

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**VITÓRIA ZATTERA FRIZZO**

**MARKETING ESPORTIVO: O ELO DA NATIONAL BASKETBALL  
ASSOCIATION NO ENRIQUECIMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR**

**CAXIAS DO SUL  
2023**

**VITÓRIA ZATTERA FRIZZO**

**MARKETING ESPORTIVO: O ELO DA NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION  
NO ENRIQUECIMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, da Universidade de Caxias do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientador Prof. Me. Carlos Antônio de Andrade Arnt

**CAXIAS DO SUL  
2023**

## AGRADECIMENTOS

À todos que estiveram presentes comigo ao longo da minha graduação, em especial à minha família, que nunca mediu esforços e sempre me apoiou em tudo, estando presente em todos os momentos.

Aos meus amigos, por todo apoio.

À minha colega Débora Führ, a melhor dupla que eu poderia ter, esteve presente comigo em todos os trabalhos possíveis, havendo sempre muita compreensão e ajuda de ambas as partes, além de ser uma das grandes influências para a troca de curso para Publicidade e Propaganda.

À minha psicóloga, Rélim Hahn, que esteve comigo em todo o percurso e me auxiliou até o fim.

Ao Guilherme Cordeiro, que me auxiliou na formatação e nos últimos detalhes do estudo.

Ao Pedro O. Filho, que já trabalhou na NBA e me auxiliou com informações.

Aos entrevistados e conhecidos que me auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa.

Aos meus professores, coordenador, orientador e às pessoas que encontrei pelo caminho, que, de alguma forma, contribuíram com meus conhecimentos e com minha formação ao longo do curso.

*Quem caminha sozinho pode até  
chegar mais rápido, mas aquele  
que vai acompanhado com certeza  
vai mais longe.*

**Clarice Lispector**

## RESUMO

O desenvolvimento de marca da principal liga de basquetebol norte-americana, a *National Basketball Association* (NBA), tem contemplado estratégias diversas para geração de vendas e negócios no mercado esportivo. Entretanto, o gargalo da fidelização do cliente exige esforços especiais para transformar torcedores em fãs fiéis. Em face desse contexto, criou-se a questão norteadora: “com o foco nas experiências dos consumidores, dentro e fora das quadras da NBA, o jogo de basquetebol ficou em segundo plano?”. A pesquisa foi investigada a partir da utilização dos métodos de pesquisa exploratória, baseada em pesquisas bibliográficas e documental, e de entrevista em profundidade com abordagem qualitativa. Aprendeu-se que as experiências memoráveis, proporcionadas pela estratégia de utilização do marketing esportivo e pela imersão do torcedor em um ambiente de entretenimento, contribuem para aguçar a paixão do torcedor pelo basquetebol e pela vivência em si, resultando em fidelização à marca da NBA. Conclui-se que a partida de basquetebol não ficou em segundo plano, mas a experiência enriquece os jogos, o que responde a questão criada. Adicionalmente, nota-se que o jogo em si, como atrativo principal das vivências dos torcedores, é elemento importante para a fidelização e, assim, com apoio do marketing esportivo, as pessoas tornam-se consumidoras assíduas dos eventos esportivos. No âmbito do desenvolvimento de marca e fidelização de fãs, a pesquisa proposta evidencia, portanto, a importância da experiência para o fortalecimento de negócios e do relacionamento com os clientes.

**Palavras-chave:** esporte; NBA; comportamento do consumidor; marketing esportivo; experiência.

## ABSTRACT

The brand development of the major North American Basketball League, the National Basketball Association (NBA), has diverse strategies to generate sale and business in the sport market. Nonetheless, the hurdle of customer loyalty require special efforts for transforming fans into loyal fans. Due to this context, the guiding question was created: “with the focus on consumer experiences, on and off the NBA courts, has the game of basketball taken a backseat?”. This research was investigated from the use of methods of exploratory research, based in bibliographics and documental research, and from interviewing in depth with qualitative approach. It was understood that the memorable experiences, provided by the strategy of using sport marketing and by the fan immersion in an entertainment environment, contribute for the sharpening of the fan's passion for basketball and for the living itself, resulting in loyalty to the NBA brand. In conclusion, the basketball match did not remain in the background, but the experience enriches the games, which answers the question created. Additionally, it is noticed that the game itself, as as the main attraction of the fans experiences, is an important element for the loyalty and, like this, with the support of sport marketing, people become assiduous consumers of sports events. In scope of brand development and fans loyalty, the proposed research shows, therefore, the importance of experience for the business fortification and of the relationship with customers.

**Keywords:** sports; NBA; consumer behavior; sports marketing; experience.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow.....	26
FIGURA 2 – Chase Center.....	32
FIGURA 3 – Warriors Shop, loja do Golden State Warriors.....	33
FIGURA 4 – Local casual em estilo de bar esportivo com vistas que se abrem para a arena.....	33
FIGURA 5 – Vista das caixas de teatro, as quais acomodam quatro pessoas por caixa em ambiente que agrega experiência de jantar privado, juntamente com assentos de varanda, um passe de estacionamento VIP e um atendente dedicado.....	34
FIGURA 6 – A entrada principal do Thrive City Plaza e do corredor da Third Street. O Lobby Oeste tem vista para a Plaza e o Gatehouse. Um espaço aberto com escadas e escadas rolantes leva os hóspedes aos níveis superiores onde está a bilheteria.....	34

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – 5 P’s do Marketing Esportivo.....	18
QUADRO 2 – Influências no Comportamento do Consumidor.....	22
QUADRO 3 – Influências no Comportamento do Consumidor.....	22
QUADRO 4 – Roteiro de entrevista em profundidade estruturado conforme análise categorial.....	37



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>16</b>
2.1 MARKETING ESPORTIVO	16
2.2 MARKETING DE EXPERIÊNCIA	19
2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	21
2.4 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	26
2.5 <i>DESIGN</i> DE SERVIÇO	27
2.6 <i>DESIGN</i> DA ARENA	29
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>37</b>
4.1 SOBRE A PARTIDA DE BASQUETEBOL	38
4.2 SOBRE A VIVÊNCIA	38
4.3 SOBRE OS ELEMENTOS DA EXPERIÊNCIA	41
4.4 SOBRE A RELAÇÃO APÓS O JOGO	42
4.5 SOBRE AS ARENAS E OS SERVIÇOS	43
<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE JOGADORES DA NBA</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão especificados a contextualização do marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da principal liga de basquetebol norte-americana, a *National Basketball Association* (NBA), a motivação para a realização do trabalho neste campo de estudo específico, a justificativa para a análise sobre a relação entre o jogo de basquetebol e a experiência do consumidor e os objetivos que norteiam a finalidade da investigação proposta.

O termo basquetebol deriva do inglês *basketball* e significa, literalmente, “bola no cesto”. Criado em Springfield (Massachusetts, Estados Unidos) pelo canadense e professor de Educação Física James Naismith, em 1891, o basquetebol objetivou resolver o problema, que surgia na escola durante o inverno, da prática de esportes ao ar livre, como beisebol e futebol. A ideia era a prática de um esporte movimentado e emocionante em um local fechado. Desde a criação, o basquetebol evoluiu e se tornou um esporte olímpico, em 1936, ao fazer parte das Olimpíadas de Berlim, na Alemanha. As mulheres conseguiram a oportunidade de participar do torneio, em 1976, com as Olimpíadas de Montreal, no Canadá (Duarte, 2019).

Nesse cenário de evolução, surgiu a NBA, liga norte-americana de basquetebol mais importante do mundo. O esporte era bem diferente do que vemos hoje em dia. Não existia linha de três pontos, que é uma linha em formato de arco com raio de 6,75 metros a partir do ponto médio localizado abaixo da cesta e nominado garrafão. Os arremessos, em especial, eram chamados de “gols” e havia outras diversas regras. As mudanças vieram não somente para eliminar problemas e agregar conceitos para tornar o jogo mais dinâmico, mas também para fazer do basquetebol um esporte mais rentável. Adicionalmente, mais mudanças foram necessárias quando surgiram as ligas profissionais de basquetebol, as quais procuravam atrair mais os consumidores e rentabilizar o esporte (Duarte, 2019).

O dia 06 de junho de 1946 foi definido como a data de criação da NBA no manual da história da liga. Quando criada, no entanto, a liga se chamava *Basketball Association of America* (BAA) e compreendia 11 franquias de basquetebol, sendo: *Boston Celtics*, *Chicago Stags*, *Cleveland Rebels*, *Detroit Falcons*, *New York Knicks*, *Philadelphia Warriors*, *Pittsburgh Ironmen*, *Providence Steamrollers*, *Saint Louis Bombers*, *Toronto Huskies* e *Washington Capitols*. A BAA, contudo, não foi a primeira liga de basquetebol profissional nos Estados Unidos. Antes dela, duas ligas já estavam em funcionamento: a *American Basketball League* (ABL) e a *National Basketball League* (NBL). Na comparação com a ABL e a NBL, a BAA se diferenciava em termos da qualidade e do tamanho dos ginásios (Camargo, 2019).

A BAA havia sido fundada por executivos do hóquei, os quais eram donos das

principais arenas de hóquei da América do Norte. Embora o plano de utilizar as grandes arenas não tenha se materializado no primeiro ano de existência da liga, a BAA, em dois anos, além de ter construído o melhor time e atual campeão das duas ligas concorrentes, conquistou boa parte dos talentos de elite de ambas as ligas concorrentes. Sendo assim, a BAA precisou de três anos de existência para dominar o mercado e se tornar a grande referência do basquetebol americano (Camargo, 2019).

Ao analisar a direção que a história se encaminhava, a NBL decidiu se unir à BAA de forma definitiva. Diferentemente, a ABL resistiu por mais quatro anos antes de se tornar insustentável e falir. A preocupação do comissário Maurice Podoloff e dos demais executivos da BAA, contudo, envolvia potenciais ações antitruste que uma fusão pudesse gerar. Então, ficou acordado que não haveria uma fusão entre as ligas, mas uma expansão da BAA. Nesse cenário, a NBL seria desmembrada e as seis franquias existentes comporiam a BAA como “franquias de expansão”, o que levaria a nova liga formada a mudar de nome na nova fase. Dessa maneira, no dia 3 de agosto de 1949, nasceu a *National Basketball Association* (Camargo, 2019).

A questão geográfica é um problema desde o surgimento da NBA. Com as dimensões continentais do país e o alto número de jogos, seria inviável o deslocamento frequente entre as equipes para as disputas dos jogos. Sendo assim, foi criado o sistema de conferências, o qual foi adotado a partir da temporada 1970-71. Atualmente, a liga é composta por 30 franquias, sendo 29 espalhadas pelos Estados Unidos e uma no Canadá, o *Toronto Raptors*. As franquias são organizações empresariais com fins lucrativos e operam seguindo modelos corporativos com estrutura e hierarquia organizada. Elas são separadas entre Conferência Leste e Conferência Oeste e, dentro de cada uma, ainda existem três divisões com cinco times cada. A conferência Leste possui as seguintes divisões: Divisão do Atlântico (*Boston Celtics, Brooklyn Nets, New York Knicks, Philadelphia 76ers e Toronto Raptors*), Divisão Central (*Chicago Bulls, Cleveland Cavaliers, Detroit Pistons, Indiana Pacers e Milwaukee Bucks*) e Divisão Sudeste (*Atlanta Hawks, Charlotte Hornets, Miami Heat, Orlando Magic e Washington Wizards*). A conferência Oeste, por sua vez, é dividida em: Divisão Noroeste (*Denver Nuggets, Minnesota Timberwolves, Oklahoma City Thunder, Portland Trail Blazers e Utah Jazz*), Divisão do Pacífico (*Golden State Warriors, LA Clippers, Los Angeles Lakers, Phoenix Suns e Sacramento Kings*) e Divisão Sudoeste (*Dallas Mavericks, Houston Rockets, Memphis Grizzlies, New Orleans Pelicans e San Antonio Spurs*) (O QUE..., [s.d.]).

Durante a temporada regular, cada franquias disputa 82 partidas, sendo 41 jogos em casa e 41 fora. Contra cada time da outra conferência, são realizados dois jogos. Dentro da

mesma divisão, são quatro partidas contra cada equipe. Já com as equipes de outras divisões, mas da mesma conferência, são três ou quatro partidas, que varia de acordo com o número de jogos realizados entre as equipes nas temporadas anteriores. O sistema do campeonato é o de “pontos corridos” e as oito melhores equipes de cada conferência se classificam para os *playoffs*, isto é, as etapas eliminatórias. Cada vitória vale um ponto e a derrota vale zero (O QUE..., [s.d.]).

Conforme apresentado, a NBA compreende as equipes profissionais, que participam das competições, e os clubes americanos, que são representados por franquias. Diferentemente das equipes brasileiras de basquetebol, as quais são instituições esportivas sem fins lucrativos, as franquias americanas são organizações empresariais com fins lucrativos e seguem modelos corporativos. Analogamente a uma empresa, as franquias adotam e seguem programas de *compliance*, por exemplo, a fim de cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio, bem como evitar, detectar e tratar quaisquer desvios e inconformidades, o que resulta em seriedade, ativos financeiros e organização (García-Rubio; Carreras; Feu; Antunez, 2020 *apud* Miguel, 2022, p. 5). A título de curiosidade, as Finais da NBA em 2023 tiveram o título inédito do *Denver Nuggets*, time com o 22º faturamento da liga norte-americana. Conforme mencionado anteriormente, a NBA foca no equilíbrio financeiro entre as equipes a fim de gerar equilíbrio esportivo e fortalecer economicamente cada franquia. Segundo Somoggi (2023), a NBA, com 30 times, gerou, na temporada 2021-2022, um total de US\$ 10 bilhões em receitas, depois de dois anos de perdas com a pandemia. Em 2019, as receitas estavam em US\$ 8,8 bilhões e caíram para US\$ 6,4 bilhões em 2021. O retorno pós pandemia representou um crescimento de 57% nas receitas. As 30 franquias, de acordo com a Forbes, valem US\$ 86 bilhões atualmente e o mais impressionante é que valiam US\$ 64 bilhões em 2019, o que corresponde a um aumento de 35% (Somoggi, 2023). Em complemento, informações gerais sobre os jogadores mais notáveis da liga são apresentadas no Apêndice A.

