

O futuro da conexão com o torcedor

Há uma fila de fãs desde o começo da tarde perto do Madison Square Garden, à espera do momento de ingressar no estádio a fim de assistir ao grande jogo de basquete da noite – mesmo não sendo um jogo dos Knicks da NBA, ou do St. John's, da NCAA, nem mesmo dos McDonald's All Americans do basquete universitário. O público não está, portanto, à espera de um jogo de basquete no seu formato mais puro. A expectativa dos torcedores não passa pelas defesas das equipes, rebotes ofensivos, nem arremessos certos de meia distância. E ninguém está sequer interessado em saber quem será o ganhador do jogo. O que o público realmente espera encontrar no tradicional estádio, nessa noite, é um grande show, mesmo sabendo, também, que os astros serão personagens de codinomes tão estranhos como Hot Sauce, Silk With It, Escalade, Half Man/Half Amazing, The Professor, entre tantos outros.

O esporte que atrai tantos fãs nessa oportunidade é o basquete de rua, com seu evento maior, o "And1 Mix Tape Tour". A And1, empresa fabricante de calçados e uniformes e demais acessórios para a prática do basquete, patrocina e organiza a festança, que mistura esporte, moda e música a fim de criar uma experiência de múltiplos canais para os fãs. O Tour já percorreu cidades do mundo inteiro desde o ano 2000, semeando uma subcultura de basquete e fazendo amplo uso da mídia para divulgar o jogo. A ESPN2 produziu uma série de reality shows com prêmios como contrato de patrocínio com a And1 e um lugar permanente no time para a próxima temporada; a produtora de videogames Ubisoft criou e distribuiu um jogo And1 Street Ball que tem como astros as principais figuras desse basquete; numerosos DVDs Mix Tape, que fundem música hip-hop com flagrantes do basquete de rua, já foram lançados. O Tour reencarnou o espetáculo dos Harlem Globetrotters, modernizou o conceito em formatos populares de programas de TV, e criou uma marca que integra um estilo de vida segmentado com um esporte emergente.

A estrutura do And1 Mix Tape Tour entra em confronto total com a maioria das principais modalidades esportivas de maior sucesso, como beisebol, futebol americano, hóquei e basquete convencional. No basquete de rua, árbitros e regras são apenas

formalidades, as vitórias e derrotas, irrelevantes, concentrando-se as atenções nos desempenhos individuais – trata-se de um jogo metade show, metade esporte. Embora esse esporte não se enquadre nos limites das modalidades tradicionais e institucionalizadas, já se transformou na marca mais popular entre seu público-alvo – apreciadores do basquete, na faixa dos 11 aos 17 anos de idade. E, graças em grande parte ao impulso gerado pelo Tour, gerou US\$ 180 milhões em receitas em 2004 e se transformou na segunda marca mais anunciada por jogadores da NBA, sobrepujada apenas pela Nike.¹ Combinando uma forte presença na Internet com encontros do Tour em cidades internacionais, o esporte passou igualmente a evoluir para o status de atração global. Além disso, os Mix Tape atingiram a posição de mais vendidos DVDs esportivos nos EUA, enquanto a ESPN2 transformou o reality show na amostragem das principais características de sua programação própria.² De muitas formas, o basquete de rua e o And1 Mix Tape Tour representam uma mudança nos padrões que irão definir o sucesso no futuro da conexão com o torcedor. O Tour é um caso clássico de interação dos torcedores, plataformas midiáticas inter-relacionadas e uma experiência do torcedor com múltiplas conexões. O basquete de rua é a versão atual do beisebol no terreno baldio ou do futebol americano entre amigos, sem proteção, em que ao parar a jogada não se pode trombar no adversário, apenas tocá-lo com as duas mãos, e cujos participantes não precisavam da pressão de pais ou outros agentes influenciadores para começar a praticá-los.

Jogos como o basquete de rua não são, contudo, as únicas grandes transformações pelas quais passa o mundo dos esportes. Os dias em que alguém crescia admirando somente um esporte e permanecia um fã para toda a vida não podem mais ser considerados garantias de uma conexão com os fãs. O ideal de participação de uma criança que começava a jogar basquete aos seis anos, seguia jogando em equipes de escolas ou parques e mais tarde no colégio, assistindo ao esporte na televisão com os amigos e acompanhando a alguns jogos com os pais, continuando a acompanhar e praticar o jogo na universidade, até chegar à idade adulta na condição de detentor de ingressos por temporada sempre da mesma equipe ou franquia, é, cada vez mais, coisa do passado. Embora ainda existam esportes dependentes de uma plataforma de participação, como beisebol e basquete, que a partir daí levam a gastos com jogos nos níveis universitário e profissional, é cada vez maior o número de atividades esportivas e/ou relacionadas que não podem mais ser consideradas como tendo por objetivo final espectadores definidos. Esportes como dodge ball, hóquei de mesa, maratona, e atividades relacionadas, como videogames, não levam necessariamente a pessoa a se tornar apreciadora fanática dessas modalidades. Como se não bastasse, existe uma categoria adicional de consumidores em que se incluem pessoas que assistem a esportes nas mídias ou ambientes de Internet que variam de spots de 30 segundos a intensos fantasy sports a partir dos quais podem surgir espectadores da modalidade real – mas não obrigatoriamente. Nos EUA, existem igualmente esportes como o futebol que têm alto índice de praticantes mas isso não se

traduz em interesse no esporte profissional e esportes que tem menos praticantes mas uma grande audiência e é a preferência dos fãs, como o futebol americano.

