

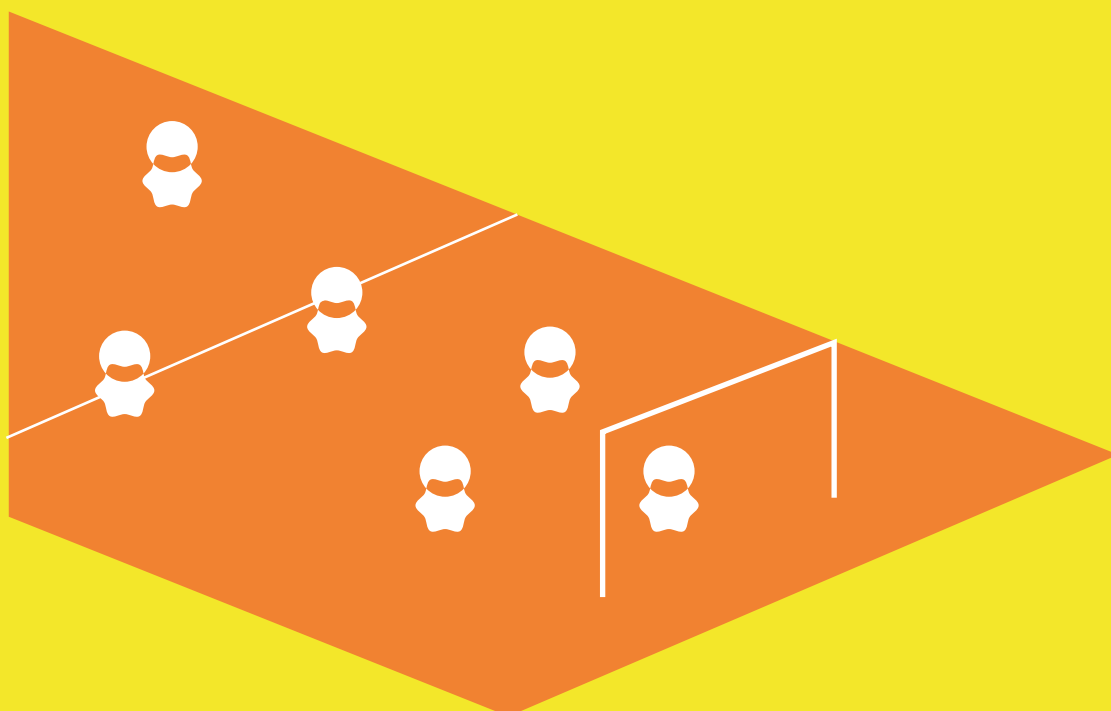
ACBBD
BRANDING
PAPERS

nº 1 | 07



ESPORTE

COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO





Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

ACBD – Branding Papers

Rio de Janeiro, 12 de Abril de 2007.

A PAIXÃO PELO ESPORTE CONSTRUINDO MARCAS VENCEDORAS

“SOMOS FEITOS DE EMOÇÕES, BASICAMENTE TODOS NÓS ESTAMOS PROCURANDO POR EMOÇÕES, É APENAS UMA QUESTÃO DE ENCONTRARMOS A MANEIRA COM QUE DEVEMOS VIVENCIÁ-LAS”

Ayrton Senna

Assim como as marcas, o **Fórum de Branding** se reinventou. Agora os participantes podem, além conversar sobre branding, conhecer um pouco mais da equipe por trás de uma marca vencedora. Hoje estamos na Shell para trocar idéias sobre como a paixão pelo esporte pode ajudar uma marca a vencer.

O fórum conta com a palestra “Case Fórmula 1 – Associação de marcas” da Ingrid Buckman, da Shell. Ligar uma marca a esportes é ligá-la a atributos como vitória, energia, saúde e vitalidade. É fazer o público vestir a camisa da marca e torcer por ela.

O ACBD Branding Papers tem início com o texto **“Até quando voará a Red Bull?”**, que fala sobre a estratégia de trazer a imagem da marca para mais perto dos jovens e do esporte. Para conquistar esse objetivo, a Red Bull se lançou nos esportes radicais, atraindo jovens que se identificam com riscos e desafios.

Uma marca que sempre esteve na frente em associação com o esporte é a Nike. O texto **“Nike amadurece e aprende a fazer negócio”** mostra como o time Nike se apropriou do esporte para entrar em novos segmentos de mercado. Uma marca que cresceu indo além dos limites tradicionais entre esporte e lifestyle.

O texto **“Ambush marketing steals the show”** encerra esta edição falando sobre a estratégia de guerrilha das marcas que se associam a eventos esportivos, mesmo sem patrociná-los.

Conheça um pouco mais da estratégia de jogo das grandes marcas nesta nova compilação de textos com a curadoria da Equipe ACBD.

Seja bem vindo ao primeiro **Fórum de Branding** de 2007. Boa leitura.

Ana Couto



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Até Quando Voará a Red Bull?

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/>

Aumenta a resistência física, acelera a capacidade de concentração e a velocidade de reação, dá mais energia e melhora o estado de espírito. Tudo isso pode ser encontrado em uma latinha de Red Bull, a bebida energética que graças, em grande parte, a uma boa campanha de marketing, uma excelente distribuição e um bom projeto de embalagem, conseguiu chegar a quase 100 países do mundo. A marca do touro vermelho, criada por um empresário austríaco, tem como público-alvo os jovens e esportistas, dois segmentos atraentes e igualmente difíceis de lidar. Conseguirá a bebida que te dá asas continuar voando com a mesma energia de agora?

