an NBA game last year.	Simmons Teen/Adult Study
NBA radio listeners	4,997,000 U.S. 12+ year olds	2.1% of U.S. 12+ year olds	U.S. 12+ year olds that listened to an NBA game on the radio last year.	Simmons Teen/Adult Study

#### **Why do some fan base size numbers differ slightly between research sources?**

Occasionally there are slight variations on topics such as fan base size (i.e., there are 38 million ‘avid fans’ according to the ESPN Sports Poll, 33 million from Simmons and 41 million from Nielsen). The main reason for this is because defining a “fan” comes down to the criteria specified, which differs between sources. Each resource measures fans by different criteria (i.e., viewership versus verbal interest) and segments (2+ year olds for Nielsen, 12+ year olds for ESPN Sports Poll), which results in slight variations. The important step is to define what is meant by “a fan.”

#### **The NBA indexes well with groups such as teenagers – does that mean that most fans are teens?**

---

<sup>27</sup> Note that “watching a game” is based on 6+ minutes watched, which is the industry standard.

No. The NBA does index well with segments such as teenagers (fans are twice as likely as the average population to be 12-17, according to the Simmons Teen/Adult Study). However, while an index is a comparison between fans and the general population, it is not an indication of all fans. Specifically, teenagers make up 20% of the NBA fan base, which is twice as large as the percentage of the general population that are teens (10%). Though this means that the NBA is more popular with teens than the average population, it is important to still realize that four out of five (80%) fans are adults (18+). Similarly, 22% of NBA fans are African-American, which is twice the percentage of the average population in this demographic (11%), though 78% of fans are not African-American. These are examples of why messaging should resonate with a variety of groups since the NBA is popular with countless segments (i.e., men, women, Hispanics, Asians, African-Americans, Caucasians, teens, adults, low-income households, high-income households).

### **Who is the best long-term target?**

Focus on youth is important from a long-term perspective. Specifically, the most effective way to grow the fan base over the long-term is to target youth (under 13) who are in the early and influential stage of the fan cycle. For example, while the majority (56%) of self-identified “very avid NBA fans” say they became a fan in their childhood, the same is true for only 37% of self-identified “average NBA fans,” according to a fan panel study. When naming the period of the NBA season in which they became a fan, all age groups’ top choice was at the start of the regular season. The next most popular periods to reach these potential fans are during the NBA Playoffs and the winter holidays.

As for how youth become fans, the top reason teenagers said that they became interested in professional sports was because they played sports growing up. Other popular reasons for their professional sports interest was because they watched or attended games with family members, they grew up rooting for their hometown team and family members talked to them about sports.

### **How would you summarize the NBA fan base?**

The NBA has millions of fans with different interests and habits. In this regard, the NBA is similar to a bookstore. Just as a bookstore’s customers have a common general interest (books), the NBA’s fans have a commonality (a love of the game).

- However, once inside a bookstore, customers have varying tastes (i.e., reading humor versus politics versus romance) and habits (i.e., buying books on-sale versus reading books in the store versus purchasing hundreds of dollars of books at a time).
- Similarly, NBA fans differ in their preferences (i.e., game start time, music played at games, type of player preferred, favorite style of play) and consumption habits (i.e., watching games on TV, listening to games on the radio, playing in NBA fantasy leagues, buying NBA apparel, purchasing NBA season tickets).

That being said, NBA fans can be summed up in one word: **quality**. Regardless of the type of fan (i.e., adult, teen, Hispanic, Caucasian, African-American, married, single, male, female), they are more likely than non-fans in each segment to be:

- Frequent shoppers who are influential to friends' purchases.
- Socially active and influential trendsetters.
- Technologically savvy.
- Highly receptive to advertisements.
- Well-cultured and involved in the community.

**Since the majority of fans are men, why would a company that targets women want to partner with the NBA?**

There are several reasons to align with the NBA even if one's target does not make up the majority of fans. First of all, while the majority of NBA fans are male, women still make up more than two-fifths of the fan base and, due to the league's sizable appeal, there are 55 million female fans to reach, according to the ESPN Sports Poll. In addition, nearly half (48%) of "somewhat interested" NBA fans<sup>28</sup> are female.

On top of that, the biggest reason to target the NBA's female fans is because the league attracts females of a high quality. Specifically, when compared to their counterpart females who are not fans, female NBA fans are more likely to shop often, to notice advertisements, to remember advertised products when shopping, to be technologically savvy, to be focused on personal success and to be trendy social influencers who are kid-focused. In fact, the NBA reaches high quality fans across countless demographics such as Hispanics, African-Americans, teens, adults, men and women.

**What are the largest and most avid NBA markets?**

While messaging should reach as many fans as possible, it is important for focus to be applied to the most avid and largest markets. For example:

- The largest three markets (Los Angeles, New York and Chicago) account for one-fifth (20%) of the adult NBA fan base.
- Another fifth (19%) of the fan base live in six NBA markets (Dallas, Philadelphia, Phoenix, Detroit, S.F., Boston).
- A third fifth (19%) live in nine NBA markets (Cleveland, D.C., Houston, Atlanta, Miami, Sacramento, Denver, Minneapolis, San Antonio).

**What are key non-NBA markets to target?**

---

<sup>28</sup> "Somewhat interested NBA fans," refers to 12+ year olds that say they are "somewhat" interested in the NBA, according to the ESPN Sports Poll.

Examples of non-NBA markets with above average avidity and fan base sizes include Raleigh/Durham, Columbus, Baltimore, Austin, Kansas City, Las Vegas, Grand Rapids, Albuquerque, Greensboro, West Palm Beach/ Providence, Norfolk, Jacksonville, Fresno and Flint/Saginaw/Bay City.

**Why is it beneficial for partners to communicate through the league as opposed to only in team specific markets?**

The adult NBA fan base reach increases +45% by targeting fans in non-NBA markets, according to the Scarborough Multi-Market Study. Specifically, there are 51,851,010 adult NBA fans in the 27 U.S. NBA markets. The adult fan base figure increases +45% when adding in the additional 23,284,788 fans in U.S. non-NBA markets.

**How can information about fans' lives help improve the business?**

Local and national information is available on the lifestyles, shopping patterns, media behaviors and demographics of fans, which can be used for multiple business purposes including:

- Presenting the large segment of fans in an industry (i.e., if the Pacers were meeting with Applebee's, they could show them that Pacers fans make up three out of every four adults who eat 10+ times at sit-down restaurants each month).
- Showing that fans are more likely than non-fans to be involved in a potential sponsors' industry/business (i.e., if the 76ers were meeting with Six Flags, they could note that adult 76ers fans are three times as likely as adult non-fans to go to Six Flags each year).
- Analyzing fans' consumer habits to determine the best sponsors to approach (i.e., based on the habits of Celtics fans, statistics show that it could be beneficial to pursue partnerships with Starbucks, Toys'R'Us, Newbury Comics, Crate & Barrel or an HDTV business).
- Generate ideas to efficiently communicate to potential ticket holders (i.e., since Orlando market adults who are willing to spend \$25+ on an NBA ticket are more likely than the average population to shop at The Florida Mall, perhaps such a location can be used for on-site ticket offers and promotions).
- Locate the most efficient media outlets to use for communications (i.e., if the Warriors were looking to target viewers who did not attend a Warriors game last year, efficient media outlets include the San Francisco Bay Guardian weekly newspaper, KMEL FM, KNBR AM or billboards near the Bay Bridge).

**Where do fans get sports information?**

Fans get different types of sports information from various sources, which can help identify media outlets to focus according to a recent panel study.

- Sports television (i.e., ESPN) and online sports sites (i.e., ESPN.com) are two of the top four media options among all age groups for sports highlights, scores, commentary and statistics.

- 35+ year olds' second most popular outlet for sports commentary/opinions is sports talk radio, making it a good option for increased focus to help improve perceptions. Other popular outlets are newspapers, online sports sites and magazines.
  - Fans feel that there has been increased frequency of NBA discussions on sports talk radio in the past decade, though they also think that sports talk radio hosts are significantly more positive towards the NFL than the NBA.
  - Fans that are Caucasian, Hispanic or 35+ years old are especially large consumers of sports talk radio. These fans listen to it often in their car during their morning and evening commutes.
- Among 35+ year olds, the local news is the second most popular option for sports highlights (behind sports television).