Toda essa variedade de configurações de envolvimento dos torcedores apresenta desafios na área dos esportes que precisam gerar receitas e uma base de torcedores ardorosos, para garantir sua sobrevivência no futuro próximo. Na avaliação de quais são os mais importantes motivadores e das implicações disso para a próxima geração de executivos esportivos, é preciso não apenas entender as tendências tecnológicas e culturais capazes de criar forças com todo esse poder no mundo dos esportes, mas, igualmente, começar a vê-las à luz de uma perspectiva mais ampla e mais produtiva, que venha a permitir maior índice de previsibilidade e de aumento das receitas e da lucratividade.

SEIS FUTUROS MOTIVADORES DE MARCAS ESPORTIVAS DE SUCESSO

Embora o número total de torcedores da Geração Inconstante seja maior do que em qualquer outra época anterior, é igualmente verdadeiro que nunca foi tão difícil como agora atingir, cativar e manter esses mesmos torcedores. Essa combinação torna a conexão dos torcedores com as marcas esportivas cada vez mais difícil, à medida que o mercado evolui e se modifica. *O esporte mais ágil e volado para o futuro estará sempre avaliando os seis motivadores a seguir listados e se transformando de acordo com as exigências de um mercado em permanente mutação e cada vez mais saturado.*

Motivador número 1: crescente interação com os torcedores

A experiência do torcedor esportivo evoluiu radicalmente à medida que a indústria igualmente avançou ao longo das Gerações Monopólio, Televisão e dos Melhores Momentos. Os torcedores de hoje têm acesso a um universo muito maior de informações esportivas, e sua interação com as diversas marcas desse ambiente é crescente. Interagir com o público, estabelecer uma relação pessoal e conexões de nível emocional são os objetivos primordiais das modernas marcas esportivas. Um torcedor do Real Salt Lake, da MSL, poderia consumir um dia inteiro de informações sobre o seu time a partir de contatos com os mais diferentes canais. De manhã cedo, consultaria o jornal *Salt Lake Tribune* para acompanhar, na editoria de esportes, reportagens e estatísticas sobre a equipe; ouviria pelo rádio, a caminho do trabalho – e durante o dia consultaria nos web sites – as mais recentes informações sobre jogadores lesionados; poderia relaxar, no final da jornada de trabalho, jogando, na condição de “dono” do Real Salt Lake, um videogame; veria depois o jogo da noite em HDTV – tendo ainda a opção de acompanhá-lo

pelos casts da internet – e verificaria os escores do campeonato de fantasy football a fim de verificar a classificação de sua equipe. Um menu como esse é hipotético, sabemos, mas o fato mais importante é que ele sintetiza a imensa expansão do ambiente da comunicação na indústria dos esportes nos últimos anos. É exatamente essa grande fragmentação que vai tornando os torcedores cada vez mais “inconstantes”.

Esse novo potencial de interação impõe aos dirigentes esportivos a obrigação de pensar não apenas na experiência do torcedor no estádio, mas também a de se concentrar na comunicação que flui no dia-a-dia de cada um deles. Essas janelas de comunicação, sejam elas reportagens jornalísticas ou atualizações via email, têm consequências sobre o desempenho da marca no mercado. Num ambiente mais tradicional, era bem menor o número de canais com os quais as marcas precisavam operar para batalhar pelo respectivo sucesso. No mercado atual, as marcas precisam entender a importância dos esportes na vida diária dos torcedores a fim de conseguir faturar sobre milhões de impressões esportivas que fazem impacto diário sobre esses mesmos torcedores por meio dos mais diversificados canais. Os esportes que conseguirem ter como marca uma experiência interativa integradora, não apenas do comparecimento aos eventos mas dos vários canais de mídia pelos quais os torcedores se relacionam com as modalidades em exposição, serão os ganhadores desta guerra.

Implicação. O esporte precisa marcar experiências interativas.