Do ponto de vista de negócio, Rodrigo Vicentini, *Head* da NBA Brasil, em uma entrevista, em junho de 2022, ao Thiago Nigro para o podcast “Primocast”, explicou que “os escritórios internacionais da NBA possuem 3 verticais de *business* que fazem dinheiro, uma delas é a venda de direitos, ou seja, conteúdo. O segundo é a parte tradicional de patrocínio, ou seja, marcas querendo se associar com o logo e criam produtos específicos, fazem promoção, fazem campanhas usando toda a propriedade intelectual da NBA e o terceiro é a parte de licenciamento, ter o chinelo, regata ou algum produto da NBA. Essas são as 3 formas que rentabilizam a operação no mundo inteiro”. Em adição, “a NBA é uma empresa de mídia. O

conteúdo é o jogo basquete, é o mega *show* que o LeBron dá dentro de quadra. Mas somos uma empresa de mídia, nosso *business* é esse”. A nível internacional, a NBA possui 11 escritórios e uma matriz em Nova York. Todos os escritórios têm contato direto entre si e conseguem, portanto, utilizar as melhores práticas de algum conteúdo, plataforma, licenciamento etc., e aperfeiçoá-las para o país, o que ajuda a acelerar o crescimento do negócio (PRIMOCAST 186..., 2022). O mercado chinês, por exemplo, já fatura anualmente US\$ 500 milhões para a liga, o que evidencia que a NBA colheu os frutos da disrupção. Outros mercados importantes são: Alemanha, Austrália, Brasil, Espanha, Filipinas, França, México e Reino Unido (Somoggi, 2023).

Tal grandiosidade reflete no posicionamento do esporte. Segundo Bonetti (2020), o basquetebol se posiciona como o terceiro esporte mais conhecido dos Estados Unidos, atrás somente do beisebol e do futebol americano (Bonetti, 2020, p. 44). A popularidade é explicada pelo encanto que o esporte estimula sobre os torcedores e as pessoas além. Afinal, quando a bola laranja sobe e o jogo começa em uma temporada típica da NBA, a adrenalina aumenta e, a cada lance, uma emoção desponta entre duas equipes, que disputam a vitória, e milhares de torcedores e admiradores, que assistem à partida. Entender, portanto, as estratégias utilizadas pela liga americana para que os torcedores e os admiradores se sintam únicos e tenham uma experiência que transcenda os detalhes e o resultado da partida de basquetebol, isto é, o jogo em si, é um passo importante na busca de respostas para o que torna um jogo de basquetebol em um espetáculo.

Rodrigo Vicentini, em entrevista ao Thiago Nigro para o *podcast* “Primocast”, explicou mais sobre o funcionamento dessa grande liga. De acordo com Rodrigo, a NBA possui 30 donos. Cada dono possui uma equipe, o que totaliza 30 equipes. Cada uma destas possui uma porcentagem de um trinta avos do negócio. Nesse contexto, um detalhe interessante é que se uma regata oficial de uma equipe específica for vendida, as outras equipes participantes da liga receberão uma porcentagem de um trinta avos do valor da regata vendida. Este comportamento icônico é um exemplo do diferencial da NBA, o qual se alicerça não somente em equipes que se apoiam mutuamente e trabalham juntas, apesar da rivalidade em quadra, mas também em respeito à história da liga (PrimoCast 186..., 2022).

Em face desta cultura, a NBA, por meio das franquias, tem um desenvolvimento de marca que envolve uma experiência de nostalgia além do basquetebol. Assim, as estratégias de comunicação focam em representar a cultura de cada franquia envolvida em uma dada competição. Nesse âmbito, a NBA objetiva a experiência do consumidor e, como resultado, conquista fãs fiéis, muito além de torcedores. Evidentemente, a estrutura e as ações de

marketing utilizadas em um jogo ao vivo contribuem para encantar ainda mais o consumidor e transformar partidas de basquetebol em espetáculos.

Em função do exposto, a cultura da liga possibilita, portanto, criar a hipótese de que a maioria dos consumidores assiste aos jogos de basquetebol e consome os produtos da NBA devido à experiência (ideias, vivências, entre outras) proporcionada pelos jogos, o que contribui para fidelizar o público. Com base nesta hipótese, este estudo abordará a seguinte questão norteadora: com o foco nas experiências dos consumidores, dentro e fora das quadras da NBA, o jogo de basquetebol ficou em segundo plano?

À luz disso, é apresentada, na sequência, a motivação para a realização do trabalho neste campo de estudo específico. Do ponto de vista pessoal, a autora deste trabalho sempre foi apaixonada por esportes. O contato dela começou desde pequena acompanhando o futebol e frequentando o Alfredo Jaconi, estádio do Esporte Clube Juventude. Anos depois, no ensino fundamental na Escola Caminho do Saber, ela foi convidada a participar dos jogos escolares de futsal, handebol e basquetebol e, pouco tempo depois, começou a praticar vôlei. A partir disso, os olhares dela ao esporte expandiram além do futebol. No decorrer da faculdade de Publicidade e Propaganda, ela começou a trabalhar na equipe de basquetebol “Caxias do Sul Basquete”, da cidade de Caxias do Sul, durante a competição do Novo Basquete Brasil. Nesse contexto, ela vislumbrou o esporte como uma oportunidade de trabalho. Ao vivenciar essa área nova, ela cursou marketing esportivo e, juntamente com a disciplina de comportamento do consumidor, encantou-se pela área da experiência do usuário nos esportes.

O esporte é gigante. Além da competição em si, ele abrange diversas modalidades, áreas, gostos, campeonatos, empresas, torcedores e pessoas que trabalham e fazem toda "magia" acontecer. Nesse sentido, o interesse sobre o funcionamento dos esportes “fora das câmeras” surgiu por meio do contato da autora com os jogos de basquetebol. Quando assistimos a um jogo, por exemplo, falta o entendimento de tudo que acontece até se chegar àquele momento. É preciso de muitas pessoas envolvidas no evento, desde as equipes dos clubes, passando pelas marcas patrocinadoras da competição, até os torcedores. Adicionalmente, o uso de estratégias de marketing é outro fator importante no trabalho “fora das câmeras”. Outra motivação para a escolha do objeto de estudo reside na grande relevância dos efeitos econômico e social do marketing esportivo. O esporte em si não é um produto econômico, já que o valor não está no preço. Segundo Neto (2020), o que mais vale no esporte é a proposição de uma ideia. Em complemento, as marcas são ativos intangíveis que dependem de associações de ideias. Portanto, de acordo com Parente (2017, p. 26), “o esporte é um fenômeno que ultrapassa as fronteiras dos campos, quadras e ginásios, fazendo parte do cotidiano de milhões de pessoas

e movimentando cifras gigantescas em todo o mundo. É um setor que, além de envolver aspectos culturais e sociais, tem grande impacto econômico e mercadológico, atraindo investimentos de empresas e governos”. Além disso, o marketing de experiência incentiva os efeitos dos aspectos citados, pois enriquece os esportes e auxilia na fidelização dos torcedores (Zenone, 2023). A seguir, é apresentada a justificativa para a análise sobre a relação entre o jogo de basquetebol e a experiência do consumidor.

O basquetebol possui um público dividido entre os torcedores que entendem sobre o esporte e as pessoas que entendem pouco as regras e, apesar disso, participam dos jogos para vivenciar a experiência. Logo, a NBA precisa se comunicar com esses dois tipos de público. Por essa perspectiva, este estudo torna-se importante para o entendimento de como a liga norte-americana consegue encantar fãs e transformar jogos em eventos. Dessa forma, a atuação da NBA no enriquecimento da experiência do consumidor é relevante para a compreensão das estratégias de comunicação e marketing e do êxito resultante destas. Compreendê-las é, portanto, um passo importante no processo de criação de laços fiéis entre o consumidor e a marca.

Para tal, são esclarecidos, em sequência, os objetivos que norteiam a finalidade da investigação proposta. O objetivo geral é analisar o valor da experiência do consumidor na NBA. Especificamente, busca-se: compreender os conceitos de marketing esportivo; analisar o comportamento do consumidor em eventos esportivos; estudar o valor da experiência do consumidor; analisar experiências de pessoas que vivenciaram, ao menos, um jogo de basquetebol na NBA; relatar a valorização que o esporte possui por meio da experiência do consumidor; e analisar a influência do *design* na experiência do usuário. Tendo em vista os elementos apresentados neste capítulo, será descrito, no capítulo seguinte, o estado da arte do objeto de estudo sob o ponto de vista contextual.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, as especificidades do marketing de experiência na estratégia de fidelização do cliente da NBA são caracterizadas e identificadas mediante uma revisão narrativa, a qual visa descrever o estado da arte do objeto de estudo sob o ponto de vista contextual. Para esse fim, este capítulo está organizado em seis seções. Na seção 2.1, o marketing esportivo será explicado com base em conceitos e definições, bem como serão explanadas as atualizações para o século XXI. Em seguida, na seção 2.2, o marketing de experiência será conceituado. Na seção 2.3, serão apresentados conceitos e estudos sobre o comportamento do consumidor, assim como as necessidades, os desejos e as influências comportamentais, uma vez que estes norteiam a utilização das estratégias de marketing para criação de vínculos. Em posse desses conhecimentos, será elucidada, na seção 2.4, a importância da experiência do usuário na estratégia da NBA, a qual inclui, mas não se limita ao *design* de serviço, abordado na seção 2.5, e ao *design* das arenas, discutido na seção 2.6. A relevância destes na experiência do torcedor, para oferecer a melhor experiência aos fãs, também será destacada ao longo destas seções.

### 2.1 MARKETING ESPORTIVO

Antes de conceituar marketing esportivo, precisa-se entender qual o significado de marketing. Conforme Reade *et al.* (2015, p. 6), marketing é uma forma de pensar em termos organizacionais com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Além disso, o autor afirma que o marketing “é a habilidade que as organizações possuem de identificar um problema que faz os consumidores não comprarem produtos, e sim soluções específicas, e transformar essas soluções em um produto que melhore a vida de seus consumidores” (Reade *et al.*, 2015, p. 6).

Este conceito, admitido atualmente, evoluiu com o passar dos anos e o avanço constante da tecnologia. A história do marketing teria começado durante a era industrial, com o marketing centrado no produto. Nesta fase, chamada de Marketing 1.0, a venda dos produtos das fábricas a todos que quisessem comprá-los ditava a concepção e a prática de marketing. O objetivo era padronizar os produtos e escalar a produção a fim de reduzir ao máximo os custos de produção para que as mercadorias pudessem ter preços mais acessíveis e, assim, um número maior de compradores pudesse adquiri-las. Com a evolução econômica ao longo do século XX, na chamada era da informação, surgiu o Marketing 2.0, onde o valor do produto passou a ser



definido pelo cliente. As facilidades de acesso ao conhecimento, geradas com os avanços tecnológicos, transferiram o foco do produto para o comportamento do consumidor, o que levou às necessidades de segmentação de mercado e desenvolvimento de produto a mercados-alvo específicos. Nesse sentido, o coração e a mente do consumidor passaram a ser o foco das ações publicitárias e comerciais das empresas (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010, p. 4).

A fase do Marketing 3.0, por sua vez, voltou-se para os valores. Dessa maneira, o foco permaneceu no consumidor e se estendeu às aspirações das pessoas e ao espírito humano. Logo, ao invés de tratar as pessoas como consumidores, os profissionais de marketing passaram a tratá-las como seres humanos plenos, ou seja, pessoas com mente, coração e espírito. Com a evolução tecnológica da sociedade, o Marketing 4.0 desdobrou-se naturalmente do Marketing 3.0 para combinar a interação *on-line* e *off-line* entre empresas e consumidores. Nesta fase, houve a integração entre a personificação das instituições, que ofereciam esperança aos desafios das pessoas (Marketing 3.0), e a revolução digital, que possui seres humanos hiperconectados, com a finalidade de se criar campanhas mais centradas em conteúdo e relações (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2010, p. 4) (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017, p. 63).

Finalmente, o Marketing 4.0 evoluiu para o Marketing 5.0, o qual compreende a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente. Em decorrência ao avanço dos dispositivos eletrônicos e da inteligência artificial, o trabalho do marketing ficou ainda mais minucioso, visto que as empresas precisam de entrelaçar o uso das tecnologias e a necessidade do ser humano de estabelecer vínculos a fim de oferecer serviços personalizados. Em razão disso, o Marketing 5.0 possui o objetivo de criar valor com as tecnologias novas e ampliar a qualidade das experiências dos consumidores sem deixar de valorizar as necessidades do público-alvo (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021, p. 16).

Em face do significado e da evolução do marketing, esta seção contempla, na sequência, explanações sobre o marketing relacionado ao esporte, isto é, o marketing esportivo. A origem do marketing esportivo foi durante os anos 1970 e 1980, período em que estava voltado ao mercado de massa do esporte. Nesse, havia ênfase em eventos de público geral, venda de produtos padronizados e serviços indiferenciados. A partir dos anos 1990, houve mudanças radicais no comportamento dos consumidores esportivos e o esporte cresceu em segmentação, diversidade, personalização e customização. Com as tecnologias novas, os consumidores, as empresas investidoras e as mídias ficaram mais informados e seletos em escolhas, tornando-se mais exigentes (Neto, 2020).

Neste cenário de globalização e foco em valores, Cardia (2014, p. 5) define que

assim como no marketing lato sensu, no esporte ele deve estar vinculado a algumas premissas básicas da disciplina; ou seja: produto, demanda, desejo, necessidade, valor, satisfação, qualidade e mercado. Esses conceitos fundamentais do marketing, sobre os quais é alicerçada a matéria, também se aplicam ao marketing esportivo. O marketing esportivo baseia-se sobre os mesmos 4 Ps (*product, place, price e promotion*), que servem de base para o marketing em sentido amplo (que podem alcançar até oito Ps, variando esse número de autor para autor). No caso específico do esporte, deve-se acrescentar um outro P. Este sim próprio e fundamental no estudo e aplicação desta disciplina – a paixão. A paixão é a ferramenta mais importante do profissional de marketing que lida com esporte. Ela faz dessa disciplina um segmento diferenciado dos demais ramos do marketing (Cardia, 2014, p. 5).

A paixão torna o esporte potente. Ela é inerente ao torcedor. Como a emoção é imprescindível ao marketing esportivo, a paixão tornou-se, portanto, o 5º P deste campo do marketing. Segundo Neto (2020), os elementos do marketing esportivo passaram a incorporar as dimensões emocional e funcional conforme apresentado no Quadro 1 (Neto, 2020).