### **Do most fans know of when and where to watch games on TV?**

With increasing entertainment options and more opportunities than ever to watch NBA games, it is important to make sure fans are aware of the correct game times and stations. For example, based on a panel study, a sizeable segment of avid (36%) and average (55%) fans were unable to name TNT as the station that regularly broadcasts national TV games on Thursdays. Such awareness improvements are especially needed among teenagers. When asked to by Teenage Research Unlimited to name the stations that broadcast NBA games, ESPN was the top choice (80% of 12-19 year olds), though ABC (45%) and TNT (30%) were selected by a sizably smaller percentage of teens.

Awareness improvements are needed for WNBA games too—particularly among casual fans according to a panel study. For example, among occasional WNBA viewers (2-3 games viewed/season), less than half (47%) identified ESPN2 as a station that broadcasts WNBA games and 21% said that they did not know of the correct stations.

### **Why do fans watch NBA games on TV?**

The top reason that adult NBA fans say they watch NBA games is to see their favorite team play. Fans' least popular reason is to watch their favorite player. While males most often watch the NBA to see their favorite team, females primarily enjoy watching games with friends/family.

If one's favorite team is not playing, NBA fans have a high likelihood of watching games if the match-up features two top teams or if the game impacts a team's chances of making the Playoffs. Fans are least likely to watch a game if it is perceived to be one-sided (i.e., only one top team or one superstar).

### **What NBA and WNBA storylines do fans want to hear more often?**

Fans want to hear a variety of stories about the NBA and WNBA, though some are more desirable than others. Highly desirable NBA and WNBA storylines that fans feel need to be heard more often are:

- Explanations of how basketball plays are run using “Xs and Os” (i.e., fundamentals, offensive plays, defensive zones).
- Future NBA/WNBA Draft expectations (i.e., who are top prospects? what is done to scout players?).
- Players’ basketball highlights from past years (i.e., in the NBA/WNBA, college, high school).
- Season predictions (i.e., award winners, All-Star starters, Playoff contenders).
- Stories and highlights of great moments in the NBA (i.e., playoff upsets, memorable shots).
- Stories on players’ road to the NBA/WNBA.
- Teams’ daily routines (i.e., what do teams do before road games? what goes on at practice?).
- Teams’ preparation for an upcoming opponent.
- Trade rumors.
- Updates on other teams’ seasons.

In addition, fans want to hear more of the following storylines applied to the NBA:

- Stories about past championship teams (i.e., in the 60s, 70s, 80s or 90s).
- Information about NBA teams’ beginnings (i.e., how did they get their name? who were their original players?).
- Highlights from games in past decades (i.e., the 60s, 70s, 80s or 90s).

Likewise, fans want to hear more of the following storylines during WNBA telecasts:

- Information on women’s causes supported by the league.
- NBA updates.

### **Where does basketball rank next to participation in other team sports?**

Basketball is the most popular team sport in the U.S. with participants that are highly likely to consume the NBA and WNBA on television, in-arena, on the radio, on-line and in stores. Developing specific marketing strategies/tactics to reach this segment is likely to result in an extremely high rate of return.

Specifically, 47.7 million U.S. 12+ year olds played basketball last year according to the Simmons Teen/Adult Study. This is higher than other team sports including baseball (32.5 million), football (30.9 million), volleyball (28.2 million), soccer (27.4 million), softball (22.7 million) and hockey (11.7 million). When compared to non-basketball participants, U.S. 12+ year olds that played basketball last year are:

- 179% more likely to have watched an NBA game on TV last year.
- 249% more likely to say they “frequently” watched an NBA game on TV.
- 179% more likely to have attended an NBA last year.
- 558% more likely to have bought NBA logo apparel last year.

- 445% more likely to have visited NBA.com last month.
- 324% more likely to have watched a WNBA game on TV.
- 308% more likely to say they “frequently” watched a WNBA game on TV.
- 415% more likely to have attended a WNBA game last year.

Worldwide, there are nearly a half billion (450 million) basketball participants according to FIBA<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Note that reliable international participation figures are not available at this time for other team sports.

## ANEXO B

### Methodology



- The NBA international research study was conducted using an [online survey](#) methodology in 19 of the 20 countries / territories - the exception being Philippines where face-to-face interviewing was the more appropriate methodology.
- The age range for the survey was 12 to 65 years.
- The sample profile was matched against the population profile for age and gender in each market to ensure a nationally representative sample was used.
- A sample of 500 respondents was used in each market, with the exception of China (750 respondents), Hong Kong (250) and Taiwan (250).
- The questionnaire length was approximately 25 minutes for people aged 16+ and 15 minutes for respondents under 16.

## Basketball Popularity



- 1 in 5 respondents across the 20 countries (21%) claim to be avid fans of Basketball (Rated 8+ on 10-point scale).
- Countries with the highest percentage of avid basketball fans include Philippines (46%), China (38%), Spain (32%), Greece (31%) and Mexico (30%)
- Overall, basketball ranks as the second most popular TV sport, behind only football/soccer. In China and Philippines, basketball is the favorite TV sport, significantly ahead of football.
- 1 in 5 global respondents (21%) play basketball to some degree. This figure matches participation in football/soccer and trails only behind two leisure activities – swimming (29%) and running (23%).
- The highest basketball participation rates were found in Asia, specifically Taiwan (48%), China (45%), the Philippines (38%) and Hong Kong (38%). Basketball is the number one participation sport in Greece (26%) and number two in Mexico (26%).

sponsorship  
intelligence

## NBA Interest



- The NBA is significantly ahead of all other US-based sports leagues in terms of global awareness and interest.
- 89% of global respondents are aware of the NBA, while 75% have some level of interest in the League (compared to 61% who were interested in 2004).
- As a point of comparison, the NFL (61%), NASCAR (58%) and MLB (57%) have the highest interest levels among the other US-based sports leagues.
- The NBA is the only US-based sport that ranks among the top global properties in interest. 53% of respondents are “Very” or “Somewhat” interested in the NBA, behind only the Olympics (79%), World Cup (70%), and Formula 1 (55%), and tied with the UEFA Champions League Football.
- Across Asia, the NBA ranks third in avid fans (28%), behind only the Olympic Games (42%) and the World Cup (37%). In the Philippines, the NBA is the most popular sports property.
- More than twice as many people globally are “Very” interested in the NBA Finals (25%) and NBA All-Star Game (21%) than the Super Bowl (11%), World Series (8%) or MLB All-Star Game (8%).

sponsorship  
intelligence

## NBA Interest (Continued)



- Nearly all of the countries (12 of 13) that were measured in 2004 witnessed increases in NBA interest in 2008.
- Russia (+33%), Italy (+25%), Spain (+22%), Mexico (+19%) and Korea (+19%) witnessed the largest growth in percentage points.
- Only the Philippines, which already has among the highest NBA interest levels, witnessed a decline compared to 2004 (93% vs. 94%).

### Favorite Players / Teams

- Yao Ming (11%) and Kobe Bryant (11%) tied for the favorite NBA player across all 20 markets, followed by Shaquille O'Neal (9%), Manu Ginobili (5%) and Tony Parker (5%).
- The Chicago Bulls (17%) and Los Angeles Lakers (14%) are the most popular NBA teams across all 20 markets, well ahead of the Houston Rockets (5%) and San Antonio Spurs (5%).

sponsorship  
intell'gence

## NBA Consumption – Television / Internet



### Television

- During the season, 40% of respondents watch the NBA on television at least once a month, including nearly half the respondents in Asia (48%). China (73%), Philippines (62%) and Taiwan (60%) had the highest percentages of respondents that watch the NBA at least once a month.
- 1 out of 3 respondents (34%) selected the NBA as one of their top-3 sports to watch on television (tied with their domestic football leagues). Only Formula 1 (43%) and Champions League Football (39%) ranked higher. Philippines (85%), China (74%), Taiwan (59%), Hong Kong (47%), Argentina (42%) and Turkey (39%) had the highest percentage of respondents name the NBA as a favorite sport to watch on TV.

### Internet

- A quarter of respondents (25%) visit the NBA website at least once a month, including 34% in Asia.
- Among people that visit NBA.com, the biggest drivers to the site include watching NBA videos/highlights (46%), checking scores and league standings (40%) and reading NBA articles/stories (31%).

sponsorship  
intell'gence

## NBA Consumption - Merchandise



- In Asia, nearly 1 in 4 respondents (23%) plan to purchase NBA merchandise in the next year, compared to 16% in Latin America and 11% in Europe.
- China (38%), Philippines (33%), Taiwan (29%), Hong Kong (28%) had the largest percentages of people that plan to purchase NBA merchandise in the next year.
- Among respondents that plan to purchase NBA merchandise, they are most interested in buying Clothing (53%), Caps (36%), Footwear (33%) and Replica Uniforms (27%).
- Their favorite places to purchase NBA merchandise are Sports Stores (36%), Online (17%), from an NBA store (17%) and at an NBA event (15%).

sponsorship  
intell'gence

## NBA Consumption



### Mobile

- Overall, 9% of respondents use their mobile phone to follow the NBA at least once a month. China (29%), Hong Kong (20%), Taiwan (18%) and India (13%) lead the way when it comes to following the NBA via mobile phones (at least monthly).