O mercado atual padece de um tamanho congestionamento de ofertas esportivas que as experiências baseadas na interação com o torcedor serão as mais capazes de criar a diferenciação nesse mesmo mercado. Os públicos controlam cada vez mais seus próprios ambientes de comunicação,³ e as marcas esportivas precisam proporcionar incentivos reais para fazer com que se disponham a sair de casa, já que assistir a partida pelos meios de comunicação é mais convidativo do que ir ao estádio. Uma experiência interativa de esportes integra todos os componentes – presença ao vivo, mídia e participação – da marca numa forma de atrair os torcedores. Imagine-se, por exemplo, que os Minnesota Timberwolves estejam tentando vender pacotes de ingressos por temporada e precisem motivar o interesse por essa participação ao vivo. Uma inovação interativa incluiria uma série de eventos a partir da base de ativos da equipe. O ingresso por temporada poderia incluir 10 jogos no estádio da equipe, três almoços com a participação de alguns dos principais jogadores, dois jogos especiais pelo *pay-per-view* contra os Lakers, uma sessão especial de um filme sobre esportes com Kevin Garnett sendo o anfitrião, e cinco jogos dando direito a uma festa para 20 pessoas que incluía jantar no estádio, programas e um telefonema, ao final do jogo, de um dos jogadores.

Uma estratégia completamente diversa teria motivação externa, envolvendo diferentes conferências, idades e níveis de categorias. O pacote poderia incluir dois ingressos para ver os Michigan Wolverines, os Detroit Lions e o campeonato de futebol universitário de Michigan. O público-alvo principal seria o torcedor de futebol da área

Detroit-Ann Arbor, que receberia, além dos ingressos para os jogos, uma experiência completa sobre o futebol americano, com uma série de informações sobre as rivalidades entre os times desse esporte em Michigan e um giro pelo Salão da Fama de Michigan na vizinha Farmington. Em ambos os exemplos, as marcas esportivas estão orquestrando a experiência e ao mesmo tempo demonstrando boa vontade ao desenvolver experiências atraentes que os fãs dificilmente conseguem concretizar por conta própria.

Nessas novas experiências, tudo está interligado. Em termos de ingressos, os esportes lembram agora as linhas de montagem automobilísticas. São muitas vezes construídos em plataformas semelhantes, mas acessórios e adicionais apresentam diferenças em cada marca. Dividir as experiências dos torcedores em diferentes níveis e preços, e dar aos consumidores possibilidade de escolha na maneira pela qual interagem com os esportes será um componente fundamental do sucesso das marcas esportivas no futuro.

Motivador número 2: ampliar a força dos astros

A marca esportiva com força calcada em seus astros tem o potencial para melhorar o rendimento do seu produto, aumentar o índice de envolvimento dos torcedores e criar relações de longo prazo. A força dos astros igualmente diferencia a marca no mercado, consegue comunicar uma vantagem competitiva e é historicamente um dos mais poderosos fatores de conexão com o torcedor. A força dos astros é assunto obrigatório para todas as marcas esportivas pretendentes a alguma forma de sucesso, pois aumenta as possibilidades da formação de conexões lucrativas e permanentes com os torcedores dos esportes no futuro.

Uma grande mudança na definição da força dos astros é o crescente entendimento de que ela inclui mais do que simplesmente pessoas. A força dos astros pode igualmente incluir as instalações, disponibilidade de alimentos como lanches e refeições, equipes, acomodações e cultura dos torcedores. Orquestrar a maneira pela qual o astro irá evoluir e se tornar parte integral da marca é tarefa indispensável para os gestores de qualquer instituição esportiva. A decisão dos Baltimore Orioles de incluir o edifício mais longo existente na Costa Leste dos EUA* como parte do *right field* de seu estádio estilo saudo-sista, Camden Yards, foi um exemplo da força dos astros como influência sobre o projeto de uma instalação. Os Orioles destacaram ainda mais a sua marca usando com fartura tijolos similares aos desse marco histórico. Teria sido muito fácil demolir o edifício e fazer da paisagem que assim se passaria a divisor, do centro da cidade e do porto, marcas registradas do estádio. Mas isto não seria, definitivamente, pensamento centrado na

* N. de T. O edifício é o Baltimore & Ohio Warehouse, com 310 metros de largura, que foi mantido no conjunto do estádio e hoje serve como sede administrativa dos Orioles, além de abrigar igualmente uma cafeteria, um bar, uma loja de presentes e o Club Camden.

força dos astros. A administração, levando esse limite em consideração, diferenciou seu estádio de todos os demais existentes na Major League Baseball e com isso criou marca permanente de força dos astros, com vantagem competitiva. O lançamento, em 2005, da equipe de beisebol Washington Nationals, chegou a ameaçar tirar parte considerável do mercado dos Baltimore Orioles, seus quase vizinhos. Mas o consultor econômico Anirban Basu, ao avaliar a situação competitiva, observou: "Os Orioles são uma equipe ainda viável, pois Baltimore ama seu beisebol e Camden Yards é inigualável como estádio de marca".⁴ Este exemplo demonstra uma poderosa redefinição da força dos astros. Astros não são necessariamente apenas jogadores, mas qualquer elemento que se decida apresentar como tal precisa ser bem entendido e fielmente executado como instrumento de consolidação de marca.

Implicação. *Descobrir os astros da marca esportiva e maximizar o impacto por eles gerado constitui questão de sobrevivência.*

Ainda que a maior parte das marcas esportivas conte com potencial para a criação de força de astros, a realidade é que muitos esforços em tal sentido desenvolvidos não chegam a concretizar os objetivos visados. Talvez isso ocorra por conta de proprietários temerosos de que astros individuais simplesmente abandonem a equipe ou não tenham o comportamento deles esperado, ou em função de administradores destituídos da capacidade de observação e distinção para identificar os verdadeiros astros. Em outros casos, existem boas opções de várias instalações e tecnologias com potencial estelar, mas falta aquele empenho indispensável para que funcionem adequadamente. Esses pontos de vista não são mais viáveis num universo esportivo motivado pela força dos astros. É essencial que as marcas esportivas vejam no desenvolvimento dos astros uma importância igual à verificação de que as regras são consistentes ou de que a camisa com o logo do time às costas é mesmo impermeável. A força dos astros atrai público aos estádios, motiva as vendas de artigos comemorativos, bem como de jogadores, e constitui, em resumo, fator de lucratividade.

Felizmente as marcas esportivas dispõem de uma ampla gama de opções para a formação de astros. Isto é o que torna a sobrevivência possível, especialmente em vista da crescente aceitação, pelos torcedores, do universo estelar em constante expansão. As marcas podem analisar seu potencial em matéria de astros, descobrir roteiros e oportunidades de consolidação, bem como de formatar a força estelar de seus jogadores, instalações, equipes, eventos ou outros produtos derivados. A possibilidade de uma marca se tornar, ou não, estelar depende dos limites impostos pelo esporte – o mínimo de habilidade necessária no setor específico da indústria esportiva. Para um estádio, isto pode significar instalações internas modernizadas; para um técnico, a capacidade de ensinar o esporte e comandar seu andamento; para um jogador, a capacidade atlética suficiente para demonstrar competitividade ao longo das atuações oficiais. Quando um produto supera seus limites de capacidade, surge um claro potencial para a criação, construção e

desenvolvimento de roteiros destinados a maximizar a força estelar da marca esportiva. Quando o U.S. Bowling Congress decidiu redefinir o boliche, escolheu para comandar essa operação Diandra Asbaty, uma atleta reconhecida, articulada e atraente. A partir de então ela se transformou na alavanca estelar indispensável para guiar o boliche feminino da situação de esporte nada atraente para as mulheres ao status de grande atração entre esse mesmo público.⁵ A escolha de Asbaty para essa função é um perfeito exemplo do princípio da força estelar na prática – o U.S. Bowling Congress identificou uma atleta que superou os limites da atividade e a posicionou nos canais destinados a provocar um impacto e reformular o boliche feminino como um esporte digno das mulheres.

Motivador número 3: estabelecer a conexão com o mercado jovem em constante mutação

Atingir os jovens e estabelecer conexões com eles continua a ser um dos maiores desafios para as marcas esportivas. Idealmente, as marcas estabelecem essa conexão ainda na infância, e mantêm a maioria deles na condição de consumidores pagantes pelo resto da vida. O problema atual é que, com a infinita variedade de opções dirigidas aos jovens existente hoje no mercado, criar esse tipo de conexão permanente está mais difícil que nunca. Por exemplo, um menino de oito anos pode escolher, depois do término de seu dia escolar, entre centenas de canais de TV a cabo ou satélite; jogar violentos jogos virtuais ou videogames; surfar a Internet de banda larga e participar de chats instantâneos; enviar mensagens de texto ou lidar com jogos eletrônicos num telefone celular; baixar MP3 num gravador digital portátil – tudo isso em meia hora. Basta combinar esse desempenho em mídias multitarefas com o infinito número de mensagens destinadas aos jovens pelas indústrias de alimentos e bebidas, moda, música e esportes, entre outros, para ficar muito claro que a batalha pela atenção, tempo, capacidade de consumo e lealdade dos jovens nunca foi tão intensa. No futuro, tudo isso tende a se tornar ainda mais radical.

Qual o significado dessa situação para os esportes? O processo de conexão jovens/esportes não é mais tão claro e direto quanto foi no passado. A programação excessiva das crianças, as preocupações paternas com a segurança, a especialização da participação em modalidades esportivas e o impacto crescente de novas mídias contribuem apenas para complicar essa relação de conectividade. No futuro, esses quatro pontos continuarão a influir sobre como funciona o mercado jovem, especialmente à medida que as pressões para reduzir as opções de participação aumentam e os pais e crianças são forçados a tomar decisões a respeito do esporte preferido cada vez mais cedo. Neste complexo ambiente envolvendo os jovens, só irão sobreviver e prosperar as marcas esportivas capazes de atingir e estabelecer conexões com o mercado jovem em pontos de decisão críticos, manter esse relacionamento na fase adulta e continuar com adaptações em benefício das novas gerações.

