

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

de salários exorbitantes e freqüentes deserções para outras equipes. Os proprietários reuniram-se em uma revendedora de automóveis Hupmobile em Canton, Ohio, e deram início ao processo que resultaria na criação da National Football League (NFL), em 1922. Além das dúvidas sobre quem controlava quem na área, o futebol americano era segmentado, pois times de cidades e condados jogavam freqüentemente entre si sem o menor sentido de organização. Os proprietários estavam decididos a criar uma liga, ou federação, realmente profissional e que tivesse condições de competir com o futebol universitário, um ramo muito mais organizado do esporte. As recompensas por esta constância e visão ficam muito bem ilustradas pelo fato de a National Football League ter se transformado num segmento de negócios com receitas anuais de US\$ 5,7 bilhões.<sup>15</sup>

Embora o esporte tenham sempre enfrentado os desafios em busca de segmentos do mercado, pela atenção da mídia e respeitabilidade, nunca existiu, ao longo de sua história, um período em que esses fatores tenham estado combinados de forma aparentemente indiscutível. Os problemas dos esportes não podem mais ser resolvidos em reuniões numa revendedora Hupmobile, mas eles reiteram as questões fundamentais que aqueles pioneiros do futebol americano enfrentavam: concretizar um produto orientado para o mercado, satisfazer as necessidades do público em matéria de assistir e participar de práticas esportivas, e distribuir esse esporte de uma forma significativa e centrada no torcedor. O próximo capítulo do nosso livro examina uma importante etapa nesse processo: como promover a conexão do torcedor com o esporte.

# 3

## Como os fãs se conectam

*Hal precisa tomar uma decisão. Ao elaborar seu orçamento anual, fixou em 2 mil dólares o investimento em esporte. No ano anterior, gastou esse valor em uma viagem de Miami a Londres só para assistir a um jogo do Chelsea Football Club, no estádio Stamford Bridge. Hal gostou demais da experiência, mas ficou sem verba para gastos com esportes pelo restante do ano. Preciso contentar-se com ficar em casa, sentado à frente da televisão. Neste ano ele procura distribuir melhor os seus dólares, a fim de obter deles o maior rendimento possível em matéria de esportes. As opções são comprar ingressos para a arquivada superior nos jogos do Florida Marlins ou um pacote de 20 jogos do Miami Heat. Um folder publicitário que recebeu do Miami Hurricanes informa não apenas que ele teria direito a ingressos para os jogos da temporada mas igualmente que, na condição de egresso da Universidade da Flórida, poderia comparecer a eventos especiais. Ultimamente ele passou a se interessar pelos eventos da NASCAR e gostaria de assistir a provas regulares da temporada e da Nextel Cup no autódromo Homestead Speedway. Além de comprar um passe para os melhores assentos, poderia levar sua namorada. São decisões, todas elas, muito difíceis para um fã de esportes que tem um orçamento limitado.*

O dilema de Hal é uma amostra do panorama que a maioria dos apreciadores de esportes tem pela frente – opções ilimitadas, recursos nem tanto. Existem, é claro, as exceções. Alguns torcedores dos Green Bay Packers, por exemplo, que têm suas vidas ditadas pelos jogos e jogadores desse time de jaquetas verde e amarelo, não dão a mínima para a NBA, esportes radicais, golfe ou qualquer outro tipo de distração. Eles comem ações do clube, vão a todos os seus jogos, comparecem às festas da torcida, colecionam camisetas, deliram quando encontram um dos atletas num restaurante – são, enfim, torcedores fanáticos e exclusivos de um único esporte. Na realidade, os fãs não são simplesmente comprometidos, têm que fazer escolhas, têm orçamentos limitados e são conquistáveis, se tiverem estímulos adequados. O mesmo não se pode dizer da agenda dos executivos do mundo dos esportes, um tanto diferente da dos fãs. Seu maior interesse está concentrado em aumentar o comprometimento

tenham enorme influência sobre a opção por determinado tipo de esporte. Em busca de conexões mais significativas com os fãs, foram desenvolvidas metodologias de pesquisa que pretendem, acima de tudo, chegar a entender a maneira pela qual os torcedores começam a se envolver com um determinado tipo de esporte.