### Video Games

- Among respondents that have an above average interest in playing computer/video games, 33% play NBA games at least once a month.

### NBA Events

- Globally, 25% of respondents are aware that NBA games / events take place in their market (including past or future events).

sponsorship  
intell'gence

## NBA Image



### NBA players have a very positive image globally.

- When asked to name the sports league that has the best role models, 13% of respondents names the NBA with their first choice, matching F1 Racing for the highest percentage.
- In all, 3 in 10 respondents (29%) selected the NBA among their top three choices, behind only F1 Racing (37%), and ahead of properties such as Champions League Football (26%) and domestic football leagues (20%).
- In China, 40% of people ranked the NBA number one for role models, far ahead of Champions League Football (14%) and F1 (11%).

### The majority of global respondents agree that:

- The world's best basketball is played in the NBA (67%)
  - NBA basketball is good for kids to watch (60%)
  - They like the image of the NBA (57%)
  - NBA players always play hard (57%)
  - The NBA is one of the most exciting sports leagues in the world (55%)
  - The NBA has the world's most talented athletes (54%)
  - The popularity of the NBA will increase in their country in the next 10 years (51%)
- 
- Globally, the NBA eclipses Champions League Football, F1 and the domestic basketball leagues in terms of being *youthful* and *family oriented*.
  - The NBA is also perceived to be significantly more *influential* than F1 and the domestic basketball leagues.

sponsorship  
intell'gence

## NBA and Sponsors



- **NBA fans are significantly more positive than both the overall population and general sports fans regarding their feelings towards sponsorships.**

- **Compared to general sports fans, avid NBA fans are:**

- 23% more likely to agree that they are more likely to watch or pay attention to an advertisement if it is from a sponsor
- 21% more likely to agree that seeing a sports event logo on a product would certainly attract their attention to that product
- 16% more likely to agree that if a brand sponsored a sports event they really liked, they would feel very favorable towards that brand
- 21% more likely to agree that knowing that a company sponsors a sports event would make them more likely to consider their products or services
- 16% more likely to agree that a company that sponsors a sports event is generally a leader in its industry

- **When it comes to general purchasing attitudes, NBA fans offer a commercial advantage.**

- **Compared to the general respondents, avid NBA fans are:**

- 11% more likely to say that "It's worth paying more for high quality products."
- 17% more likely to say that "A company's reputation is very important to me."
- 21% more likely to be "very loyal towards certain brands."

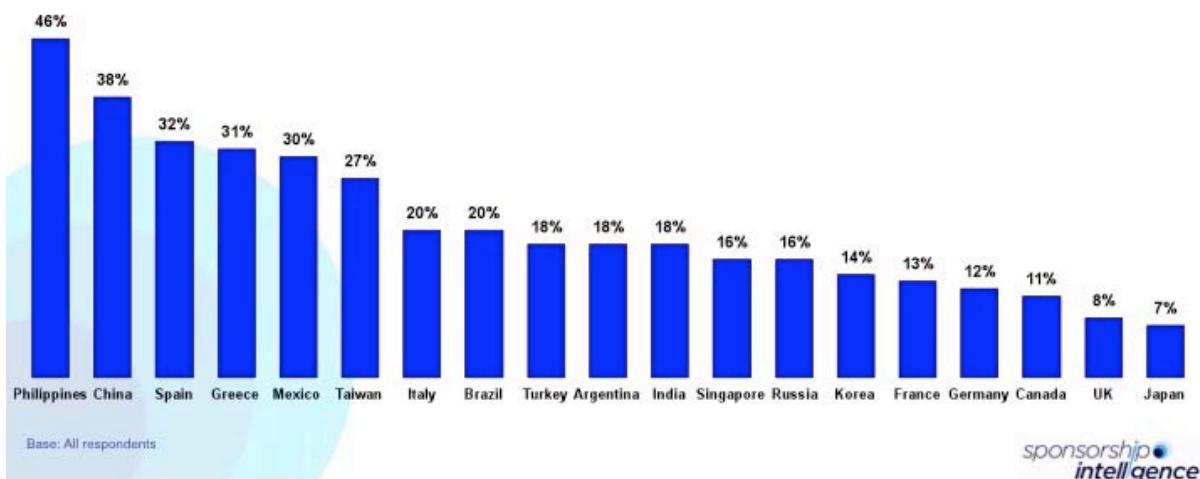
sponsorship  
intell'gence

## Avid Basketball Fans



The following is a country by country breakdown of avid basketball fans (Avid = 8+ on 10-point scale)

Countries with the highest percentage of avid basketball fans include Philippines (46%), China (38%), Spain (32%), Greece (31%) and Mexico (30%)

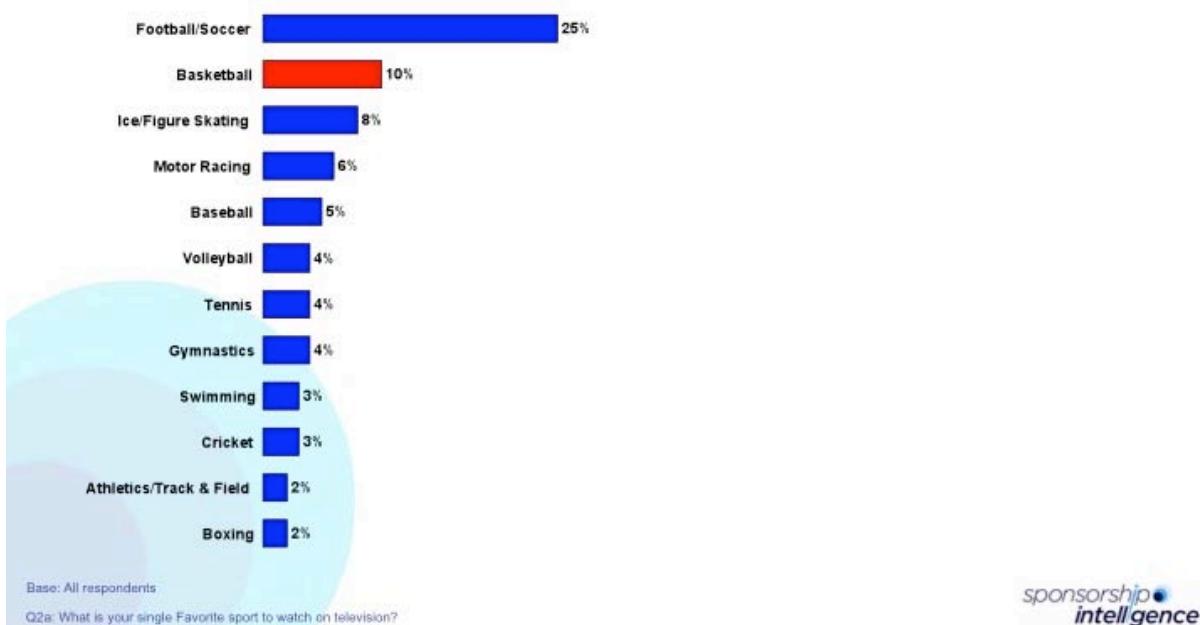


## Top TV Sports



Basketball ranks as the second most popular sport to watch on television.

### GLOBAL TOTAL

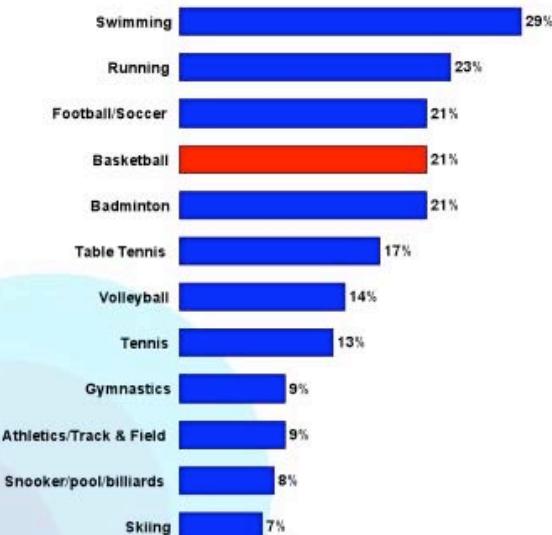


## Top Participation Sports



1 in 5 people play basketball. Only the two leisure pursuits of swimming and running have a higher participation rate than basketball.

### GLOBAL TOTAL



Base: All respondents

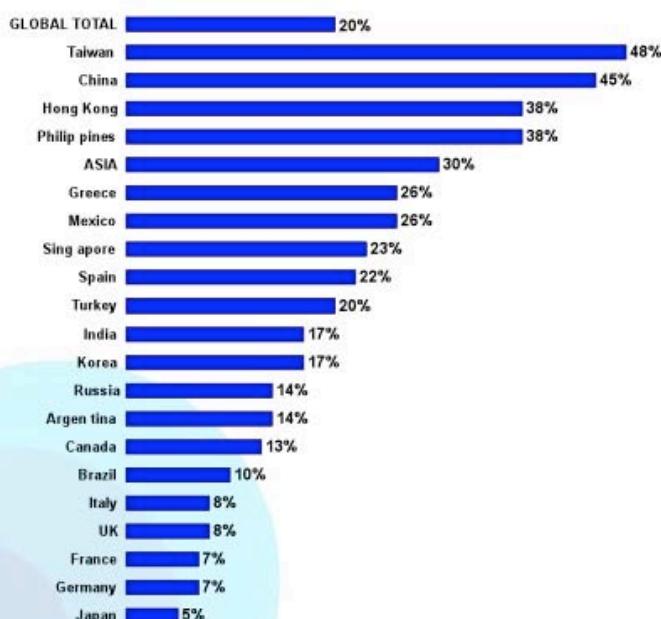
Q2b: Which of these sports do you participate in?

sponsorship  
intelligence

## Basketball Participation Summary



Taiwan, China, Hong Kong and Philippines dominate in terms of participation.



Base: All respondents

Q2b: Which of these sports do you participate in?

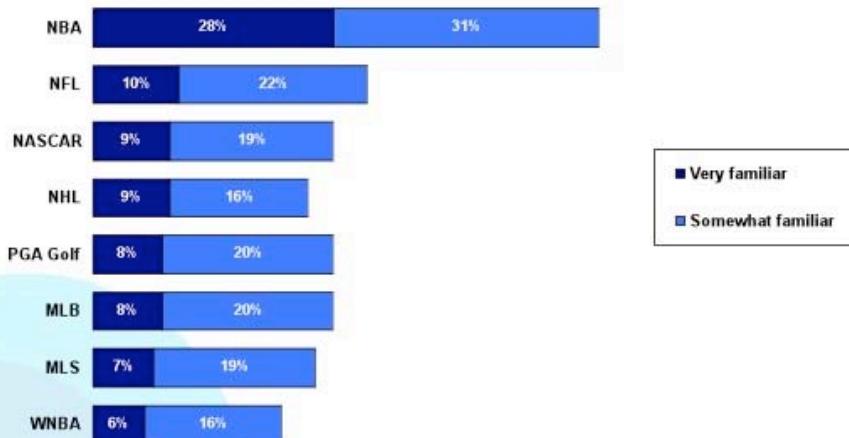
sponsorship  
intelligence

# Familiarity with US Sports



From a global perspective, the NBA has significantly higher familiarity levels than all other US sports leagues. More than 1 in 4 are *very* familiar with the NBA.

## GLOBAL TOTAL



Base: All respondents

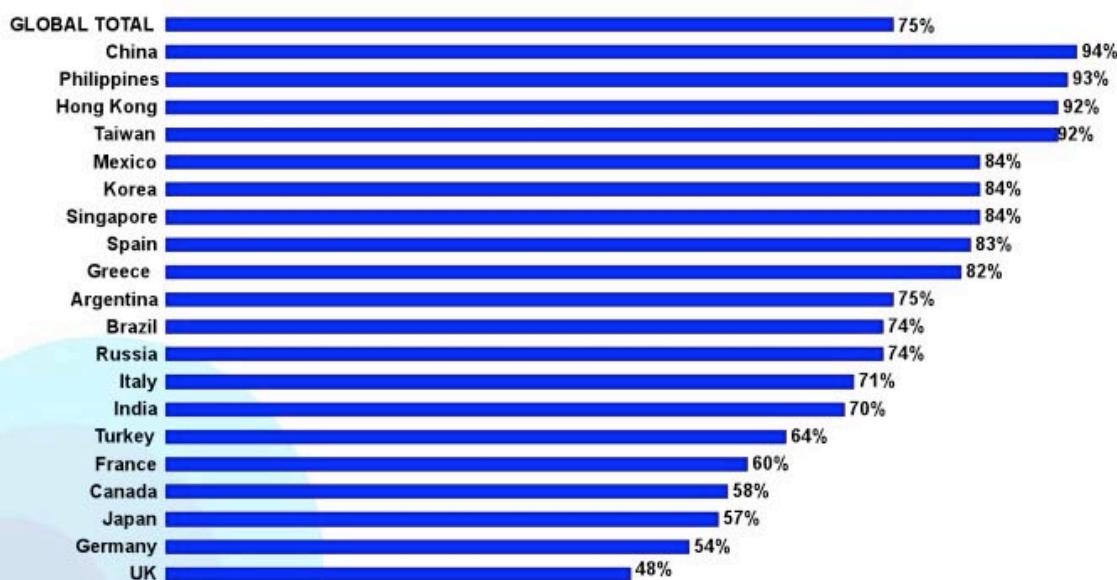
Q3: Here is a list of American sports leagues. Using the scale provided, please say how familiar you are with each one.

sponsorship  
intelligence

# NBA Interest by Country



NBA interest is highest in China, Philippines, Hong Kong and Taiwan, where more than 90% of respondents have some level of interest in the League.



Base: All respondents

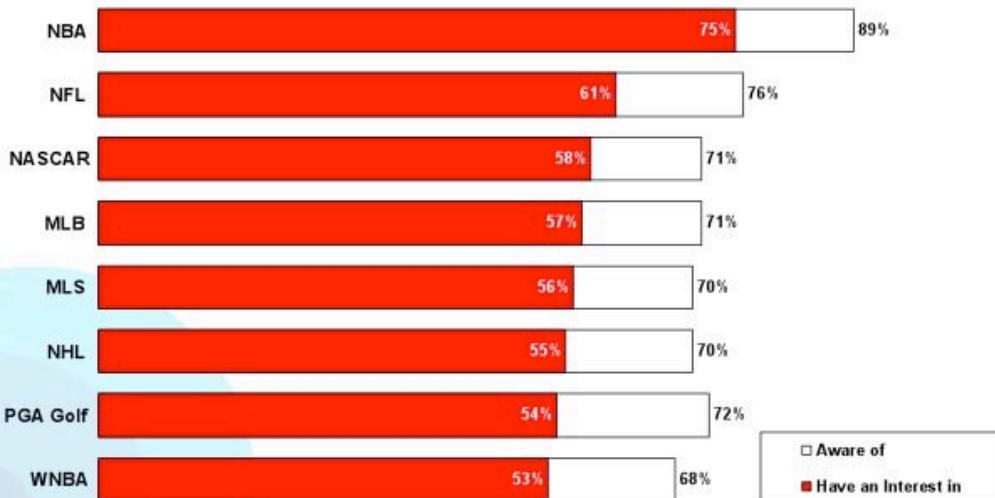
sponsorship  
intelligence

# Awareness and Interest in US Sports



Globally, awareness and interest levels are significantly higher for NBA than all other US sports leagues. 75% have at least some interest in NBA basketball.

## GLOBAL TOTAL



Base: All respondents

Q3: Here is a list of American sports leagues. Using the scale provided, please say how familiar you are with each one

Q4: Please now indicate how interested you are in each of these American sports leagues or events

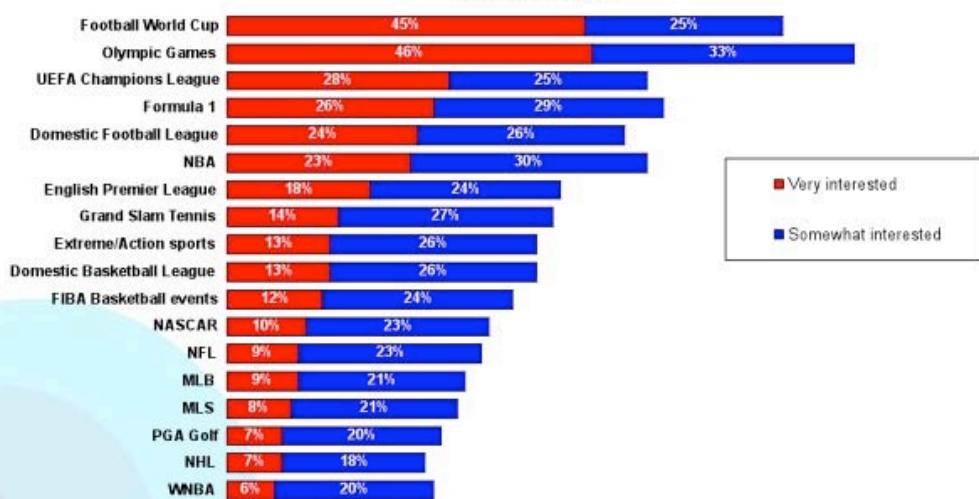
sponsorship  
intelligence

# Depth of Interest in selected Sports Leagues/Events



The NBA is the only US-based sport that ranks among the top global sports properties. 53% of respondents are "Very" or "Somewhat" interested in the NBA, behind only the World Cup (70%), Olympics (79%) and Formula 1 (55%), and tied with the UEFA Champions League.

## GLOBAL TOTAL



Base: All respondents

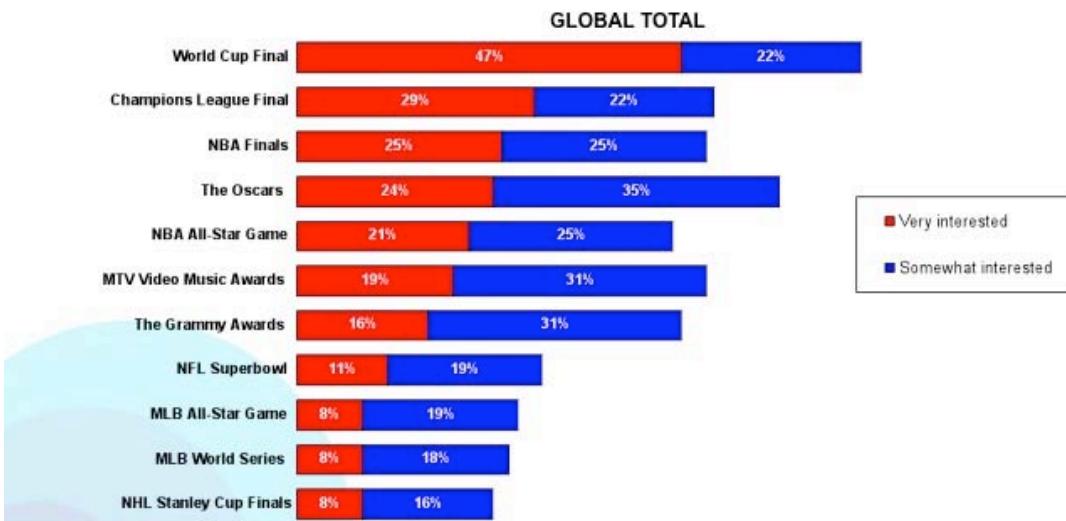
Q4/5: Please indicate how interested you are in each of these sports leagues/events by using the scale provided.

sponsorship  
intelligence

## Interest in one-off Events



The World Cup Final is the most popular one-off event, followed by the Champions League Final and the NBA Finals. More than twice as many people globally are "Very interested" in the NBA Finals and NBA All-Star Game than the Super Bowl, World Series or MLB All-Star Game.



Base: All respondents

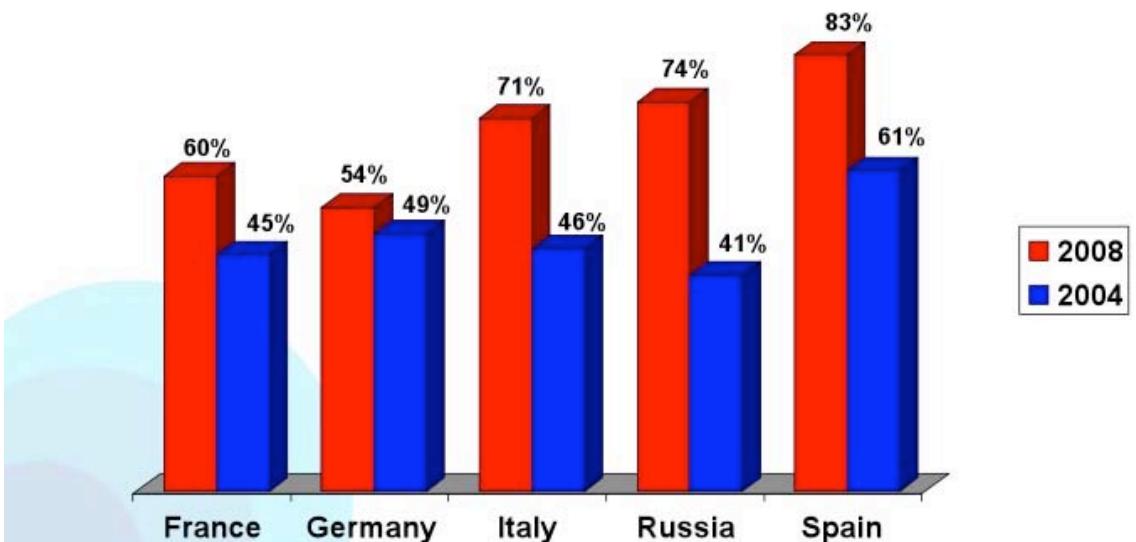
Q6: Please indicate how interested you are in each of these sports leagues/events by using the scale provided.

**sponsorship** **intelligence**

## Growth of NBA Interest in Europe



Percentage (%) of those respondents that are aware of the NBA and have some interest in the League

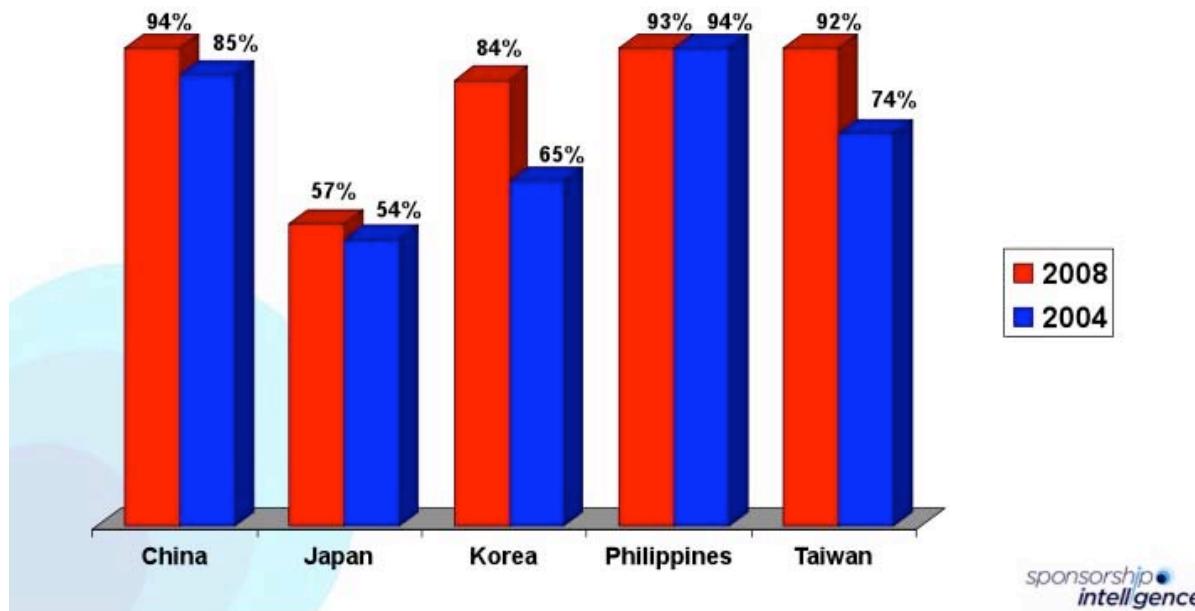


**sponsorship** **intelligence**



## Growth of NBA Interest in Asia

Percentage (%) of those respondents that are aware of the NBA and have some interest in the League

