

Irving Rein, Ph. D., é professor de Estudos da Comunicação na School of Communication da Northwestern University. Expert de renome internacional em comunicação pública e cultura popular, presta assessoria a numerosas organizações públicas e privadas – e também a indivíduos – de destaque. É autor de 12 livros, inclusive *High Visibility*, um estudo pioneiro sobre formação de imagem. Participa também da Initiative for the 21st Century da Major League Baseball e da Direção do Mestrado em Administração Esportiva da Northwestern University.

Philip Kotler, Ph. D., é o professor emérito da cátedra S.C. Johnson de Marketing Internacional da Kellogg School of Management. Reconhecido como um dos maiores pensadores mundiais em marketing, recebeu títulos honoríficos de 10 universidades estrangeiras. É autor de 35 obras, incluindo *Marketing Management*, o livro de marketing mais utilizado nas escolas de negócios do mundo inteiro, e de cerca de 100 artigos. Prestou consultoria à IBM, General Electric, A&T, Bank of America, Merck, Motorola, Ford e a outras grandes corporações.

Ben Shields presta consultoria a numerosas organizações em questões de comunicação. Sua especialização é nos campos do esporte e da tecnologia, e atualmente faz doutorado em estudos de comunicação na Northwestern University.



R364m

Rein, Irving

Marketing esportivo : a reinvenção do esporte na busca de torcedores /
Irving Rein, Philip Kotler, Ben Shields ; tradução Raul Rubenich. – Porto
Alegre : Bookman, 2008.
360 p. ; 23 cm.

ISBN 978-85-7780-072-8

1. Administração. 2. Marketing. I. Kotler, Philip. II. Shields, Ben. III. Título.

CDU 658.8

Catálogo na publicação: Juliana Lagôas Coelho – CRB 10/1798

Irving Rein
Philip Kotler
Ben Shields

MARKETING ESPORTIVO

A reinvenção do esporte na busca de torcedores

Tradução:

RAUL RUBENICH

Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição:

PROF. ESP. PEDRO FOSSATI FRITSCH

Especialista em Gestão Econômica de Entidades Desportivas pela
Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona, Espanha

Licenciado em Educação Física pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul



2008

O desafio do torcedor

Estamos em um sábado de outubro em Chicago, metrópole norte-americana. A televisão aberta apresenta dois jogos que definem os finalistas da Major League Baseball (MLB), a primeira divisão do beisebol, dois jogos da pré-temporada da National Basketball Association (NBA), a primeira divisão do basquete, 14 jogos de futebol americano das ligas universitárias, cinco torneios de golfe, um jogo da American Hockey League (AHL), uma prova internacional de turfe, duas provas da National Association for Stock Car Automobile Racing (NASCAR) e oito partidas de futebol. Os times de futebol americano da University of Illinois e da Northern Illinois University e os Chicago Wolves da AHL jogam em seus estádios. O hipódromo de Hawthorne tem um programa completo, e há provas de trote em Balmaral Park. Há ainda 29 jogos de futebol nos colégio e a rodada final dos campeonatos estaduais, masculino e feminino, de golfe das escolas de nível médio. Jogos da juventude e de entidades recreativas são também desenvolvidos em todos os distritos da área de Chicago. E quanto a nomes famosos como Chicago Bulls, Bears, Blackhawks e Northwestern Wildcats? Os Bulls jogaram em casa na noite anterior, os Bears jogam em casa hoje, os Blackhawks estão fora e os Wildcats fazem seu recesso de meio de temporada. Claro, isto não inclui as centenas de canais de televisão por satélite que transmitem jogos de futebol, rugby e críquete realizados pelo mundo afora, nem os milhares de sites de internet com seus jogos virtuais, informações exclusivas e previsões de resultados; tudo isso e mais uma imensa variedade de videogames, cada vez mais realistas, tendo como tema o mundo dos esportes.

Os fãs de esportes jamais tiveram tantas opções, oportunidades, lugares e eventos nos quais investir seu tempo e dinheiro. Acrescente-se a essa gama de oportunidades todas as centenas de outros canais de tevê a cabo e satélite, videogames, DVDs e sites interativos da internet, e o número de opções de entretenimento disponíveis em casa, o que torna mais do que conveniente para as pessoas não saírem de seus lares. Mas, se resolverem em contrário, existem restaurantes, cinemas, galerias, teatros, grupos de

leitura, lojas de especiarias, conferências, cafés, museus, shopping centers e concertos, todos concorrendo por sua atenção.

Num mercado assim tão saturado, a busca por torcedores torna-se essencial para a própria sobrevivência do esporte. A cada década os concorrentes na indústria do esporte buscam se adequar às questões mais prementes em termos de atração do público. Uma amostra dos instrumentos utilizados para chamar atenção incluem:

Manchetes de jornais

- “Mulher de longos cabelos verdes ataca campeão dos pesos leves”
- “Os Sox promovem noite de demolir discoteca”
- “Astro do Roller Derby busca vingança”

Atração de grupos demográficos

- Refeições para a família – quatro ingressos, quatro chachoros-quente, quatro refrigerantes e quatro copos para levar para casa
- Dia do cachorro no estádio
- Poltronas reclináveis no melhor setor das numeradas – inclui bufê livre

Promoções durante o jogo

- Atrações musicais antes, no intervalo e após o jogo
- Distribuição de camisetas e mascote.
- A câmara do beijo*

Algumas dessas estratégias viraram sucesso de público e audiência, outras, tiveram uma resposta modesta ou falharam. Todas elas têm um objetivo: atrair a atenção dos torcedores; incentivá-los a comparecer, vibrar com os jogos e fazer compras; e encorajá-los a fazer tudo de novo, com maior intensidade. No mercado altamente saturado de hoje, as estratégias competitivas para atrair torcedores tornam-se mais audaciosas, mas com resultados frequentemente incertos, à medida que a indústria do esporte continua a crescer sem um objetivo final visível.

Em todos os níveis da indústria – do esporte profissional ao da escola de nível médio – e com todos os produtos esportivos – dos atletas aos produtos esportivos – assistimos à ascensão das receitas e dos lucros a alturas antes inimagináveis. Os 50 atle-

*N. de R.: *Kiss cam*, no original. Brincadeira feita nos jogos de beisebol em que um casal é mostrado no telão do estádio e estimulado a trocar um beijo pelos gritos da torcida.

tas mais bem-pagos no mundo ganharam, em conjunto, US\$ 1,1 bilhão em 2004, sendo mais de 400 milhões de dólares procedentes de patrocínios comerciais.¹ A Fédération Internationale de Football Association (FIFA), a entidade reguladora e controladora do futebol mundial, trabalhava com projeções de US\$ 144 milhões em lucros e uma receita total de US\$ 1,64 bilhão até 2006.² Os Washington Redskins arrecadaram US\$ 287 milhões em um ano,³ enquanto os New York Yankees geraram US\$ 264 milhões,⁴ e o Manchester United, 315 milhões de dólares.⁵ Eventos como a Copa Mundial de Rugby, da Rugby Board, renderam US\$ 90 milhões em 2003,⁶ e os X Games, uma competição de esportes radicais surgida há uma década, proporcionaram lucros de US\$ 15 milhões sobre uma receita de 70 milhões de dólares.⁷ Artigos esportivos licenciados por equipes e federações, como camisetas e bonés, venderam US\$ 12,6 bilhões nos EUA,⁸ e a produção de artigos esportivos norte-americanos atingiu US\$ 52,1 bilhões em um ano.⁹

São números que não representam toda a magnitude da indústria do esporte. Eles não incluem as centenas de milhares da renda dos produtos dos programas esportivos das escolas secundárias, as perdas e os ganhos nos lucros das equipes universitárias, e o crescente número de equipes das ligas menores em todos os esportes. Os números igualmente não incluem o incrível montante de renda gerado a partir de contratos e patrocínios com televisão, videogames e licenciamento de novas mídias, jogos legais e ilegais, e os custos operacionais da indústria, que vão desde despesas com transporte até honorários médicos. Mais significativamente ainda, esses números servem como amostragem da abrangência e do poderio global dessa indústria.

Num ambiente com ganhos de tamanho vulto, o investimento necessário para competir registra constante escalada em todos os níveis. Instalações esportivas estão sendo construídas em ritmo acelerado. Somente as universidades gastaram US\$ 440 milhões em 2004 na construção de novos complexos esportivos.¹⁰ Muitas dessas escolas estão aderindo àquilo que Brian Holloway, treinador da Choate Rosemary Hall, uma escola que recentemente investiu US\$ 10 milhões na renovação de seu complexo esportivo, chama de “corrida armamentista” em busca de instalações médicas de nível profissional para os seus atletas.¹¹ A National Football League gastou US\$ 10 milhões simplesmente na promoção de seus concertos inaugurais de temporada.¹² A National Thoroughbred Racing Association (NTRA) está investindo cerca de 30% dos seus lucros de US\$ 67 milhões em marketing para aumentar sua base de aficionados.¹³ Em temporadas recentes, o Cleveland Cavaliers, uma das equipes da National Basketball Association, aumentou seu orçamento de marketing entre 15 a 20%¹⁴ e o Arizona Diamondbacks, da Major League Baseball, investiu 60% a mais apenas em publicidade da equipe.¹⁵ Sem considerar o montante investido para promover estrelas do esporte, eventos, artigos esportivos e novas experiências de mídias sobre esportes.