## Procurando os torcedores nos lugares certos

- O cientista social Daniel L. Wann desenvolveu a Sport Fan Motivation Scale (SFMS), em que isolou oito principais motivos que levam a pessoa a se afeiçoar a um determinado esporte: o "eustress" (estresse positivo), válvula de escape, entretenimento, motivos econômicos, estéticos, filiação a um grupo, auto-estima e necessidades familiares.<sup>1</sup> Trabalhando com esses fatores, os estudos com a SFMS sugerem que os profissionais de marketing dos esportes prestem atenção à sua relativa importância para melhorar as vendas de suas equipes e produtos.
- A GSD&M, uma empresa de consultoria de marketing, desenvolveu o programa de pesquisas sobre "marca baseada em objetivos", cuja finalidade é descobrir o significado de determinada marca. Uma vez entendida, a idéia é correlacionar os aspectos fundamentais e diferenciados da marca a fim de conectá-las aos valores e expectativas dos consumidores.<sup>2</sup>
- A empresa de marketing esportivo Octagon desenvolveu o "Passion Drivers", um estudo que testou 12 fatores que influenciam a adesão a um determinado esporte. Alguns desses motivadores são a nostalgia, a afinidade com o esporte, obsessão pela equipe, amor pelo esporte e admiração ativa.<sup>3</sup> O objetivo do estudo é descobrir os fatores emocionais subjacentes que acabam influenciando nas decisões de compra dos consumidores.
- A Brand Keys, empresa de pesquisas de mercado, desenvolveu o índice Sports Loyalty Index, elaborado com base num estudo sobre as equipes esportivas e seus vínculos com os respectivos torcedores. O índice tem quatro categorias de determinação da lealdade. A categoria mais importante é o valor de puro entretenimento, seguido pela autenticidade, a devoção dos fãs, a história e a tradição.<sup>4</sup> O objetivo central do índice é proporcionar aos clubes profissionais uma incrementação de suas receitas, assistindo-os com toda essa gama de dados sobre os vários aspectos da lealdade dos seus torcedores para que, a partir de uma cuidadosa análise, consigam entrar mais efetivamente nos mercados que têm tudo para ser lucrativos para eles.
- Uma inovação na pesquisa sobre a conexão com o consumidor é muito bem ilustrada por A.G. Lafley, CEO da Procter & Gamble, que insiste na necessidade de deixar os gabinetes e chegar cada vez mais perto do círculo íntimo do consumidor. O próprio Lafley garante que faz viagens frequentes a fim de visitar consumidores em plena lavagem de suas roupas ou preparo de uma refeição para ver como os produtos são usados na vida real.<sup>5</sup> A equivalência no mundo dos esportes seria fazer um executivo assistir a uma competição sentado nas arquibancadas, comprando as guloseimas ali vendidas e depois entrando na fila para pedir autógrafa dos jogadores.

dos torcedores, e, em geral, aumentar o consumo de seu esporte, da programação ou do produto.

O primeiro passo decisivo para identificar, atrair e manter torcedores depende de entender não apenas o que esse fã representa, mas igualmente *como é que ele se conecta a um esporte*. O presente capítulo é dividido em quatro partes: as conexões dos fãs, a maneira de estabelecer essas conexões, como os torcedores tomam decisões, e os níveis do comprometimento deles com o esporte/clube/entidade preferidos. Em cada uma dessas seções, o foco se concentra em desenvolver um entendimento mais aprofundado do ciclo de vida da indústria do esporte — os torcedores.

## AS CONEXÕES COM OS FÃS

Uma forma tradicional de pensar sobre os consumidores é a de segmentá-los em duas categorias: demográfica e de valores.

- *A análise demográfica* trata extensivamente de idade, gênero, raça e grupo étnico, ocupação, educação e endereço das pessoas. No esporte, usa-se a análise demográfica como meio de identificar e tentar atrair mercados diversificados, como o dos hispânicos homens entre 18 e 34 anos de idade. São dados em geral disponíveis em inúmeras fontes confiáveis, e o passo seguinte, extrapolá-los para um determinado esporte já é rotina. No entanto, não há nos EUA, neste momento, grupo mais visado que o dos homens na faixa dos 18 aos 34 anos, pois são um mercado lucrativo, embora mais complicado de atrair e bem menos previsível que os de outras faixas etárias.
- *A análise de valores* examina o estilo de vida dominante entre os grupos visados. Entre esses valores, incluem-se religião, patriotismo, fidelidade, ética e tradição, sendo várias, nos esportes, as conexões que se consegue fazer com eles. Por exemplo, a NASCAR não comercializa apenas emoções fortes e perigo — ela recorre igualmente ao patriotismo e a valores básicos no estabelecimento de seu mercado. Já o basquete profissional tem como cenário o ambiente urbano e é mais individualista e contemporâneo. Esses dois esportes desenvolvem atualmente um amplo reexame de seu apelo aos valores e tentam paralelamente expandir e apresentar pacotes alternativos a fim de ampliar os respectivos mercados. A NASCAR procura se mostrar mais urbana, e o basquete busca destacar o profissionalismo e o seu caráter global.

Nesta era do Torcedor Inconstante, os segmentos do mercado precisam estar bem dimensionados, a fim de se conectar com um mercado de fãs em constante mudança. Esses vínculos motivacionais e emocionais são quase sempre deixados de lado, embora

## PONTOS DE RELACIONAMENTO COM OS FÃS

Um exame atento dos pontos de relacionamento com os torcedores quase sempre explica os motivos que levam as pessoas a optar por determinados produtos esportivos e a escolher determinada modalidade de esporte. Essa ligação pode ter causas simples e exclusivas, ou variadas. Certos esportes apresentam afinidades naturais, cultivadas historicamente, integradas ao próprio esporte, outros são produtos de mudanças e tendências culturais. O beisebol, por exemplo, teve sempre uma ligação familiar e histórica em função de suas raízes profundamente estabelecidas na formação das primeiras experiências esportivas norte-americanas. O futebol europeu, por sua vez, tem mantido uma sólida ligação com cidades e países, ligação essa que é quase sempre o fator determinante das conexões emocionais.

### Conectores fundamentais

As conexões são os pontos de contato que ligam os torcedores aos esportes. As conexões nem sempre funcionam de maneira igual, pois têm origens diferentes e o fã sente-se ligado a eles por razões diferentes. Por exemplo, os dois mais conhecidos e críticos vínculos considerados essenciais para quase todos os empreendimentos esportivos são: os *astros* e o *local*. Os *astros* são o lado humano dos esportes com o qual os fãs talvez mais consigam se relacionar, e, por meio dessa relação, expressar um largo número de emoções. O *local* é onde o esporte tem suas raízes mais profundas, entrelaçando-se com muitas emoções relacionadas à identificação e ao envolvimento com a comunidade.

### O astro

Uma conexão de estrelismo pode envolver um jogador, treinador, equipe, liga, estádio ou qualquer outro produto potencialmente vendável da indústria do esporte. