

Mantendo a conexão com os torcedores

O filme Body and Soul, de 1947, narra a ascensão, queda e redenção do boxeador Charles Davis, interpretado por John Garfield. Davis, boxeador amador, torna-se profissional para sustentar sua família, depois da morte do pai. Atleta competente, ágil e dono de golpes demolidores, Davis derruba convincentemente cada adversário que surge à sua frente como profissional. Roberts, um corrupto empresário de lutas e chefe mafioso, toma conhecimento da ascensão irresistível de Davis e lança mão de todo o seu repertório de jogadas sujas para colocar o promissor atleta entre os seus contratados. Atordoado pelas fortunas prometidas, Davis acaba aceitando as propostas de Roberts — ponto de partida para a eventual crise moral do grande lutador. Sob o controle de Roberts, Davis continua vencendo suas lutas, ganhando muito dinheiro, é transformado em astro dos tabladros e acaba sendo seduzido por Alice, a mulher fatal do filme. No processo, Peg, a namorada idealista, e Shorty, o melhor amigo e manager do boxeador, perdem a paciência com o novo Charley e o abandonam. É preciso Roberts chegar ao ponto de “sugerir” a Davis que perca uma luta “arranjada” para o boxeador entender a profundidade de sua queda. Na luta, Davis ignora as instruções de Roberts e sai, como sempre, vencedor. Depois disso, se reconcilia com Peg, e o público é levado a acreditar que ele voltará a ser aquele herói do começo da história.

O filme capta o cenário do boxe nos seus melhores e piores momentos. Retrata as diferentes dimensões — física e emocional — do mundo do boxe, e, ao mesmo tempo, proporciona um resumo de tudo aquilo que contribuiu para o declínio dessa modalidade esportiva. De muitas formas, o filme é uma metáfora das dificuldades que o boxe enfrentaria ao longo da segunda metade do século 20. Em Corpo e Alma, o esporte sofria em função da inexistência de órgãos reguladores eficientes, do envolvimento com o mundo das apostas ilegais e a corrupção, e pela questionável supervisão médica dos atletas. Todos esses fatores acabaram contribuindo para o tempestuoso declínio experimentado por esse esporte no mundo inteiro. O boxe, que chegara a ser dos principais esportes, com uma grande base popular, transformou-se em eventos especiais que atraíam atenções gerais — desde que envolvessem boxeadores de primíssima linha. O declínio desse esporte simboliza a nova realidade para as marcas

gem da marca, a redução de cobertura pela mídia e, principalmente, o declínio da conexão com os torcedores.

Quer se trate de um declínio de mensuração fácil ou nem tanto, a verdade é que, quando os indicadores de declínio se fazem sentir, é urgente recorrer a medidas de sustentação. A essa altura, as marcas esportivas precisam isolar e entender os fatores que contribuem para o declínio. A seguir, nove das causas mais comuns dessa situação.

Desempenho insatisfatório

A mais comum das causas do declínio reside no desempenho insatisfatório, que ocorre quando as expectativas depositadas nas equipes ou nos atletas não se completam. O desempenho insatisfatório nem sempre depende exclusivamente do número de vitórias e derrotas. Uma equipe de basquete que termina a temporada entre as cinco melhores do campeonato pode, tecnicamente, proclamar a realização de uma temporada de alto nível, e, ao mesmo tempo, ter seu desempenho avaliado como insatisfatório pelos torcedores que sempre nutriram, em relação ao seu elenco de astros, a expectativa da conquista do título máximo. Em contraposição, um time de futebol americano tido como eterno perdedor pode superar as expectativas gerais se vencer quatro de 12 jogos, em lugar dos escassos dois encontros que costumava ganhar a cada ano. Em cada esporte ou modalidade esportiva existem algumas mensurações que configuram aquilo que se considera como desempenho aceitável ou superior. Numa universidade privada como a tradicionalmente perdedora Vanderbilt, uma temporada de futebol americano com sete vitórias e cinco derrotas, incluindo vitórias sobre rivais poderosos nesse esporte, seria certamente considerada um notável desempenho. Em contrapartida, esses mesmos números para a equipe de futebol americano da universidade pública Louisiana State seriam inaceitáveis, podendo resultar na demissão do técnico e numa revolta dos torcedores. Todas as entidades esportivas precisam saber avaliar seu índice "aceitável" de desempenho, pois, se chegarem a níveis piores do que esse, o mínimo a que estarão sujeitas será o desinteresse dos torcedores, especialmente dos ocasionais e/ou dos indiferentes anteriormente atraídos para determinada equipe por uma temporada plena de resultados espetaculares.

Redução na participação

Uma recessão no número de participantes é um indicativo de grandes problemas para marcas esportivas. Qualquer declínio na participação serve para ameaçar o potencial de longo prazo dessa marca. Ainda que o golfe profissional apresente elevados índices de audiência televisiva e geral, o número de praticantes do esporte vem apresentando declínio. A National Golf Foundation informa que cerca de 3 milhões de golfistas abando-

esportivas — posição de mercado alguma pode ser tida como garantida para sempre, os torcedores são cada vez mais inconstantes, e a combinação de concorrência e novos canais de mídia torna a manutenção de uma base de fãs um desafio maior do que nunca. Na era do Torcedor Inconstante, o boxe é um esporte ainda em busca de sua própria redenção.