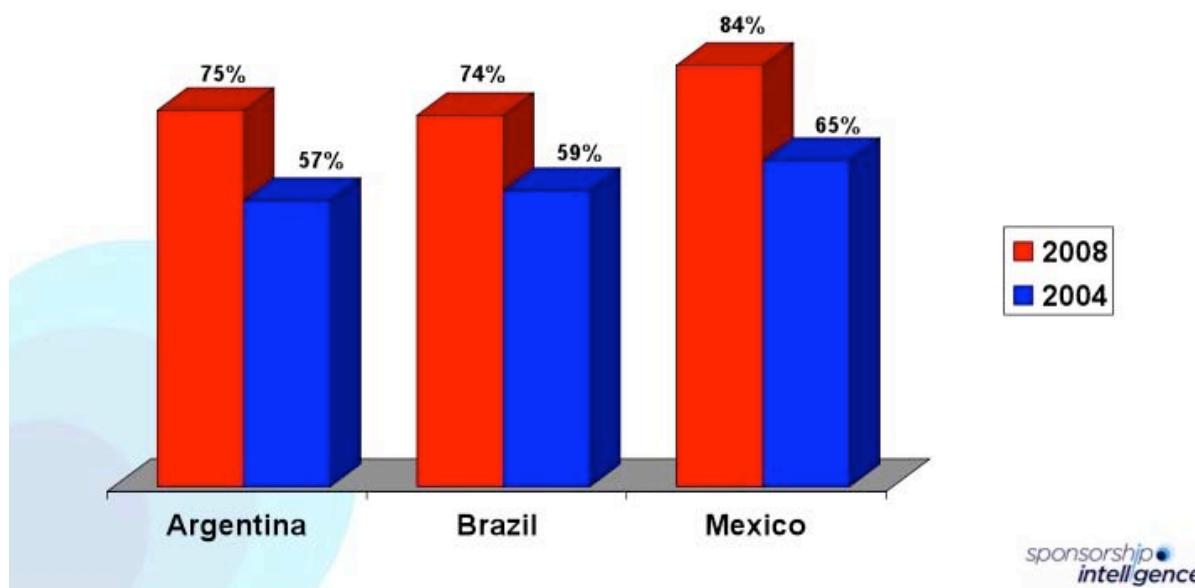


sponsorship •  
intelligence



## Growth of NBA Interest in Latin America

Percentage (%) of those respondents that are aware of the NBA and have some interest in the League



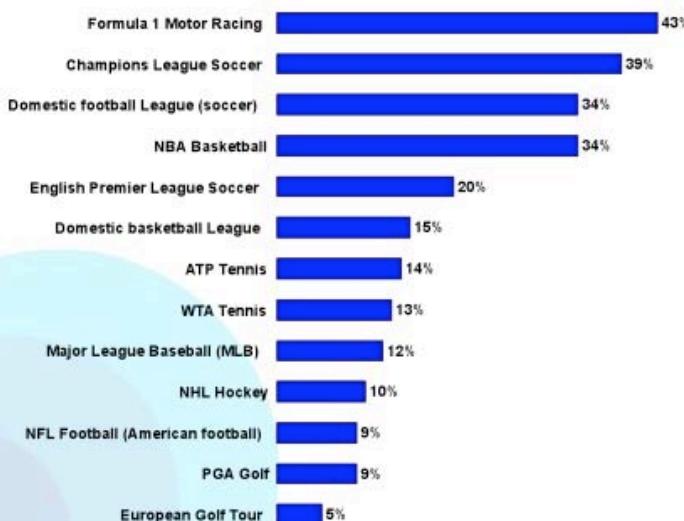
sponsorship •  
intelligence

## Regular sports leagues/events prefer to watch on TV



Among the regular (season-long) sports events, F1 and Champions League favorite TV properties, followed by domestic league football and NBA. One-third of respondents names the NBA as one of their top-3 TV sports.

### GLOBAL TOTAL



Base: All respondents

Q7: Assuming you had equal access to the following sports leagues/events, which three would you most choose to watch on TV?

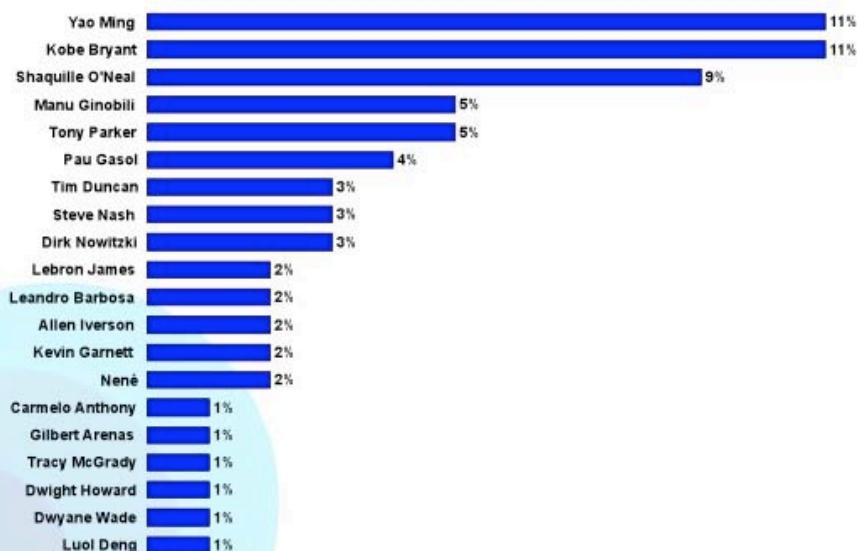
sponsorship  
intelligence



## Favorite NBA Player

Yao Ming, Kobe Bryant and Shaquille O'Neal received the most mentions for Favorite NBA player.

### GLOBAL TOTAL



Base: Respondents aware of NBA

Q10a: Who is your Favorite current NBA player?

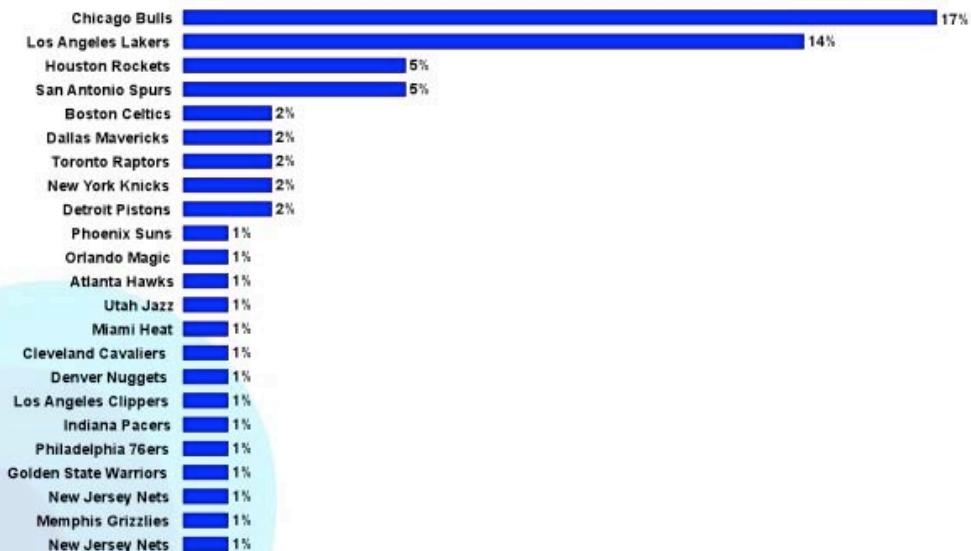
sponsorship  
intelligence

## Favorite NBA Team



The Chicago Bulls and LA Lakers were the most popular NBA teams across the 20 countries.

### GLOBAL TOTAL



Base: Respondents aware of NBA  
Q10b: And which is your Favorite NBA team?

sponsorship  
intelligence

## NBA Consumption Habits



The following is a breakdown of how global respondents consume the NBA across various mediums.  
31% of respondents watch the NBA on television at least a few times a month.