A Red Bull é uma criação de Dietrich Mateschitz, empresário de origem austríaca que descobriu a bebida casualmente. Aconteceu em uma viagem de negócios a Hong Kong, quando trabalhava para uma empresa que fabricava escovas de dentes. O líquido, baseado em uma fórmula que continha cafeína e taurina — entre outras substâncias estimulantes — causava furor no país. Mateschitz imaginou que uma bebida dessas faria um sucesso tremendo na Europa, onde não era conhecida. O mais importante, porém, foi que o jovem austríaco viu nisso a oportunidade de se tornar empresário.

Foi o que fez. Em meados dos anos 80, começou a difícil tarefa de conseguir a aprovação para comercializar o conteúdo da bebida a que deu o nome de Red Bull, isto é, touro vermelho. Tratava-se de um produto desconhecido com uma dose de cafeína três vezes maior do que um refrigerante comum. Mateschitz teve de esperar três anos para obter a licença para fabricação do produto na Áustria. Entretanto, esse contratempo gerou ansiedade nos distribuidores, a tal ponto que, aprovada a licença, em 1987, passaram a encomendar grandes quantidades de latas da bebida.

Curiosamente, uma pesquisa entre os consumidores mostrava que 50% deles desaprovava o sabor da Red Bull, porque o consideravam extremamente ácido e de paladar estranho. Apesar disso, graças à sua vasta experiência na área de marketing e aos estudos feitos no World Trade Institute, Mateschitz conseguiu tornar realidade seu sonho de conquistar a Europa e os EUA. “O poder da publicidade é muito mais forte do que as promoções a longo prazo”, teria dito o empresário, que hoje ocupa o 427o. posto na lista dos empresários mais ricos do mundo da revista Fortune, com uma fortuna avaliada em US\$ 1 bilhão (845,95 milhões de euros).

Dois fortes ícones

Os jovens e o esporte foram os símbolos eleitos pela Red Bull para caracterizar sua imagem e veiculá-la em campanhas de marketing. Como nesses dois grandes universos encontram-se perfis diferentes de consumidores, os assessores de marketing de Mateschitz sugeriram a ele concentrar-se nos esportes radicais e nos jovens que se identificam com riscos e desafios.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

A idéia mostrou ser uma boa combinação. “Os jovens se entusiasmam com os riscos porque buscam novas experiências. Toda atividade que um jovem possa desempenhar enquanto esteja vivo, desperto, com controle de si mesmo, lhe dá segurança, ao passo que o medo pode fazer com que dê um passo em falso e ponha tudo a perder”, explica Esteban Ferrari, professor da Universidade Católica Argentina (UCA) e assessor de marketing do Club Atlético Independiente de futebol.

Na hora de pôr em prática uma campanha de marketing, “uma excelente estratégia consiste em relacionar praticamente qualquer marca ao esporte. O esporte, em doses moderadas, provou que faz bem à saúde e melhora a qualidade de vida daqueles que o praticam”, observa Gerardo Saporosi, presidente do Franchising Group e vice-presidente da Associação Argentina de Marketing.

Contudo, John Hudson, coordenador da Graduate School of Business e professor de marketing estratégico da Universidade de Palermo (UP), ressalta que embora o esporte seja um bom nicho para se trabalhar, especialmente os esportes radicais, “talvez fosse o caso de perguntar se a Red Bull se conformará em ficar restrita, futuramente, a esse único segmento. O risco de um vínculo muito forte com esse nicho é que os consumidores podem não associar a bebida às demais coisas que fazem no seu dia-a-dia, durante as quais poderiam também recorrer à bebida energética, porque ajuda na concentração mental.”

A Red Bull patrocina esportistas importantes do mundo que se dedicam à prática profissional de esportes como o snowboard, esqui, escaladas, ultraleve, kitesurfing, Fórmula 1 etc. Patrocina também atividades como o skating urbano, ciclismo e patinação, praticados por jovens fashion, ou seja, modernos.

A rápida expansão da Red Bull pela Europa e América tem como elemento de risco o fato de que a bebida se tornou mais conhecida por sua marca e imagem do que pelo produto em si. Muitos críticos da Red Bull gostam de ressaltar que a empresa não soube explicar, e isso desde o início, por que a bebida teria efeitos positivos sobre a atividade física e mental. Na verdade, esse problema obrigou Mateschitz a ter de esperar anos até conseguir aprovação para venda em diferentes países da Europa. Ainda hoje, muita gente não sabe o que vem a ser a taurina e que efeitos teria a cafeína.

Atualmente, a Red Bull dispõe de muitas informações a este respeito. A empresa explica que a taurina não é uma substância animal proveniente dos testículos do touro, uma lenda que sempre circulou de boca em boca. Na verdade, trata-se de um ingrediente sintético que ajuda a acelerar a eliminação de substâncias nocivas que se acumulam no corpo devido ao esforço físico e ao estresse.

Com relação ao mistério que cerca a bebida, Saporosi explica que “o marketing, diferentemente da política, não é um sistema de poder, e portanto precisa dele. Além disso, 99,9% dos consumidores ignora a composição de todos os alimentos e bebidas que ingere. É errado, e filosoficamente perigoso, achar que o marketing tem o “poder de impor um produto. O sucesso depende de muitas coisas como, por exemplo, da boa distribuição”.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Outros atributos

Além de direcionar a campanha de marketing aos jovens e aos praticantes de esportes radicais, Mateschitz concebeu seu famoso produto com a idéia de que sua embalagem o diferenciaria de outras bebidas. Para isso, contratou uma empresa de alumínio para que fabricasse latas de um tamanho especial, porém pequeno. Idealizou também um rótulo de duas cores: azul e prata, fácil de identificar entre outras latas.

“A embalagem é uma das variáveis de marketing mais importantes, mais importante inclusive do que as campanhas de publicidade. Há produtos nos quais não foi gasto sequer um centavo em propaganda, e que vendem muito bem graças ao seu aspecto externo”, garante Gerardo Saporosi.

Em apoio a essa opinião, John Hudson, da Universidade de Palermo, observa que a embalagem “constitui excelente instrumento de diferenciação (basta ver o que acontece na indústria de perfumes, por exemplo). No caso da Red Bull, não há dúvida de que a bebida se diferencia claramente de um refrigerante comum”.

O logotipo do touro vermelho e o slogan “te dá asas” também foram dois atributos bem escolhidos. “Acredito que se criou uma nova categoria, a do touro de fogo que voa, um animal que jamais fica tranqüilo. A Red Bull tem asas, voa, dá ânimo para a prática do seu esporte e para viver intensamente”, assinala Esteban Ferrari, da UCA. Contudo, como observa Saporosi, é importante que existam outras condições para que o produto seja bem-sucedido. Entre elas, uma boa distribuição.

“A indústria de bebidas depende de um fator de grande importância: a distribuição. A Red Bull precisa contar sempre com um bom sistema de distribuição para que possa crescer”, observa John Hudson.

As latas azuis e cor de prata podem ser encontradas nos supermercados e mercearias. Entretanto, outro desafio da marca foi o de atingir de forma objetiva a seus principais consumidores: os jovens e os esportistas.

Para isso, a Red Bull conta com duas estratégias muito específicas. Em primeiro lugar, a organização e realização de eventos urbanos para skatistas, patinadores, etc, onde a marca se faz presente e se distribuem latas do produto, sempre acompanhadas de um folheto explicativo ou de uma pessoa treinada para tirar dúvidas. Em segundo lugar, dependendo do país, a empresa dispõe de carros pintados com o logo da bebida que vão até os locais onde os jovens costumam se reunir — praias, praças e exposições —, e ali é feita a promoção e distribuição gratuita do produto.

Todas essas ações são sempre desempenhadas por jovens promotores de aspecto saudável, ou por esportistas, o que reforça o conceito da empresa. “O destinatário recebe a mensagem da mão de um formador de opinião confiável, e não da parte de alguém que não se identifique genuinamente com o produto. É preciso estar na mesma sintonia”, explica o professor da UCA.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

O dr. Néstor Braidot, catedrático e integrante do Departamento de Administração e economia da Universidade de Salamanca, chama a atenção para outro aspecto: “Creio que em países bastante desenvolvidos, o tempo que as pessoas dedicam à prática de esportes é cada vez maior.”

Na opinião do professor Braidot, “o recurso a promotores jovens tem vários pontos positivos: permite a demonstração pseudo-eficiente (já que o promotor procura se assegurar de que somente o receptor recebe a amostra), e associa ao produto determinadas características pessoais dos promotores (boa aparência, roupas da moda) identificando-o também com os points do momento (lugares e horários preferidos dos jovens).”

Pode-se também encontrar a bebida em pubs, bares e discotecas. Isso não foi exatamente positivo para a publicidade do produto, já que uma das conseqüências negativas da venda da bebida nestes locais foi sua associação ao álcool e às drogas. Trata-se de um fato que escapou completamente às empresas fabricantes de bebidas energéticas, que nada podem fazer para evitar esse coquetel perigoso.

Perdurar ao longo do tempo

Uma vez conquistado o conhecimento da marca, o forte vínculo com o esporte e com a juventude, os especialistas se perguntam: “Até onde chega o poder energético da Red Bull?” Em primeiro lugar, John Hudson adverte para “a dependência da empresa de um só produto. Uma guerra de empresas no segmento de bebidas energéticas, por exemplo, pode ser algo muito perigoso”.

Outro fator de risco é a segmentação do grupo consumidor, “já que o público jovem não se comporta todo ele do mesmo modo. A geração X não é fiel a marcas, porém a geração com menos de 25 anos tende a ser mais fiel”, garante Saporosi. Para Braidot, “o público jovem não se distingue por sua grande fidelidade a marcas [...] e no caso das modas, a moda jovem, por ser jovem, é menos estável e fixa, por isso é uma moda que se caracteriza pela busca, como a personalidade do público-alvo da Red Bull”.

Nessa mesma linha de pensamento, Hudson observa que “há muitos livros sobre marketing e o segmento jovem, e nem todos os especialistas parecem analisar o caso de maneira unânime. Tradicionalmente, dizia-se que os jovens não eram fiéis às marcas, mas a pesquisa prova o contrário. A questão é que os jovens são fiéis tanto às marcas quanto às modas, e isso pode afetar a Red Bull positiva ou negativamente.”

Deixando de lado um pouco as dúvidas em torno da Red Bull, o certo é que ano após ano as vendas da empresa só fazem crescer. São vendidas anualmente 1,5 bilhão de latas da bebida, um número nada desprezível para um produto que, no início, foi rotulado de estranho e pouco confiável.

Contudo, a Red Bull não pode correr o risco de fazer pouco da concorrência. Outras marcas fortes como Speed, Rocket Fuel ou Blue Demon podem se tornar inimigas, uma vez que já avançam no mercado e roubam consumidores da Red Bull.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Estas empresas realizam também grandes promoções em pubs e discotecas para ganhar a atenção dos mais jovens. “No plano estratégico, a Red Bull pode tornar-se vulnerável a gigantes como a Coca-Cola e a Pepsi, que não estão de braços cruzados. Ambas poderiam decidir concorrer no mesmo segmento, e seria muito difícil lutar contra elas”, assinala John Hudson.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Nike Amadurece e Aprende a Fazer Negócio.

Stanley Holmes e Aron Bernstein | BusinessWeek de Washington

De muitas maneiras, o despojado prédio de quatro andares que abriga a Innovation Kitchen (em uma tradução literal, a cozinha da inovação) da Nike é uma volta aos dias iniciais da companhia. Localizada no edifício Mia Hamm na sede da Nike, em Oregon, esse centro de estudos está onde a empresa criou os tênis que a tornaram a estrela da indústria de calçados, que movimentam U\$\$ 35 bilhões. Nesse centro, designers buscam inspiração em tudo, da arquitetura irlandesa às linhas de um Stradivarius.

Foi aí que quase vinte anos atrás o astro projetista da Nike, Tinker Hatfield, surgiu com o Air Jordan – o calçado esportivo mais vendido de todos os tempos. Neste momento, Hatfield e sua equipe estão avaliando os resultados das Olimpíadas de Atenas. Eles produziram uma série de tênis super – rápidos para os jogos, incluindo a sapatilha de corrida chamada Monsterfly, e a Air Zoom Miler, para corredores de longa distância.

A Nike patrocinou atletas destacados de todas as partes do mundo. Eles levaram de Atenas 50 medalhas de ouro e dezenas de prata e bronze. Na prova de corrida de 1.500 metros para homens, por exemplo, Hicham El Guerrouj, do Marrocos, levou a medalha de ouro, Bernard Lagat, do Quênia, ficou com a de prata e Rui Silva, de Portugal, com a de bronze. Todos usaram o Air Zoom Miler, enquanto o corredor americano Shawn Crawford levou a medalha de ouro nos 200 metros com um par de Monsterflys. E as roupas da Nike também tiveram seu dia de glória. Os quatro primeiros dos 100 metros rasos vestiam agasalhos com o símbolo da Nike.

No entanto os eventos mais eloquentes para a Nike não ocorrem nas pistas. A companhia que adota um marketing de guerrilha e que é famosa por meter seu nariz em grandes eventos esportivos, estava mostrando uma nova limitação.

Oito anos atrás, em Atlanta, a Nike fez uma emboscada a Champion (da Sara Lee Corp.), patrocinadora do basquete, colocando seu símbolo em tamanho gigante na arena. Quando as câmeras de TV focalizavam as arquibancadas, os telespectadores viam a logomarca da Nike nítida e clara.

A Nike já fechou contrato para ser um dos patrocinadores oficiais das Olimpíadas de Pequim, daqui quatro anos, e baixou o tom de sua atitude. Por um bom motivo: hoje em dia, a Nike é referência quando o assunto é marketing esportivo global. Com receitas que superam os U\$\$ 12 bilhões no exercício de 2004, encerrado em maio, a companhia de que Philip H. Knight começou três décadas atrás, vendendo tênis na porta malas de um carro, finalmente amadureceu.

O tipo de criatividade que levou Bill Bowerman, o técnico de atletismo da Universidade do Oregon que fundou a companhia junto com Knight, a sonhar um novo tipo de tênis, depois de estudar o aparelho de fazer waffle de sua esposa, ainda é respeitado na Nike.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Quando o assunto é o resto do negócio, porém o jogo é outro. Longe vão os dias em que executivos da Nike, trabalhando com um pouco mais de intuição, faziam qualquer coisa e gastavam o que era preciso em busca de publicidade e participação no mercado.

Scott Bedbury, ex diretor de marketing da Nike, lembra-se de discutir seu orçamento com Knight em 1987. Ele pedia um aumento de U\$\$ 8 milhões para os U\$\$ 34 milhões e estava preocupado para defender sua posição.

Ao invés disso, Knight fez a ele uma pergunta para qual não estava preparado "Como vamos saber que você está pedindo o suficiente?". Naquele ano, a Nike gastou espantosos U\$\$ 48 milhões. A impetuosa inovadora do marketing esportivo ainda abre o talão de cheques – como fez quando contratou o fenômeno do basquete Lê Bron James para uma campanha de U\$\$90 milhões no ano passado – mas esse tipo de gesto é menos freqüente na nova Nike.

Nos últimos anos, a companhia vem devotando a mesma energia detalhes mudamos da condução de um negócio – como o desenvolvimento de sistemas de informações importantes, logística e gerenciamento da cadeia de fornecimento – que aos golpes de marketing e o design inovador.