Depois que uma marca esportiva consegue estabelecer-se com sucesso, torna-se indispensável mantê-la sempre atraente e em constante renovação, sem falar na adaptação permanente às novas condições que vão surgindo no ambiente em que funciona, principalmente as mudanças de hábitos do público e a emergência de novos canais de distribuição. Se assim não for, é mais do que certo que terá de enfrentar dificuldades para as quais não estava preparada. Alguns dos obstáculos são, eventualmente, resultados temporários resultantes de competições recentes, de eventos concorrentes, condições adversas do clima, ou até mesmo aumentos dos preços dos ingressos. O produto esportivo tem então condições de alterar sua política de precificação, melhorar suas comunicações, ou tentar outros caminhos no sentido de revigorar a marca. Há, no entanto, obstáculos mais substanciais e, conseqüentemente, de maior duração. Às vezes os torcedores se desligam do esporte preferido em função da arrogância de alguns atletas, ou de uma greve que acaba suspendendo as competições, ou simplesmente porque o esporte se torna desinteressante. Não há pior castigo para executivos e proprietários de entidades esportivas que entrar num estádio praticamente deserto, caminhar pelos camarins e arquibancadas sem esbarrar em multidões, ou sentar-se numa arena de basquete outrora superlotada e dar de cara com apenas um par de torcedores que ainda acreditam na equipe preferida.

A fim de superar o declínio, a marca esportiva precisa identificar o problema e determinar suas causas, entender os desafios específicos a serem enfrentados, e desenvolver estratégias específicas para sustentar e, por fim, reter e aumentar a identificação com o torcedor.

CAUSAS DO DECLÍNIO

O que significa exatamente o declínio? De maneira geral, na indústria dos esportes existem duas categorias que indicam essa condição. Em primeiro lugar, entram em consideração os indicadores mensuráveis do declínio, como público nos estádios, índice de audiência de televisão, vendas de itens relacionados à marca, ou dados gerais das receitas. Como indicadores principais da saúde de qualquer marca, esses são os índices mais citados de mensuração de posição de mercado. A segunda categoria é feita de indicadores menos quantificáveis de declínio, entre os quais se incluem o esmaecimento da ima-

nam a prática do esporte a cada ano, sendo os custos financeiros e a disponibilidade de tempo as causas mais citadas para essa desistência.¹ Ainda que exista também um bom número de pessoas que passa a praticar o golfe anualmente, compensando em parte a perda anteriormente citada, as estatísticas comprovam uma continuada redução do número de jogos da modalidade, enquanto que as vendas de calçados especiais para o golfe despencaram em 8%, e as de tacos, sacolas e bolas de golfe em 7%, desde 2002.² Reduções anuais como essas não são simplesmente baixas aleatórias em termos de participação; pelo contrário, configuram sinais de um problema mais sistemático que vem afetando essa modalidade esportiva em seu todo.

Erosão do suporte financeiro

Sempre que determinada marca esportiva detecta erosão no suporte financeiro decorrente de decisões políticas ou econômicas, a solução mais comum é recorrer a cortes nos orçamentos, com o que se criam automaticamente causas adicionais para agravar o declínio. Os esportes olímpicos da ginástica, luta livre, natação e saltos ornamentais são bons exemplos desta situação. As universidades da NCAA costumam abandonar essas modalidades quando seus orçamentos para programas esportivos precisam ser enxugados, ou quando há necessidade de se adaptar a regulamentações referentes à igualdade de oportunidades entre sexos. A ginástica masculina, em especial, entrou em espiral decadente, apresentando atualmente apenas 19 equipes de nível universitário,³ contra as 202 existentes em 1972.⁴ Problema semelhante se faz sentir no nível do esporte universitário, cujos participantes cada vez mais se transferem para equipes de clubes ou buscam as oportunidades que se abrem nas ligas amadoras regionais, ao invés de correr pelas respectivas escolas, que reduzem os orçamentos destinados a essa área. Em outro segmento de suporte financeiro, boa parte da sustentação dos esportes profissionais depende do patrocínio de grandes corporações. Sem essa fonte de receitas, as entidades esportivas dificilmente conseguem sobreviver, como no caso da Women's United Soccer Association (WUSA).⁵

Liderança fraca

A liderança fraca é uma das causas do declínio, afetando a todos os aspectos de um determinado esporte, inclusive as operações internas e o etos da marca. Um exemplo dessa situação é o dos Jogos Olímpicos, historicamente prejudicados por questões relacionadas à liderança. A atuação de Juan Antonio Samaranch, durante longos anos presidente do Comitê Olímpico Internacional (COI), foi alvo de substanciais contestações. A corrupção fez-se presente nos diversos âmbitos do COI, alguns de cujos inter-

grantes comprovadamente aceitaram suborno durante o processo de seleção de uma sede dos Jogos.⁶ Um dos pontos indicadores do ressurgimento dos Jogos Olímpicos vem sendo a liderança realista, até visionária, de Jacques Rogge no COI, juntamente com a dura posição antidrogas de Dick Pound, o presidente da World Anti-Doping Agency (WADA), que trabalha sempre em coordenação com o COI.

A qualidade da liderança constitui permanente fonte de controvérsias e influi pesadamente na escolha e manutenção de diretores executivos, diretores esportivos, técnicos e jogadores. *Liderança* é um termo mágico no vernáculo do mundo esportivo, e seus fracassos costumam ser espalhados e condenados sem a mínima preocupação de moderação. A mídia parece adorar a difusão de problemas a isso relacionados, com manchetes como "Cavalier Attitude Costs Silas His Job" (Generosidade Faz Silas Perder o Cargo), "Leadership Still Missing at CU" (Liderança Ainda Ausente na California University), e "Leadership Void Haunts Jays" (Esvaziamento da Liderança Prejudica Jays). Muitos dos técnicos de maior sucesso, como John Wooden, Lou Holtz e Joe Torre, não apenas se mantiveram na ativa durante prolongados períodos, como escreveram livros detalhando seus respectivos princípios de liderança, sugeridos como uma espécie de guia para administradores esportivos e dos mais variados setores.⁷ *Winning Every Day: The Game Plan for Success*, de Lou Holtz, ilustra à perfeição a maneira pela qual uma liderança poderosa é identificada com sucessos individuais no mundo dos esportes. Esses livros às vezes parecem ter sido feitos a partir de um molde padronizado, com personagens apresentando infâncias problemáticas, barreiras incríveis no caminho para o sucesso, um mentor responsável pelas oportunidades ou um momento especialmente favorável, e, finalmente, uma interminável série de grandes vitórias.