Implicação. *As marcas esportivas precisam adaptar continuamente seus produtos às mudanças culturais e tecnológicas.*

Dizer que a cultura dos esportes juvenis mudou desde os dias do futebol americano da quinta série é dizer muito pouco. Uma das mais recentes inovações é a nova conferência do futebol americano do rapper Snoop Dogg, a “Snoop Youth Football”, que revolucionou a instituição futebolística de Orange County, na Califórnia. Snoop começou como um “técnico padrinho” do time de seu filho, os Rowland Raiders, tendo inclusive agido eventualmente como coordenador de ataque e defesa durante a temporada em que os Raiders conquistaram o campeonato. O rapper presenteou todo o time com DVDs personalizados para comemorar o título com uma mensagem dele a cada um dos jogadores, e promoveu o “Snooperbowl” no Jacksonville Superbowl de 2005, em que 15 mil fãs pagaram ingressos para assistir ao confronto do time campeão com uma seleção local. Depois de permanecer durante dois anos nesse papel, Snoop, buscando o controle de suas promoções em futebol juvenil, cindiu-se dos Raiders e formou uma conferência própria. A força de empuxo de Snoop, suas agressivas práticas de contratação e o suporte financeiro de patrocinadores corporativos e concertos com Ice Cube e os Red Hot Chili Peppers constituíram o incentivo que convenceu muitos jogadores a aderir à conferência de Snoop. Os jogadores da liga eram tratados como verdadeiros profissionais, levados para todos os lados a bordo de ônibus superequipados com monitores de TV que mostravam os principais lances dos jogos da equipe.

A nova liga, compreensivelmente, desencadeou violenta controvérsia em Orange County, pois muitos dos times dali perderam jogadores para Snoop, e seus mandatários passaram a reclamar que o Snoop Youth Football estava simplesmente dizimando suas tradicionais ligas. Sandy Gonzalez, pai indignado de um jogador dos Rowland Raiders, denunciou o ex-padrinho Snoop: “Ele se aproximou da gente com o único e exclusivo objetivo de nos roubar aquilo que de melhor conseguimos estabelecer durante muitos anos”.⁶ Emblemática das novas guerras por posições em desenvolvimento nos esportes juvenis, a liga de Snoop sinaliza para um *benchmark* adicional da participação dos jovens. Ele construiu uma liga em perfeita sintonia com a cultura jovem contemporânea, utilizando seu poder estelar para atrair interesse pelo esporte, e redefiniu o futebol juvenil como algo realmente “cool”. A conferência de Snoop é, assim, o Canário na mina de carvão, um sinal da continuada atração e atualização do que era antes uma simples participação jovem, informal, além de um forte alerta às marcas esportivas em termos daquilo que poderão representar as expectativas despertadas entre os novos torcedores surgidos a partir desta injeção de ânimo. A mesma conferência é, ainda, uma antevisão daquilo que tende a ser um forte movimento fora dos canais normais em termos de capacidade atlética e participação, à medida que as comunidades vão se mostrando decepcionadas com os excessos e buscam restituir alguma racionalidade aos gastos com os esportes e em referência à conduta dos participantes dessa indústria.

As marcas esportivas precisam aprender a conviver com a nova relação entre a tecnologia e os jovens. Com celulares, videogames, mensagens instantâneas e outros fóruns de comunicação via Internet, os jovens estão inseridos numa rede social movida pela tecnologia que não tem precedentes na história da comunicação. Mais de 50% dos adolescentes de hoje têm aparelhos de TV em seus aposentos, e uma proporção semelhante deles já coordena suas vidas por meio dos celulares e da comunicação instantânea via Internet.⁷ A cultura midiática dos jovens tem fortes redes e grande parte de sua inspiração procede dos amigos e colegas através dos vários sistemas de transmissão de mensagens. Este novo ambiente de comunicação e mídias igualmente ameaça afastar os jovens de seus pais e também, por inteiro, dos meios tradicionais de comunicação impressa, como jornais, revistas e livros. Apesar de todas essas mudanças, as oportunidades para o estabelecimento de pontes com os jovens são virtualmente ilimitadas, e os canais para tanto se abrem em configurações totalmente inexistentes até bem pouco tempo atrás.

Como deverá a indústria dos esportes agir a fim de conseguir penetrar nesse universo juvenil aparentemente impermeável? Não basta para as marcas esportivas conseguir acesso aos canais da comunicação jovem; é indispensável que se adaptem à linguagem, ao ritmo e aos códigos culturais embutidos nesse mercado inconstante. Para muitas marcas esportivas, isto significa aumento de custos e maior responsabilidade no desenvolvimento das mensagens. Esta mudança no desenvolvimento e distribuição da mensagem continuará realinhando o relacionamento historicamente interdependente entre os esportes e a mídia que costumava garantir a cobertura dos principais esportes. Nesse ambiente, as marcas esportivas precisarão, a fim de atingir o mercado jovem, negociar novas parcerias, alinhando-se com as tendências culturais mais populares, e adaptando suas histórias e roteiros a um público cada vez mais exigente.

Motivador número 4: promover marcas lucrativas e centradas nos fãs

Marcas esportivas de todas as partes do mundo invadem os mercados sem respeitar fronteiras, competições internacionais são rotineiras em modalidades de todos os tipos, e as barreiras à possibilidade de admirar, como torcedor, marcas esportivas que não sejam do respectivo país vão sendo gradualmente derrubadas. Principalmente em função das tecnologias de satélite e da Internet, as restrições tradicionais às preferências dos torcedores em matéria de localização geográfica perdem força a cada dia que passa. Embora não seja nada fácil para eles assistir a um jogo de futebol entre o Manchester United e o Chelsea, da Inglaterra, os fãs do Manchester United na China podem hoje acompanhar o andamento desses confrontos por telefone celular, ou assistir ao jogo em um dos restaurantes licenciados pelo clube nesse país da Ásia. A expansão dos mercados globais vem não apenas criando novos torcedores para as marcas esportivas; ela, na

verdade, está mudando por inteiro o modo de operar da indústria dos esportes, hoje e nos projetos para o futuro.

Isso que o movimento da globalização está apenas na fase do amadurecimento. A NBA, talvez um dos mais ágeis players mundiais, está meramente desenvolvendo seu programa *Basketball Without Borders*, cujos participantes viajam a outros países com a finalidade específica de ensinar as habilidades desse esporte – e outras oportunidades eventualmente surgidas no decorrer do intercâmbio – de preferência a públicos economicamente desfavorecidos. O World Baseball Classic, ou a copa do mundo de beisebol, é um evento de recente criação. E promoções como as copas mundiais de críquete e rugby, além de outras competições internacionais, ainda não consolidaram o pretendido status de verdadeiras atrações internacionais. No futebol, a FIFA vem expandindo sua atuação pelos mercados mundiais com a introdução desse esporte em novos mercados, como o Vietnã, que já conta inclusive com uma seleção nacional que participa de competições internacionais. Com isto, a FIFA consegue criar fãs do futebol na Cidade de Ho Chi Minh, a capital vietnamita, que pouco a pouco começarão a comprar camisas dos grandes clubes e a fazer parte da comunidade mundial do futebol. O movimento da globalização será um importante motivador das marcas esportivas no século 21, e todas as modalidades que conseguirem manter seus mercados atuais e avançar tanto em mercados tradicionais quanto naqueles em desenvolvimento certamente estarão consolidando uma vantagem competitiva.

Implicação. As marcas esportivas precisam determinar a viabilidade de seu lançamento e participação no mercado global.

Apesar de toda a agitação reinante em torno da globalização, ainda é grande a incerteza a respeito da maneira ideal de administrá-la. Será uma estratégia global de marketing a melhor para determinada marca? Os mercados globais ajudarão ou prejudicarão a marca, e a que preço? Como atingir os mercados globais sem alienar mercados domésticos centrais? De que maneira a marca poderá se expandir com viabilidade e eficiência? No processo da globalização, as respostas a essas e várias outras perguntas precisam ser cuidadosamente analisadas. A globalização dos esportes encontra-se em estado de permanente mudança, e os desafios que ela representa para os participantes são incontroláveis. Ainda que existam resistências dos próprios fãs à expansão de esportes “estrangeiros” nos EUA, como críquete e o *soccer*, já existem casos de maciça aceitação de esportes igualmente importados, como basquete e futebol, em nações e mercados imensos como a China. As marcas esportivas que tiverem a agilidade indispensável para sustentar uma expansão global baseada na manutenção dos seus mercados centrais e na implementação de uma estratégia internacional em termos práticos terão seu sucesso assegurado no futuro.

Quanto a esportes que não pretendam expandir-se globalmente, suas opções vão claramente definindo. A atividade esportiva adquiriu grande parte da dinâmica econômica e política de segmentos industriais como os de automóveis, aço e eletrônicos. A

marca esportiva tem dificuldade cada vez mais acentuada para sustentar posições no mercado, uma vez que invasores com atrações para o público conseguem atualmente incursionar em qualquer tipo de território valendo-se de canais de mídia, e já contam com as condições indispensáveis à consolidação dessa invasão com programas de campo. A defesa mais eficaz dos programas de esportes em relação aos desafios da globalização consiste em escolher potenciais mercados internacionais e construir pontes com esses locais mediante um melhor entendimento das respectivas culturas e pela adaptação de programas que possam efetivamente satisfazer as aspirações ali detectadas.

Motivador número 5: uma base de torcedores fácil de atingir mas difícil de fidelizar

As novas tecnologias de segmentação estão gerando mais informação sobre os consumidores do que em qualquer outra época da história da humanidade. Com base em instrumentos como cartões de fidelidade na rede de farmácias que faz o inventário dos produtos comprados, páginas da Internet que catalogam as preferências do consumidor e gravadores digitais que catalogam os programas que as pessoas assistem, os executivos conseguem formatar um entendimento mais completo do que nunca a respeito dos hábitos dos consumidores. Esse conhecimento dos consumidores tende a aumentar à medida que tecnologias como identificação de frequência de rádio (RFID) e o sistema de posicionamento global (GPS) que acompanham ininterruptamente os consumidores vão sendo crescentemente implementadas. Nesse novo ambiente, os executivos terão condições de, por fim, chegar ao entendimento daquilo que os consumidores desejam, e a partir daí criar produtos capazes de satisfazer tais expectativas.