A empresa vem buscando o equilíbrio certo entre criatividade e negócios, fiando-se em uma nova disciplina financeira e administrativa para guiar o crescimento. "A cúpula agora tem uma compreensão clara do gerenciamento do processo criativo e do reflexo do resultado final. Esta é a diferença em relação ao ano passado" diz Robert Toomey, analista da RBC Dain Rauscher de Seattle.

Nos velhos tempos, a Nike operava praticamente por instinto. Ela tentava adivinhar quantos pares de calçados deveriam produzir, na esperança de conseguir colocá-los todos nas prateleiras dos varejistas. Isto não acontece mais. A Nike reorganizou seus sistemas de computadores para direcionar o número certo de tênis para mais partes do mundo e de uma maneira mais rápida.

Ao estudar metodicamente novos mercados ela se tornou uma potência internacional – e em novos segmentos de mercado que antes era desprezada, como os de futebol e moda.

E após tropeçar com suas aquisições, a Nike aprendeu a administrar essas marcas – Cole Haan, de sapatos sociais, os tênis Converse, equipamentos para skate Hurley Internacional, entre outras – com mais eficiência. De fato, parte da estratégia de crescimento da Nike é agregar marcas ao seu portfólio.

Positiva ou não, a nova abordagem está funcionando. No exercício de 2004, a Nike teve lucro de U\$\$ 1 bilhão, 27% mais que no ano anterior. As vendas cresceram 15% para U\$\$ 12,3 bilhões. E as encomendas subiram 10,7% no mundo. Na América do Norte, as encomendas cresceram 10% depois de oito trimestres estagnadas.

Esse desempenho contentou os investidores, que agora vêem uma companhia onde os lucros são menos voláteis e menos dependentes da moda, e que mesmo



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

assim cresce rápido o suficiente para distribuir bastante dinheiro. O fluxo livre de caixa da Nike, no ano fiscal passado, totalizou U\$\$ 1,2 bilhão e seu retorno sobre o capital investido foi de 22%, em comparação a 14% quatro anos atrás. A companhia aumentou seu dividendo em 43% no quarto trimestre de 2003 e concluiu a de ações de U\$\$ 1 bilhão. Ela pretende recomprar mais de U\$\$ 1,5 bilhão em ações nos próximos quatro anos.

A Nike acredita que sua recém – encontrada disciplina a ajudará a cumprir a meta de um crescimento anual do lucro de 15% e um crescimento da receita na ponta mais alta dos dois dígitos. Wall Street compartilha desse otimismo.

John J. Stanley, analista da corretora Susquehanna Financial Group, diz: “ A Nike provavelmente está hoje em sua melhor posição financeira em uma década” De fato, alguns analistas acreditam que a Nike deverá se tornar uma companhia de U\$\$ 20 bilhões até o fim da década.

Isso teria sido motivo de risos poucos anos atrás – as vendas começaram a cair após atingirem a marca de U\$\$ 9,6 bilhões em 1998. Mesmo antes do astro do basquete Michel Jordan, contratado da Nike ter se aposentado em 2003, a criatividade da companhia parecia ter se esgotado.

Ao preço de U\$\$ 200, os Air Jordans pegavam poeira nas prateleiras das lojas, enquanto que os consumidores, em busca de modelos diferentes, mudavam para os calçados Skechers, K-Swiss e New Balance. A Nike lutava contra as acusações de que explorava os trabalhadores em suas fabricas asiáticas.

Já em relação à disciplina financeira, vale lembrar que entre 1997 e 1999 a Nike nem tinha um diretor financeiro “ Tínhamos uma plataforma meio que em chamas”, diz Donald W. Blair, o executivo que Knight recrutou da PepsiCo para ocupar o cargo.

Foi durante essa época difícil que Knight, que havia se desligado da Nike para viajar e buscar outros interesses, voltou para a companhia. Foi em 1999. O co-fundador Bowerman havia morrido e a Nike estava patinando, Knight, hoje com 66 anos, precisava consertar as coisas. Perante milhares de funcionários, em uma reunião, ele admitiu que os administradores que estavam no comando haviam fracassado. E ele assumiu a culpa.

Knight não quis falar com a “BussinesWeek”. Ele é tido como um visionário pelo desing inovador, tecnologia e experiência de marketing de sua companhia. Nos anos 80 e 90, Knight mudou as regras do marketing esportivo com enormes contratos de patrocínio e postura publicitária agressiva.

Quando voltou à companhia cinco anos atrás, sua maior prioridade foi montar uma nova equipe administrativa. Knight convocou alguns veteranos da Nike, executivos que carregaram a herança e a cultura dos primeiros anos da companhia. Mas ele também recrutou alguns executivos importantes de outros setores. O diretor financeiro Blair foi tirado da Pepsi, enquanto Mindy Grossman veio da Pólo Ralph Lauren no ano seguinte, para redefinir a operação de roupas esportivas da Nike, que movimenta U\$\$ 3,5 bilhões.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Knight fez sua maior arrojada manobra administrativa em 2001, quando nomeou como co-presidente dois funcionários de longa data da Nike, o designer Mark G. Parker e o especialista em operações Charles D. Denson.

Com Grossman e Blair proporcionando uma perspectiva de fora e com Parker e Denson entrando na cultura da companhia, Knight esperava conseguir um equilíbrio entre o velho e o novo, o lado criativo e o financeiramente responsável.