Quadro 1 – 5 P's do Marketing Esportivo.

<b>Produto</b>	O evento esportivo é o elemento essencial, os aspectos funcionais e tangíveis do esporte (atletas, materiais e equipamentos, regras) são elementos reais, e as instalações e demais serviços prestados aos torcedores são os elementos complementares. O jogo e a competição emergiram como elementos essenciais do produto esportivo em função do caráter provedor de emoção, sentimentos e paixão.
<b>Preço</b>	Deixou de ser considerado valor de mensuração dos valores tangíveis do evento esportivo (acessibilidade, visibilidade, segurança, conveniência, conforto) e passou a ser considerado, sobretudo, mensuração do valor intangível proporcionado pelo evento esportivo visto como um espetáculo. Assim, cobra-se dos torcedores o valor expresso em termos de possibilidades de momentos inesquecíveis, do prazer de assistir a um bom espetáculo em um ambiente de rara beleza, imerso em um clima de grande emoção.
<b>Praça</b>	O local do jogo e da competição também é responsável direto pela beleza e emoção do espetáculo, o que explica a construção de arenas esportivas modernas e multifuncionais.
<b>Promoção</b>	A ênfase é na promoção do evento esportivo como espetáculo e todas as ações promocionais realizadas devem contribuir para criar e estreitar vínculos emocionais com os torcedores e enaltecer o desempenho dos protagonistas do evento (atletas, técnicos, auxiliares, árbitros, torcidas organizadas).
<b>Paixão</b>	Quando a paixão de torcer é somada à paixão de vencer ou à decepção de perder e fortalecida pela paixão de presenciar algo incomum que posteriormente se traduz na paixão de contar, de lembrar e recordar.

Fonte: Neto (2020).

Em um cenário histórico, a evolução do marketing esportivo está cada vez mais direcionada ao consumidor e às experiências deste, tornando o torcedor ainda mais apaixonado. Segundo Bonetti (2020), a experiência proporcionada ao torcedor que frequenta as arenas

esportivas dos esportes americanos é uma verdadeira imersão de entretenimento. Por este motivo e segundo pesquisa realizada pela ESPN americana, o público estadunidense tem o esporte como principal atividade preferida no que se refere ao entretenimento, estando a frente de querer ir ao cinema ou a um show de música, o que explica o investimento alto em esportes e o sucesso em transformar jogos em espetáculos (Fleury, 2009).

Neste norte, efetivam-se, por meio desta seção, conceitos e definições básicos do marketing esportivo. De modo geral, o marketing esportivo do século XXI acompanha a evolução do marketing. O foco do profissional é o ser humano. Segundo Neto (2020), os objetivos são criar vivências e fomentar experiências inusitadas. Chegamos, assim, a uma definição técnica do marketing esportivo para o século XXI: é uma modalidade de marketing estratégico de base experimental, vivencial e emocional que estimula o consumo do esporte em diferentes formas e conteúdos e que faz da paixão o principal elemento ativador do mix de atividades (Neto, 2020, p. 86). Na seção seguinte, será definida e explorada a forma como o marketing esportivo é praticado com a finalidade de oferecer vivências e, assim, gerar vendas.

## **2.2 MARKETING DE EXPERIÊNCIA**

Muito tem sido divulgado recentemente sobre a experiência do consumidor no campo do marketing em consequência do engajamento do ser humano e da conexão duradoura que a experiência promove entre o consumidor e a marca. Afinal, os consumidores têm buscado, além dos benefícios tangíveis, pela experiência emocional que as marcas agregam por meio dos produtos ou serviços. Conforme Smilansky (2022, p. 40), o marketing de experiência permite às marcas que se envolvam com o público-alvo por meio de iniciativas e engajamentos que visam atingir objetivos de comunicação e marketing e agregar valor à vida dos clientes. Nesse sentido, saber as necessidades e os desejos dos consumidores é a forma mais certa de aproximação do público-alvo. A partir da identificação das necessidades e dos desejos, criam-se, então, estratégias para proporcionar a melhor e mais marcante experiência ao consumidor. Logo, Smilansky (2022, p. 40) define que

marketing experiencial é o processo de identificar e satisfazer as necessidades e as aspirações do cliente de forma rentável, engajando-o por meio de comunicações de mão dupla autênticas que deem vida às personalidades da marca e agreguem valor para o público-alvo (Smilansky, 2022, p. 40).

Nesse cenário, a experiência do consumidor é construída por meio do estudo do comportamento, visto que este está relacionado às percepções objetivas e subjetivas do cliente

perante a marca em razão do contato com os produtos ou serviços desta. Por essa perspectiva, gerir a experiência é essencial para o processo de fidelização do cliente. O boca a boca e as estratégias de marketing digital tornam-se, então, imprescindíveis para divulgar a marca, atrair clientes em potencial e torná-los, mais do que oportunidades de negócio, fãs fiéis. Para Smilansky (2022), portanto, a comunicação bidirecional e o engajamento interativo são as chaves para a criação de experiências boas. Em face desse contexto, gerir a experiência do consumidor, na visão de Zapatta (2021), é orquestrar experiências memoráveis. Logo, a fidelização e a lealdade do consumidor são alcançadas por meio de vivências marcantes e positivas, as quais geram percepções do cliente sobre a marca capazes de estimular o boca a boca e, conseqüentemente, moldar as ações de comunicação e marketing de marca que transformam consumidores em defensores da marca (Smilansky, 2022) (Zapatta, 2021).

Diante do exposto, o marketing de experiência pode ser abordado a partir das diferentes maneiras que os consumidores vivenciam uma experiência. De acordo com Schmitt (2010), o marketing de experiência pode ser abordado a partir (i) dos sentidos (audição, olfato, paladar, tato e visão), (ii) dos sentimentos, das emoções ou de um estado positivo de humor, (iii) do pensamento, por meio do envolvimento dos clientes de maneira criativa, (iv) da ação, a qual visa experiências físicas, corporais ou atividades que expressam interesse por um determinado estilo de vida, e, por fim, (v) do relacionar, onde as experiências são criadas ao se levar em conta o desejo do indivíduo de participar de um contexto social. Assim como a experiência do consumidor tem se tornado o elo do marketing na fidelização do consumidor, o consumo do esporte profissional emergiu, a partir de 1990, como uma experiência de entretenimento, onde as avaliações do evento esportivo passaram a ser baseadas mais na experiência de consumo holística do que no jogo em si. De marketing voltado para a oferta de programações esportivas centradas em eventos, atletas e equipes, o marketing esportivo passou a assumir a condição de marketing voltado para a oferta de experiências. Assim, a emoção da partida foi substituída pela emoção de estar em e participar do jogo. Nesse cenário, a vivência esportiva assumiu papel de destaque em todas as estratégias de comunicação e marketing (Schmitt, 2010 *apud* Laracca *et al.*, 2020) (Southall, 2012) (Neto, 2020).

Para proporcionar uma experiência boa ao público, é necessário, por exemplo, criar ambientes com elementos de *design* que contribuam para a atmosfera do evento. Afinal, o ambiente no qual o esporte é apresentado influencia significativamente as percepções gerais e as opiniões formadas sobre a vivência de consumo do cliente. Esta é uma das razões pelas quais o esporte americano, a título de ilustração, consegue transformar jogos em eventos, já que a experiência também engloba o ambiente do jogo além da competição entre equipes e atletas em

quadra. Segundo Southall (2012), a NBA, em específico, focou na ideia de que o esporte é mais do que um jogo e, como resultado, a apresentação dos jogos é produzida para criar uma experiência que agregue valor aos consumidores (Bitner, 1992 *apud* Southhall, 2012, p. 15) (Neto, 2020).

Dessa maneira, efetivam-se, por meio desta seção, conceitos e definições básicos do marketing de experiência. Na seção seguinte, será abordado o comportamento do consumidor, que norteia a utilização das estratégias de marketing para criação de vínculos.

### **2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

O torcedor é peça fundamental em qualquer jogo, o que o torna o foco principal nas estratégias e ações dentro de uma entidade esportiva. Segundo o autor Neto (2020), houve uma transformação do torcedor em consumidor. Logo, entender o conceito e as abrangências do comportamento do torcedor é importante para utilizar as estratégias ideais e criar vínculos mais fortes com os torcedores-consumidores (Neto, 2020).

De acordo com Samara e Morsch (2005), o perfil, as características, as motivações e os interesses do consumidor sofrem vários tipos de influências. As atitudes e ações são impulsionadas por aspectos sociais, socioculturais, psicológicos, pessoais e situacionais, e até estímulos de marketing, conforme apresentado e resumido nos Quadros 2 e 3. Em relação aos estímulos de marketing, especificamente, o profissional do marketing pode incitar o comportamento do consumidor por meio do composto mercadológico, os 4Ps, e, por consequência, conquistar o alvo a partir das estratégias. Nesse contexto, os estímulos de marketing são: produto (conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios com a finalidade de satisfazer as necessidades do consumidor), preço (expresso em unidade monetária, é o que é dado em troca para adquirir um produto ou serviço), praça (local onde se realizam as trocas entre produtores e consumidores) e promoção (composto de elementos promocionais que divulgam e comunicam o produto ao mercado-alvo, como publicidade, propaganda, promoção de vendas e outros) (Samara; Morsch, 2005).

Nos Estados Unidos, por exemplo, os aspectos culturais possuem grande influência na relação entre o basquetebol e a NBA, especificamente.

**Quadro 2 – Influências no Comportamento do Consumidor.**

<b>Aspectos Sociais</b>	As influências das relações sociais, normalmente, não são tão conscientes. Elas funcionam mais como uma configuração que direciona as preferências, de modo que a percepção sobre as implicações sociais das opções de consumo aconteça de forma automática. As escolhas por meio dos aspectos sociais normalmente possuem relação com o que é mais bem visto em grupos sociais, sendo, de forma direta, por grupos de afinidade primários (contatos contínuos e informais - família, amigos, colegas de trabalho) ou grupos de afinidade secundários (menores interações e contatos formais - grupos religiosos e profissionais) ou, indiretamente, por papel e status.
<b>Pessoais</b>	Fatores pessoais significam as características do indivíduo que toma a decisão, ou seja, os traços mais estáveis que influenciam, de modo geral, a maneira como toma as decisões e os aspectos particulares. Cada pessoa vive um conjunto único de experiências, portanto, mesmo com diferenças, encontram-se padrões para identificar grupos de pessoas com disposições semelhantes, podendo construir uma segmentação mais eficaz dos clientes. Alguns dos principais fatores são: idade, gênero, estrutura familiar, classe social e renda, raça e etnicidade, geografia e estilo de vida.

Fonte: Andrade (2020).

**Quadro 3 – Influências no Comportamento do Consumidor.**

<b>Socioculturais</b>	As influências socioculturais consistem em uma vasta gama de circunstâncias que incluem as variáveis sociais e culturais do macroambiente. Os consumidores decidem as compras com base no que eles acreditam que projetarão imagens favoráveis aos demais e que atendem às expectativas que os outros têm deles. Logo, acabam sofrendo influências sociais e culturais inerentes ao seio familiar, contexto da escola, dos clubes sociais e outros. Sendo assim, as influências socioculturais podem ser segmentadas em: cultura, subcultura, classe social, grupos de referência, família e papéis desempenhados pelo homem ou pela mulher.
<b>Psicológicas</b>	Os fatores psicológicos afetam integralmente o comportamento humano, e o estudo das necessidades e da motivação humana, da percepção, das atitudes, do aprendizado e da personalidade. Os principais fatores psicológicos que influenciam nas escolhas de compra do consumidor são: motivação, aprendizado, atitudes, percepção, personalidade, estilo de vida e autoconceito, e influências experiencial-hedônicas.
<b>Fatores Situacionais</b>	Os fatores situacionais são todos os fatores contextuais ligados a um momento e um lugar específico que, juntos, exercem importante influência sobre o comportamento. Por isso, conforme muda a situação de compra e uso, o comportamento do indivíduo também pode se modificar. As diversas circunstâncias que afetam a decisão do consumidor podem ser classificadas em cinco categorias: ambiente físico, ambiente social, tempo, razão de compra e estado de espírito e predisposição.

Fonte: Samara e Morsch (2005).

Segundo Bonetti (2020), é comum ver tabelas de basquetebol nas garagens das casas espalhadas pelo país. Isso também se deve em função dos programas de bolsas em universidades por meio do esporte, o que, em muitos casos, constitui a única forma do indivíduo possuir uma formação acadêmica de qualidade. Conseqüentemente, o interesse do público americano pelos esportes se dá em razão destes representarem uma das maiores ferramentas de transformação social e educacional da sociedade americana. Em face desse contexto, Bonetti (2020, p. 44) ainda afirma que "a cultura do esporte como ferramenta educacional, eficiência econômica das ligas e indústria desportiva, aliadas à espetacularização dos esportes, são componentes sólidos para o êxito do mercado americano." (Bonetti, 2020, p. 44). Outro aspecto cultural típico na relação dos cidadãos americanos com o basquetebol e a NBA é a realização da *Fan Fest* no início das partidas esportivas. As *Fan Fest*, em particular, são eventos de exibição pública que ocorrem em locais símbolos das cidades que recebem eventos esportivos onde são disponibilizadas transmissões de partidas em telões, *shows* ao vivo, praça de alimentação e outras atividades de entretenimento. Logo, Bonetti (2020) afirma que a experiência começa antes mesmo do início do jogo: "a *fan fest* era enorme e atraía muita gente. Sobretudo, a loja oficial do *San Francisco 49ers*, com artigos que iam desde imã de geladeira até produtos para bebês" (Bonetti, 2020, p. 10).

Ante a essas influências, compreender o comportamento do consumidor esportivo torna-se útil para a criação de vínculos por meio da utilização das estratégias de marketing. Assim, o estudo do comportamento do consumidor surgiu, no início de 1980, a partir de uma variedade de disciplinas, incluindo marketing, mas com ênfase em psicologia, sociologia, antropologia e economia, para examinar o consumo em muitas formas e contextos (Funk; Alexandris; McDonald, 2022).

Em todas as áreas do marketing, em específico, é importante estudar este tema, e no marketing esportivo não seria diferente. Funk, Alexandris e McDonald (2022), por exemplo, apontaram que estudar o comportamento do consumidor esportivo é entender as ações e processos usados para tomar decisões de compra, usar e avaliar produtos. Nesse sentido, um aspecto importante para compreensão do consumo esportivo é que os usuários procuram e usam produtos esportivos para resolver um problema e/ou adquirir benefícios desejáveis que satisfaçam necessidades e desejos (Funk, 2008 *apud* Funk; Alexandris; McDonald, 2022).

Em decorrência dessas considerações, as empresas esportivas podem criar valor ao desenvolver produtos que atendam e aumentem a demanda por benefícios experimentais. Para tanto, é necessário analisar o que influencia o comportamento do consumidor. Dessa forma, o marketing se baseia no conceito mais básico das necessidades humanas para convertê-las em

desejos ao destacar benefícios em produtos ou serviços. Por meio de Samara e Morsch (2005, p. 19), enfatiza-se que

entre as necessidades humanas estão as necessidades físicas básicas (alimentação, vestuário, habitação e segurança), as necessidades sociais (afeto e pertencimento), e as necessidades individuais (conhecimento e auto-realização). Por outro lado, desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade do indivíduo (Samara; Morsch, 2005, p. 19).

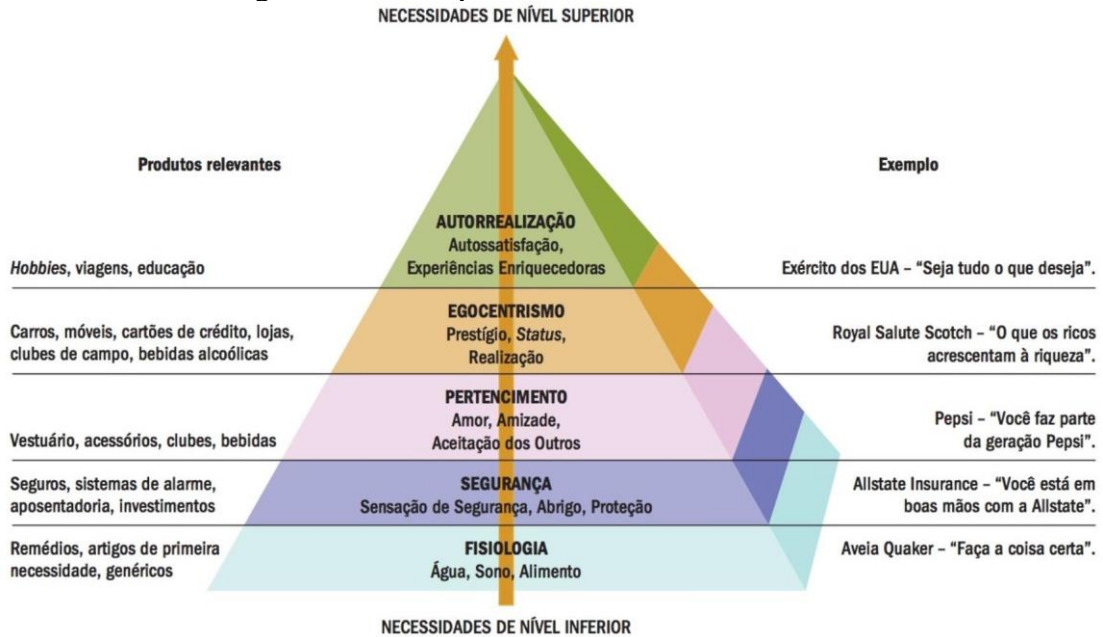
De acordo com a pesquisa do autor MacDonald del Casar (2020), existem diferentes tipos de necessidades dentro da esfera do comportamento do consumidor, as quais compreendem: biogênicas (necessidades de manter a vida), psicogênicas (necessidades de *status* e poder), utilitárias (necessidades com um benefício funcional) e hedônicas (necessidades que geram experiências, envolvendo respostas emocionais). Segundo Samara e Morsch (2005), Maslow, em 1970, concebeu uma descrição de como o comportamento humano se movimenta por meio de uma hierarquia de estados de necessidades biogênicas e psicogênicas, a qual está organizada em cinco categorias ordenadas da mais para a menos urgente em uma escala piramidal de importância (MacDonald del Casar, 2020) (Samara; Morsch, 2005). Na Figura 1, é apresentada a hierarquia de necessidades de Maslow.

Conforme a Figura 1, a base das necessidades mais urgentes são as fisiológicas, as quais são necessidades primárias que requerem a satisfação de sensações para sustentar a vida humana, como: fome, sede, ar e abrigo. Acima destas, estão as necessidades de segurança que incluem estabilidade, certeza, controle sobre a vida e sobre o ambiente. Em seguida, as necessidades sociais e o sentido de pertencer a um grupo, que abrangem aceitação, afiliação, afeto e relacionamento. Acima das necessidades de pertencimento, está a necessidade de estima e as necessidades de reconhecimento, *status* e prestígio. Como estas estão diretamente relacionadas ao ego, elas são conhecidas também como necessidades egoístas e, muitas vezes, não são plenamente satisfeitas. Por fim, há as necessidades de autorrealização, que envolvem o desejo de um indivíduo de satisfazer todo o seu potencial e alcançar tudo o que ele pode se tornar, no âmbito do ser ou do ter. Este é o mais alto de todos os estados de necessidade, sendo atingido somente por uma pequena porcentagem de pessoas, segundo Maslow (Samara; Morsch, 2005).

Dentro da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, a NBA, particularmente, seria classificada nos níveis mais altos da pirâmide, uma vez que a liga pretende satisfazer a sensação de pertencimento, atender à necessidade do ego por meio da geração de prestígio e *status*, e oferecer experiências de autorrealização.



Figura 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow.



Fonte: Solomon (2016).

Adicionalmente, a NBA produz produtos hedônicos, isto é, eventos e jogos de basquetebol. O consumo hedônico, em especial, pode ser definido como “aquelas facetas do comportamento do consumidor que se relacionam com os aspectos multissensoriais, fantasiosos e emotivos da experiência de alguém com os produtos” (Hirscham; Holbrook, 1982 *apud* MacDonald Del Casar, 2020). Estes, por sua vez, são categorizados por prazer, diversão e envolvimento e produzem respostas emocionais ainda mais fortes. Logo, os consumidores esportivos tendem a atribuir mais importância aos atributos hedônicos, como os eventos e os jogos de basquetebol, porque estão diretamente associados ao valor da felicidade, que pode incluir a construção da identificação, o convívio com os amigos e a emoção da experiência (MacDonald Del Casar, 2020).

No âmbito do consumo hedônico, existem ainda dois tipos de fatores. O primeiro tipo consiste em fatores intrínsecos, os quais são relacionados ao indivíduo e correspondem aos níveis de satisfação. Estes são determinantes para o entretenimento e o lazer e, assim, valorização de experiências. O segundo se refere aos fatores extrínsecos, que são os elementos tangíveis incorporados ao produto ou serviço. No segundo caso, a atmosfera criada em um jogo da NBA é um exemplo, visto que as sensações de drama, ação, e muitas outras emoções cercam a experiência que os consumidores sentem ao consumir um jogo da NBA. Por essa perspectiva, o basquetebol cria altos valores hedônicos, os quais são o principal foco da NBA, além do jogo em si (MacDonald Del Casar, 2020).

Dessa maneira, são apresentados, por meio desta seção, conceitos e estudos sobre o comportamento do consumidor, assim como as necessidades, os desejos e as influências comportamentais. Sequencialmente, será apresentada, para fins de contextualização, uma das formas de se traduzir comportamento em experiências gratificantes.

## 2.4 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Conforme abordado anteriormente, as vivências dos consumidores e a humanização dos produtos e serviços são de extrema relevância para o sucesso de uma marca. Para utilizá-las em estratégias de comunicação visando à criação de vínculos com os torcedores-consumidores, é preciso estudo do comportamento para entender os usuários e, assim, criar meios para que os objetivos de comunicação sejam atingidos com maior eficácia. Nesse sentido, uma das estratégias envolve a gestão da jornada dos clientes com a finalidade de conduzir pessoas, tecnologia, processos e comunicação para que experiências gratificantes possam ser proporcionadas aos consumidores, a qual é denominada *Customer Experience* ou, em português, Experiência do Consumidor (Madruga, 2021).

Além de uma estratégia de marketing, o *Customer Experience* representa uma forma de pensar em todos os pontos de contato com o cliente e melhorar continuamente a experiência do consumidor. Por esta perspectiva, Neto (2020, p. 16) esclarece que “o torcedor só consome o esporte se este lhe oferecer emoção redobrada, experiências memoráveis, histórias de valor, relacionamentos duradouros, confiança e credibilidade. É o marketing do espetáculo esportivo e do relacionamento por meio do esporte”. Portanto, uma experiência positiva e continuamente melhorada é fundamental para o crescimento de qualquer negócio, incluindo negócios esportivos. Por conseguinte, compreender o comportamento do consumidor e, com isso, criar experiências conduzem a um relacionamento mais leal e duradouro com o cliente (Neto, 2020, p. 16).

Sob esse viés, a NBA, em particular, possui um trabalho muito forte de experiência de marca. Rodrigo Vicentini, *Head* da NBA Brasil, contou em uma entrevista para o *podcast* “Primocast” que a liga é uma grande contadora de histórias. Seja em jogos seja em documentários, a NBA explora o *storytelling* para criar experiências para os fãs (PrimoCast 186..., 2022). O *storytelling*, em específico, é uma forma narrativa de contar histórias usando técnicas inspiradas em roteiristas e escritores para transmitir uma mensagem, utilizando elementos específicos como personagem, ambiente, conflito e mensagem (Bonetti, 2020). Vicentini também afirma que

ao longo de toda a temporada contamos histórias todas as noites e para que essa magia aconteça, precisamos de cenários muito bem pensados, que são as nossas arenas. Isso exige muito investimento em tecnologia e inovação, porque temos que engajar desde quem está ali porque ama basquete e conhece todas as regras, até o turista que foi viver a experiência proporcionada pela NBA pela primeira vez. Precisamos entregar para todos eles, sem exceção, duas horas e meia de uma experiência incrível e inesquecível (PrimoCast 186..., 2022).

Nessa lógica, a NBA vende para os clientes a emoção do jogo e da competição. À luz deste *case* de sucesso, pode-se afirmar que o marketing esportivo, portanto, é uma modalidade de marketing experimental e emocional visto que consegue transmitir sentimentos aos usuários. Dessa maneira, são apresentados, nesta seção, conceitos e estudos sobre o comportamento do consumidor, assim como as necessidades, os desejos e as influências comportamentais. Além do *Customer Experience*, há outras estratégias que as marcas esportivas e a NBA, em específico, utilizam para projetar soluções que proporcionam experiências gratificantes e, por conseguinte, fidelizar os clientes. A seguir, duas destas serão abordadas sucintamente, a saber: *design* de serviço (seção 2.5) e *design* de arena (seção 2.6).

## 2.5 DESIGN DE SERVIÇO

Os estudos na área de serviços datam do início da década de 1990, originalmente sob o viés europeu (Aguiar, 2022). Dentre as diversas definições, Moritz (2005) esclarece que o *design* de serviço é o *design* de toda a experiência do serviço, bem como o *design* da estratégia e do processo para que este seja prestado (Moritz, 2005) (Vilela, 2011). Pela visão do SEBRAE (2014), o *design* de serviço

é uma disciplina que propõe o pensamento estratégico e operacional dos serviços com a visão de quem os utiliza e os provê. É sobre entender as necessidades e os desejos das pessoas e projetar, junto com elas, soluções de serviços que sejam tanto encantadoras para quem os utiliza quanto eficientes para as organizações (SEBRAE, 2014).

Nesse sentido, o *design* é fundamental para trazer ao consumidor uma experiência diferente. Desse modo, “o *design* de serviço ajuda as organizações a enxergarem seus serviços pela perspectiva do cliente. É uma abordagem para projetar serviços que equilibram as necessidades do cliente e as necessidades do negócio, buscando criar experiências de serviço fluidas e de qualidade” (Stickdorn, 2020, p. 20). O conceito de *design* de experiência esportiva, especificamente, é baseado em como fatores físicos e virtuais influenciam as respostas

cognitivas e comportamentais e aumentam a satisfação do consumidor (Funk; Alexandris; McDonald, 2022). Portanto, para que o *design* de serviço seja mais acertado e direcionado, deve-se levar em consideração o comportamento do consumidor. Sob essa perspectiva, o ambiente no qual o esporte é apresentado, por exemplo, influencia a experiência de consumo do cliente e gera oportunidades para a criação de soluções que contribuam para a atmosfera do evento.

Segundo Luz (2012), o conceito de atmosfera pressupõe a consideração de fatores tangíveis que são capazes de influenciar o comportamento dos usuários. A partir da definição de qual tipo de experiência que se pretende provocar no usuário, diversos elementos são utilizados, como *layout* do espaço, cores, texturas, materiais, estímulos sonoros e olfativos, e a iluminação. Os torcedores, de modo inconsciente, são influenciados por todos os estímulos dentro das arenas. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) “as características físicas dos ambientes influenciam algum estado interno do usuário, que, por sua vez, influencia o seu comportamento dentro do cenário”. Por esse ângulo, o jogo de basquetebol torna-se uma imersão, onde todos os cinco sentidos (audição, olfato, paladar, tato e visão) estão presentes e são atingidos o tempo todo por influências do *servicescape* criado pela NBA (Luz, 2012) (Zeithaml; Bitner, 2003).

O termo *servicescape*, em específico, refere-se ao ambiente, onde produtos e serviços são entregues aos consumidores, e toda atmosfera criada para o consumidor com a finalidade de aumentar a fidelidade e o prazer deste em adquirir o produto ou serviço. Na NBA, o *servicescape* engloba, por exemplo, elementos relacionados ao apelo estético, tais como ambiente externo, aromas, limpeza, música, sinalização, entre outros, e todos estão relacionados aos níveis de excitação dos consumidores. Esses estímulos, relacionados ao *servicescape*, aumentam a probabilidade do consumidor assistir a mais jogos. Para a NBA, portanto, o *servicescape* é uma forma de influenciar as percepções de qualidade e valor, a qual influenciará positivamente a perspectiva do consumidor. Sendo assim, o *servicescape* torna-se uma ferramenta para aumentar os níveis de envolvimento dos espectadores. Nesse sentido, a percepção de aglomeração em uma arena cheia de torcedores, para fins de ilustração, impulsiona o desejo das pessoas de ficar e voltar em outros jogos (MacDonald Del Casar, 2020, tradução nossa).

O *servicescape* possui mais de 44 elementos contidos na arena esportiva. Um que se destaca como particularidade importante do consumo do basquetebol é a música ambiente. O efeito da música atmosférica foi estudado e investigado em variados ambientes de serviços e a influência foi demonstrada em projetos conscientes de espaço. Segundo Kotler (1973), a música atmosférica em definição é “uma faceta estimulante do ambiente da loja que apresenta pistas

aos consumidores que são processadas e interpretadas pelos mesmos”. Nesse sentido, a música atmosférica é mais eficaz quando usada para aprimorar a experiência e não para atrair a atenção total dos consumidores. Logo, a música que toca durante um jogo de basquetebol deve ser congruente com o esporte e o ambiente associado com o intuito de chamar a atenção dos torcedores para os produtos e serviços em promoção, além de potencializar a experiência (Kotler, 1973) (MacDonald Del Casar, 2020).

Além da influência da música em um ambiente, verifica-se a importância de considerar a iluminação como um aspecto essencial e entende-se que a quantidade de luz e a qualidade desta desempenham um papel extremamente importante na forma como o ambiente é visualizado (Luz, 2012). Zumthor (2006) esclarece que

a luz provoca efeitos na maneira como as pessoas percebem o espaço e a percepção ajuda a criar este espaço, tornando o usuário um co-criador do que está vendo. O autor afirma ainda que a iluminação deve ser pensada desde o início do projeto, pois contribui para dar forma e materialidade ao espaço que percebemos (Zumthor, 2006).

Pela perspectiva da partida de basquetebol, as luzes contribuem de forma significativa para a atmosfera uma vez que possibilitam uma conexão entre o consumidor e o ambiente. Em adição, as infinitas opções do uso das luzes, como luz apagada, cores, brilhos e outros, criam um clima que remete a *shows*, o que transforma os jogos da NBA em eventos. Na visão de *design* da arena multiuso *Chase Center*, do *Golden State Warriors*, por exemplo, "pirotecnia, luzes piscando, lasers, neblina e ruídos altos podem ser usados como parte do entretenimento durante jogos ou shows" (Chase Center, 2023).

## **2.6 DESIGN DA ARENA**

O local onde são realizados os eventos ou jogos esportivos não são áreas esportivas simplesmente. De acordo com Neto (2020), um estádio moderno, um ginásio esportivo com estilo arquitetônico arrojado e um centro esportivo construído em uma região de grande beleza natural tornam-se uma atração turística, um ponto de conexão com torcedores, praticantes e a legião de fanáticos pelo esporte. Dessa forma, as instalações esportivas se transformam em produtos esportivos de grande valor para torcedores, praticantes, mídia, entidades esportivas, governo e sociedade. O autor também cita propriedades que tornam as instalações atraentes, dentre as quais: localização, estilo e desenho arquitetônico, condições de conforto proporcionadas aos torcedores e praticantes, serviços prestados aos torcedores e praticantes,

relato e registro dos fatos que ocorreram na instalação esportiva, acesso, sinalização, informação, publicidade, lotação, visibilidade do evento esportivo a partir de todos os lugares disponíveis na instalação, segurança na instalação e em seus arredores, significado simbólico e vivências proporcionadas (Neto, 2020).

Para as famílias nos Estados Unidos, em particular, ir a um evento esportivo é um programa comum de acordo com Bonetti (2020). O público é cativado pelo espaço que mais se parece com um *shopping center* do que propriamente uma arena esportiva. Inúmeras opções de alimentação, lojas com produtos licenciados, promoções e ativações dos patrocinadores e tudo que o entretenimento americano pode proporcionar. Nesse cenário, é compreensível, portanto, que o jogo não seja o prato principal do cardápio. Por essa lógica, Bonetti (2020, p. 68) destaca que

cada vez mais, torcedores estão sedentos por interatividade, engajamento e participação ativa do espetáculo. Segundo estudo realizado pela consultoria Deloitte, um dos pilares de expectativa dos torcedores modernos está associado com a atmosfera que os novos estádios proporcionam (Bonetti, 2020, p. 68).

O jogo, certamente, ainda é o atrativo principal para fidelizar os torcedores. No entanto, proporcionar a melhor experiência e facilitar a vida de quem vai aos estádios é o primeiro passo para fazer com que os frequentadores se tornem consumidores assíduos dos eventos esportivos (Bonetti, 2020, p. 70). Para fins de contextualização e destaque da relevância das arenas na composição do espetáculo, algumas informações sobre as instalações esportivas da NBA são abordadas em sequência.

Cada equipe possui sua própria arena à exceção de *Los Angeles Clippers* e *Los Angeles Lakers* que compartilham a *Staples Center*. Todas as arenas são grandes e com grande capacidade de assentos. O estádio *United Center* de Chicago é a maior arena da NBA, com capacidade para 20.917 pessoas, e o *New Orleans Smoothie King Center* é a menor arena, com capacidade para 16.867 pessoas. O mais novo estádio da liga é o *Chase Center* do *Golden State Warriors* (Figura 2). Criado em 2019, o Chase Center possui capacidade de 18.064 pessoas (em jogos), além de um grande espaço para *shows* e uma área, para *shows* menores, que pode receber entre 2 mil e 5 mil espectadores (Andrade, 2020).

Figura 2 – Chase Center.



Fonte: Chase Center (2023).

O *Madison Square Garden* do *New York Knicks*, por sua vez, é a arena mais antiga, criada em 1968 e com capacidade para 19.812 pessoas. As arenas esportivas, de modo geral, custaram valores financeiros elevados, pois, além da grande capacidade de pessoas, possuem tecnologias de última geração. A *Barclays Center* do *Brooklyn Nets*, por exemplo, foi inaugurada em 2012 e custou mais de US\$ 1 bilhão para construção enquanto *Chase Center*, segundo o *Viajônários*, custou em torno de US\$ 1 bilhão (Chase Center..., 2020). As demais arenas tiveram investimento variado na ordem de milhões de dólares americanos.

De acordo com Bonetti (2020, p. 61), “os antigos estádios deram vez às modernas e sofisticadas arenas, repletas de amenidades para seus frequentadores. A ideia de ir às partidas apenas para assistir a um jogo ficou para trás”. A mais nova arena multiuso da NBA, a *Chase Center*, por exemplo, foi projetada com o objetivo de criar um lugar que proporcionasse às pessoas memórias inesquecíveis (Chase Center, 2023). Além de ser a casa do *Golden State Warriors*, a *Chase Center* também possui lojas, salas de reuniões, restaurantes, suítes, as quais servem para hospedar parceiros de negócios ou clientes, incluindo estacionamento e atendente dedicado, entre outros. Nas Figuras 3-6, são ilustradas uma parte das amenidades do *Chase Center*. Pelo aspecto tecnológico, *Chase Center* possui, por exemplo, um telão de LED 360° e mais de 900 m<sup>2</sup> de exibição de vídeo (Figura 2). Além disso, possui vista das caixas de teatro, as quais acomodam quatro pessoas por caixa em ambiente que agrega experiência de jantar privado, juntamente com assentos de varanda, um passe de estacionamento VIP e um atendente

dedicado (Figura 5). É válido mencionar que a experiência do torcedor inicia antes mesmo da chegada à arena. O *site* para compra do ingresso, por exemplo, é de fácil acesso e contempla mapa dos portais (para encontrar a entrada de cada seção), mapa das rodovias e mapa do trânsito, além de vista dos assentos de forma 3D.

Figura 3 – Warriors Shop, loja do *Golden State Warriors*.



Fonte: Chase Center (2023).

Figura 4 – Local casual em estilo de bar esportivo com vistas que se abrem para a arena.



Fonte: Chase Center (2023).

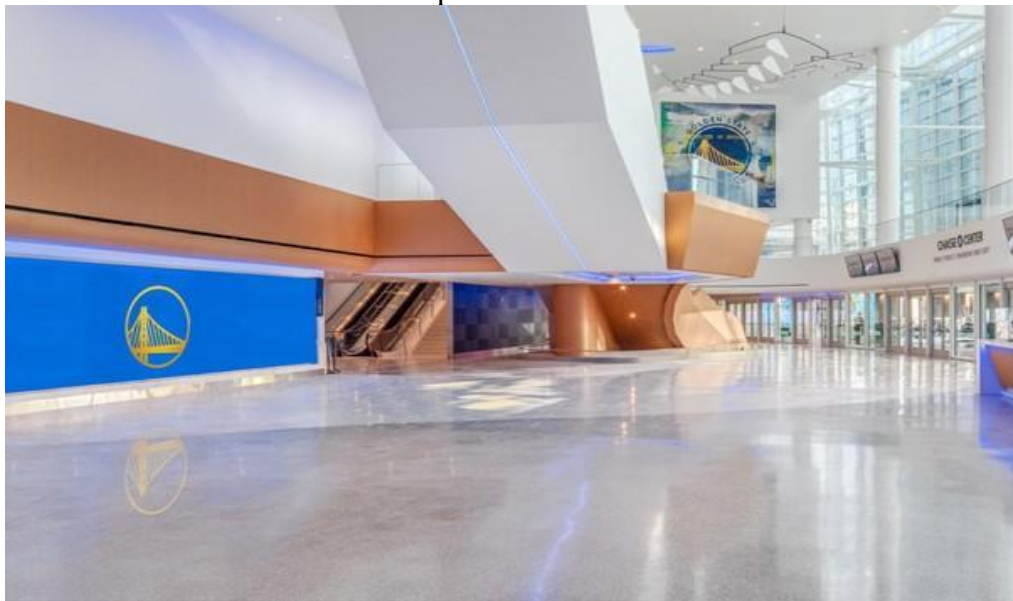


Figura 5 – Vista das caixas de teatro.



Fonte: Chase Center (2023).

Figura 6 – A entrada principal do *Thrive City Plaza* e do corredor da *Third Street*. O Lobby Oeste tem vista para a Plaza e o *Gatehouse*.



Fonte: Chase Center (2023).

Na temporada 2021-2022, a título de curiosidade, os 30 times da NBA geraram US\$ 2,2 bilhões com a exploração das arenas. Chama a atenção a força da nova arena do *Golden State Warriors*, que gerou US\$ 257 milhões, em 2022, frente aos US\$ 133 milhões do segundo colocado, *NY Knicks*. Segundo dados da ESPN, a média de público dos 30 times é de 18 mil por jogo. A menor média é do *Oklahoma City Thunder* cujo público médio correspondeu a 15,5 mil por jogo e a maior do *Chicago Bulls*, com 20,1 mil pessoas por partida. O índice de ocupação das arenas vai de 87 a 100%. Apenas seis times faturam mais de US\$ 100 milhões

por ano com as arenas. *Denver Nuggets*, por exemplo, gerou US\$ 50 milhões em 2022 (Somoggi, 2023).

Dessa forma, a construção de arenas e estádios multimilionários com avanços tecnológicos possibilitaram às organizações e equipes, na NBA, gerar um melhor controle sobre o valor de entretenimento. Afinal, tudo deve ser levado em consideração: linhas de banheiros, disposição das poltronas, corredores e passarelas, banheiros, entradas e saídas, e muitos outros elementos da disposição espacial das arenas (MacDonald Del Casar, 2020). Logo, o *design* das arenas, em conjunto com outros elementos, influencia no prazer, emoção e experiência dos torcedores.

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, iniciou-se com uma pesquisa exploratória. A pesquisa citada tem como propósito proporcionar mais familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2022). Para alcançar os objetivos, foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e entrevista em profundidade, com abordagem qualitativa.

Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Esta modalidade de pesquisa inclui ampla variedade de material, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, discos, microfilmes, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet. Ela é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como facilitar a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema. Essa etapa da pesquisa será importante para contextualizar o cenário da *National Basketball Association*, liga de basquetebol profissional da América do Norte, além de fundamentar conteúdos sobre marketing esportivo e as demais estratégias utilizadas pela liga.

Adicionalmente, houve a pesquisa documental, a qual apresenta muitos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença, contudo, está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico do material ser lido por públicos específicos, a pesquisa documental vale-se de documentos elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação e outros. A modalidade mais comum de documento é a constituída por um texto escrito em papel, mas, com o avanço das tecnologias, os documentos estão disponíveis sob os mais diversos formatos (Gil, 2022). De acordo com Marconi e Lakatos (2022), documentos oficiais, estatísticas, fotografias, filmes, diários, gravações, relatórios, entre outros, são exemplificações de fontes de pesquisa documental. A escolha deste método se deve à dificuldade de encontrar conteúdos sobre a NBA em livros ou documentos mais formais no idioma português. Todavia, a pesquisa documental abrange entrevistas, vídeos, fotos e outros materiais disponíveis que auxiliam no estudo proposto.

Além dos métodos citados, foram realizadas entrevistas com pessoas que já prestigiaram um jogo de basquetebol da liga americana. Os objetivos com as entrevistas são analisar como é a experiência do torcedor durante todo o jogo e entender se a partida de basquetebol ficou em segundo plano frente ao espetáculo criado pela NBA. De acordo com o autor Izidoro (2015, p. 78), “as entrevistas em profundidade são realizadas com uma pessoa por

vez, pois têm o objetivo de identificar os motivos básicos, as crenças, os sentimentos e as atitudes do entrevistado a respeito de algo”.

A fim de realizar as análises das entrevistas, foi escolhido o método de análise categorial. De acordo com Laurence (2011, p.386), “na análise do conteúdo, as categorias são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns”. O processo permite a junção das informações organizadas em duas etapas: inventário (isolam-se os elementos comuns) e classificação (divide-se os elementos e impõem-se organização). Neste caso, os elementos foram agrupado por elementos em comuns das perguntas, o que facilitou na análise e no melhor entendimento do resultado da pesquisa.

Para o desenvolvimento do trabalho, por fim, a abordagem da coleta de informações foi qualitativa. A pesquisa qualitativa, em suma, visa conhecer a essência de um fenômeno, descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas ou estudar casos em profundidade. O objetivo é buscar descobrir conceitos e relações entre dados e organizá-los de forma explicativa, mediante um processo sem meios de quantificação (Gil, 2021). Esses métodos contribuirão para analisar de qual forma a NBA atua para enriquecer a experiência do usuário e qual é o valor dela para o consumidor.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com seis pessoas que prestigiaram, pelo menos, um jogo da NBA, o qual era um requisito essencial para participar da entrevista, sendo: Danielle Frizzo (Frizzo, 2023), Jean Emer (Emer, 2023), Rogério Caberlon (Caberlon, 2023), Rafael Guerra (Guerra, 2023), Camila Lopes (Lopes, 2023) e Gabriela Bettiato (Bettiato, 2023). As entrevistas estão disponíveis em *hiperlink*<sup>1</sup>. De forma a facilitar a apresentação dos resultados e o desenvolvimento da escrita deste capítulo, as entrevistas em profundidade foram estruturadas pela análise categorial e divididas em cinco seções. No Quadro 4, são apresentadas as categorias e as perguntas respectivas a cada categoria.

Quadro 4 – Roteiro de entrevista em profundidade estruturado conforme análise categorial.

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta</b>
Partida de basquetebol	Qual jogo assistiu? Qual foi o resultado? Quem ganhou? Quando assistiu?
Vivência	Como descreveria o que viveu no jogo? O que mais te marcou no jogo?
Elementos da experiência	Quais elementos dão a sensação de que aquilo é uma experiência?
Relação após o jogo	- Qual a sensação quando saiu do jogo? - Você mudou sua relação com a NBA ou equipe após o jogo? - Indicou para alguém? Seguiu nas redes sociais? Assistiu mais aos jogos? Comprou algum item? Iria novamente?
Arenas e serviços	- O que você lembra sobre a arena? - O que lembra sobre os serviços?

Fonte: De autoria própria.

Para que se possa compreender a experiência dos entrevistados, é importante estar a par das lembranças dos participantes das entrevistas acerca da partida. Essa avaliação será explorada na seção seguinte.

<sup>1</sup> *Hiperlink*: <https://youtu.be/1-7JpYn9zv8>.

#### **4.1 SOBRE A PARTIDA DE BASQUETEBOL**

As lembranças das equipes, resultados e a data em que os entrevistados presenciaram o jogo foram importantes para perceber o quanto esses elementos ficaram marcados na mente das pessoas. Nessa categoria, não há informações sobre o jogo em si, mas sobre o nome das equipes, o placar final, e o ano em que o jogo foi assistido, para fins de verificação do tempo que o entrevistado prestigiou o jogo e do quanto este elemento está na memória das pessoas.

Notou-se que as lembranças do nome das equipes que disputaram a partida não foram muito frequentes para as pessoas. Contudo, a maioria (quatro entrevistados) lembrou da equipe mandante na cidade em que estava. O placar exato, em específico, não permaneceu na memória de nenhum entrevistado. Entretanto, o placar ficou mais gravado na memória e se tornou mais consciente para as pessoas que sentiram o jogo emocionante até os últimos segundos. Apesar deste fato, muitas pessoas (quatro dos seis entrevistados) lembram da equipe que ganhou ou perdeu a partida. Em relação ao ano em que o jogo foi assistido, todos os entrevistados se recordaram da data.

A partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que os nomes das equipes e o placar são os elementos que menos fixaram-se à memória das pessoas após ir ao ginásio enquanto a data (ano) permaneceu nas recordações dos entrevistados. Essa percepção dos depoimentos, em particular, pode ser considerada um ponto favorável para o envolvimento dos entrevistados com a experiência de consumo holística. Esse entendimento será explorado em seções subsequentes.

#### **4.2 SOBRE A VIVÊNCIA**

Nesta seção, é analisada a vivência do entrevistado no jogo, o qual foi assistido pessoalmente no ginásio de alguma franquia da NBA, e engloba desde aspectos do jogo, como o dinamismo e a rapidez, passando pelo ginásio e serviços até elementos que o entrevistado quisesse citar sem qualquer requisito específico.

Quando perguntados sobre como descreveriam o que eles vivenciaram nos jogos, a grande maioria (cinco dos seis entrevistados) citou ou a palavra experiência ou vivência, o que sugere que eles presenciaram muito mais do que uma simples partida de basquetebol. Para fins de ilustração, Lopes (2023) mencionou uma “sensação muito boa, experiência muito, muito, muito legal, incrível, indescritível” enquanto Emer (2023) disse que “foi uma experiência fantástica. Marcou a minha vida”. A partir destes depoimentos, entende-se que os participantes das entrevistas ficaram marcados positivamente com toda a experiência no jogo.

Adicionalmente, notou-se que a partida de basquetebol faz parte de uma grande experiência vivida também por meio da prestação de serviço, design (da arena, quadra, banheiros, uniformes e outros) e bem-estar (seja pelo entretenimento, lazer, paixão ou pelo conforto proporcionado) que os torcedores são expostos. Na visão de Caberlon (2023), por exemplo, “o jogo é um meio de um grande evento de toda uma prestação de serviço e bem-estar”. Caberlon (2023) também afirmou que “o basquete americano é entretenimento mais esporte, o entretenimento que puxa as pessoas para ver o esporte”. Essas falas, portanto, contribuem para validar a hipótese criada para esta pesquisa e corroboram que “a experiência proporcionada ao torcedor que frequenta as arenas esportivas dos esportes americanos é uma verdadeira imersão de entretenimento” (Bonetti, 2020).

Os participantes também se recordaram das vivências nos jogos a partir da forma como elas ocorreram, ou seja, do contato com as atrações, os serviços e a arena, por exemplo. Nesse caso, apesar de haver convergência entre alguns elementos citados pelos participantes, todos mencionaram, pelo menos, um item diferente que chamou a atenção no jogo, a saber: a arena, o fácil acesso, os intervalos e as brincadeiras, os serviços de alimentação, a loja, o hino, a segurança, a homenagem a policiais/bombeiros. Portanto, entende-se que o conjunto de vários elementos cria a atmosfera e a experiência para o entretenimento, os quais tornam torcedor em fã da NBA. Esse entendimento dialoga com a fala de Thiago Nigro, no *podcast* com Rodrigo Vicentini, *Head* da NBA Brasil, ao retratar que “o jogo de basquete é um espetáculo e eu quero levar minha família que não sabe o nome de um jogador. Aparece frases para gritar, pega um *hot dog*, tem intervalo, mulher pulando (*cheerleaders*), tem o mascote, prêmios, bazuca de camiseta, 30 dólares na mãozinha, câmera do beijo. Você nem sabe o que está acontecendo e você está feliz”. Em complemento, Rodrigo Vicentini mencionou que “você sabendo quem jogava ou como era a regra ou o que era o basquete, não importava. Mesmo não sendo um fã da NBA, tem uma experiência muito legal. Podia comer o que queria, beber o que queria, não tinha briga, todo mundo respeita o acento, sai do estádio, pega o carro e vai embora. Ou seja, quando a NBA pensa no que faz, a palavra experiência está muito intrínseca no DNA da NBA” (PrimoCast 186..., 2022).

Além da apresentação dos jogos (por exemplo, hino, homenagens etc.) e dos serviços (por exemplo, alimentação, segurança etc.), as lembranças dos entrevistados sobre as vivências englobaram o ambiente dos jogos. Ao pensar, neste contexto, que cada pessoa nota alguma atração diferente em toda estrutura e serviços oferecidos, alguns entrevistados demonstraram admiração pela arena. Frizzo (2023), por exemplo, disse que “marcou muito o ginásio deles” enquanto Bettiato (2023) expressou encantamento ao pronunciar “meu deus, que lugar

gigantesco”. Os depoimentos referidos vão ao encontro da afirmação de Neto (2020) de que “as propriedades que tornam as instalações atraentes são: localização, estilo e desenho arquitetônico, condições de conforto proporcionadas aos torcedores e praticantes, serviços prestados aos torcedores e praticantes, acesso, sinalização, informação, publicidade, lotação, visibilidade do evento esportivo a partir de todos os lugares disponíveis na instalação, segurança na instalação e em seus arredores, significado simbólico e vivências proporcionadas”.

Portanto, conclui-se que todo o *design* das arenas e dos serviços prestados, que será explorado em seções subsequentes, também proporciona uma experiência melhor e mais completa ao torcedor em complemento à partida de basquetebol. Desse modo, o jogo de basquetebol, apesar de ser rápido e dinâmico o bastante para prender a atenção do público, não fica em segundo plano, mas complementa toda a vivência proporcionada às pessoas.

Quando perguntados sobre o que mais marcou nos jogos, verificou-se que não foi apenas um elemento, mas o todo. O jogo de basquetebol é atrativo por si só, pelo dinamismo e pelo astral que proporciona. Contudo, os torcedores possuem mais lembranças de resultados ou quando a disputa foi mais competitiva ou quando o placar foi decidido ao final do tempo. Diante disso, percebe-se que o jogo nem sempre será emocionante e o placar poderá mudar nos últimos segundos. Por isso, a NBA se preocupa com a experiência e os elementos que contribuem para que a partida de basquetebol se torne um *show* engrandecedor.

Além do jogo entre as duas equipes, outros elementos marcaram os entrevistados do início ao fim, como, por exemplo, a quantidade de material distribuído (dentre os quais, camisetas e bonés), as músicas, o *show* do intervalo, o tamanho da arena, as comidas diferentes no estilo norte-americano e o respeito às pessoas e regras. A título de ilustração, Lopes (2023) afirmou: “Vi jogador antigo do *Spurs*. Ai, o show do intervalo. Até as comidas são diferentes, hot dog, pipoca. Até a fila do banheiro é legal. Uma experiência muito legal mesmo, coisas que me marcaram do início ao fim. Lá é muito regrado, o povo respeita muito, desde a segurança até os funcionários”. Embora o evento seja formado por vários atrativos, percebeu-se também que muitas pessoas entrevistadas sentiram como experiência o simples fato de estar na arena e saber que é um evento NBA, além de poder prestigiar a presença de jogadores, técnicos e ex-jogadores.

A partir disso, entende-se que as recordações tornam evidente a experiência vivida, o que corrobora a ideia de que o basquetebol é mais do que um jogo. Sobre esse aspecto, Rodrigo Vicentini, *Head* da NBA Brasil, afirma que “ao longo de toda a temporada contamos histórias todas as noites e para que essa magia aconteça, precisamos de cenários muito bem pensados, que são as nossas arenas. Isso exige muito investimento em tecnologia e inovação, porque



temos que engajar desde quem está ali porque ama basquete e conhece todas as regras, até o turista que foi viver a experiência proporcionada pela NBA pela primeira vez. Precisamos entregar para todos eles, sem exceção, duas horas e meia de uma experiência incrível e inesquecível” (PrimoCast 186..., 2022).

### 4.3 SOBRE OS ELEMENTOS DA EXPERIÊNCIA

Nesta seção, analisam-se as memórias e os depoimentos dos entrevistados sobre quais elementos deram a sensação de que o jogo foi uma experiência. As respostas demonstraram uma diversidade de lembranças. Houve entrevistados que citaram os telões e as interações com o público, como a câmera do beijo e do abraço, transformando o público em protagonista do espetáculo. Houve menções às ativações e intervalos, à arena, às danças e cheerleaders, ao som, às luzes, aos fogos e à apresentação dos jogadores no início do jogo, à loja e ao mascote. Percebeu-se também que as atrações de um jogo não são iguais às de outro, já que os entrevistados notaram alterações na forma de canto do hino, nas danças, entre outros, o que colabora para que as pessoas, principalmente as residentes nas cidades, utilizem ainda mais o serviço como entretenimento e usufruam mais vezes dele.

Em adição, a questão da segurança foi muito lembrada, visto que, como citado por Neto (2020), contribui como uma das propriedades que tornam as instalações atraentes. A segurança foi destacada em dois pontos principais, sendo (1) na entrada do ginásio, que possui detector de metal, e (2) na tranquilidade em poder sair do assento da arquibancada e ir ou à loja ou ao bar ou ao banheiro, por exemplo, e ter a certeza de que ninguém ocupará o devido assento. Também foram notadas agilidade, acessibilidade e grandiosidade como elementos que contribuíram para a experiência, já que cada andar na arena possui uma seção e cada seção acesso à alimentação, banheiro e loja da equipe mandante do jogo.

O jogo em si, por sua vez, representou outro elemento que fez parte da experiência dos entrevistados, apesar de não ter sido o ponto principal e muitos não se lembrarem do resultado. De forma isolada, Caberlon (2023) lembrou que “o jogo foi fantástico porque no último minuto o placar trocou três, quatro vezes. Uma equipe passava um ponto na frente, depois a outra passava. Até que, no último segundo, o *Indiana Pacers* ganhou”. Entende-se que o basquetebol é um jogo dinâmico e rápido, podendo sofrer alterações no resultado até os últimos segundos, o que torna a partida mais atrativa e divertida de assistir. Porém, mesmo que o placar do jogo não seja decidido ao final da partida, o jogo ainda é um elemento importante para a vivência e o entretenimento do torcedor. A partir disso, apreende-se que a emoção, proporcionada pelo

jogo em si, é um influenciador para a experiência.

Essa compreensão corrobora o entendimento de que, em cada entrevistado, o leque de sensações foi transformado a partir da atmosfera criada pelo conjunto de todos os elementos, que influenciou diretamente a vivência de cada consumidor ao assistir um jogo da NBA. Em concordância com o autor Luz (2012), o conceito de atmosfera pressupõe a consideração de fatores tangíveis que são capazes de influenciar o comportamento dos usuários. A partir da definição de qual tipo de experiência que se pretende provocar no usuário, diversos elementos são utilizados, como *layout* do espaço, cores, texturas, materiais, estímulos sonoros e olfativos, e a iluminação. Nesse sentido, os torcedores, de modo inconsciente, são influenciados por todos os estímulos dentro das arenas.

#### **4.4 SOBRE A RELAÇÃO APÓS O JOGO**

No tocante à sensação dos entrevistados quando saíram do jogo e à mudança da relação com a equipe/NBA, as memórias dos torcedores após o jogo são todas positivas. Orquestrar experiências memoráveis, portanto, fez com que os torcedores estivessem felizes e quisessem voltar para prestigiar novamente um evento da NBA. Essa perspectiva se aplicou tanto àqueles entrevistados que gostam do esporte e começaram a acompanhar ou as equipes ou os jogadores ou a NBA por meio da televisão e redes sociais quanto àqueles que, mesmo não assistindo ao jogo ao vivo com frequência, torcem e acompanham os resultados e a classificação por meio de *sites*. Interessantemente, a ida ao jogo fez com que uma das entrevistadas, isoladamente, desejasse ser “uma jogadora de basquete, só para viver aquilo que os jogadores vivem, porque é massa. Principalmente quando o ginásio está lotado e você vê a galera torcendo, vibrando” (Lopes, 2023).

De acordo com esses princípios, os depoimentos, nessa investigação, evidenciaram a construção de relações que resultaram em atitudes, condutas e valores novos. Acredita-se, assim, que o *servicescape* da NBA se tornou uma ferramenta para aumentar os níveis de envolvimento dos espectadores e influenciar as percepções de qualidade e valor do consumidor, contribuindo, assim, para a fidelização dos entrevistados referidos.

A partir do exposto e em diálogo com Smilansky (2022) e Zapatta (2021), a fidelização e a lealdade do consumidor são alcançadas por meio de vivências marcantes e positivas, as quais geram percepções do cliente sobre a marca capazes de estimular o boca a boca e, conseqüentemente, moldar as ações de comunicação e marketing de marca que transformam consumidores em defensores da marca. Por meio de uma boa experiência, as indicações para

conhecidos acontecem de forma espontânea, transmitindo toda emoção, entusiasmo e paixão pelo que foi vivenciado. Frizzo (2023), por exemplo, contribuiu para corroborar tal ideia ao se expressar com a frase seguinte: “Sempre falo para todo mundo ter a oportunidade de ir em um jogo”.

Por fim, a aquisição de produtos da liga esportiva americana ou da equipe específica se tornaram atitudes naturais, pois os entrevistados quiseram levar uma lembrança material do evento presenciado. Verificou-se que muitos entrevistados ganharam algum item no evento e que, mesmo não tendo comprado, guardam-no com muito carinho e apreço pelo momento vivido. Em suma e em concordância com Neto (2020, p. 16), “o torcedor só consome o esporte se este lhe oferecer emoção redobrada, experiências memoráveis, histórias de valor, relacionamentos duradouros, confiança e credibilidade. É o marketing do espetáculo esportivo e do relacionamento por meio do esporte”. A menção de Neto (2020) ainda dialoga com o depoimento de Lopes (2023), em particular, quando a entrevistada referida mencionou que “o evento da NBA não tem comparação, é um espetáculo do início ao fim”, corroborando, deste modo, a transformação do evento em uma vivência única.

#### **4.5 SOBRE AS ARENAS E OS SERVIÇOS**

De modo geral, as arenas e os serviços foram pontos muito citados pelos participantes das entrevistas. A modernidade, a grandiosidade e a facilidade de acesso foram características que encantaram os entrevistados, contribuindo para a melhor experiência. Percebeu-se que cada arena possui um estilo próprio da cidade e do bairro em que estão inseridas e agregam, dessa forma, a cultura e os artistas. O *design* da arena influenciou a experiência e, por isso, alguns entrevistados preferem uma arena a outra pelo fato de ser mais moderna e convidativa, por exemplo. Além de todo *design* interno e externo da arena, a quadra, o piso, a tabela e os bancos das equipes foram citados. No depoimento de Lopes (2023), esse ponto está evidenciado: “E do *Brooklyn*, como tava muito à noite, não achei muito bonito por fora, mas a quadra em si não tem comparação, o piso, a tabela, os bancos que os caras sentam, é da hora”. Para complementar, o autor Bonetti (2020) afirma que o público é cativado pelo espaço que mais se parece com um *shopping center* do que propriamente uma arena esportiva. Inúmeras opções de alimentação, lojas com produtos licenciados, promoções e ativações dos patrocinadores e tudo que o entretenimento americano pode proporcionar. A alimentação com várias opções de comidas e bebidas no estilo americano, como pipoca e cachorro-quente, por exemplo, é um dos aspectos que chamou bastante atenção dos participantes. Além disso, apesar de ter filas, a

rapidez e a agilidade complementaram um melhor serviço.

A partir do exposto, compreende-se que o jogo é uma imersão proporcionadora de experiências. Disso resulta a fidelização do cliente, a qual é alcançada por meio da modalidade do marketing esportivo ao transmitir emoções e sentimentos aos usuários. Compreende-se também que essa estratégia pode ser utilizada de maneira geral no marketing, beneficiando outras áreas através da experiência. Logo, pode-se pensar que um design harmonioso e bonito, um bom atendimento, bons serviços e toda atmosfera do negócio, influencia em uma melhor vivência do consumidor e, como consequência, a fidelização do mesmo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou investigar a forma pela qual a NBA, liga norte-americana de basquetebol, atua para enriquecer a experiência do consumidor. Um fator relevante neste estudo foi compreender a importância da experiência na fidelização do consumidor e quais são as vantagens relacionadas. A relevância do tema pesquisado deve-se à possibilidade de se obter retornos financeiros e reconhecimento de marca a partir da implementação da experiência como estratégia de fidelização de clientes em qualquer negócio. No âmbito esportivo, em especial, destacam-se, como benefícios, a atração de fãs fiéis e de patrocinadores para o evento, o que contribui com o crescimento do negócio e gera condições para, cada vez mais, criar espetáculos melhores.

É importante pontuar que o público norte-americano possui a cultura de ter o esporte como principal atividade para o entretenimento, o que explica o investimento volumoso em esportes e o sucesso em transformar jogos em espetáculos (Bonetti, 2020). Dessa forma, cria-se uma atmosfera única para a partida, a qual inclui elementos externos à arena (por exemplo, a *Fan Fest*, a arena multiuso, a segurança no evento, o *design* atrativo da arena, os serviços de alimentação, as atrações durante todo o jogo etc.) que também contribuem para a cultura de entretenimento esportivo.

Nesse sentido e para investigar a hipótese e a questão norteadora criadas, foram realizados levantamentos bibliográficos e documentais por meio da pesquisa exploratória a respeito do tema. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas que vivenciaram, ao menos, um jogo de basquetebol na NBA, cujos depoimentos foram analisados de forma objetiva.

De modo geral, destaca-se que o objetivo de se analisar o valor da experiência do consumidor na NBA foi alcançado. A partir dos resultados obtidos com a metodologia proposta, apreendeu-se que toda a vivência criada pela NBA dá vida às personalidades da marca, o que contribui para criar o desejo nos consumidores de desfrutarem de um evento. Em decorrência disso, toda a vivência agrega valor para o público-alvo, o que leva à fidelização do torcedor como fã da marca. Adicionalmente, o fã indica o serviço para outras pessoas e, sempre que possível, volta para presenciar mais um jogo.

No sentido de alcançar o objetivo geral, foi preciso estabelecer alguns objetivos específicos, os quais foram: compreender os conceitos de marketing esportivo; analisar o comportamento do consumidor em eventos esportivos; estudar o valor da experiência do consumidor; analisar experiências de pessoas que vivenciaram, ao menos, um jogo de

basquetebol na NBA; relatar a valorização que o esporte possui por meio da experiência do consumidor; analisar a influência do *design* na experiência do usuário.

Para sustentar esse percurso, essa investigação baseou-se em conceitos e referências que serviram como embasamento teórico dos assuntos abordados e conectaram-se com os depoimentos das entrevistas em profundidade. A compreensão dos conceitos de marketing esportivo foi alcançada por meio do capítulo teórico sobre marketing esportivo, que referenciou autores e evidenciou a evolução do marketing esportivo dos primórdios ao século XXI. Para tal, revisaram-se os conceitos de marketing, o qual é categorizado como marketing esportivo quando relacionado ao esporte. Segundo Cardia (2014), o marketing esportivo baseia-se sobre os 4 Ps (*product, place, price e pro-motion*) que servem de base para o marketing. No caso específico do esporte, deve-se acrescentar um outro P, a paixão. Verificou-se que o marketing esportivo evoluiu com o foco no ser humano para proporcionar vivências novas, fomentar experiências, e, assim, estimular o consumo de eventos esportivos e dos produtos relacionados.

Sob o prisma de análise do comportamento do consumidor em eventos esportivos, foi criado um capítulo sobre o comportamento do consumidor, além de se realizar entrevistas em profundidade. Notou-se a existência de estímulos de marketing e fatores de influência que interferem no comportamento do consumidor. Nesse cenário, compreendeu-se que a atmosfera criada em um jogo da NBA, por meio de toda emoção e níveis de satisfação, gera desejos no torcedor.

Para o objetivo de análise das experiências de pessoas que vivenciaram, ao menos, um jogo de basquetebol na NBA, observou-se que o conjunto do todo contribui para a melhor vivência do espetáculo. O jogo em si também influencia na emoção do evento. Além dele, é criada uma atmosfera com diversos elementos, como *layout* do espaço, cores, texturas, materiais, estímulos sonoros e olfativos, e a iluminação. A partir disso, os torcedores, inconscientemente, possuem uma experiência incrível e completa.

Com o estudo do valor da experiência do consumidor, apreendeu-se a relevância e fidelização de consumidores e os resultados relacionados. Em decorrência de um evento que agrega uma boa experiência aos participantes, as memórias tornam-se marcantes. Sendo assim, criam-se fãs fiéis à marca, que, conseqüentemente, ou voltarão mais vezes para assistir a um jogo presencialmente, ou acompanharão o jogo por meio da televisão ou redes sociais, ou indicarão o serviço às pessoas ou poderão adquirir algum produto da NBA.

A fim de relatar a valorização que o esporte possui por meio da experiência do consumidor, verificou-se que os esportes cada vez mais ganham com a experiência do consumidor. Além disso, mais esportes, como o futebol por exemplo, buscam basear-se no

modelo norte-americano de fazer eventos esportivos, pois vislumbram os bons resultados dentro e fora das quadras. Apreende-se também que os esportes têm sido cada vez mais vistos como entretenimento ao redor do mundo todo.

Por fim, notou-se que o *design* influencia a experiência do usuário. Afinal, a percepção do torcedor sobre o todo, desde o primeiro contato com o jogo, seja na chegada ao estádio (*design* da arena), seja na compra do ingresso (*design* de serviço), até às vivências durante e após o jogo, encanta-o ainda mais. Em concordância com o autor MacDonald Del Casar (2020), o *servicescape*, para a NBA, é uma forma de influenciar as percepções de qualidade e valor, as quais influenciarão positivamente a perspectiva do consumidor, tornando o *servicescape* uma ferramenta para aumentar os níveis de envolvimento dos espectadores. Também se conclui que a grandiosidade das arenas, com inúmeras opções de alimentação, lojas com produtos licenciados, promoções e ativações dos patrocinadores, cativam e atraem o torcedor.

À luz das análises das entrevistas, validou-se a hipótese de que a maioria dos consumidores assiste aos jogos de basquetebol e consome os produtos da NBA devido à experiência (ideias, vivências, entre outras) proporcionada pelos jogos, o que contribui para fidelizar o público. A experiência, afinal, enriquece os jogos de basquetebol. Por meio da experiência vivida, muitas pessoas querem consumir mais jogos, assistir a mais partidas pelas redes sociais ou televisão, ou voltar à arena para assistir presencialmente ao jogo, confirmando, portanto, a forma pela qual a NBA consegue fidelizar o público.

Por fim, pode-se responder de forma objetiva a questão norteadora: com o foco nas experiências dos consumidores, dentro e fora das quadras da NBA, o jogo de basquetebol ficou em segundo plano? O jogo em si não ficou em segundo plano, pois ele faz parte da experiência como um todo. Em diálogo com Bonetti (2020), o jogo, certamente, ainda é o atrativo principal para fidelizar os torcedores. Em adição, proporcionar a melhor experiência e atrativos, além de garantir mais facilidade e agilidade em termos de serviços, é o primeiro passo para fazer com que os frequentadores se tornem consumidores assíduos dos eventos esportivos. Desse modo, ressalta-se a relevância do marketing esportivo para as instituições, ligas, patrocinadores e torcedores, ou seja, todos os que estão envolvidos em um único evento, como ferramenta, centrada no consumidor, de geração de vendas a partir da criação de desejos e atrativos para uma melhor vivência do cliente.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Michele. **Design de serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2022.

ANDRADE, Gustavo. Arenas da NBA: todas as casas das 30 equipes da liga. **Esportelândia**, 26 jun. 2020. Basquete. Disponível em: <https://www.esportelandia.com.br/basquete/arenas-da-nba/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ANDRADE, Lucas Magalhães de; BUENO, Ademir Moreira. **Comportamento do consumidor: um olhar científico sobre como e por que consumimos**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BETTIATO, Gabriela. Depoimento [out. 2023]. Entrevistadora: Vitória Zattera Frizzo. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2023. 1 arquivo .mp3 (05 min 47 seg). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da NBA.

BONETTI, Diego. **Time Out: O que os esportes americanos têm a ensinar ao futebol brasileiro**. 1. ed. São Paulo, SP, 2020.

CABERLON, Rogério. Depoimento [set. 2023]. Entrevistadora: Vitória Zattera Frizzo. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2023. 1 arquivo .mp3 (12 min 37 seg). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da NBA.

CALDEIRA, Carlos. **Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CAMARGO, Vitor Luis. **Era de Gigantes: A história do basquete profissional norte-americano no século XX**. 2019.

CARDIA, Wesley Callegari. **Marketing Esportivo e Administração de Arenas**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHASE CENTER: arena dos Warriors em San Francisco. **Viajónários**. 2020. Disponível em: <https://viajonarios.com/chase-center/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CHASE CENTER. **Chase Center**, © 2023. Site oficial do Chase Center. Disponível em: <https://www.chasecenter.com/home>. Acesso em: 15 nov. 2023.

DUARTE, Orlando. **História dos Esportes**. 6ª ed. revista e atualizada. São Paulo, SP: Senac, 2019.

EMER, Jean. Depoimento [set. 2023]. Entrevistadora: Vitória Zattera Frizzo. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2023. 1 arquivo .mp3 (03 min 04 seg). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da NBA.



FLEURY, Fernando. A visão norte-americana do esporte. **ESPN**, 21 fev. 2009. Disponível em: [http://www.espn.com.br/noticia/36576\\_a-visao-norteamericana-do-esporte](http://www.espn.com.br/noticia/36576_a-visao-norteamericana-do-esporte). Acesso em: 14 mar. 2023.

FRIZZO, Danielle. Depoimento [set. 2023]. Entrevistadora: Vitória Zattera Frizzo. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2023. 1 arquivo .mp3 (4 min 06 seg). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da NBA.