Os dirigentes esportivos tiram proveito do seu maior conhecimento a respeito dos torcedores, mas existe o fato de que com esse conhecimento vem igualmente o fardo das duras opções a respeito de quais segmentos devem passar a atender, em detrimento, logicamente, de outros. Os desafios estão presentes em todos os setores. Muitas marcas esportivas ainda se debatem em meio a questões não resolvidas, tais como a melhor maneira de organizar os dados de que dispõem, isso para não falar das dúvidas a respeito de quais seriam as melhores maneiras de utilizar tal informação. Outras, continuam tentando decidir quais os canais em que vale a pena investir, quais os concorrentes a serem adotados como modelos de equiparação, e como trabalhar com os consumidores que parecem ter a cada dia mais informação e menor necessidade dos serviços disponibilizados. Essa situação torna-se ainda mais perigosa pelo fato de a informação se tornar mais disponível e acessível para a maioria dos concorrentes. Assim, as tradicionais vantagens de contar com pesquisa de alta qualidade sobre os consumidores vão lentamente se esvaindo. Nesse mercado, as marcas esportivas encontram-se pela primeira vez em

perigo de afogar-se em informação, sobrecarregadas pelas opções disponíveis e tendo de combater a inércia a fim de desenvolver estratégias adequadas de segmentação.

Implicação. *As marcas esportivas precisam não apenas segmentar e se dedicar a públicos preferenciais, como também administrar relacionamentos sem lucros.* Era mais realista para os produtos esportivos selecionar mercados de massa quando havia um número mais reduzido tanto de concorrentes quanto de canais. Agora, os fãs dos esportes vão se realinhando em mercados cada vez menores. A comunicação com esses mercados em rápida transformação exige mais interação, mais consolidação de relações e, de maneira geral, uma abordagem mais centralizada nos torcedores. Os recursos necessários para estabelecer a conexão com os torcedores, em conjunto com a fragmentação, tornam impraticável para a maioria das marcas ser tudo para todos. O simples esforço exigido pela realização de um lucro significa que as marcas esportivas precisam priorizar segmentos e, em alguns casos, abandonar as relações mantidas com outros segmentos do mercado.

Mesmo quando existe um aparente consenso sobre a melhor maneira de obter o máximo de lucros das mais prováveis fontes, a decisão de seguir em frente pode vir a ser suplantada por outros fatores. Nem sempre é prático, ou possível, para os dirigentes esportivos desprezar torcedores dispostos a pagar bom dinheiro para ver sua equipe jogando, ou que são cidadãos, contribuintes de impostos, da comunidade que constitui sua principal base de sustentação. Constitui sabedoria convencional o entendimento de que é preciso investir mais nos mercados lucrativos, e de que os mercados de escasso potencial devem ser abandonados. Mas a segmentação nos esportes em geral apresenta um dilema que não é típico da maioria das demais indústrias. É inerente a muitas marcas esportivas o ideal democrático de que todos devem ter oportunidade de participar, comparecer aos jogos, e compartilhar os sucessos e fracassos da equipe da casa. O problema consiste em que, apesar da necessidade de obter lucros, boa parte da capacidade da marca esportiva de funcionar na comunidade tem base na boa-vontade e nas obrigações cívicas exigidas dos esportes.

Isto não quer dizer que os esforços para concentrar atenções nos torcedores mais constantes ou mais abastados não sejam importantes ou não possam ter sucesso, mas sim que, ao fazer isso, a marca esportiva sempre corre o risco de alienar significativos segmentos da comunidade. As responsabilidades políticas, sociais e culturais dos esportes tornam mais difícil para eles deixar de lado determinados segmentos por motivos de lucros, quando é notória a necessidade de contar com uma base de apoios generalizados para garantir a aceitação da comunidade. A maior parte das marcas esportivas tem ligações com lugares e são voltadas para lugares, sejam essas marcas os Boston Red Sox, os South Dakota State Jackrabbits, ou os Windy City Rollers, de Chicago. Essas conexões capacitam a equipe de esportes a funcionar no mercado local, e todos têm consciência de que legislativos estaduais, conselhos municipais ou distritos regionais podem achar

maneiras de reduzir fundos, arrapalhar o trânsito na hora dos jogos ou negar o apoio policial indispensável para a segurança de uma competição envolvendo milhares de pessoas. A marca esportiva realmente eficiente precisará de uma estratégia capaz de garantir que, uma vez servindo a mercados específicos, o relacionamento entre esportes, lugar e comunidade esteja sempre no alto de sua lista de prioridades.