Apesar da delificação do indivíduo presente nessa comercialização em massa dos princípios de liderança nos esportes, a verdade é que um modelo de maior encadeamento social é essencial para barrar o declínio. Além de personalidade forte e autoconfiante, o líder precisa igualmente de assessores capazes e dotados de autonomia decisória, e do apoio de um proprietário ou seu representante institucional autenticamente comprometido com a sustentação da marca esportiva. É essencial que a liderança se faça presente e sentida em toda a organização, e constitui falha, ao invés de mérito, de alguns programas a decisão de investir todas as suas esperanças em uma única pessoa. Em última análise, a liderança esportiva tem como alicerce principal um empreendimento cooperativo, e os líderes devem ser capazes de compartilhar as respectivas visões, convencer a todos os participantes da organização da importância dos objetivos comuns, e instilar os valores da marca por meio de um misto de persuasão e entendimento.

O sobrepreço

O sobrepreço pode levar ao declínio quando os preços cobrados não refletem aquilo que os torcedores se dispõem a pagar pelo espetáculo. Em algumas modalidades, como no

basebol das pequenas ligas, ingressos mais baratos são fator crítico para levar os torcedores a optar por ele entre tantos outros esportes disponíveis. A equação do valor é percebida como alta porque os torcedores sentem que estão obtendo um bom retorno pelo seu investimento. Em algumas modalidades de esportes profissionais e universitários, já se tornou fator comum de crítica e causa de redução do número de torcedores nos estádios, devido falta de lugares com preços mais baixos para famílias e torcedores que não conseguem pagar o constante aumento no valor do ingresso. A percepção de que a precificação reflete salários altíssimos para atletas que ganham demais, e também de que os ingressos estão ao alcance apenas das corporações, muitas vezes leva os torcedores a ficar em casa assistindo ao evento pela televisão ou no seu computador.

A perda da força dos astros

A ausência de astros é devastadora para qualquer marca esportiva. Os astros geram naturalmente atenção do público e são sempre os fatores mais eficientes de conexão com os torcedores. O declínio da luta livre nos EUA pode ser atribuída não apenas às questões relacionadas ao Título IX* mas igualmente à inexistência de astros como um Dan Gable. Este, que se tornou uma lenda do esporte universitário e inclusive olímpico, e depois um técnico pitoresco e influente na Universidade de Iowa, atraiu interesse e cobertura sem precedentes na luta livre amadora nas últimas décadas do século 20. A cobertura dedicada a Gable pela mídia propiciou ao esporte por ele estrelado destaque sem igual até então, e, sem poder contar com alguém da mesma estatura, o esporte passou a enfrentar, pós-Gable, imensas dificuldades na luta pela conquista de atenção.

Um declínio no item força dos astros exige a aplicação de desenvolvimento, cultivo e estratégias de comunicação das mais modernas para renovar as possibilidades de descobrir uma nova geração de estrelas no esporte afetado. As conferências também sofrem com o declínio dos astros em seus espetáculos, como a deserção de potências do futebol universitário como Miami, Virginia Tech e Boston College fez a conferência Big East sentir, a ponto de imergir em uma crise de identidade que a levou a correr atrás de equipes prontas de futebol americano para suprir os desfalques sofridos. Apesar de ter conseguido a adesão de alguns programas de reconhecida qualidade nesse esporte, como os de Louisville e Cincinnati, o fato é que a secessão do futebol acabou gerando, como fato de maior relevância, um entredo de grandes histórias para o público, à medida que os críticos passaram a questionar a inclusão dessa confederação no Bowl Championship Series, sua legitimidade como confederação de peso, e até mesmo suas possibilidades de

* N. de T. Lei de 1972 (Title IX das Education Amendments) que banuiu a discriminação de gênero nos esportes financiados com dinheiro público. Isso, em consequência, possibilitou novas oportunidades no esporte profissional feminino.

sobreviver como uma organização.⁸ A Big East, no entanto, contrabalançou o êxodo de suas principais filiadas do futebol americano recorrendo à formação de uma conferência com 16 equipes de basquetebol de grande qualidade, que organiza diferentes competições no decorrer de uma mesma temporada.

A Indy Racing League (IRL) sofreu queda nos índices de audiência de televisão durante três anos consecutivos, sendo a responsabilidade por boa parte disso atribuída à greve dos seus principais pilotos, em um caso clássico de escassez de astros. Nem mesmo a campanha publicitária feita especialmente para o público-alvo dos maiores mercados de mídia dos Estados Unidos destacando a emoção das provas nos seus circuitos conseguiu conter esse declínio, pelo contrário.⁹ Essa inexistência de novos astros fica ainda mais acentuada quando se compara o status atual da IRL com seu passado recheado de astros como Al Unser, AJ Foyt e Mario Andretti, entre tantos outros. A participação de Danica Patrick* nas 500 Milhas de Indianápolis/2005 recebeu cobertura sem precedentes das mais diversas mídias, resultando igualmente em aumento do público que assistiu à prova pela TV, demonstrando assim a necessidade de uma geração de estrelas para proporcionar uma espécie de renascimento à Indy Racing League.