Apesar da grande soma de dinheiro gasto para atrair fãs, persiste a luta por fatias de mercado e lucros. A Major League Soccer (MLS), no esforço de fazer do futebol um

dos principais esportes profissionais nos EUA, está investindo na construção de estádios específicos para o *soccer* – a fim de, com isso, cobrir seus custos operacionais, promover estádios e sobreviver no mercado do esporte.¹⁶ Equipes profissionais como a MLB e a NBA lutam por um mercado superfragmentado em cidades em que há concorrência feroz de outras equipes profissionais, universitárias e colegiais. No futebol universitário, embora as ligas Big Ten, Big 12 e Southeastern Conference apresentem balanços lucrativos, outras grandes ligas, como a Big East, Conference USA, Mid-American, Western Athletic e Sun Belt estão há 10 anos sem apresentar lucros.¹⁷ Muitas das principais universidades da I Divisão são de tal maneira dependentes das rendas dos programas de futebol americano que o acréscimo de um jogo extra a cada temporada tem se mostrado um artifício capaz de aumentar as receitas para cobrir as despesas e subsidiar outros esportes obrigatórios no programa acadêmico. Até mesmo departamentos esportivos de escolas de segundo grau estão se tornando mais sofisticados a fim de atrair torcedores e receitas, porque são forçados a competir com equipes universitárias e profissionais.

Num mercado de altos riscos, com tanto a ganhar e tão poucos vencedores, desenvolver e implementar uma estratégia de sucesso é uma preocupação crítica à medida que o ambiente competitivo torna-se a cada dia mais intenso, com o correspondente aumento na dificuldade de contatar, atrair e manter as atenções dos torcedores. Neste livro, propomos uma abordagem sistemática deste problema baseada na promoção de marca – enfatizando a análise de mercado, integrando estratégias de comunicação modernas, e promovendo um processo de mudanças com um foco central e obrigatório na conexão com os torcedores.

TODOS OS FÃS ESTÃO EM JOGO

Embora os esportes continuem a ocupar grande parte das atenções dos torcedores em todo o globo terrestre, a crescente concorrência e esportes novos ou reemergentes contribuem para fragmentar o mercado e, com isso, diluindo ganhos conquistados a duras penas na indústria do esporte. A decisão de cada adolescente de 14 anos de passar a jogar lacrosse* em vez de beisebol tem ramificações econômicas significantes. A família terá de comprar o equipamento, investir seu tempo para assistir aos jogos, talvez até mesmo viajar até acampamentos para treinamentos especiais e buscar escolas que ensinem este esporte. Depois de muitos anos de exposição ao lacrosse, a família pode acabar se interessando em apoiar uma liga profissional, uma equipe ou um jogador. Essas deci-

sões de torcedores criam não apenas ondas de interesse, mas também um canal específico de distribuição para a consolidação de um esporte.

Num mercado tão repleto de esportes e outras opções de entretenimento, a decisão do torcedor de aderir, desligar-se ou readir a um determinado esporte é quase sempre subestimada. Esse é um erro crítico; é como querer dizer que existem dirigentes esportivos imaginando que os torcedores surgem e desaparecem num passe de mágica. As tentações no sentido de fazer as pessoas adotarem ou se converterem a outras atividades são frequentemente incessantes. Aquele adolescente de 14 anos que resolveu jogar lacrosse e conseguiu fugir ao glamour do futebol ou do basquete ainda assim poderá sentir-se atraído por uma temporada de ascensão do clube local, ou descobrir que ele ou ela não tem muito sucesso no lacrosse e decidir juntar-se ao time como alternativa. Mais ainda, quando esse jovem de 14 anos se tornar um adulto, como vai gastar dinheiro em entretenimento com esportes: continuará jogando e mais tarde assistindo às competições profissionais de lacrosse? Dará início a uma família e depois levará seus filhos a jogos das ligas principais ou secundárias de beisebol? Optará por transferir-se para um estado de clima mais frio e se tornar um fã ardoroso do hóquei feminino? Ou, quem sabe, esse adulto irá abandonar todos os esportes, passando a gastar seu dinheiro em videogames, cinema ou em cruzeiros anuais pelo Caribe?

Para a indústria do esporte, essas decisões é que irão determinar se as arquibancadas estarão lotadas nas noites de sábado e se os índices de audiência das transmissões ao vivo pela TV serão realmente bons. Conhecer o processo de decisão dos torcedores e entender de que maneira eles se conectam a qual esporte é fundamental para o sucesso e a sobrevivência na indústria do esporte. Embora existam aqueles torcedores fanáticos que garantem que jamais abandonarão sequer o basquete das noites de sexta-feira nas escolas de segundo grau, o menu de esportes em matéria de atividades competitivas continua a crescer. Não é exagero dizer que todo torcedor está em jogo, e que a única posição eficaz para um executivo do mundo do esporte é entender cada vez melhor o processo das mudanças e instaurar estratégias melhores que as da concorrência.

São muitos os torcedores que precisam levar em conta duas importantes questões – dinheiro e tempo. Para inúmeros deles, há um limite dos gastos que podem fazer com qualquer atividade de lazer. Entre eles pode haver fanáticos do hóquei profissional dispostos a gastar a maior parte dos seus recursos com esse esporte, ou acompanhar o time de basquete do colégio e usar também os seus recursos para este objetivo. O preço de ser um torcedor em muitos esportes é, cada vez mais, uma importante questão financeira. Por exemplo, para assistir a um evento de uma das quatro principais categorias de esporte profissional nos EUA, o custo médio para uma família de quatro pessoas atinge US\$ 164 para um jogo da MLB, US\$ 247 para um evento da National Hockey League (NHL), US\$ 263 em se tratando de NBA, e nada menos que US\$ 330 num jogo da National Football League (NFL).¹⁸ Certamente nem todos os esportes são assim tão

*N. de R. T. Jogo com equipes de 10 jogadores que conduzem a bola com bastões com uma rede curva na extremidade.

caros, mas para o torcedor padrão o preço dos ingressos, das viagens, dos materiais e equipamentos relacionados vai se tornando uma crescente barreira tanto ao comparecimento aos jogos quanto à participação em tais esportes.

No ambiente de escola e trabalho em que o fator tempo é regularmente mensurado e pressionado, os esportes passam também a concorrer pelo tempo livre semanal, cada vez mais escasso. Os americanos em 2004 gastaram 19 horas por semana, contra as 26 horas que a isso dedicavam em 1973, com o que se poderia chamar de atividades de lazer, que incluem desde o puro e simples repouso até assistir televisão, ler, ir ao cinema, convívio com familiares e amigos, e esportes.¹⁹ Mesclando-se os fatores dinheiro e tempo dessa equação, fica fácil ver o quanto esportes, ligas, equipes e atletas precisam cada vez mais se esforçar para garantir a fatia que eles podem conquistar.

Não é, pois, surpresa que em um ambiente tão competitivo o número de estratégias para atrair e manter os fãs tenha aumentado, figurando, entre elas, a necessidade de ganhar a qualquer custo, descontos em preços, promoções motivadas por interesses demográficos, promoções para grupos, serviços comunitários e o mailing direto. Muitas delas deram resultados a curto prazo, passando então a ser reutilizadas no mundo inteiro. Mas trata-se realmente de atrações de curto prazo e precisam ser coordenadas com um plano estratégico mais amplo. Com o aumento da concorrência, a margem de erro reduziu rapidamente. Esse novo ambiente é mais exigente – requer conhecimento mais refinado, maior avaliação e melhor visão – para que um produto da indústria do esporte possa conquistar e se manter no sucesso. *As estratégias convencionais em incontáveis casos são ultrapassadas e ineficientes. Gasta-se dinheiro nos lugares errados e pelas razões erradas. E os torcedores, com isso, cada vez mais facilmente abandonam fidelidades e trocam de preferências.*

Nessa nova era, todos os torcedores são inconstantes; e todos os torcedores estão em jogo. Os concorrentes se empenham cada vez mais em guerra total pelo dinheiro, pelo tempo e pela preferência dos torcedores. Os executivos do mundo do esporte enfrentam hoje um novo nível de competição, uma verdadeira corrida para sobreviver num mercado assestado pelas opções, e uma batalha para definir, atrair e manter a fidelidade dos torcedores cada vez mais inconstantes.