FUNK, Daniel Carl; ALEXANDRIS, Kostas; MCDONALD, Health. **Sport consumer behaviour: marketing strategies**. 2 ed. New York: Routledge, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri SP: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

IZIDORO, Cleyton. **Análise e Pesquisa de Mercado**. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GUERRA, Rafael. Depoimento [set. 2023]. Entrevistadora: Vitória Zattera Frizzo. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2023. 1 arquivo .mp3 (38 min 29 seg). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da NBA.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LARACCA, Maria Teresa Grimaldi; LADEIRA, Rodrigo; DA SILVA, Áurio Lúcio Leocádio; MELLO, Ricardo Coutinho. **Marketing de Experiência: um estudo dos aspectos conceituais**. Rio de Janeiro, 2020.

LOPES, Camila. Depoimento [out 2023]. Entrevistadora: Vitória Zattera Frizzo. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul. 2023. 1 arquivo .mp3 (10 min 21 seg). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o marketing esportivo na estratégia de fidelização do cliente da NBA.

LUZ, Natália Cardoso. **O lighting design sob a perspectiva do design estratégico: construção de atmosferas para experiência**. Porto Alegre, 2012.

MACDONALD DEL CASAR, William. **Sports Marketing, consumer behavior focus on the NBA**. Madrid, 2020.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. 2. ed. Barueri: Atlas, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MIGUEL, Caio Garbo. **Sucesso na NBA e seus possíveis preditores**. 2022. 30 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Educação Física) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2022.

NETO, Francisco Paulo de Melo. **Marketing Esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro, 2020.

O QUE são as conferências da NBA e como elas funcionam? **Jr. NBA**, [s.d.]. Disponível em: <https://blog.jrnba.com.br/o-que-sao-as-conferencias-na-nba-e-como-elas-funcionam/>. Acesso em: 22 out. 2023.

PARENTE, Juracy. Esporte como fenômeno social, cultural e de marketing. In: PARENTE, Juracy; ESCRIVÃO FILHO, Edson (orgs.). **Marketing Esportivo**. São Paulo: Atlas, 2017. p. 23-34.

PRIMOCAST 186: a indústria bilionária por trás da NBA (com Rodrigo Vicentini - Head do NBA Brasil). [Locução de]: Thiago Nigro, Kaique e Lucas Zafra. [S.l.]: PrimoCast, jun. de 2022. *Podcast*. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/3r08BZqYEsVA5GxZPeLpuF?si=c6793fe9770b40c9>. Acesso em: 14 mar. 2023.

READE, Dennis; MOLA, Jeferson; ROCHA, Marcos; IGNACIO, Sérgio. **Marketing estratégico: Coleção Marketing em tempos modernos**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STICKDORN, Marc *et al.* *Isto é design de serviço na prática: como aplicar o design de serviço no mundo real – manual do praticante* [recurso eletrônico]; tradução: Mariana Belloli Cunha; revisão técnica: Clarissa Biolchini. – Porto Alegre: Bookman, 2020.

SMILANSKY, Shirra. **Marketing experiencial: como converter leads em defensores de marca usando experiências de marca ao vivo integradas ao marketing digital**. Tradução Maíra Meyer. São Paulo: Autêntica, 2022. Título original: *Experiential marketing: a practical guide to interactive brand experiences* Bibliografia.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOMOGGI, Amir. **Sports Value**, 2023. NBA passou dos US\$ 10 bi de faturamento, cada vez mais disruptiva. Valuation já está em US\$ 86 bi. Inclui entrevista com Ari Aguiar da ESPN. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/nba-passou-dos-us-10-bi-de-faturamento-cada-vez-mais-disruptiva-valuation-passa-dos-us-86-bi/#:~:text=NBA%20%C3%A9%20a%20liga%20mais,acordo%20com%20a%20Sports%20Value.&text>. Acesso em: 22 de out. 2023.

SOUTHALL, Crystal, "**Professional basketball consumer behavior: an analysis of the NBA servicescape, atmospheric music and attendee attitudes, emotional responses, and behaviors**" Greeley, Colorado, 2012. Tradução nossa.

ZENONE, Luiz Claudio. A dinâmica do mercado esportivo: investimentos, estratégias e resultados. São Paulo, 09 de maio 2023. LinkedIn: lzenone. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/din%C3%A2mica-do-mercado-esportivo-investimentos-e-luiz-claudio-zenone/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 22 de out. 2023.

## APÊNDICE A – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE JOGADORES DA NBA

### MICHAEL JORDAN

Michael Jeffrey Jordan nasceu em 17 de fevereiro de 1963. O jogador, de 1,98 m de altura, jogou pelo *Chicago Bulls*, de 1984 a 1998, e encerrou a carreira pelo *Washington Wizards*, de 2001 a 2003. Foi seis vezes campeão pelo *Chicago Bulls*, ganhou as medalhas de ouro olímpicas, em Los Angeles (1984) e Barcelona (1992). Marcou 30,1 pontos, 6,2 rebotes, 5,3 assistências, 49,7% de aproveitamento e possui o recorde de pontos de uma temporada: 3.041 pontos, em 1986; e recorde pessoal, em uma única partida, de 69 pontos, contra o *Cleveland*, em 1990. Jordan jogou 1.264 jogos, sendo considerado cinco vezes o melhor jogador (MVP) em 1988, 1991, 1992, 1996 e 1998 na temporada e seis vezes MVP das Finais. Além disso, ganhou o prêmio *All-Star* 14 vezes, 11 vezes na seleção da temporada, 9 vezes no time defensivo do ano, 10 vezes cestinha da temporada, Jogador Defensivo do Ano (1987-88), Novato do Ano (1984-85) e foi eleito para o *Hall* da Fama. Recebeu o apelido de “Air Jordan” porque ele realmente voava. Michael Jordan é considerado o melhor jogador de basquete de todos os tempos<sup>1, 2</sup>.

A Nike desenvolveu a linha de tênis de Michael Jordan e, em 1985, o primeiro modelo do tênis "Air Jordan" chegou às lojas. A jornada levou uma fabricante de calçados em ascensão e um candidato a gênio do esporte a assinarem um contrato que mudou o jogo do marketing esportivo para sempre. Em 2022, a marca Jordan, impulsionada principalmente pelas vendas de tênis, arrecadou impressionantes 5,1 bilhões de dólares em venda e 250 milhões de dólares para o próprio Jordan, o que reforça a demanda permanente por produtos assinados pelo ícone da NBA. Quase quatro décadas após o início do contrato, os 37 modelos, um para cada ano da parceria, são um fenômeno permanente<sup>3</sup>.

### KOBE BRYANT

Kobe Bryant foi selecionado com a 13ª escolha no *Draft* da NBA de 1996 pelo *Charlotte Hornets*, foi negociado com os *Los Angeles Lakers* e é o terceiro maior artilheiro na história da NBA. Foi cinco vezes campeão com os *Lakers* nos anos de 2000, 2001, 2002, 2009 e 2010. Kobe foi selecionado como *All-Star* da NBA 18 vezes, foi nomeado Jogador Mais Valioso do Jogo das Estrelas um recorde de quatro vezes. Ele também ganhou honras de MVP da liga em 2008 e honras de MVP das Finais em 2009 e 2010. Na história da NBA, apenas dois

jogadores marcaram mais pontos do que Kobe Bryant: Kareem Abdul-Jabbar e Karl Malone. Black Mamba, como era apelidado, passou o atleta Michael Jordan na lista de pontuação de todos os tempos para se tornar o maior protetor de pontuação da história da liga. Kobe também marcou 81 pontos em um jogo contra o *Toronto Raptors* em 22 de janeiro de 2006, o segundo jogo de maior pontuação na história da NBA. Jordan é o jogador com o qual Bryant é mais comparado. Eles jogaram na mesma posição, foram ótimos artilheiros e defensores, têm um impulso implacável e paixão pelo jogo, e ambos levaram as equipes a campeonatos (cinco para Kobe e seis para Michael)<sup>4</sup>.

Kobe Bryant se aposentou do basquete em 2016 e morreu em 26 de janeiro de 2020 aos 41 anos em um acidente de helicóptero, junto com a filha de 13 anos e outros sete passageiros. O patrimônio líquido no momento da morte era estimado em US\$ 600 milhões. Os US\$ 680 milhões ganhos com salário e endossos durante a carreira de jogador foram um recorde para um atleta de equipe. Bryant e o empresário Jeff Stibel montaram um fundo de capital de risco de US\$ 100 milhões em 2016, *Bryant Stibel*, para investir em empresas de tecnologia, mídia e dados<sup>5</sup>.

## LEBRON JAMES

Nascido no dia 30 de dezembro de 1984, LeBron Raymone James é o principal astro do basquete mundial. Atualmente possui 38 anos e joga no *Los Angeles Lakers*. LeBron James chegou à liga em 2003, quando foi selecionado na primeira posição do *Draft* pelo *Cleveland Cavaliers*. Em 20 anos na NBA, foi campeão em quatro oportunidades, sendo duas pelo *Miami Heat*, em 2012 e 2013, uma pelo próprio *Cleveland*, em 2016, e mais recentemente pelos *Lakers*, em 2020. Nos quatro títulos que conquistou, LeBron foi eleito o MVP das Finais. Na temporada regular, levou o prêmio de MVP em outras quatro oportunidades. Em 2023, será *All-Star* da liga pela 19ª vez em 20 temporadas. LeBron também esteve 13 vezes no quinteto ideal da temporada<sup>6</sup>.

O salário do jogador em quadra é de US\$ 47,6 milhões e possui estimativa de US\$ 70 milhões fora da quadra. King James, como é apelidado, mantém a coroa de ganhos pela décima temporada consecutiva, com uma estimativa de US\$ 117,6 milhões. Ele e Stephen Curry são os dois únicos jogadores ativos da NBA e, entre apenas 15 atletas em todos os esportes, alcançaram nove números em um único ano. James liderou a tabela de classificação de ganhos anuais da Forbes desde que outra lenda dos *Lakers*, Kobe Bryant, o superou em 2013-14. Nenhum jogador na história da NBA ganhou mais na quadra do que os US\$ 432 milhões que James acumulou em 20 temporadas profissionais. Fora da quadra, ele continua sendo o

maior acionista da *SpringHill Company*, a empresa de produção de TV e cinema que o ajudou a se tornar o primeiro atleta ativo na lista de bilionários da Forbes. Em adição, ele foi produtor do *Shooting Stars*, um filme lançado no *Peacock* em junho com base em sua carreira no basquete no ensino médio. Além disso, James se juntou a uma campanha de marketing da *Taco Bell* em maio<sup>7</sup>.

## STEPHEN CURRY

Wardell Stephen Curry II, mais conhecido como Stephen Curry, nasceu no dia 14 de março de 1988, em Akron, nos Estados Unidos. Muito conhecido pela “baixa estatura” (1,91) e cestas de três pontos<sup>8</sup>. Curry conquistou quatro títulos de NBA, dois MVPs da temporada regular (com um deles sendo o único unânime da história), um MVP das Finais, o maior número de bolas de três na história da liga, oito *All-NBA* e oito participações no *All-Star*<sup>9</sup>.

Ao entrar na segunda temporada de um contrato de quatro anos e US\$ 215 milhões que assinou em 2021, Curry deve arrecadar US\$ 51,9 milhões na quadra em 2023-24, tornando-se o primeiro jogador a quebrar o limite salarial de US\$ 50 milhões. Considerando a renda fora de quadra, incluindo endossos, licenciamento, aparições e recordações, o quatro vezes campeão da NBA arrecadará cerca de US\$ 101,9 milhões, ficando atrás apenas de LeBron James na lista de jogadores mais bem pagos de basquete da Forbes em 2023. Stephen Curry possui um negócio de mídia em expansão com a *Unanimous* e adquiriu participações no final do ano passado na plataforma de *RV Golf+* e na empresa *TMRW Sports* de Tiger Woods e Rory McIlroy. Em termos de endossos tradicionais, ele assinou um novo acordo com a *Under Armour* em março que se estenderá até os anos de aposentadoria e veio com US\$ 75 milhões em ações investindo em parcelas iguais em 2029 e 2034<sup>10</sup>.

---

<sup>1</sup> DUARTE, Orlando. História dos Esportes. 6ª ed. revista e atualizada. São Paulo, SP: Senac, 2019.

<sup>2</sup> *Hiperlink*: [https://www.espn.com.br/blogs/nbaaespn/576850\\_espn-faz-lista-com-os-100-maiores-jogadores-da-historia-opine-discorde-e-divirta-se](https://www.espn.com.br/blogs/nbaaespn/576850_espn-faz-lista-com-os-100-maiores-jogadores-da-historia-opine-discorde-e-divirta-se).

<sup>3</sup> *Hiperlink*: <https://veja.abril.com.br/comportamento/parceria-entre-jordan-e-a-nike-e-fenomeno-permanente-e-impressionante>.

<sup>4</sup> *Hiperlink*: <https://jr.nba.com/player-profile-kobe-bryant/>.

<sup>5</sup> *Hiperlink*: <https://www.forbes.com/profile/kobe-bryant/?sh=407ea6e7f75e>.

<sup>6</sup> *Hiperlink*: [https://www.espn.com.br/nba/artigo/\\_/id/11591584/lebron-james-diz-por-quanto-tempo-ainda-pode-jogar-na-nba-posso-ajudar-a-ganhar-varios-titulos](https://www.espn.com.br/nba/artigo/_/id/11591584/lebron-james-diz-por-quanto-tempo-ainda-pode-jogar-na-nba-posso-ajudar-a-ganhar-varios-titulos).

<sup>7</sup> *Hiperlink*: <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2023/10/20/the-nbas-highest-paid-players-2023/?sh=37d9f5af49ad>.

<sup>8</sup> *Hiperlink*: <https://sportbuzz.uol.com.br/personalidades/stephen-curry-jogador-de-basquete.html>.

<sup>9</sup> *Hiperlink*: [https://www.espn.com.br/nba/artigo/\\_/id/10523418/stephen-curry-o-maior-revolucionario-do-basquete-e-top-10-da-historia-da-nba-e-nao-deve-nem-existir-debate](https://www.espn.com.br/nba/artigo/_/id/10523418/stephen-curry-o-maior-revolucionario-do-basquete-e-top-10-da-historia-da-nba-e-nao-deve-nem-existir-debate).

<sup>10</sup> *Hiperlink*: <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2023/10/20/the-nbas-highest-paid-players-2023/?sh=37d9f5af49ad>.