Motivador número 6: os esportes e suas relações com os torcedores encontram-se em permanente mutação

O maior risco de pretender concorrer no volátil mercado esportivo será sempre a complacência. O sucesso da marca no mercado pode chegar a minar sua vontade de, por exemplo, tentar enfrentar outro empreendimento bem-sucedido. Lonn Trost, diretor de operações dos New York Yankees, uma das mais valorizadas marcas esportivas do mundo, admite: "Nós estamos sempre preocupados. E por isso procuramos monitorar e returbinar a marca e tudo aquilo que ela representa. Realmente estamos sempre observando o que os torcedores enxergam. ... Nunca se é idoso demais para deixar de lembrar a última vez que alguma coisa negativa aconteceu, e que, quando isso acontece, é o bastante para fazer a marca dissipar-se no ar".⁸ Os comentários de Trost não constituem surpresa para ninguém que trabalhe há bastante tempo na indústria dos esportes.

Os torcedores continuarão a ser cortejados por outras atividades de lazer, limitados em tempo por compromissos com suas famílias e atividades, e saturados pelas tecnologias de comunicação. É provável que mudanças no mercado venham somente a se intensificar em ritmo cada vez mais pesado, à medida que as tecnologias proliferam e os fãs são submetidos a crescentes pressões para encontrar os recursos e o tempo necessários para qualquer compromisso adicional à sua agenda. O termo "alvo móvel" descreve de maneira mais que adequada a relação entre marcas e torcedores.

Implicação. A transformação é um processo em andamento.

Qualquer marca esportiva que não tiver condições de se adaptar, não sobreviverá no mercado. O ponto central deste livro é a assertiva de que as marcas esportivas precisam se mostrar dispostas e capacitadas a transformar-se – não apenas uma vez, mas como uma resposta contínua às expectativas e concorrência presentes no mercado em constante mutação. As marcas esportivas mais populares de hoje não têm qualquer garantia efetiva de que continuarão desfrutando desse status no futuro. A cultura evolui, a mídia muda, e novas gerações se voltam para esportes diferentes, tudo isso contribuindo para tornar o mercado potencialmente volátil. Esportes outrora cheios de astros e gozando do apoio e participação das massas – entre eles o boxe e o turfe – entraram em declínio, e, pior ainda, esportes imensamente populares como o ciclismo em pista coberta virtualmente desapareceram. A outrora poderosa Southwest Conference (SWC) pratica-

mente se evaporou, e as jaquetas esportivas muito populares da Starter desapareceram. Houve igualmente uma época em que Bo Jackson e Gabriella Reece conseguiam vender praticamente tudo que tivesse o seu endosso publicitário. Hoje, mesmo esportes de grande popularidade, como a NASCAR, o pôquer e a NFL não se consideram imunes às forças da concorrência. Mesmo superestrelas como Maria Sharapova e Tiger Woods, e equipes fantásticas como as do AC Milan e dos All Blacks, da Nova Zelândia, podem facilmente entrar em declínio, tudo dependendo da maneira como conseguirem encaixar seu futuro. Nessa indústria, nada é garantido, a não ser a mudança.

O fator controlador da motivação da futura transformação pode ser resumido em uma única palavra – *antecipação*. Marcas esportivas eficientes não irão esperar para transformar-se apenas quando alguma crise as estiver forçando a fechar as portas dos respectivos negócios. Pelo contrário, eficientes serão quando se anteciparem e conseguirem reagir antes dos concorrentes às transformações culturais, econômicas e tecnológicas do mercado. Venham os desafios de empreendimentos concorrentes, novas tecnologias ou invasão de um mercado tradicional por alguma marca globalizada, as marcas esportivas de sucesso estarão sempre em transição.

CONCLUSÃO

Os torcedores inconstantes de verdade recém estão nascendo. Milhões de crianças e seus pais estarão tomando decisões a respeito dos esportes que irão praticar, assistir ou acompanhar nas próximas décadas. Alguns desses pais conseguirão transmitir seu amor por determinado esporte aos filhos, e assim ele continuará na família ao longo de mais uma geração. Outras crianças, no entanto, passarão a ser orientadas por especialistas em esportes, e poderão optar por modalidades sequer mencionadas neste livro, ou por outras atividades em detrimento das esportivas. O que realmente sabemos é que a disputa pela preferência de torcedores de todas as idades atingirá níveis sem precedentes, devendo por isso a comunicação com eles exigir marcas esportivas ágeis e orientadas para o mercado. À medida que cada geração começa a estampar sua identidade na cultura, as marcas esportivas precisam se transformar e incorporar aquelas conexões que não apenas garantam sua sobrevivência, mas tenham a capacidade de intensificar seu relacionamento com os torcedores. Os dirigentes esportivos precisarão observar suas marcas a partir desta perspectiva e, ao mesmo tempo, entender que qualquer mudança precisa estar conectada com os torcedores, dentro dos termos por estes definidos. Só se o enxergarmos por estas lentes poderemos, no futuro, atrair e tornar cativo o **Torcedor Inconstante**.