Mesmo aquele torcedor considerado fanático de um único clube ou esporte é um mercado-alvo em potencial. Um torcedor fanático do futebol da Ohio State que se formou por essa universidade e continuou em Columbus para ganhar a vida e constituir família, viaja para acompanhar os jogos do time fora da sede, compra camisetas, bonés e outros adornos para os filhos e, além disso, contribui para a associação de torcedores ex-alunos, ainda assim pode se tornar inconstante. Afinal de contas, a Ohio State faz apenas de 12 a 13 jogos por temporada, normalmente participando de um desafio, e os treinamentos e as seleções de primavera não constituem atrações significativas para os fanáticos do esporte. A pergunta então é: de que forma esse fã do esporte gasta o seu tempo no resto do ano? Assistindo aos jogos dos Cincinnati Riders pela televisão e comparecendo a um jogo por ano? Ou seguindo

a equipe de luta livre da Ohio State durante os meses de inverno e até mesmo comparecendo a uma final de lutas da National Collegiate Athletic Association (NCAA) a cada cinco anos? Quando a família do irmão vem à cidade, o melhor programa é mesmo levá-la para o This-tledown Race Track, em Cleveland, a fim de apostar nos cavalos, ou visitar o Hall da Fama e Museu do Rock and Roll? Não é de todo inconcebível que as pressões da idade, clima, estação preferida, tamanho da família, atividade, tendências culturais, gênero, crianças crescendo, custos da educação superior, divórcio e novos esportes venham a mudar o comportamento e os gastos de um torcedor fanático do time de futebol da Ohio State.

Nossa família de Columbus, seguindo quase que um padrão existente entre os admiradores da maioria dos esportes, enfrenta as costumeiras limitações em tempo e dinheiro. Uma temporada vencedora dos Cleveland Indians pode influir seriamente nas decisões dos torcedores fiéis de passarem a acompanhar a equipe de luta livre, da mesma forma que o repentino interesse do filho mais novo pela travessia em snowboard pode afetar a temporada de outono do futebol americano da Ohio State. Todos os esportes em condições de tirar proveito desses fatores de mudança certamente serão bem-sucedidos na luta para aumentar sua fatia nesse novo e competitivo mercado.

DEFININDO O TORCEDOR INCONSTANTE

São incontáveis os fatores e as forças que pesam na decisão de quem adora esportes sobre comparecer a um evento, passar a tarde assistindo a um jogo na televisão ou mesmo de se envolver em atividades relacionadas a determinado tipo de esporte. O Torcedor Inconstante faz parte de um mercado dinâmico ao qual podemos atribuir as seguintes principais características:

1. Ambiente altamente competitivo
2. Torcedores com expectativas elevadas
3. Paradoxo comercial
4. Novas tecnologias
5. Individualismo
6. Mudanças na estrutura e no comportamento das famílias
7. Falta de tempo

Ambiente altamente competitivo

A intensidade do ambiente competitivo é multidimensional e pode ser dividido em seis setores.

O primeiro deles é o número de esportes antigos, entre eles o futebol profissional americano, o futebol, o beisebol das ligas profissionais, o hóquei profissional, automobilismo da Fórmula 1, futebol e basquete da I Divisão da NCAA, e basquete profissional que continuam a atrair as maiores fatias de mercado apesar dos novos lançamentos surgidos nesse mesmo ambiente. Manter sua classificação como os grandes esportes, contudo, vem se constituindo em tarefa das mais duras à medida que os novos concorrentes colocam em jogo as preferências tradicionais dos espectadores.

Um segundo setor é representado pela expansão e reemergência de esportes mais antigos na forma de participantes mais ativos e mais concorrentes do mercado. Críquete, automobilismo da NASCAR, rugby, golfe, luta livre e futebol têm aberto caminhos em mercados tradicionais e conquistado novos torcedores no mundo inteiro. Por exemplo, a NASCAR tem cerca de 75 milhões de apreciadores²⁰, e o golfe profissional se tornou presença significativa na televisão. Esportes tradicionais em expansão conseguiram capitalizar a proliferação de canais de distribuição para aumentar suas bases de fãs e com isso inevitavelmente passaram a colidir com outros esportes tradicionais e com outros em emergência.

O terceiro setor é aquele dos colégios, clubes esportivos, equipes de desenvolvimento de jovens, escolas comunitárias e II e III Divisões de esportes que, depois de contar com uma audiência cativa durante décadas, precisam atuar e enfrentar um ambiente estruturado de maneiras inteiramente novas. Por exemplo, a noite de sexta-feira era praticamente cativa do futebol colegial em todos os Estados Unidos, sendo impossível que quaisquer outros esportes da mesma área ou profissionais pudessem interferir em um ritual tão poderoso, eis que baseado em valores como a família e a comunidade. À medida que as crianças atingiam a idade do colégio, pais, amigos e vizinhos eram praticamente obrigados não apenas a comparecer aos jogos como a proporcionar todo o apoio possível – torcidas organizadas, almoços comunitários e levantamento de fundos para as equipes, entre outras modalidades de sustentação. Esses esportes colegiais faziam parte da estrutura da comunidade. Quando a I Divisão do futebol colegial quebrou o encanto ao promover jogos na televisão na mesma faixa de horário do futebol colegial, passou a ser escrito outro capítulo na história das guerras entre os esportes concorrentes. O desvio das preferências sofrido pelo tradicional mercado do esporte colegiais é evidente no crescente número de queixas de educadores e associações governamentais sobre as violações da concorrência. Os colégios passaram a enfrentar a concorrência de todas as formas, televisionando seus próprios jogos, buscando patrocinadores para suas equipes, e investindo em novas mídias e no aperfeiçoamento de suas instalações.

O quarto setor é a coleção de novos esportes. Esses conseguiram crescer rapidamente num mercado fragmentado e orientado pela mídia, e continuam a atrair mercados tanto tradicionais quanto emergentes. O exemplo mais óbvio dessa tendência está na categoria dos esportes radicais, que inclui skateboard e snowboard. Já existem cerca de 75 milhões de participantes de esportes radicais nos EUA,²¹ parte significativa deles

com raízes na Geração Y*.²² Outros exemplos de esportes recém industrializados são o arremesso de beanbag, paintball, parkour**, roller hóquei e slam ball***.

O quinto setor é aquele constituído por esportes mais antigos e tradicionais que entraram em declínio, entre os quais o boxe, o atletismo e o turfê. Esses esportes estão agora agressivamente tentando relançar no mercado seus produtos. Por exemplo, o boxe, um esporte dominante desde o começo do século XX até a década de 1950, lançou recentes tentativas de reinvenção. A ESPN inaugurou uma nova modalidade de lutas de boxe em 2004, e outras redes passaram a promover “reality shows” envolvendo esse esporte. As corridas de cavalos, um esporte popular desde o século XVII nos EUA e durante séculos no mundo, entraram em declínio principalmente em função da legalização dos apostas de todos os tipos, algo que expandiu as oportunidades para apostar em outros esportes. Ocasionalmente, surgem picos na frequência aos hipódromos quando animais que se tornam celebridades, com nomes como Funny Cide e Smarty Jones, atraem as atenções, mas a verdade é que esse esporte ainda está lutando com muitas dificuldades pela reconquista de um lugar de destaque na indústria.

Há um sexto setor que reflete todas as questões inerentes à concorrência entre os esportes. A indústria de artigos esportivos, que consiste de mercadorias das equipes, equipamentos esportivos e acessórios de participação esportiva, transformou-se em um dos principais segmentos do mercado geral dos esportes. Os produtores desses artigos participam em todos os cinco setores da competição esportiva. Seja com a Ferrari desenvolvendo um novo modelo para a Fórmula 1, a Adidas expandindo suas linhas de tênis, ou a Burton modificando seus snowboards para torná-los atraentes para o crescente segmento feminino desse esporte, a concorrência é feroz, e as possibilidades imensuráveis.

Nesta nova era competitiva, não existem posições de mercado garantidas. As linhas divisórias entre os vários setores muitas vezes se confundem ou desfazem, esportes da moda ultrapassam todos os outros, e há também as modalidades esportivas em que o declínio pode acontecer a um ritmo tão veloz que jamais seria possível imaginar. Esportes como as corridas da NASCAR atingiram proporções gigantescas na última década, e outros, como os rodeios, tendem a atingir o mesmo estágio. Em alguns casos, as fronteiras entre esportes principais e secundários podem facilmente desintegrar-se. Durante a última década, a NHL enfrentou um acentuado declínio de suas margens de audiência e receitas.²³ Casando-se esta tendência à queda com o locaute ocorrido na temporada 2004-2005, só restou à liga procurar restabele-

*N. de R. T. Geração de pessoas nascidas a partir de 1980, após a Geração X (1965-1977). Também conhecida como Geração do Milênio ou Geração Net.

**N. de R. T. Esporte em que o objetivo é mover-se do ponto A para o ponto B da maneira mais rápida e eficiente possível, usando principalmente as habilidades do corpo humano, superando os obstáculos do ambiente: árvores, pedras, paredes, etc.

***N. de R. T. Esporte de equipes com quatro jogadores que combina o basquete, o hockey no gelo, e acrobacias. O piso da quadra é formado por uma combinação de superfícies diferentes.

lecer sua posição na hierarquia dos grandes esportes recorrendo a mudanças nas regras, estratégias de preços e uma reconfiguração do mix de mídia.

No passado, essas mudanças não chegariam a ser orientadas pela crise, nem tão urgentes. No mercado competitivo de hoje, porém, as oportunidades para os torcedores aplicarem seu tempo e dinheiro são cada vez maiores, e o hóquei, apesar da tradição de grande esporte, se tornou vulnerável principalmente em função do seu mercado em grande parte regionalizado. Um exemplo das novas ameaças dos concorrentes é o paintball. Mesmo que ele não seja uma ameaça direta à base de fãs da NHL, trata-se de um esporte novo e emergente com potencial para atrair grandes públicos e disputar posições de mercado com modalidades mais tradicionais.

Paintball, o sucessor do hóquei?

Para a maioria de nós, o paintball é uma atividade imatura e não regulamentada buscada sobretudo por homens jovens com testosterona superativa. Quem transita pelas auto-estradas suburbanas dos EUA tem a impressão de ver em todos os lugares placas rudimentares anunciando **PAINTBALL**. Esse esporte atualmente se expande em redutos florestais mais ou menos escondidos, às vezes adjacentes a pomares de **COLHEITA DE MAÇÃS**. É quase sempre oculto das vistas do público não informado, e, em consequência, não pode ser considerado uma ameaça a outros esportes tradicionais. Ledo engano.

O paintball já se tornou um esporte com capacidade para atrair público de todos os tipos. Com quase 10 milhões de praticantes nos Estados Unidos,²⁴ e outros dois milhões de adeptos espalhados pelo mundo,²⁵ as vendas anuais de equipamentos para sua prática, de acordo com a SGMA International, aumentam rapidamente e já estão em cerca de US\$ 417 milhões.²⁶ Em resumo, o paintball já se tornou mais um esporte de competição, e, além disso, capaz de desviar praticantes e espectadores fiéis de esportes como futebol, basquete e beisebol.

Qual a causa disso? Está mais do que claro que o paintball sintoniza perfeitamente com uma sociedade frequentemente caracterizada como individualista e agressiva, com um forte interesse pelo militarismo. Como muitos esportes novos, ele envolve todos os jogadores naquilo que pode ser definido como uma "viagem" natural. **TIRO! IMPACTO! ACERTO!** Nada de mãe por perto, nada de escola, nada de choro. É a oportunidade tão desejada pelos integrantes da Geração Y (os norte-americanos nascidos entre 1979 e 1999) para sair de casa, respirar ar puro, e disparar, durante sete minutos, contra um fluxo de alvos móveis que, talvez não por acaso, são outras pessoas.

O paintball tem igualmente a vantagem de operacionalizar videogames militares que são normalmente jogados em um ambiente seguro, fechado, como a sala-de-estar. Exemplos disso são dramatizações de paintball, que recriam eventos militares históricos, como a Batalha de Stalingrado. Esse acontecimento é encenado num

descampado de cerca de 48 hectares que inclui duas minicidades, aviões derrubados, postos de abastecimento de combustível, efeitos especiais e miríades de alvos para serem obliterados pelos paintballers.²⁷ São essas performances que integram o paintball com a mídia, a história, os equipamentos de combate e participação esportiva que expandem seu mercado. Como resultado, o esporte continua a ser profissionalizado sob a égide da National Professional Paintball League (NPPL). O paintball vai assim lotando lojas de artigos esportivos com sofisticados aparatos, transformando-se em assunto principal de revistas e sites (www.splatmagazine.com) e, ao mesmo tempo, crescendo como uma das grandes forças da indústria do esporte.

Torcedores com expectativas elevadas

Num jogo típico dos St. Louis Cardinals há 50 anos, os torcedores marcavam o desenvolvimento do placar com lapiseiras e cadernetas comuns, consumiam cachorros quentes e amendoins, bebiam cerveja, ouviam um organista executar "Peg o My Heart" e "Lady of Spain", e se concentravam para ouvir alguns fiapos de informação proporcionados pelos alto-falantes por um locutor nem sempre dos melhores.²⁸ Eles não dispunham de nada parecido com um Jumbotron* para o replay instantâneo das melhores jogadas, rock e hip hop a pleno volume para marcar a quem cabia jogar, opções diversificadas de menus e uma parafernália de luzes piscantes, leituras de radar e camarotes executivos nas arquibancadas. Num continuado esforço para atrair os torcedores aos estádios, os promotores de todos os tipos de esportes viram-se forçados a alterar sua identidade e a adotar as últimas inovações em entretenimento e tecnologia.

Os esportes na televisão também mudaram muito. As primeiras transmissões esportivas colocavam o torcedor no perímetro da ação com tomadas de ângulo aberto das câmeras, gráficos simplistas e raros replays instantâneos. Hoje, parece até que toda a audiência está só à espera de cortes rápidos como os da MTV, efeitos sonoros estrondosos, ângulos cada vez mais aproximados das jogadas e inesgotáveis entrevistas nos intervalos. As transmissões de esportes pela TV aperfeiçoaram seu produto a fim de atrair torcedores cada vez mais exigentes e, hoje, combinando tudo isso com a nova tecnologia de tela gigante, a televisão se transforma numa ameaça maior do que nunca à presença ao vivo dos torcedores nos estádios. Neste mercado de esportes altamente competitivos, agregar valor ao que se oferece ao público é um desafio de todos os dias.

Isso não é, porém, exclusividade da área do esporte. Em todos os setores, as expectativas aumentaram. Em cada indústria, os consumidores nutrem exigências elevadas e as indústrias fazem de tudo para conseguir satisfazer essa expectativa. No seu livro *Li-*

*N. de R. T. Grande tela de vídeo usada em jogos, shows e concertos.

ving it Up, James Twitchell explica de que forma os artigos de luxo foram ficando mais acessíveis e passaram a ser adquiridos com maior frequência por uma classe média em expansão e cada vez mais seletiva.²⁹ Artigos de alto luxo, como automóveis Mercedes-Benz, perfumes Chanel, acessórios de couro Coach, passaram a marcar presença nos mercados de massa. Um pequeno carro econômico como o Mazda-3 pode ser dotado de acessórios como ar condicionado e faróis de xenon. Até mesmo a outreira padronizada indústria hospitalar acena atualmente a uma base de pacientes mais exigentes com refeições a cargo de chefs, quartos com vistas ajardinadas, televisores de plasma e acesso à Internet.³⁰

Essa mudança nas expectativas do mercado influi poderosamente sobre os negócios na indústria dos produtos esportivos. Não é mais um comportamento realista esperar que os torcedores mantenham seu apoio a uma equipe ou modalidade esportiva por não terem outra coisa para fazer ou por serem de tal maneira fiéis a um determinado esporte que estarão permanentemente dispostos a agüentar assentos sem encosto e porteiros e bilheteiros grosseiros. Quando um esporte não consegue satisfazer as demandas mais simples do mercado, corre o sério risco de ser trocado por outro produto esportivo mais flexível e preparado para adotar as mudanças necessárias.

O paradoxo da comercialização

À medida que os esportes foram sendo comercializados, desenvolveu-se um conflito entre o conceito de esportes como negócio e esportes como competição. Por um lado, o esporte opera como um negócio multibilionário no qual os esportes são os produtos e os torcedores são os consumidores. Por outro lado, os esportes são jogos muitas vezes relacionados com a inocência da juventude, com o espírito da competição e com a integridade do jogo. O conflito entre o negócio e o esporte se faz presente em tudo, com debates que vão de uma possível antecipação do início das competições para as 9 horas da manhã, a fim de se adequar à grade de programação das TVs, à permissão ou não de publicidade no campo de jogo.

Uma das principais consequências da comercialização é o efeito sobre as relações torcedor-atleta. A premissa central para incontáveis fãs de esportes é de que o atleta realmente se empenhe naquilo que está fazendo, que a equipe esteja totalmente comprometida com o desempenho e resultado, e que as recompensas materiais sejam secundárias, nunca a motivação principal. À medida que os esportes foram se sofisticando e as compensações aumentaram exatamente em função do maior interesse por elas despertado, maiores audiências e aumento dos rendimentos procedentes da TV, o atleta passou a ser protegido dos seus fãs. Hoje, os torcedores lêem a respeito de atletas que abusam de drogas, que tratam os fãs de forma grosseira, quando não hostil e até mesmo violenta, que gastam somas impressionantes de dinheiro e que vivem numa bolha irreal, separada da comunidade, dos torcedores e do resto do mundo. E mesmo durante aparições públicas, muitas vezes tem-se a impressão de que os atletas só estão ali, interagindo com

seus admiradores, em função de cláusulas contratuais. Quando os atletas profissionais se recusam a participar de alguma seleção ou quando vários programas universitários de esportes estão sob investigação em função de suspeita de atos criminosos, isso transmite aos torcedores de todas as idades uma reveladora mensagem quanto ao tipo de pessoa que faz aquele esporte e quanto ao compromisso que nutrem em respeito a ele.

Em contradição com os fundamentos básicos dos esportes competitivos, são inúmeros os torcedores que consideram algumas dessas atitudes como parte do jogo, e na verdade têm seu interesse por aquele esporte intensificado. Como resultado dessas contradições, passa a ser igualmente tarefa do dirigente esportivo tentar estabelecer um equilíbrio entre a integridade e a atratividade com uma cultura cada vez mais intensificada de idealização das celebridades, que tende a recompensar atitudes e comportamentos inadequados e, por ironia, a aumentar o apelo que exercem sobre os fãs e o tamanho das bilheterias. O conflito pureza X comércio é espelhado em outras modalidades de entretenimento, mas se torna mais crítico nos esportes, em que a legitimidade é determinada com base em capacidade e esforço.