Não importa o que mais knight pretendia, tudo parecia como se ele tivesse preparado uma corrida de cavalos entre os candidatos mais prováveis a sucedê-los. Knight que controla 80% das ações com direito de voto da Nike, e cerca de 36% das ações ordinárias, nunca disse quando vai se aposentar, ou mesmo se vai, ou o que vai acontecer com suas ações com direito a voto quando ele morrer.

Espetacular sobre sua eventual saída tem sido assunto de conversa há quase uma década. A questão da sucessão continua sendo a maior dúvida individual na companhia, embora a nova estrutura administrativa já tenha percorrido um longo caminho no sentido de tranquilizar os investidores.

“Há aspectos desta cultura que são incrivelmente poderosos e fortes” diz Parker, citando as áreas de marketing e desing. “Mas nós precisamos ir atrás das partes básicas do negocio: princípios operacionais gerenciamento financeiro, renovação da rede de distribuição e gerenciamento de estoques.

Antigamente, a cultura da Nike encorajava os gerentes locais a gastarem bastante e a brigarem por participações de mercado ao invés de lutarem pela melhoria da lucratividade. Em Paris, por exemplo, a companhia gastou “rios de dinheiro” na construção de um parque temático de futebol para a Copa do Mundo de 1998 para se promover. Analistas estimaram, de uma maneira conservadora, que o orçamento estourou mais de U\$\$ 10 milhões. O custo, que a Nike nunca revelou, levou a Wall Street a começar a questionar se havia alguém no comando da companhia.

Então, Parker e Denson projetaram uma estrutura matricial que quebra a estrutura administrativa por região e produtos. Como a companhia despeja no mercado 120 mil produtos a cada ano, os gerentes locais têm muita escolha – mas também muitas maneiras de estragarem tudo.

Sob a matriz, a sede da Nike estabelece quais produtos receberão prioridade e como isso será feito, mas os gerentes regionais têm alguma liberdade para modificar as decisões. A matriz não garante que outro fiasco como o parque temático de futebol de Paris não vai acontecer, mas torna isso bem menos provável.

A Nike também reorganizou seu sistema de redes de distribuição que sempre deixava os varejistas aguardando as entregas dos itens “quentes”, ou lutando para se livrar daqueles que “não pegaram”. O velho sistema unia 27 sistemas de computadores diferentes de todas as partes do mundo, sendo que a maior parte deles não se comunicavam uns com os outros.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

A empresa gastou U\$\$ 500 milhões na construção de um novo sistema. Quase concluído, ele já está contribuindo para uma maior rapidez nos tempos de projeto e fabricação e para margens brutas mais gordas – 42,9% no ano passado, ante 39,9% cinco anos atrás. A Nike diz que a porcentagem de calçados que ela produz sem uma encomenda firme dos varejistas caiu de 30% para 3% enquanto que o tempo necessário para chegada de novos tipos de calçados no mercado caiu de nove para seis meses.

Enquanto isso, a Nike passou a dar bastante atenção ao seu punhado de aquisições, até então tratadas mais como apêndices. Após comprar a Cole Hann, quase 15 anos atrás, a Nike teve dificuldade para agregar valor à operação de calçados sociais. Mas, recentemente administradores da Nike perceberam que dando as marcas adquiridas independência, ao invés de forçá-las a engolir a cultura corporativa do grupo, elas podem conseguir melhores resultados.

A Nike não desmembra os resultados de cada sub-marca, mas as vendas do grupo cresceram 51% para U\$\$ 1,4 bilhão no ano passado. Responsável por quase um quarto do crescimento, a Converse foi o destaque. O ainda modesto portfólio de marcas diferentes ajuda a reduzir a dependência da companhia dos calçados de grande sucesso e poderá ajudar a Nike a conseguir um desempenho mais consistente.

É por isso que a Nike está ansiosa para abocanhar marcas complementares na medida em que elas se tornarem disponíveis. Em meados de agosto, ela pagou U\$\$ 43 milhões pela Official Starter Properties, uma licenciadora de tênis e agasalhos de atletismo cujas marcas incluem o selo Shaq de preços mais baixos.

A Nike também vem tendo que lutar com o delicado problema das condições de trabalho insalubres das 900 pequenas fabricas independentes internacionais que fabricam suas roupas e calçados. Antes, os executivos negavam que isso acontecia e então corriam para o fornecedor acusado para apagar o fogo. Mas desde 2002 a Nike vem construindo um elaborado programa para lidar com as acusações de exploração de mão de obra. Ele permite inspeções das fabricas pela Fair Labor Association, uma entidade de monitoração fundada por grupos nativistas dos direitos humanos e grandes empresas. A Nike tem uma equipe interna de 97 pessoas que inspecionou 600 fabricas nos últimos dois anos, conferindo a elas notas na questão das condições de trabalho.

Na verdade, é nos mercados internacionais que a Nike agora realiza a maior parte de suas vendas.

No ano passado, pela primeira vez as vendas internacionais superaram as dos Estados Unidos – ainda o maior mercado individual.

Graças a vestimentas estílicas – pense na tenista Serena Williams no US Open – as vendas mundiais de roupas da Nike cresceram 30% em três anos, para U\$\$ 3,5 bilhões no exercício fiscal de 2004.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

É claro que a Nike ainda enfrenta desafios. Após vários anos de crescimento acelerado, as vendas na Europa dos calçados mais caros começaram a cair. Nos EUA, fabricantes de tênis de visual retro, como a K-Swiss, a Diesel e a Puma estão registrando um aumento da demanda.

E a Adidas-Salomon redobrou os esforços para atacar o mercado de basquete da América do Norte, onde a Nike tem participação de 60%. A Adidas acaba de contratar três astros da NBA, Tracy McGrady, Tim Duncan e Kevin Garnett, sendo que cada um vai ter o seu próprio tênis exclusivo.

No front tecnológico, a Adidas anunciou o Adidas 1, um tênis de U\$\$ 250 cujo lançamento está previsto para dezembro, e que carrega um chip de computador que ajusta automaticamente o calçado no pé, na medida que o usuário corre.

A Nike quer manter o ritmo na batalha tecnológica com o Nike Free, um calçado que ainda está sendo testado, e que faz o usuário se sentir como se estivesse descalço. Ele foi inspirado nos corredores quenianos, que freqüentemente disputavam corridas descalços e que já provaram que treinar assim dá mais força e melhora o desempenho do corredor.

A Nike também vem mostrando que pode crescer expandindo-se para novos mercados. Hoje, as vendas de artigos relacionados ao futebol chegam perto do U\$\$ 1 bilhão, respondendo por 25% do mercado mundial. Este ano, pela primeira vez a participação de mercado da Nike no mercado europeu de chuteiras, de 35%, superou a Adidas de 31%.

Assim como a Nike transformou os tênis de basquete em moda fora das quadras, seus Total 90 se tornaram acessórios da moda para pessoas que poderão nunca entrar em um campo de futebol.

Qual é a lição? Deixe as outras empresas se preocuparem com as fronteiras tradicionais entre o esporte e a moda. A Nike construiu seu império transformando a tecnologia e o desing em moda, aumentando muito seu pool de clientes em potenciais.

Se os concorrentes ficam preocupados com o que exatamente a Nike está vendendo, tudo bem para as pessoas de Oregon. Para eles a Nike é tudo.



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Ambush Marketing Steals the Show

Abram Sauer

Imagine you throw a party and invite heaps of brilliant, interesting people. Imagine your roommate fails to help with the planning or the cost. Imagine the night of the party, your deadbeat roomie shows up and claims co-sponsorship. Imagine watching in awe as the freeloader takes credit for your expense and effort. Now imagine that party just cost you \$20M.

Ambush marketing – a term often hissed in industry circles – occurs when one brand pays to become an official sponsor of an event (most often athletic) and another competing brand attempts to cleverly connect itself with the event, without paying the sponsorship fee and, more frustratingly, without breaking any laws. Ambush, or guerilla, marketing is as undeniably effective as it is damaging, attracting consumers at the expense of competitors, all the while undermining an event's integrity and, most importantly, its ability to attract future sponsors.

It is no surprise that ambush marketing techniques are at their utmost when the stakes are highest. And the stakes are never higher than at galactic sporting events such as the FIFA World Cup and the Olympics – the hands down, undisputed, two most mammoth events on modern earth. The 1998 World Cup final in France was watched by 1.7 billion; the 2002 World Cup in June is expected to draw a cumulative audience of almost 5 billion. The sponsorship yield from the 1988 Olympics was estimated at US\$ 338 million. For the 1986 World Cup it was US\$ 1 billion. By 1992, only four years later, the Olympic revenue had increased to US\$ 700 million. In 2000, individual Olympic sponsors shelled out up to US\$ 40 million apiece. By 1998, the World Cup scored US\$ 29 billion.

As would be expected, along with increasing viewership and increasingly prohibitory sponsorship costs, ambush marketing has developed into an art form. FIFA says such tactics “lack decency and creativity.” Indecent? Maybe. Uncreative? Anything but. Highlights in ambush marketing history include:

- 1984 Olympics: Kodak sponsors TV broadcasts of the games as well as the US track team despite Fuji being the official sponsor. Fuji returns the favor in kind during the Seoul 1988 games of which Kodak is the official sponsor.
- At the 1992 Barcelona Olympics Nike sponsors press conferences with the US basketball team despite Reebok being the games' official sponsor.
- In the greatest ambush marketing feat of all time Nike's man Michael Jordan, Air Sponsorship himself, accepts the gold medal for basketball and covers up the Reebok logo on his kit.
- 1994 Winter Olympics in Lillehammer, Norway: In response to official-sponsor Visa's claims that American Express is not accepted at the Olympic Village, AmEx



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

creates an ad campaign claiming (correctly) that Americans do not need “visas” to travel to Norway. The 1994 Visa-AmEx affair was a continuation of a scrap featuring the exact same campaigns from the 1992 Winter Olympics.

- 1998 World Cup, France: Nike again.
- 2000 Sydney Olympics: Qantas Airlines’ slogan “The Spirit of Australia” sounds strikingly similar to the games’ slogan “Share the Spirit.” Qantas claims it’s just a coincidence to the sound of official-sponsor Ansett Air helplessly banging its fists on the conference room table.
- 2002 Boston Marathon: Nike strikes again. As adidas-sponsored runners come off the course they are treated to spray-painted ‘swooshes’ honoring the day of the race, but not the race itself.

And where does the law stand in such cases of ambush marketing? Usually somewhere out of view. Unlike piracy or counterfeiting, ambush marketing cases are rarely actionable, especially if the ambushers know what they are doing. In 1992 the granddaddy of boy bands New Kids on the Block sought legal action against newspaper USA Today, when it set up a charge-per-call service asking readers to tell them what they thought of the New Kids. The New Kids’ suit (like their careers), ended unfavorably.

For those finding themselves on the working end of an ambush marketing campaign, the real question is one of ethics. Is ambush marketing an ethical business practice? The ambush marketing cases that get the most press are those involving heavyweight brands with massive resources, such as Nike, adidas and Reebok or Coca-Cola and Pepsi. Between such large and equal players, ambush marketing is deemed a last ditch technique to use when no other forms of competition are available – the corporate sponsorship answer to Mutually Assured Destruction.

However, for some, ambush marketing is the only way to compete. To become the official sponsor of the 2002 Winter Olympics in Salt Lake City, Anheuser-Busch paid more than US\$ 50 million. In accordance with its agreement, it got all rights to use the word “Olympic” and the five-rings logo. Schirf Brewery, a local (and very small) company, came up with the rather ingenious (and apparently legal) idea of marking its delivery trucks with “Wasutch Beers. The Unofficial Beer. 2002 Winter Games.” In accordance with copyright rules, Schirf had avoided using either the word ‘Olympics’ or the five-ringed logo. However, it had without a doubt connected itself to the games. One might be more inclined to sympathize with the woes of a local microbrewery over, say, adidas. In other words, does Goliath have an unfair competition claim against David?

Is ambush marketing simply a natural evolution in a game where the stakes are so high that quaint ideas like Kant’s categorical imperative and the Golden Rule are perversely unrealistic? It would appear so. Probably the most outright and unapologetic (not to mention successful) brand to embrace ambush marketing is Nike. If you are a major footwear producer, Nike has ambushed you: Converse in



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Los Angeles in 1984; Reebok in Atlanta in 1996; adidas on just about every continent in every two or four year competition.

Strategically avoiding sponsoring events and thus exposing itself to its own tactics, Nike instead sponsors teams or individuals. In the upcoming 2002 World Cup, sponsored by adidas, many of the top teams such as Brazil are outfitted entirely in Nike gear. In this, adidas has no recourse. Nike also sponsored the US hockey team at the 2002 Winter Olympics and got plenty of exposure despite not paying the Olympic Organizing Committee a penny. In addition to such focused sponsorship, Nike is spending US\$ 18 million on its 2002 World Cup ambush by funding bus-side screens to display the latest scores and hosting a mysterious "Scorpion" tournament featuring some of the world's best footballers.

Nike's ambush of the 1996 Atlanta Olympics is still seen as the ambush of all ambushes. Saving the US\$ 50 million that an official sponsorship would have cost, Nike plastered the city in billboards, handed out swoosh banners to wave at the competitions and erected an enormous Nike center overlooking the stadium. The tactics devastated the International Olympic Committee's credibility and spooked other organizations such as FIFA into adopting more assertive anti-ambushing strategies.

The result of all of Nike's ambushing appears to pay off though. Following the 1996 Atlanta debacle, many thought Nike had been an official sponsor of the games. More recently, a December 2001 study found that, from a list of 45 likely sponsors of the 2002 World Cup, 20 percent of those polled picked Nike. Rick Burton, executive director of Warsaw Sports Marketing Center at the University of Oregon, points out the obvious, "Nike has done nothing illegal." Simon Pestridge, Nike's brand manager, explains more diplomatically in an interview with MSNBC in February of this year: "Nike likes to come at things from a different angle."

Industry agreement is that, while getting ambushed is as inevitable as taxes and that other thing, there are steps a brand can take to minimize the damage. Merrill Squires, managing partner of the Dallas-based Marketing Arm, said in a 1999 interview with ABCnews.com, "The weak link is marketers who sign a sponsorship deal and don't look at it carefully. They need to negotiate for every potential right to block out competitors." This blocking out is an option the Olympics offers sponsors, giving them first crack at all available commercial time or billboard spaces in their industries. Unfortunately, marketers don't always take advantage of such offers, considering them potentially too costly.

Obviously, as ambush marketing becomes more and more widespread – and acceptable – the biggest losers will be the events themselves. Organizations such as the Olympic Organizing Committee and FIFA rely on the revenue from corporate sponsorship for survival. As brand marketers increasingly view "official" sponsorship as equivalent to flushing wads of cash down a bottomless toilet, organizers will become more and more strapped for the means with which to host the events.

With more questions and accusations than answers, the bottom line is that



Abril | 2007

FÓRUM DE BRANDING

ESPORTE COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

ambushing is probably just the next step on the marketing evolutionary ladder. Never a gentle industry to begin with and with consumers becoming increasingly conscious about being the end of the means, brands that spend their time sniveling about "fairness" will most likely have little audience for their whimpers. Adidas America spokesperson Travis Gonzolez sums up the ambush marketing debate, "If everyone throws up their logos, it's all-out war." Nike's Pestrige, ever the diplomat: "We play inside the rules and we bring a different point of view that's true and authentic to sport."

"Sport," George Orwell once said, bridging both, "is just war minus the shooting."