Mudanças demográficas

As mudanças demográficas que se registram tanto na marca esportiva quanto no seu público são elementos indutores de declínio. O número de jogadores afro-americanos na Major League Baseball caiu dos 27% do total, em 1974, para 9% em 2004.¹⁰ Os efeitos dessa redução sobre o público afro-americano consumidor de beisebol foram significativos, tanto que, entre 2000 e 2002, apenas 5% dos afro-americanos apontaram o beisebol como seu esporte preferido, contra os 43% que tinham essa preferência em 1960.¹¹ Mesmo que o fator demográfico registrado entre os atletas nem sempre reflita aquele dos torcedores, o declínio do beisebol neste mercado tradicionalmente forte é, sem dúvida, motivo para uma reorientação. Outras mudanças demográficas, como a do aumento da participação das mulheres nas atividades esportivas, poderiam sinalizar um declínio em alguns dos esportes historicamente dominados pelos homens. O número de garotas praticantes de esportes em nível escolar aumentou de 1,9 milhão em 1990 para três milhões no ano de 2004,¹² criando assim novas oportunidades para conexão com os fãs e reduzindo a popularidade de alguns esportes tradicionalmente dominados pelos homens, tudo isso em função da emergência das mulheres no mundo dos esportes.

* N. de T. Danica Patrick foi a quarta mulher a participar dessa tradicional prova do automobilismo norte-americano. Nessa oportunidade, ela ocupou o quarto lugar no grid de largada e a mesma posição na classificação geral, tendo inclusive liderado as 500 Milhas durante várias voltas.

Mudanças culturais

Mudanças culturais constituem um elemento com peso suficiente para afetar a posição de mercado das marcas esportivas. Quando os EUA ainda tinham uma população predominantemente rural, no começo dos anos 1900, os esportes relacionados a essa área ganhavam grande destaque, com superastros como o cavalo de trote Dan Patch. A caça foi outro dos esportes afetados pelas mudanças na sociedade predominantemente rural, com a crescente ênfase na urbanização e no aumento dos lares de mães divorciadas, o que diminui o tradicional canal pai/filho que leva à prática de esportes.¹³ Outras mudanças culturais, como a redução do envolvimento da comunidade, contribuíram para o aumento da participação em esportes individuais e uma correspondente redução nos tradicionais esportes coletivos. O esporte que, em meio a todas essas alterações, não conseguiu se manter sintonizado e atento às mudanças culturais tende a entrar em declínio.

Escândalos mal-administrados

Conduzir de forma inadequada tudo aquilo que se relaciona a qualquer escândalo acaba criando potencial para destruir ou prejudicar severamente a marca esportiva. São escândalos os episódios que envolvem conduta criminal, violações das leis ou ações inadequadas. Eventos como o que atingiu os Chicago Black Sox, em 1919, envolvidos num grande esquema de apostas fraudulentas, sobreviveram na história dos esportes por meio de filmes, romances e até mesmo como uma espécie de maldição sobre a equipe por eles atingida. Incidentes como as acusações de agressão sexual feitas contra Kobe Bryant, o uso de esteróides atribuído a Rafael Palmeiro e o escândalo dos estupro na Glen Ridge High School, em Nova Jersey,¹⁴ constituíram graves ameaças ao etos tanto pessoal quanto das respectivas equipes. Ainda que uma equipe ou um astro consiga sobreviver a um escândalo, sempre há exceções à regra, valendo citar, neste particular, o caso do City College of New York (CCNY), outrora poderosa máquina de basquetebol universitário até ver-se envolvido em escusos esquemas de apostas fraudadas, ou o episódio envolvendo Michelle de Bruin, medalha de ouro nos Jogos Olímpicos, que acabaria banida do mundo dos esportes em função de acusações sobre uso de drogas.

Ainda que a dinâmica do declínio esteja de maneira geral centralizada nessas nove categorias anteriormente referidas, a gama de possibilidades é tão vasta que um empreendimento como o da arena de basquetebol da Universidade do Novo México pode demonstrar a variedade dos principais fatores do declínio.

Saindo da fossa: interrompendo o declínio

A equipe masculina de basquete da University of New Mexico (UNM) constitui o maior orgulho da cidade de Albuquerque. Trata-se da mais destacada equipe esportiva da universidade, e se tornou o time preferido da população local em vista da inexistência de qualquer franquia de esportes profissionais. Desde 1966, milhões de torcedores dos Lobos – o nome da equipe em questão – assistiram a jogos de todos os tipos em The Pit (A Fossa), uma arena esportiva com uma torcida que é a marca registrada de seu formato elaborado, uma quadra em um “buraco”, e da ruidosa massa de incentivadores.¹⁵

Apesar de todos esses atributos, a partir da temporada 1999/2000 a média de público dos Lobos passou a apresentar queda pela primeira vez em sua história. Na temporada 2004/2005, a média de público chegou a ser a menor da história de The Pit. São várias as causas e explicações desse declínio.

Desempenho insatisfatório. Ocorre quando a marca promete aos torcedores determinada meta de resultados e não a concretiza. A universidade contratou, em 1999, Fran Fraschilla, um técnico talentoso e de grande conceito no mundo dos esportes, que foi logo prometendo grandes conquistas.¹⁷ O problema é que, além de a equipe não ter chegado a nenhuma finalíssima nas competições disputadas sob seu comando, alguns dos principais jogadores se envolveram em grandes confusões fora da quadra. Os torcedores dos Lobos tiveram duplo motivo de decepção: além do fracasso tanto do técnico quanto da equipe no cumprimento das promessas relativas a resultados, eles igualmente não conseguiram representar dignamente a universidade.

Ação: O programa de basquete da universidade passou por grandes reformas sob o comando de Ritchie McKay, o novo técnico. Ainda que as expectativas da torcida em relação ao novo técnico fossem significativamente mais modestas em comparação com aquelas anteriormente nutridas na época de Fraschilla, o etos do programa passou a ser reabilitado com um novo grupo de atletas-estudantes, e com a participação em um torneio da NCAA, em 2005, que serviu como plataforma de lançamento da nova mentalidade.