Novas tecnologias

O torcedor nunca teve à sua disposição tamanha quantidade de informações sobre esportes e disponibilidade de competições. Nesta nova era, na verdade sempre existe alguma coisa para praticamente todos os torcedores, e, para quem estiver disposto a pagar por isso, essa disponibilidade não tem limites. A proliferação de canais de TV paga proporcionou ao público milhares de fontes de informação, a tecnologia do celular mudou a maneira pela qual as pessoas vivem e fazem negócios, e as inovações tecnológicas tornaram o acesso ao entretenimento mais customizável.

Novas tecnologias tiveram e continuam tendo grandes consequências para os esportes. Nicholas Negroponte, no seu conceito do "Daily me*", argumenta que a personalização da mídia tem o potencial de estreitar os interesses das pessoas, fazendo com que saibam tudo sobre aquilo que gostam e ao mesmo tempo fechando os olhos para o resto do mundo.³¹ Mesmo parecendo improvável, neste novo mundo da mídia, é hoje perfeitamente possível para um fãático dos Dallas Cowboys personalizar seu abastecimento diário de notícias esportivas com mensagens telefônicas exclusivamente sobre essa equipe de beisebol, atualizando as informações sobre contusões de jogadores, o resumo dos treinamentos da quarta-feira, e com artigos de especialistas sobre o que está preparando o adversário que eles irão enfrentar no domingo seguinte. Os torcedores mais fãáticos podem criar um mundo só deles mediante ferramentas e provedores antes inimagináveis. A força dessa programação é a total imersão no mundo personaliza-

*N. de R. T. Termo criado por Nicholas Negroponte. Refere-se ao jornal virtual personalizado.

28 Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores

zados dos Cowboys. Sua debilidade, porém, é a quase impossibilidade de que outros esportes e mídias abram alguma brecha nesta muralha unidimensional do mundo do esporte.

Algo ainda mais revelador quanto às possibilidades do futuro do mundo do esporte está naquilo que a inovação tecnológica acrescenta na experiência dos torcedores. Os torcedores podem acessar uma variedade de esportes a qualquer hora do dia, com impressões e comentários de especialistas anteriormente só disponíveis em horários – e às vezes dias – determinados. Os torcedores podem instalar-se em seu living, aquecidos e satisfeitos, assistir a constantes replay de lances, melhores ou piores, das grandes histórias, ouvir e até falar com treinadores e jogadores, e participar de praticamente todos os tipos de eventos esportivos no mundo inteiro. Com a HDTV o admirador do golfe consegue quase que sentir a grama sendo arrancada como parte dos lances em que Ernie Els rumo para o 15º buraco. Com a televisão via satélite, um torcedor dos Sacramento Kings que estiver na Sérvia pode assistir a cada minuto de uma temporada de 82 jogos. Com a Internet, um fã de Annika Sorenstam pode acompanhar seu giro internacional de torneios, e um fãático do automobilismo consegue inclusive se imaginar ao volante de um dos bólidos da NASCAR. Também pela Internet, os fãs de videogames podem assumir “o comando” de uma das principais equipes do futebol italiano e competir com qualquer oponente. Essas novas tecnologias ampliaram o escopo da indústria do esporte a um novo nível global, com novas normativas, novas audiências, e consequências imprevisíveis.

O temor do qual ninguém gosta de falar é que os torcedores de todos os esportes acabem ficando em casa – o momento em que os eventos esportivos passariam a ser shows de estúdio e as platéias no local um detalhe praticamente insignificante em função das audiências da televisão. Por exemplo, a NFL tem 120 milhões de telespectadores e 17 milhões de fãs que comparecem aos jogos anualmente, tomando 90% da capacidade dos estádios. Isso significa que 14% dos torcedores da TV vão ao estádio em um determinado ano.³² Todos os esportes precisam manter um delicado equilíbrio que significa a necessidade simultânea de manter seus estádios cheios e ao mesmo tempo corresponder às expectativas de um mercado de mídia esportiva em crescente expansão. Neste mercado competitivo, contudo, não são apenas os eventos ao vivo que lutam para atrair e manter espectadores. As grandes redes de televisão estão sob pressão cada vez maior, à medida que sua base de telespectadores vai se fragmentando, dividida entre as novas mídias que entram na disputa.

Mostre-me o dinheiro

Rod Tidwell, um dos receptores dos Arizona Cardinals no filme Jerry Maguire, foi curto e grosso na ordem dada ao seu empresário: era mostrar o dinheiro ou “cair fora”. É a indústria inteira do esporte que, no momento, enfrenta um último semelhança, desencadeando uma frenética busca direcionada à carteira e ao coração do Torcedor Inconstante. O dinheiro está lá, mas, aonde, mesmo?

No mundo tradicional da mídia, as redes de televisão passaram a ser a grande fonte de renda, com as receitas de bilheteria e das transmissões de rádio igualmente sendo fontes importantes para o faturamento anual. O patrocinador pagava a conta, a rede tinha o seu lucro, e o esporte recebia um tipo de comissão ao proporcionar o conteúdo. Mais recentemente, a explosão dos canais de mídia esportiva e as inovações nas informações sobre o esporte abalaram o equilíbrio que marcava os ganhos com esta até então confiável e bem definida infra-estrutura dos direitos sobre as transmissões e divulgação dos esportes. As grandes redes, tantos esportes, provedores de canais 24 horas, televisão e rádio por satélite, telefones celulares, videogames, literalmente milhões de sites e blogs na internet, e ainda outras formas de mídias, congestionaram e complicaram o sistema a ponto de confundir mesmo os pensadores mais sinérgicos. Não faz tanto tempo assim que os executivos das redes sorriam com indulgência para suas equipes antes de proclamar: “Dizem que a concorrência está para chegar. Eu sinceramente não consigo enxergá-la.” Bem, acontece que ela está aí, e agora todos os participantes da indústria do esporte têm de reavaliar e reestruturar posições a fim de conseguir navegar pelos superlotados canais da informação.

O que é que tudo isso significa para os executivos do mundo do esporte? Existem duas questões fundamentais.

Em primeiro lugar, o mercado da mídia continuará pagando, mas de maneira diferente. A vantagem da transmissão ao vivo dos esportes é uma carta na manga, quase exclusiva num mundo da mídia em que os entretenimentos gravados e baixáveis podem ser facilmente transferidos para os mais diferentes horários escolhidos pelo ouvinte ou espectador. Os esportes, no entanto, dependem da instantaneidade das transmissões, e para qualquer anunciante a transmissão ao vivo continua a constituir um valor por demais atraente num mercado tão competitivo. Mesmo levando em conta as vantagens do esporte, os anunciantes, como em todas as suas buscas de grandes audiências, já começaram a dispersar seus recursos ao longo de um universo bem mais amplo de veículos de publicidade.

Um dos meios de maior sucesso surgido no congestionado mercado da mídia como um sistema de comunicação dominante é a ESPN. Ao depender menos de anunciantes e mais das receitas com a assinatura do cabo, esse gigante da mídia esportiva já deixou sua marca em nove canais de televisão, mais de 700 estações de rádio afiliadas, uma revista, um site na Internet, restaurantes, telefones celulares, videogames e em mais de 180 países do mundo inteiro. A companhia, com base no seu poder de compra, pode distribuir contratos com esportes – tanto os principais quanto aqueles de pequenos nichos – aparentemente sem qualquer limite. Contudo, a ESPN está, atualmente, enfrentando a concorrência não apenas das redes comerciais que produzem programação seletiva de esportes e de novos provedores de cabo, como a Comcast, mas igualmente das próprias entidades esportivas que buscam cada vez mais se tornar o principal canal para o contato entre os torcedores e seus esportes prediletos.

Além disso, na corrida ao ouro desencadeada para conquistar o Torcedor Inconstante, as guerras de interesses entre as várias mídias existem em toda a indústria do esporte, e muitas vezes chegam a ameaçar diluir o valor das propriedades esportivas ao longo do processo. Por exemplo, a rádio XM Satellite transmite atual-

(Continua)

(Continuação)

mente jogos da MLB para todos os 30 clubes participantes. Em consequência, os atuais detentores dos direitos de TV da MLB, bem como acordos tradicionais de rádio, entram sem querer em concorrência direta com a XM. Joel Hollander, diretor de broadcasting e CEO da Infinity, ao abordar os problemas previstos a partir desta tendência, afirmou: "Nós adoramos o negócio do esporte na Infinity. Apenas não amamos o preço que pagamos nos últimos dez anos. O conteúdo é que não é mais tão exclusivo como outrora foi".³³ Muito se argumenta que o aumento da exposição só contribuirá para a expansão do mercado e para atrair um número cada vez maior de espectadores, de maneira que todos os participantes acabarão se beneficiando – mas essa é uma posição que acaba desafiando a lógica. No final, os direitos de mídia do esporte, exceto em relação aos eventos de imenso porte, como o Super Bowl, do futebol americano, ou a Copa do Mundo da FIFA, tendem a perder valor, e os meios produtores dos eventos esportivos serão forçados a buscar fontes adicionais de receitas a fim de poderem manter seu atual padrão de vida.