### GLOBAL TOTAL



Base: All respondents  
\* Base: Respondents that have a 5+ interest in playing computer video games  
Q11/12: How often do you do the following...?

sponsorship  
intelligence

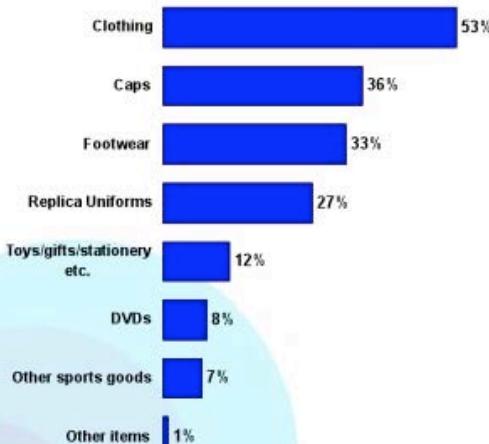
## NBA Merchandise



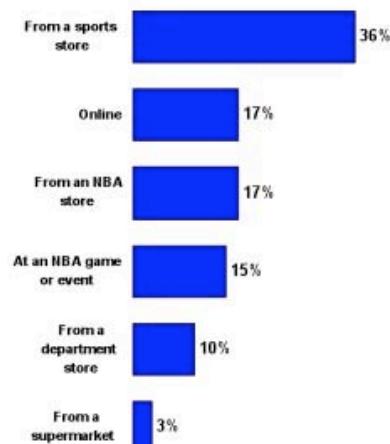
In Asia, nearly 1 in 4 respondents (23%) plan to purchase NBA merchandise in the next year, compared to 16% in Latin America and 11% in Europe. Among respondents that plan to buy NBA merchandise in the next year, clothing (53%), caps (36%) and footwear (33%) are the most popular items.

### GLOBAL TOTAL

#### MOST INTERESTED IN BUYING...



#### WOULD LIKE TO BUY FROM...



Base: Respondents that plan to buy NBA merchandise in the next year

Q18: Which of the following types of NBA merchandise would you be most interested in buying? You may mention up to 2 items.

Q17: Where would you most like to buy NBA merchandise from?

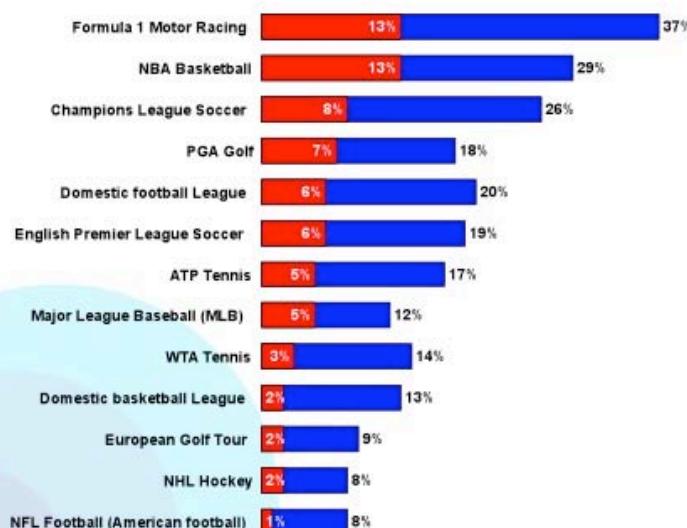
sponsorship  
intelligence

## Sports leagues/events with the best Role Models



NBA is the second ranked event (behind F1) in terms of providing the best role models. 1 in 8 people mentioned the NBA first and 3 in 10 selected it in their top three for best role models.

### GLOBAL TOTAL



■ All mentions  
■ 1st mentions

Base: All respondents

Q9: We now want you to think about the sports stars that play in the following sports leagues and events. Which of the leagues/events do you think contain the best role models? Please state your first, second and third choices.

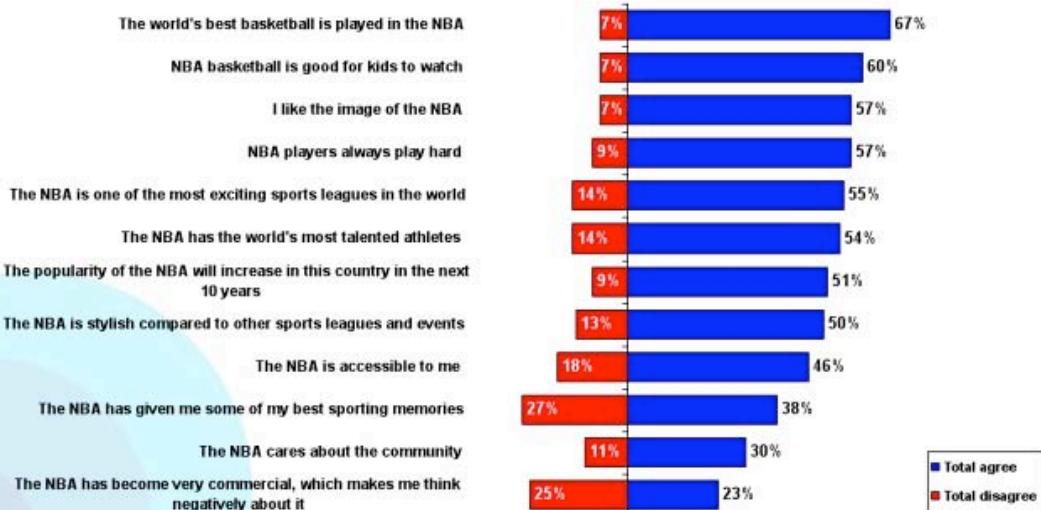
sponsorship  
intelligence

## Opinion of NBA



The NBA was tested against numerous statements, with the strongest agreement (67%) being for "the world's best basketball is played in the NBA". The NBA is also viewed as being "good for kids to watch" and as having an image that people like.

### GLOBAL TOTAL



Base: Respondents aware of NBA

Q19: Please indicate how much you agree or disagree with each of the following statements about the NBA.

Agree strongly, agree, neither agree nor disagree, disagree, disagree strongly, don't know

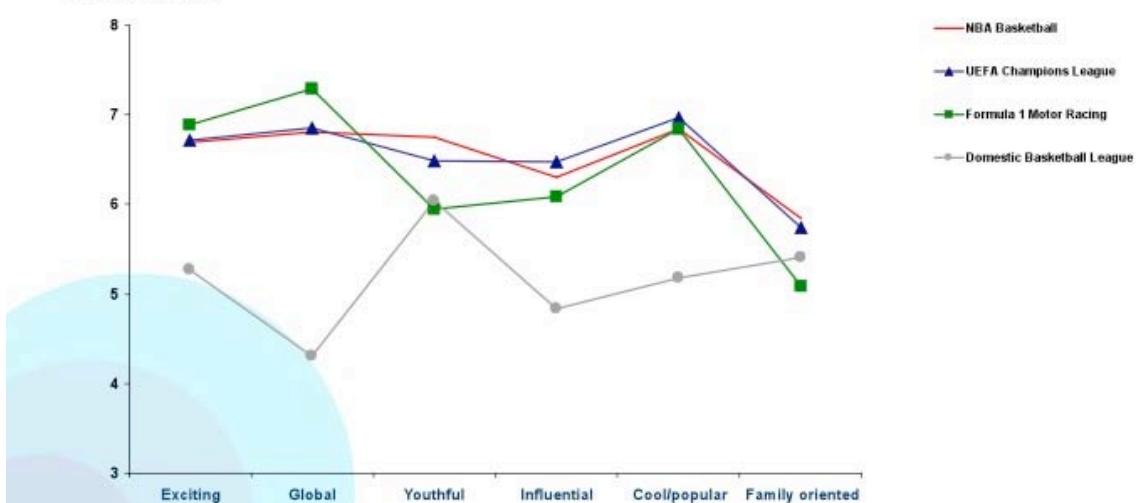
sponsorship  
intelligence

## Imagery of NBA and other major events



Of the four sports leagues/events tested, the NBA ranks highest when it comes to being *youthful* and *family oriented*. It is also ahead of F1 and domestic basketball with regards to being *influential*.

### GLOBAL TOTAL



Base: Respondents aware of relevant event

Q21: You will now see 6 words that have been used to describe various sports events. Please indicate how much you think each word applies to the event. Use a scale from 1 to 10 where 1 means you think it does not apply at all and 10 means you think it applied fully.

sponsorship  
intelligence

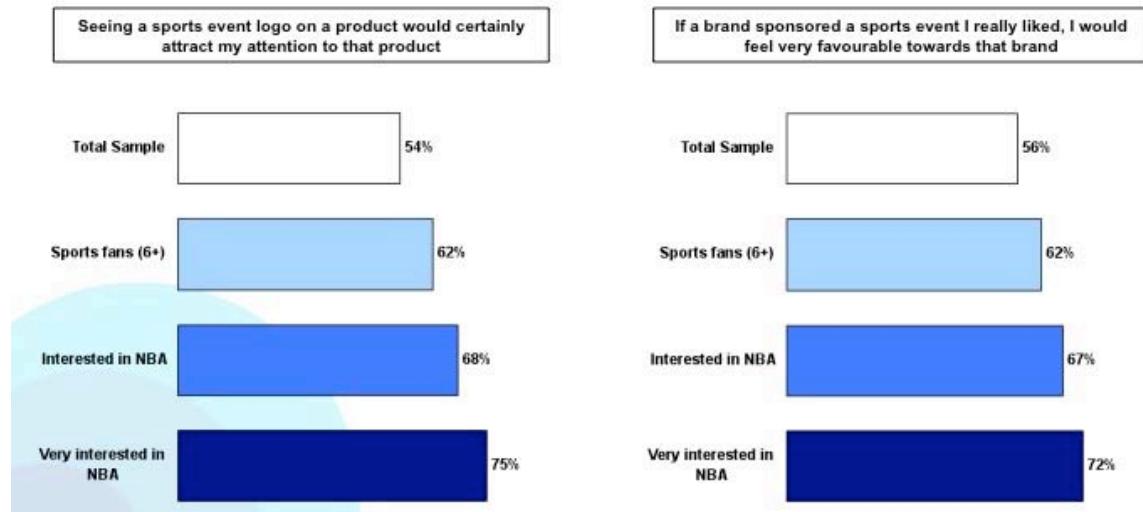
## Attitudes towards Sponsorship: By subgroup (1)



The more interested people are in the NBA, the more positive they feel towards sponsorships.