Declínio do estádio. A infra-estrutura é inconsistente com a acomodação das expectativas dos torcedores. A arena The Pit foi construída em 1966 e ainda funciona com a infra-estrutura básica da época. Embora esteja em boas condições, a universidade é frequentemente acusada de procurar desacelerar as expectativas dos torcedores. Um dos grandes temas de debates diz respeito às instalações do estádio. Em jogos dos Lobos com lotação esgotada, ou em jogos decisivos da NCAA ali realizados, a administração geralmente perde o controle sobre as multidoes, especialmente nos intervalos dos jogos, quando milhares de torcedores abandonam seus lugares. O congestionamento dos corredores, quando os fãs buscam os banheiros e

(Continua)

(Continuação)

entram em filas enormes, muitas vezes os leva a pensar duas vezes antes de abandonar seus lugares. Tudo isto cria fatalmente uma situação de desconforto e insegurança, pois o congestionamento e a agitação nos corredores tornam problemática até mesmo a simples tarefa de encontrar um cachorro-quente.

Ação: The Pit é há bastante tempo uma instituição do basquetebol universitário, e um dos locais preferidos para os jogos dos torneios da NCAA. Embora ainda não existam projetos para substituir esse estádio, a universidade já conseguiu ampliar os sanitários femininos e pretende alargar os corredores a fim de criar espaços mais acolhedores para os torcedores. A mais significativa das mudanças em fase de implantação é um novo espaço para treinamento das equipes masculinas e femininas ao lado do estádio. Esse espaço terá equipamentos de treinamento de última geração e salas de imprensa destinadas a acabar com mais uma das várias limitações que caracterizam The Pit.¹⁸

Expectativas frustradas. As mudanças na experiência da marca não chegam a suprir as expectativas dos torcedores, apesar de todos os esforços empreendidos até agora. Uma das mais recentes críticas à The Pit é que a arena perdeu a emoção e barulho da torcida, que criava o clima que os fãs esperavam. Uma explicação possível para uma “fossa” menos agressiva está nos próprios torcedores que comparecem aos jogos e nos lugares que ocupam. Os Lobos contam com uma base muito fiel de torcedores, muitos dos quais portadores de ingressos para a temporada inteira desde os primeiros anos de existência do estádio. Embora esses torcedores sejam valiosos para a preservação do programa, sua presença constante – ou os lugares que passam a deixar vagos – acaba enfraquecendo aquela experiência de força capaz de apavorar os adversários, e inclusive impede que muitos dos estudantes atuais da universidade participem ativamente dos jogos.

Ação: O departamento de esportes da universidade está seriamente empenhado em reenergizar a experiência do estádio mediante um maior envolvimento dos estudantes, ao mesmo tempo em que busca continuar satisfazendo as exigências dos torcedores mais antigos. Para tanto, passou a abordar a questão desse declínio de duas formas. A UNM instalou corrimões para ajudar os mais idosos no percurso ao longo dos corredores até os seus lugares. Além disso, e mais importante ainda, consciente de que a participação dos estudantes é fundamental para a manutenção da experiência de torcer em The Pit, a universidade restabeleceu o setor dos estudantes, que havia sido removido uma década atrás, situando os estudantes e a banda da universidade mais perto da quadra a fim de reanimar a torcida da casa, mesmo correndo o risco de causar alguns inconvenientes para aqueles torcedores mais antigos, portadores de ingressos para a temporada inteira.¹⁹ Há outras ameaças ao programa outrora dominante na universidade, à medida que aumenta a concorrência com a melhoria das equipes de futebol americano e de basquetebol feminino da própria universidade, de jogos mais baratos de futebol colegial e de

basquetebol, e do aumento da qualidade das transmissões pela televisão dos jogos de basquetebol masculino dos próprios Lobos. The Pit, não muito diferentemente do Fenway Park ou do Lambeau Field, chega agora à encruzilhada entre a necessidade de preservar a história das instalações e o nível das expectativas de torcedores cada vez mais acostumados com os avanços do mundo moderno. Fazendo mudanças na equipe, melhorando as instalações, e procurando acomodar adequadamente sua base de torcedores que atravessa gerações, a Universidade do Novo México vem tentando reposicionar The Pit como uma grande atração. Sem levar em conta o valor agregado pela experiência do jogo ao vivo, contudo, os torcedores dos Lobos poderiam acabar ficando em casa para assistir às competições pela televisão, começando a torcer por outro time da própria universidade ou – a pior das alternativas – passar a buscar uma forma diferente de lazer esportivo.

São incontáveis os fatores com potencial para provocar o declínio de qualquer marca esportiva. Os dirigentes das instituições precisam identificar esses fatores enquanto é tempo para conseguir superar seus efeitos prejudiciais. Nas próximas seções, iremos debater as fórmulas existentes com cuja concretização as marcas conseguem conter esse declínio e inclusive restabelecer a saúde das marcas esportivas afetadas pelos problemas identificados.

O DESAFIO DA MANUTENÇÃO

A manutenção é o processo de sustentar e fazer aumentar a conexão com os torcedores. Idealmente, uma vez sendo um torcedor atraído por determinada marca esportiva, forma-se a conexão que haverá de ser mantida por longo tempo e nutrida para atingir níveis superiores de intensidade. Contudo, para a manutenção do *Torcedor Inconstante*, existem quatro grandes desafios que ameaçam as conexões: participação, presença nos estádios, mídia e crise.

O desafio da participação

A participação em qualquer modalidade esportiva é a porta de entrada da maioria dos torcedores no mundo dos espectadores e sustentáculos da indústria dos esportes. Essa participação dá ao futuro torcedor conhecimento sobre a modalidade, experiência com as dificuldades dessa forma de arte, e, ainda, proporciona aos participantes a formação de laços com amigos e parentes envolvidos no esporte.

Os efeitos dessa participação variam bastante, dependendo de cada esporte. Em esportes coletivos como o beisebol e o basquetebol, a participação como jogador pode

ter profundo efeito, pois se torna elemento crítico para a manutenção do interesse a longo prazo. Em outros esportes, como corrida de cavalos, boxe, touradas, ou roller derby feminino, são escassas as possibilidades de que os espectadores tenham alguma vez participado diretamente das atividades afins. Os fãs desses esportes são motivados por outros fatores, especialmente utopias ou experiências decorrentes de conexões sociais.

É essencial para muitos esportes que lutam para conseguir sua manutenção a participação com as questões de participação a seguir relacionadas:

- Um aspecto central é incentivar as crianças a participar do esporte. Oportunidades para essa participação surgem em clínicas, atividades escolares, programas de treinamento infantil, atividades envolvendo pais e filhos, e uma grande variedade de programas e iniciativas voltadas para tanto. É uma questão muito particular a escolha, por pais e filhos, de um determinado esporte entre a imensa variedade de modalidades existentes. Um esporte que mire o futuro precisa comercializar seus atrativos nesses pontos de entrada comandados pela idade. Isso pode ocorrer até mesmo com crianças de dois anos de idade, continuando durante todo o transcorrer da infância.²⁰ Essas são as *janelas de conexão esportivas*, aqueles períodos nos quais o comprador está disposto a ouvir a mensagem transmitida. Um programa direcionado de esportes deveria voltar-se especificamente para essas janelas, e, quando entender que elas se abrem, aplicar seus melhores argumentos de convencimento do público, pois na maior parte dos casos essas janelas não se abrem mais de uma vez para a mesma modalidade.

Nesta era moderna de forte controle paterno e institucional sobre as atividades esportivas dos jovens, o entendimento desta relação é fundamental. As modalidades esportivas precisam estar atentas para a desconexão existente entre o ato de forçar uma criança a praticar determinado esporte e a invariável resistência que leva o jovem a se rebelar contra a autoridade paterna. Como já se discutiu anteriormente, esse ponto em particular é extremamente crítico, em virtude do esmagador número de jovens que abandonam um esporte pelo fato de focar demais na necessidade de vencer,²¹ pressão essa na maioria das vezes reveladora de pressões paternas. Trata-se de uma tendência inaceitável que indica que as relações entre pais, escolas e programas destinados aos jovens são potenciais campos minados para os níveis de participação dos jovens em tais atividades.

Um esporte voltado para o futuro poderia posicionar-se não como uma experiência de ponto de entrada, mas sim como um contra-esporte capaz de atrair jovens de 12 a 13 anos de idade que se rebelam contra os esportes tradicionais ou contra o controle institucional exagerado. Até aqui, quando esse posicionamento tem sucesso, trata-se mais de casualidade que de estratégia, mas os esportes radicais são um exemplo clássico de investimento nas forças da

rebelião dos jovens contra a autoridade. Outra possibilidade está em que os executivos de esportes pensem em institucionalizar e apoiar jogos informais, como o patrocínio pela NHL dos North American Roller Hockey Championships (NARCH), com potencial de ser algo menos apoiado pela sociedade.

- Uma indicação muito clara de que o controle paterno e institucional começa a perder terreno é o movimento crescente no sentido de reduzir o nível de controle e tornar pais e técnicos mais conscientes das qualidades puramente esportivas e de jogo limpo, deixando de se concentrar tão entranhadamente na importância de vencer. Isto é em parte uma reação à grande pressão existente nos esportes de juventude e que começou a causar preocupação com a possibilidade de de lesões graves, exigência em matéria de tempo disponível e o desaparecimento do divertimento espontâneo. Organizações como Maine Center for Sport and Coaching, National Alliance for Youth Sports e Positive Coaching Alliance²² promovem ativamente a consciência da esportividade, o orgulho cívico e a experiência mais centrada em valor e menos em vitória. Um reflexo deste contra-movimento é o crescimento do boliche em nível colegial, tido como uma reação às demandas de superespecialização em esportes, e da necessidade dos jovens de encontrarem um nicho de participação que lhes pareça mais apropriado aos respectivos interesses e menos exigente em termos físicos.²³
- Surge também um crescente movimento pela abertura e refinamento de novos mercados para participação. Por exemplo, o hóquei é um esporte que tem crescido a partir da participação de mulheres que, muitas vezes estimuladas pela atuação dos seus filhos, se dedicam à formação de ligas e passam a jogar regularmente.²⁴ No ambiente das grandes corporações americanas, o esporte da maratona tem sido adotado como um campo de testes no qual potenciais executivos podem exibir sua ética e impulso de trabalho. É inevitável que à medida que novas configurações continuam a surgir, surjam também novas regras, aperfeiçoamentos nos equipamentos, e melhor potencial para o apoio de espectadores. É do total interesse das marcas esportivas manter um constante acompanhamento das modificações surgidas nas bases de seus esportes e a partir daí descobrir maneiras de incentivar os inovadores.
- Faz-se essencial uma nova definição do que constitui participação nos esportes para crianças e adultos. Novas tecnologias de esportes de mídias, com destaque para as *fantasy leagues*, videogames e web sites, podem ter potencial de atração de fãs igual ou superior ao de inúmeras modalidades esportivas. A participação deveria, como ideal, incluir ação ao vivo, mas o esmagador crescimento da participação eletrônica precisa ser igualmente enfatizado como outro ponto fundamental de conexão.²⁵ Tudo isso igualmente capacita o esporte a colocar o jovem participante a par da história, recordes, controvérsias e outras interações que configuram o perfil das várias modalidades esportivas.

O desafio da presença

A presença de público sempre foi o melhor indicador da popularidade de cada modalidade/evento de esportes e dos seus atletas. Hoje, no entanto, essa presença física no local dos jogos vai perdendo a cada dia o antigo encantamento em virtude de um sem-número de causas – os preços exagerados dos ingressos, a falta de tempo dos fãs, as dificuldades de acesso aos estádios, compromissos de trabalho e de família, e outras opções de entretenimento.²⁶ Em reação a tudo isto, a indústria dos esportes precisa se dedicar de imediato ao planejamento das questões de comunicação que inevitavelmente incidirão sobre a disposição e as possibilidades dos torcedores de se fazerem presentes aos eventos e estádios de sua preferência.

Como irão, por exemplo, os torcedores chegar a um evento quando o congestionamento de trânsito nesse rumo é epidêmico, os picos nos preços do combustível diminuem sua disposição para viajar, e o percurso até o estádio pode levar mais tempo que o próprio jogo? Descobrir novos e mais econômicos meios de transporte até o estádio, e, mais importante ainda, integrar as considerações relativas ao transporte em todos os projetos de novas instalações, são fatores essenciais. Sejam as hipóteses em consideração, trens de alta velocidade ou pistas exclusivas para o acesso ao parque de estacionamento, os executivos precisam insistir que cada novo projeto, antes mesmo de começar a ser construído, tenha um plano de tráfego a ele relacionado. Isto exige colaboração entre as autoridades públicas, executivos do mundo dos esportes e os contribuintes, para que todas as partes cheguem a um acordo quanto ao projeto de novas infra-estruturas e sistemas de transportes que venham a suprir as necessidades de toda a comunidade envolvida no projeto.

Quando os torcedores não conseguem ir ao espetáculo, uma alternativa é levar o espetáculo até eles, o que significa encontrar locais atraentes ou compatíveis com a modalidade nos mercados-alvo da atração em pauta e que possam servir como cenários substitutos. Essa estratégia pode parecer contraditória, dados os investimentos milionários feitos em estádios mais ou menos recentes e a pressão para a fixação de pontos exclusivos para determinados esportes. Contudo, se as atuais previsões sobre tráfego e congestionamento no futuro estiverem certas,²⁷ os dirigentes esportivos ficarão sem opção que não seja a de levar seus eventos para lugares aos quais os seus mercados-alvo tenham maior facilidade de acesso. Uma conclusão que não deixa de ser irônica, à medida que essa estratégia de “levar o evento ao público” faz ressurgir as caóticas excursões da Geração do Monopólio. As marcas esportivas têm muito a aprender a respeito com a indústria de construção modular, que está em fase de rápido crescimento depois de lançar novas tecnologias de construção com as quais os esportes certamente ganhariam maior flexibilidade para promover seus eventos em pontos secundários.

Os torcedores são cada vez mais obrigados a optar entre uma tarde/noite plena de atrações esportivas na TV e outras mídias e a presença no estádio. Por exemplo, as grandes corporações que tradicionalmente superlotam a cidade-sede do Super Bowl – o

evento máximo da temporada do futebol americano profissional – decidiram que, em lugar de viajar para Detroit e enfrentar o mau tempo previsto durante a XL edição dessa finalíssima, promoveriam “festas de assistir” em Las Vegas e no Caribe, com direito a todas as mordomias proporcionadas pelos cassinos, praias e os jogos passando em telões de alta definição.²⁸ Nesses novos ambientes de espectadores, o estádio propriamente dito passa a concorrer com experiências esportivas alternativas proporcionadas pelas mídias, todas elas tendo a transmissão por televisão como peça central. Como resultado, o evento acaba sendo descentralizado e diluído a importância da presença física no local. Os fãs tomam decisões como essa todos os dias, e, como ilustra o exemplo do Super Bowl, o evento isoladamente não é mais o bastante para superar as objeções à mudança, e seu tempo e dinheiro podem ser usados mais prazerosamente em outros lugares.

Outra solução para o desafio da presença é construir estádios dotados da maioria das comodidades proporcionadas pelas tecnologias das novas mídias. Essa estratégia tem por objetivo proporcionar aos fãs a oportunidade de não precisar escolher entre o usufruto da experiência das novas mídias e a festa que é estar entre amigos no local do jogo, pois um estádio assim junta as duas coisas num lugar só. Um exemplo dessa estratégia é o da NASCAR, que, a fim de faturar sobre as exigências de incontáveis fãs de automobilismo que se fazem presentes ao autódromo sem abdicar dos equipamentos de áudio com o detalhamento das provas, lançou um pacote multimídia específico NASCAR/Nextel, o Kangaroo.TV. O instrumento não passa de um minitelevisor sem fio, com fones de ouvido, que distribui aos torcedores presentes nos autódromos estatísticas personalizadas, com ângulos de videocâmeras, opções de áudio e uma visão diferente daquela que têm dos seus lugares fixos nas arquibancadas. A Kangaroo.TV proporciona ao fã presente no estádio todas as diferentes tomadas que antes eram exclusividade dos telespectadores, como acesso às retas mais velozes, pitstops e comunicações entre pilotos e equipes nos boxes. Essa estratégia da NASCAR busca satisfazer, na medida do possível, a aspiração do torcedor a estar presente ao mesmo tempo no autódromo e em sua poltrona favorita, e, com isto, potencialmente evita que ele acabe optando por ficar sempre em casa com a TV e os amigos.

Sempre existirão aqueles fãs dispostos a participar de eventos ao vivo, mesmo enfrentando temperaturas abaixo de zero ou estádios com corredores imundos e escuros. Infelizmente, esses fanáticos já são minoria em grande parte das bases de torcedores, e a concorrência pelos que ainda resistem às mudanças nunca foi mais ferrenha do que hoje. Olhar para o futuro e preparar-se para ajustar-se às mudanças políticas, ambientais e culturais previstas ou em andamento é essencial para a sobrevivência das marcas esportivas.

O desafio das mídias

A ameaça de perder a tradicional presença dos torcedores nos estádios é, para as marcas esportivas, um dos motivos pelos quais começam a explorar outros canais com potencial

de atrair receitas. Em muitos casos, as modalidades esportivas passaram a implementar e explorar o desenvolvimento de sua própria programação midiática e de sites que passem a competir diretamente com as tradicionais redes de televisão. Além disso, os contratos entre a mídia e as modalidades esportivas começam a trocar a ênfase dos dólares proporcionados por redes, TVs a cabo e patrocinadores por um novo modelo de receitas que venha a transformar as modalidades esportivas em instrumentos de marketing e promotoras de suas próprias possibilidades. À medida que o mercado das grandes mídias se torna cada vez mais competitivo, aqueles esportes que perdem ou não conseguem maior penetração de mercado na televisão precisam orientar suas mídias como se fossem multicanais, usando para tanto novos meios de alta tecnologia. As novas oportunidades de mídia são uma chance única para esportes emergentes que estão trabalhando em busca de público para que consigam segmentar a audiência e divulgar mensagens personalizadas e de baixo custo. Isso requer igualmente que semelhantes esportes contatem especialistas em tecnologia da informação ou terceirizem para companhias de consultoria capacitadas a lidar com as novas mídias em nível sofisticado. Um exemplo disso é o da CSTV.com, que gerencia os web sites de mais de 250 programas esportivos de colégios e universidades e proporciona exposição a esportes anteriormente desconhecidos como eventos equestres, salto em altura e corridas cross-country.³⁰ Sem esse envolvimento com a terceirização, os esportes estudantis de menor destaque não teriam, nem terão no futuro, a menor possibilidade de atingir seus mercados potenciais.

A onipresença da mídia no mundo dos esportes requer uma reconsideração daquilo que define a presença de espectadores nos eventos. Neste novo mundo, um homem de 30 anos manobrando o videogame Madden 2006 é essencialmente uma parte do quadro de presenças, da mesma forma que alguém que acompanhe durante 20 minutos pelo celular um jogo de futebol universitário. Deixou de fazer sentido levar em conta a presença ao vivo em um jogo como o fator único a influenciar as relações de presença entre o esporte e os seus fãs.

Essa mais recente configuração pode ser resumida da seguinte maneira: presença física = tempo total gasto em todos os canais. Uma abordagem mais refinada seria atribuir pesos diferentes aos diferentes canais, para que a presença física nos estádios continue recebendo peso maior nesta equação. (Ver a tabela mais adiante.) A tarefa que espera as marcas esportivas consiste em aumentar o tempo gasto pelos fãs em canais que aumentam os rendimentos, desenvolvam a relação de longo prazo com os torcedores, levam à presença nos estádios, ou qualquer outra necessidade específica. Os criadores de videogames, provedores de telefones celulares e de outras atrações são potenciais concorrentes com o mundo dos esportes e, embora a presença nos estádios seja ainda importante, essa conexão no nível tecnológico já se tornou essencial.

Esta configuração exige que as marcas esportivas tornem seus produtos compatíveis com a mídia. Garantir que o produto esportivo se mostre atraente na televisão, tenha conteúdo para se transformar em um atraente videogame e inspire frequentes

incursões em blogs constituem fatores indispensáveis para alcançar esse objetivo. Marcas esportivas destituídas de forte presença midiática fatalmente perderão terreno para aqueles concorrentes que contarem com esse importante adicional.

Avaliando os canais de presença

São muitos os canais que podem conectar o torcedor aos esportes. Há esportes cuja experiência é mais plenamente sentida nos estádios, o que não impede que existam inúmeros outros que ganham maior vida na televisão ou em videogames. Os dirigentes esportivos podem utilizar médias ponderadas para fazer a comparação intercanais do tempo que os torcedores dedicam a cada marca de esportes. O objetivo é entender em quais canais o torcedor está realmente "presente" aos eventos esportivos, e a melhor maneira de alocar recursos a fim de aperfeiçoar esse mix de canais. Ainda que seja muito difícil quantificar as receitas, essas mensurações podem, sim, estimular a marca a refletir sobre o mix de canais do momento e ver as tendências do mix de canais do futuro e suas implicações em termos de receitas.

Essa avaliação é um indicador intercanais de receitas com os elementos-chaves do tempo gasto e do peso da receita. O tempo gasto é a percentagem do tempo total de comparecimento aos estádios que os segmentos-alvo ou a base geral de torcedores dedicam ao canal. O peso da receita é atribuído a cada canal de comunicação, que pode ser baseado em dois fatores – receita real ou receitas pretendidas. Por exemplo, se a marca esportiva prioriza a presença física dos fãs e gostaria de fazer dela a base de 50% de sua corrente de receitas, os dirigentes poderiam determinar o peso do canal da presença em 50 por cento, e os demais de acordo com as respectivas importâncias. A tabela a seguir ilustra como funciona esse modelo.

Canal	Tempo Gasto (percentual)	Peso da Receita (percentual)	Resultado
Estádio	20	50	0,1
Televisão	40	25	0,1
Rádio	5	5	0,0025
Videogames	25	10	0,025
Internet	10	10	0,01
Totais	100	100	0,2375

Nesta comparação de canais, o objetivo é maximizar a presença nos estádios, mas a verdade é que a maioria dos torcedores passa grande parte do tempo dedicado à marca em frente à televisão. Os executivos da marca têm várias opções para

(Continua)