A segunda questão crucial nesta área é que os produtores dos eventos esportivos precisam passar a considerar-se não apenas na condição de provedores de conteúdo, mas também como na de seus próprios centros de mídia. Os executivos do mundo do esporte precisarão assumir o controle; terão de passar a exercer o papel tradicional da mídia; e projetar, embalar e distribuir seus produtos. Será, sem dúvida, um dramático giro na maneira pela qual as fontes dos espetáculos esportivos tradicionalmente encaram seu papel no setor. O modelo do esporte não foi muito diferente de uma linha de montagem de automóveis à medida que os esportistas proporcionavam a informação aos centros de mídia que então escreviam reportagens, construíam publicidade, orquestravam campanhas de anúncios, e faziam todo o trabalho intermediário de comunicação ao público. Os esportes não precisaram investir no conteúdo da mídia e comunicação, pelo menos não em termos de grandes recursos, mas, assim fazendo, acabaram basicamente terceirizando-os a uma indústria enorme e em rápido crescimento – a das comunicações.

Um dos primeiros beneficiários da tecnologia e da correspondente descentralização da mídia esportiva é o setor dos esportes de nicho, que historicamente recebiam escassos espaços na TV e no rádio e que agora tem muito a ganhar. Novas tecnologias e a redução dos custos combinaram-se para dar a esses esportes oportunidades inimagináveis há cinco anos. A situação é mais complicada para os esportes tradicionais de altos investimentos cujos contratos envolvem cifras bilionárias e que conduzem guerras nos ofertas para a divisão de sua parte no bolo de recursos da mídia. Os responsáveis por esses esportes já estão forçados a planejar para o dia em que o mercado de mídia não mais satisfaça as suas necessidades de receitas, e alguns deles buscam, por isso mesmo, construir suas próprias redes de difusão, lançando sites de Internet com distribuição de vídeos, jogos e Fantasy sport*, e investindo em outras mídias, como telefones celulares e videogames.

*N. de R. T. Modalidade de esporte com times fantasia e equipes virtuais, que são montadas a partir de resultados estatísticos das performances dos times e equipes reais. Nas EUA esta modalidade está constituída em ligas e campeonatos, com cobertura na mídia similar a dos esportes reais.

Na muito admirada indústria do cinema, a busca pelos fãs tornou-se um esforço de alto custo, que ilustra o problema para a área do esporte. Em 2004, os estúdios de cinema dos EUA gastaram US\$ 34 milhões somente no marketing nacional de seus filmes, um custo semelhante à metade dos custos de produção. Esses orçamentos desproporcionais forçaram a indústria a reconsiderar aonde investir seu dinheiro para atingir os fãs do cinema e atraí-los em números suficientes para realmente ganhar dinheiro com suas produções. Dawn Taubin, presidente da divisão de marketing nacional da Warner Brothers Pictures, é quem se queixa: "Os custos do nosso marketing estão simplesmente indo para o espaço. Se não conseguirmos adequar essa questão, fatalmente acabaremos na falência."³⁴ Uma ameaça muito similar a essa paira sobre o mundo dos esportes. À medida que o custo de atrair os torcedores continua em escalada e que aumenta a incerteza sobre qual a maneira certa de lucrar nessa indústria, agir com rapidez e estrategicamente de maneira a atrair espectadores em meio às novas, e aparentemente sem lógica, formas em que esse público faz uso das mídias, já se tornou questão de vida ou morte. A resposta, para muitos esportes, parece a mesma: extrair cada centavo possível dos acordos de direitos de mídia em vigor e passarem a ser, cada vez mais, tanto provedor de conteúdo quanto distribuidor da respectiva mídia. Esta solução de duas etapas só irá ter sucesso no curto prazo à medida que os tradicionais acordos sobre direitos de transmissão forem se esgotando paralelamente à corrida para definir os futuros provedores de conteúdo.

Individualismo

As noites de quinta-feira no centro cívico, tradicional atividade da comunidade, sofrem com a concorrência de reprises de séries como *The Apprentice*, de chats na Internet sobre a política externa chinesa, da NBA na TNT, de uma ida aos confortáveis cinemas do shopping center, telefonemas de longa distância para amigos no outro extremo do país ou simplesmente de uma noite relaxante em casa com a família preparando-se para outra extenuante jornada de trabalho. As pessoas, nesse processo, acabam se tornando bem menos focadas no grupo e desenvolvendo interesses mais individualizados. Em seu livro *Bowling Alone*, Robert Putnam demonstra que desde o fim da Segunda Guerra Mundial os norte-americanos vêm diminuindo seu envolvimento na interação com a comunidade, preferindo passar mais tempo em grupos menores, mais seguros, como famílias e grupos de amigos.³⁵ Conversar com os vizinhos no cafezinho, pedir leite emprestado desses mesmos vizinhos e cuidar dos filhos pequenos para que uns e outros possam dar uma saída são igualmente práticas que experimentaram um constante declínio e que, com algumas exceções, parecem ter ficado no passado.

As implicações do individualismo para a indústria do esporte ficam mais evidentes na erosão da popularidade e importância de esportes em equipe. Em sua pesquisa Putnam constatou que a participação em esportes coletivos entrou em queda juntamen-

te com o declínio da interação comunitária.³⁶ Não é portanto surpresa alguma o fato de que de 1990 ao ano 2000 os esportes com maior crescimento de índices de preferência foram skating, snowboarding e skateboarding – todos eles individuais. Acrescentem-se a corrida da maratona, as competições de triatlon e a natação, a tendência pelo afastamento dos esportes coletivos e pela procura por aqueles individuais fica ainda mais evidente. O aumento do individualismo contribui para o processo de fragmentação das tradicionais audiências dos esportes coletivos, e essa poderosa tendência cultural tem tudo para continuar a afetar largos setores do mundo do esporte.

Mudanças na estrutura e no comportamento das famílias

A estrutura familiar passou por grandes mudanças, as quais têm afetado significativamente a participação e a presença nas competições esportivas. Cerca de metade das famílias norte-americanas são descritas como “mistas”, significando pais divorciados, pais e mães solteiro(a)s, multigerações ou grupos diversos de pessoas sem relacionamentos familiares. Como resultado disso, a tradicional estrutura de decisão pai/mãe da família não é mais tida como representante desse conjunto.

A decisão quanto à participação e consumo de esportes fica, pois, complicada. Qual é a autoridade capaz de decidir quem irá jogar beisebol, em que nível, e se e quando eles poderão levá-los por aí fora em tal atividade? Tem ficado claro a partir de inúmeras pesquisas que a prática espontânea do esporte e não submetida a regras, a qual era a tradicional maneira de iniciar-se em algum tipo de esporte, apresenta dramática redução. Essa tendência é mais forte em regiões com nível de renda médio e alto e menos em comunidades com baixa renda. Nas últimas duas décadas, conforme o Dr. Alvin Rosenfeld, autor de *The Over-Programmed Child*, o tempo dedicado a esportes programados praticamente dobrou, enquanto que o tempo para atividades esportivas espontâneas caiu para metade.³⁸

São vários os fatores que contribuíram para esse declínio. O primeiro deles está no número cada vez maior de crianças submetidas desde tenra idade a uma pesada carga de atividades. Isto inclui desde dias para encontros, aulas de balé, futebol, cuidados pós-escola e acampamentos orientados. Aquela criança que simplesmente chega em casa depois da escola, põe um par de jeans e vai para a praça praticar algum esporte de sua livre escolha é algo que praticamente desapareceu do cenário. Mavis Hetherington, psicóloga da Universidade de Virginia, identifica os pais como determinantes nesta decisão ao afirmar que “os pais, na verdade, regulamentam todas as atividades de seus filhos”.³⁹ Em segundo lugar, quando as crianças têm tempo de lazer realmente delas, gastam-no em videogames, navegando na Internet ou à frente do aparelho de TV. É tarefa das mães difíceis fazer com que crianças saiam para a rua. Em terceiro lugar, quando a atividade não tem algum aspecto educativo, os pais tendem a entendê-la como desperdício de

tempo.⁴⁰ Aquela orientação para que “deixemos que as crianças sejam crianças” hoje soa como algo estranho, sendo em muitas comunidades substituída pela dúvida “será que esse esporte conseguirá levá-las à universidade?”

O efeito dessas tendências sobre a participação e o consumo nos esportes chega a ser estonteante. Estima-se que 50% das crianças acabem largando o esporte organizado por volta dos 12 anos de idade, e que 75% delas deixem de competir por volta do segundo ano colegial.⁴¹ Fato ainda mais perturbador é o constatado pela National Parent Teacher Association no sentido de que 75% das crianças confessam ter largado um esporte pela fixação de pais e treinadores na necessidade de vitórias.⁴² Muitas delas são forçadas a participar de um esporte pelo qual não têm o menor interesse, ou que desejam abandonar. Tudo isso significa que se está criando uma geração de jovens que podem estar participando de esportes que não são absolutamente os seus preferidos e que, se pudessem adotar suas próprias decisões a respeito, fariam escolhas diferentes. Conquistar os jovens é essencial para a sobrevivência do esporte, qualquer que seja seu tipo, e a estrutura familiar em constante evolução é um desafio que tende a complicar essa conquista.