Avid NBA fans are more responsive to sponsors than the general population and general sports fans.

GLOBAL TOTAL (% agree, net)



Base: All respondents

Q23: How much do you agree or disagree with the following statements about sports sponsorship?

Agree strongly, agree, neither agree nor disagree, disagree, disagree strongly, don't know

sponsorship  
intelligence

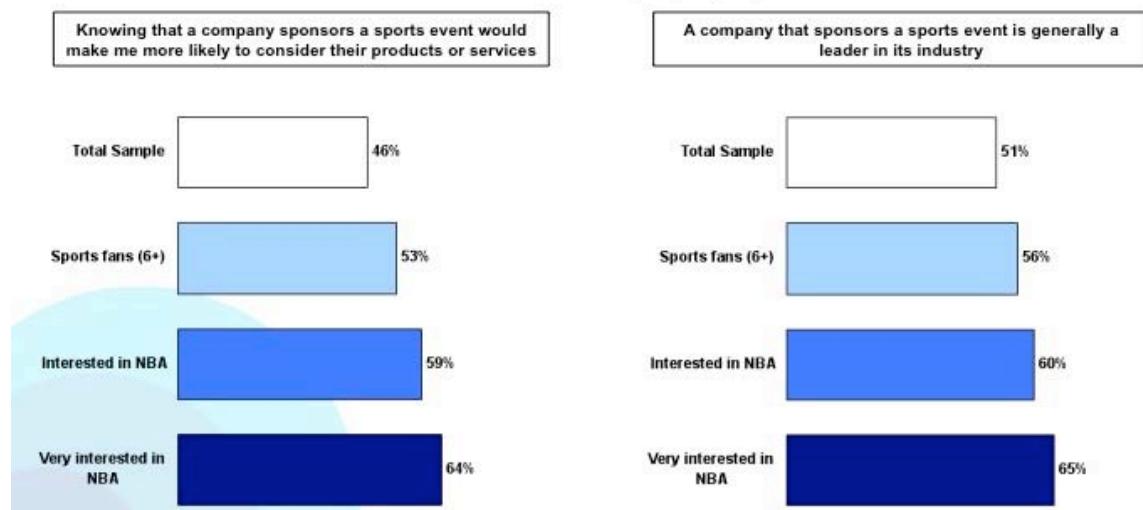
## Attitudes towards Sponsorship: By subgroup (2)



The more interested people are in the NBA, the more positive they feel towards sponsorships.

Avid NBA fans are more responsive to sponsors than the general population and general sports fans.

GLOBAL TOTAL (% agree, net)



Base: All respondents

Q23: How much do you agree or disagree with the following statements about sports sponsorship?

Agree strongly, agree, neither agree nor disagree, disagree, disagree strongly, don't know

sponsorship  
intelligence

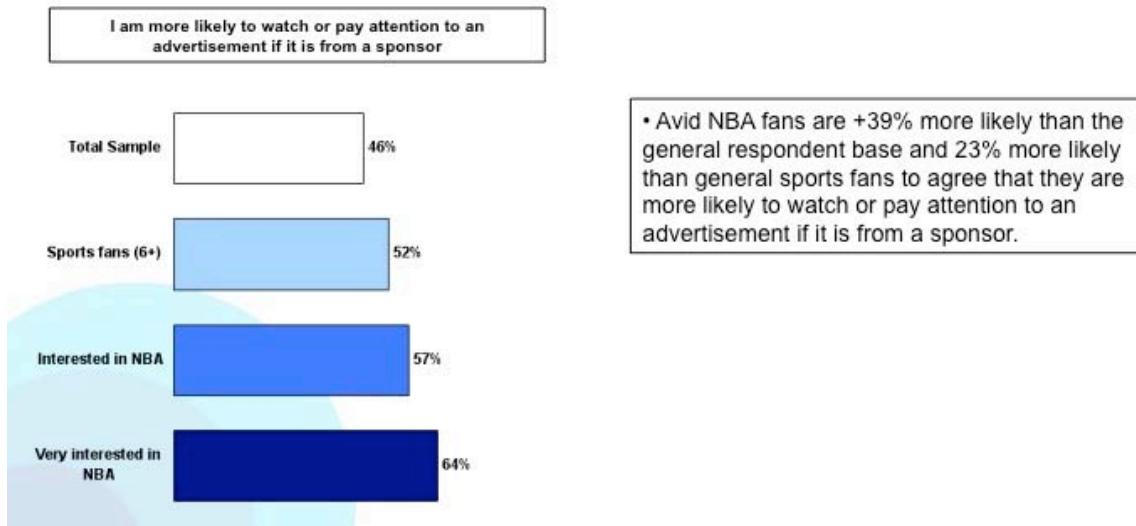
## Attitudes towards Sponsorship: By subgroup (3)



The more interested people are in the NBA, the more positive they feel towards sponsorships.

Avid NBA fans are more responsive to sponsors than the general population and general sports fans.

GLOBAL TOTAL (% agree, net)



Base: All respondents

Q23: How much do you agree or disagree with the following statements about sports sponsorship?

Agree strongly, agree, neither agree nor disagree, disagree, disagree strongly, don't know

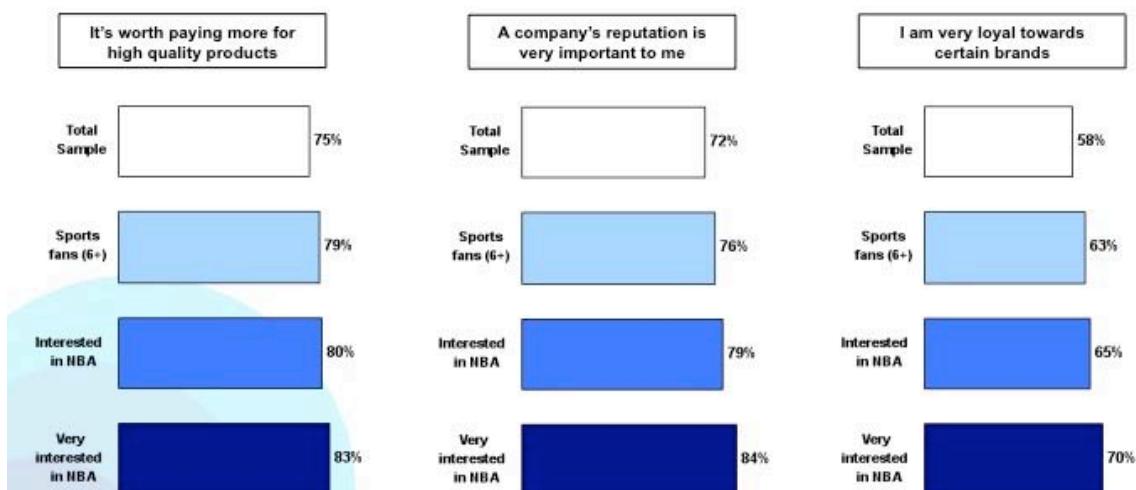
sponsorship  
intelligence

## General Attitudes towards Purchasing Products: By subgroup



Agreement with the general purchase statements increases significantly among respondents who are very interested in the NBA.

GLOBAL TOTAL (% agree, net)



Base: All respondents

Q24: Thinking generally about products and services that you buy, please state how much you agree or disagree with the following statements.

Agree strongly, agree, neither agree nor disagree, disagree, disagree strongly, don't know

sponsorship  
intelligence