1X para 3X pelo 45

O time de futebol dos Mustangs, de 1947, era formado por 26 alunos da escola Frances Willard que viviam no mesmo bairro. Cada um deles levava o próprio uniforme, composto de ombreiras de plástico, vários capacetes coloridos, calção largo, e de uma variedade de calçados de tênis, tanto para caminhar quanto para competir. Os jogadores eram distinguidos por uma camiseta maior que eles, cor de cinza, com o nome “MUSTANGS” escrito no peito, a crayon. A equipe treinava três ou quatro vezes por semana em North Commons, um parque com um gramado ondulante de dimensões não muito bem definidas. Um aluno do ginásio poderia aparecer para ajudar a organizar e dar sugestões sobre práticas comuns e seleção de jogadas. Ao final, no entanto, o time mais ou menos se autoentreinava e, numa versão muito própria de democracia, tomava decisões quanto à arbitragem, escalas e acerto de jogos com adversários da vizinhança.

A jogada característica da equipe era 1X para 3X pelo 45. O 1X (o lançador, ou quarterback) recebia a bola do central, jogava para o 3X (o fullback, um dos corredores) que corria entre o 4 (o defesa da direita) e o 5 (o tackle-direita). O guarda-direita e o tackle eram os garotos mais possantes do time. Muitos garotos de 10 anos, da vizinhança, jogavam no time, sendo suas posições determinadas pelo desempenho e pelo consenso. Nem sempre esse consenso surgia facilmente.

“Eu quero jogar como extremo, não como central, pois pretendo fazer muitos touchdowns (pontos).”

“Você não tem altura suficiente, e o Joel tem mãos melhores.”

“Tudo bem, fico de central esta semana, mas, se o Joel falhar, é tudo comigo!”

(Continua)

(Continuação)

O time jogou durante cinco temporadas até os jogadores atingirem a escola de segundo grau, onde se tornaram a força dominante no time de futebol. Cerca de meio século mais tarde, em ocasiões especiais os jogadores chegavam, procedentes de todas as partes do país, para um reencontro em que o assunto principal, claro, era a forma como cresceram em torno das regras dos esportes.

Contrastemos agora os Mustangs com o ambiente esportivo dos jovens da atualidade. A idéia de garotos se organizando sem supervisores, praticando sem necessidade de vigilância um jogo duro como esse durante cinco anos, e tomando suas próprias decisões, é realmente algo quase impensável. Especialmente levando-se em conta que os Mustangs jogavam basquete quando o tempo tornava impraticável o esporte ao ar livre e beisebol quando a neve derretia. Hoje, as crianças podem realmente contar com uma gama maior de opções, são supervisionadas de perto na maior parte das disputas esportivas e, como resultado, estão normalmente mais bem treinadas e habilitadas que seus predecessores. A contrapartida é o fato de que muitas das decisões a respeito da participação e comportamento nos esportes foram tiradas das mãos dos jovens, passando a ser um encargo de técnicos, dos pais ou das próprias escolas. Fato ainda mais representativo das mudanças está em que os esportes deixaram de depender das estações do ano, com o aspecto adicional de que tal superposição incentivava a especialização e muitas vezes, também, um primitivo desencanto com o esporte escolhido. Para a indústria do esporte foi fácil prever quais esportes aqueles Mustangs iriam jogar e acompanhar com o passar do tempo. No mercado saturado de hoje, no entanto, aumenta cada vez mais a incerteza quanto a que esportes as crianças tenderão a preferir quando se tornarem adolescentes e adultos, pois suas experiências iniciais são cada vez mais variadas e controladas. E essa incerteza é um dos principais fatores na concorrência pela disputa do Torcedor Inconstante.

Falta de tempo

A análise do cronograma de um dia de trabalho típico dos norte-americanos demonstra 9,2 horas de trabalho, 7,5 horas de sono, 0,9 hora de atividades domésticas, 3 horas de lazer ou esportes e 3,4 horas para o restante do dia, o que inclui refeições, uma bebida ou ir à escola ou sair a passeio.⁴³ Com uma janela tão limitada para entretenimento, os apreciadores de esportes precisam ser realmente seletivos na destinação do seu tempo. Seja a atividade do torcedor assistir a um jogo profissional, participar da convenção de inverno da liga de beisebol ou dirigir 60 a 70 quilômetros para ver o filho jogar tênis, o tempo se torna um fator crítico no processo de decisão dos torcedores.

Não é somente o tempo gasto durante a atividade esportiva que pressiona os fãs. O fator que mais causa problemas é realmente o tempo que levam para se envolver nessa atividade. Examinemos, por exemplo, o torcedor comum que comprou ingresso para

do deixa seu local de trabalho às 17h30min com um amigo para se dirigir ao estádio. Suponhamos que o torcedor trabalhe em Burbank, que fica a cerca de 20 quilômetros de distância da Chavez Ravine, a sede dos Dodgers. Em 1958, o torcedor cobriria esse trajeto em cerca de 30 minutos, mas no trânsito de hoje dificilmente o fará em menos de hora e meia. Com sorte, o torcedor estará então no estádio às 19h15min, 15 minutos antes do começo do jogo. O jogo pode durar cerca de três horas, para sair do estacionamento precisa-se de meia hora, mais 45 minutos para chegar em casa, o que estará fazendo quando faltarem 15 minutos para a meia-noite. Sem incluir o tempo gasto ao telefone para a reserva dos ingressos, combinando com amigos a hora de sair e chegar, e explicando a outros membros da família o motivo de estar indo sozinho ao jogo, o torcedor terá dedicado seis horas a um jogo de beisebol. Em uma noite, o torcedor gastou então parte significativa do tempo reservado para lazer durante a semana, com apenas uma atividade. Não é mais novidade, por isso, o fato de que na Chavez Ravine muitos torcedores chegam bem depois do começo do jogo e saiam antes do fim para escapar do tráfego.

Atualmente, a concorrência, as maiores exigências dos torcedores, o paradoxo comercial, as novas tecnologias, o individualismo, a decisão tomada em família e a falta de tempo são fatores que conspiram para tornar mais importante do que nunca para a indústria do esporte a conexão com o torcedor. Neste livro, buscamos examinar de que maneira produtos esportivos de todos os tipos – atletas, equipes, ligas, federações, eventos, artigos relacionados ao esporte – podem concorrer neste mercado do Torcedor Inconstante. Nosso objetivo é proporcionar uma abordagem sistemática destinada a atrair e manter torcedores, e, finalmente, orientá-los para níveis mais altos de comprometimento e intensidade.

CRIAR MARCAS ESPORTIVAS REALMENTE ATRAENTES

A indústria do esporte enfrenta um desafio de marketing completamente diverso em relação a qualquer outro entretenimento. No mundo do esporte, o desempenho esportivo foi tradicionalmente a causa principal da atração e ligação com os torcedores. Um atleta em busca de um recorde, um time buscando uma sequência de vitórias, e uma liga ou evento com a mais alta qualidade de competição foram tradicionalmente fatores de atração dos torcedores. Da mesma forma, astros decadentes, times que insistem e não concretizam metas e ligas e eventos de baixa qualidade acabam reduzindo o nível do interesse dos torcedores. Tratando-se de um produto baseado na performance, a melhor estratégia de marketing do esporte tem sido quase sempre as vitórias e a alta qualidade na performance nas competições. No entanto, no mundo do esporte em que ganhar e perder é sempre inevitável e os executivos têm escasso controle sobre o que vai acontecer em campo, essa maneira de pensar precisa ser mudada.

A conexão ideal com os torcedores é aquela de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos espor-

tivos. A fim de concretizar essa conexão sustentável com os torcedores no mercado do Torcedor Inconstante, nossa proposta vai no sentido de que a indústria do esporte passe a ver seus produtos como marcas com agilidade e altamente efetivas quanto ao mercado. Uma forte marca é uma forma de promessa ao consumidor que desperta uma série de associações mentais que os mercados conseguem prontamente identificar a respeito do "produto", como confiabilidade, nível de desempenho, personalidade, conforto e acesso. Marcas realmente fortes do mundo esportivo são construídas por meio da *transformação* – o sistemático processo de mudança que redefine e reinventa o produto esportivo como marca focada no torcedor. O movimento para a criação de marcas nos esportes é consequência inevitável do nível de concorrência a que esse mercado chegou e da necessidade de todos os produtos esportivos de constantemente reagir às mudanças nas expectativas e exigências do torcedor. Transformar-se em marca não apenas melhora o potencial da ligação com o torcedor, mas também diferencia um produto esportivo dos seus concorrentes e amplia sua longevidade.

Um fator fundamental da transformação da marca é a garantia de que há a força de um astro no produto final. Ao longo de toda a história do esporte, os astros sempre foram atrações principais para conquistar e manter a atenção dos torcedores. Nomes como os do boxeador John L. Sullivan, do astro do futebol Red "Iceman" Grange, da atleta Olímpica Mildred "Babe" Didrikson Zaharias, ou do fantástico central Wilt "the Stilt" Chamberlain estão entre aqueles que os torcedores norte-americanos imediatamente reconhecem. De fato, astros como Babe Ruth, o recordista de home runs do beisebol, e da estrela do tênis Billie Jean King teriam a capacidade de transformar literalmente seus esportes em importantes formas de entretenimento esportivo. Um grande desafio para os donos das equipes é então garantir que uma corrente firme e previsível de astros façam parte do mix da marca.

Uma solução para esse dilema seria desafiar o pensamento convencional sobre a força dos astros como algo limitado a atletas em caráter individual. As marcas esportivas de maior sucesso não apenas dependem dos astros; elas precisam ampliar a abrangência do seu mix de força dos astros de maneira a nele incluir instalações, lugares para bons lanches e refeições, equipes, locais, eventos e indivíduos – entre eles os proprietários – que normalmente não faziam parte do roteiro geral das atrações. A força dos astros deve ser redefinida a fim de melhorar a conexão com os torcedores, maximizar todas as potencialidades que um produto esportivo tem para oferecer, e garantir um constante fluxo de materiais da marca a fim de elevá-los ao status de astros.

A consolidação da marca nos esportes não é novidade. Existem exemplos de marcas fortes que estabeleceram relações com os torcedores baseadas em um claro delineamento da identidade da marca e da sua diferenciação em relação aos concorrentes. David Beckham, Anna Kournikova, Tiger Woods, os Washington Redskins, o Wrigley Field, a Copa do Mundo da Fifa, Dodger Dogs, Nike e Adidas são marcas e eventos que logo vêm à mente quando se fala de atrações esportivas. O Manchester United, um dos

clubes de futebol da Inglaterra, é um exemplo da maneira pela qual se consegue transformar um clube esportivo de atração local em marca global, não muito diferente daquilo que representam, em seus respectivos campos, GE e Sony.

O Manchester consegue unir esportes e negócios

Houve um tempo em que o Manchester United, da Inglaterra, não passava de um bem-sucedido clube de futebol. Nos últimos 15 anos, contudo, esse clube viu-se guindado ao status de empresa altamente lucrativa e marca reconhecida globalmente. Conforme os balanços de 2005, o Manchester United valia cerca de US\$ 1,251 bilhão, e tinha 75 milhões de torcedores espalhados pelo mundo.⁴⁵ Para dar uma dimensão mais exata desses números, a segunda franquia mais valiosa nesse ramo era a do Real Madrid, da Espanha, avaliada em US\$ 920 milhões, seguida pelo AC Milan, da Itália, avaliado em US\$ 893 milhões.⁴⁶

Como se deu essa transformação? Em primeiro lugar, a organização passou a reunir e a desenvolver em suas categorias de base os melhores talentos juvenis internacionais. A partir de 1986, Sir Alex Ferguson, o manager do Manchester United, foi dando brilho mais real às habilidades de David Beckham e de outros jogadores que são hoje nomes de destaque no mercado internacional. Em segundo lugar, depois de conseguir a consolidação do produto, os executivos do Manchester United modificaram sua estratégia de negócios. O CEO David Gill representa um novo tipo de executivo da área do esporte que fala "a linguagem da folha de pagamentos e da cotação das ações, e vê os clubes como marcas, os jogadores como ativos, os torcedores como clientes e lugares distantes como mercados".⁴⁷ Em terceiro lugar, a marca Manchester United correu o mundo por uma variedade de canais: restaurantes promovendo o clube, mega stores de itens esportivos, um canal próprio de TV a cabo, um estádio totalmente reformado, e museus. Com essas estratégias de marketing, a marca Manchester United símbolo de um dos melhores times de futebol do mundo, porquanto recheado de astros, ganhou força em amplos setores de diferentes audiências mundiais.

O sucesso futuro do Manchester, contudo, não é coisa garantida. Concorrentes como o AC Milan, Juventus, Chelsea, Real Madrid e outros grandes nomes do futebol mundial, e esportes como basquete e o beisebol, estão imitando a fórmula dos ingleses. Esta situação inclusive obrigou o Manchester United a continuar a melhorar e a expandir sua marca. Assim fazendo, um componente-chave de sua estratégia tem sido o investimento em novas mídias e na expansão da marca Manchester United para novos mercados. Por exemplo, videocliques, informações de imprensa e videogames móveis são atualmente distribuídos aos apreciadores por telefone celular pelo UM Mobile, um serviço wireless,⁴⁸ da mesma forma que um novo jogo virtual com o nome do clube.⁴⁹ O que alimenta a utilização de novas mídias é a expansão da marca para novos mercados, como os da Ásia e Estados Unidos. O

(Continua)

(Continuação)

clube costuma enviar várias de suas equipes para disputar torneios e jogos amistosos nas citadas regiões. Nos EUA, o Manchester formou também uma parceria de marketing com os New York Yankees,⁵⁰ e, na Ásia, continua a inaugurar restaurantes, lojas e escolinhas de futebol na China, Japão e Coréia.⁵¹

O sucesso até aqui alcançado pelo Manchester United é inegável. No entanto, o novo cenário dos esportes profissionais do século 21 tem demonstrado que não existe marca invencível. A compra do clube, que tinha anteriormente ações negociadas nos mercados convencionais pelo megainvestidor norte-americano Malcolm Glazer, deu início a um verdadeiro motim de torcedores mais tradicionais, que se sentiram humilhados não apenas pela intrusão estrangeira mas igualmente pela percebida ameaça de futura degradação da marca Manchester United. Simultaneamente, clubes de futebol como o Chelsea, igualmente inglês, e outros com pretensões globais estão investindo em territórios que o Manchester anteriormente acreditava monopolizar. Se o Manchester United pretender manter sua condição de marca de sucesso, deverá, no futuro, conseguir administrar tanto os aspectos esportivos quanto de negócios de sua marca, a fim de satisfazer seus mercados primários e continuar a se desenvolver globalmente para continuar progredindo num mercado cada vez mais competitivo. Os segredos do sucesso do Manchester já não são mais segredos, e só uma execução cada vez melhor de suas estratégias conseguirá botar para correr concorrentes cada vez mais audaciosos.

A consolidação da marca nos esportes já deixou de ser preocupação exclusiva dos níveis mais elevados do mundo das competições ou dos produtos esportivos mais visíveis. Com a concorrência intensificando-se em todos os níveis do esporte – de clubes de escolas secundárias a clubes tradicionais, e de universidades às ligas amadoras – todos os produtos esportivos podem ser beneficiados pela consolidação das marcas. A transformação é um processo fundamental que diferencia os produtos esportivos e estabelece uma relação especial com os torcedores em qualquer mercado. Veja-se o exemplo da St. John's University.

A St. John's, equipe de futebol americano, é marca dominante inserida numa pequena universidade católica de III Divisão de Collegeville, cidade remota na parte norte do estado de Minnesota. Reduto inegorável de personagens de sucesso, o programa é facilmente identificável em função dos atributos claramente associados ao seu treinador. O ícone da marca St. John's é John Gagliardi, um técnico altamente reconhecido e que tem uma filosofia de trabalho muito específica e atraente. Gagliardi não acredita em táticas não-ofensivas e escaramuças que não sejam voltadas para o jogo, comanda um plantel de mais de 100 jogadores, e sabe como ninguém tirar proveito do

tradicional mau tempo da região.⁵² Em função disso, jogadores que aspirem também a uma experiência intelectual católica, um líder carismático e inclusive a jogar num time de futebol totalmente diferente e por isso mesmo de grande sucesso, chegam a desistir de bolsas de estudos em universidades maiores só pelo prazer de jogar com Gagliardi.

A reação a este exemplo do St. John's poderia ser "tudo bem para uma pequena universidade no norte do Minnesota, mas o que tem isso a ver com o meu clube itinerante de Rugby?" Nesse mercado saturado, não é mais aceitável ser apenas um programa de esportes em universidade pequena ou em um time de rugby com pouca ou nenhuma personalidade. A marca nos esportes, derivada da força de astros, é algo que inevitavelmente emerge em qualquer mercado.

CONCLUSÃO

O torcedor é um ativo altamente valorizado na indústria esportiva. As pessoas dispõem de quantias limitadas de tempo e dinheiro para assistir e participar de qualquer modalidade de esporte. Existem torcedores que colecionam camisas de todas as equipes profissionais de basquete, mas a maioria dos fãs é constituída por aqueles que têm apenas uma ou duas dessas camisas, até porque podem escolher esses e outros símbolos de uma variedade cada vez maior de equipes de esportes. Por fim, os torcedores precisam decidir a melhor maneira de gastar seu tempo e dinheiro. E o ressurgimento de esportes mais antigos, o grande número de novas atrações e o poder dos meios de comunicação para determinar o sucesso são fatores que se combinam para desencadear um ambiente altamente competitivo e volátil. Os executivos com capacidade para reconhecer esse problema, que são ágeis na adaptação a essas mudanças e entendem como a cultura e as novas tecnologias se refletem nas opções dos torcedores, serão aqueles com maiores probabilidades de continuar no caminho do sucesso.

Nosso livro é organizado em três seções. Na primeira, identificamos os problemas da atual indústria do esporte e analisamos como os fãs tomam decisões sobre produtos esportivos. Na segunda seção, desenvolvemos o processo de transformação, com quatro estágios principais – geração do conceito da marca, teste da marca, refinamento da marca e atualização da marca – e apresentamos propostas de estratégias de comunicação de marca. Na terceira e última seção, avaliamos a maneira pela qual as marcas de esportes podem evitar o declínio, sustentar-se e principalmente progredir neste mercado, em permanente mudança, do Torcedor Inconstante.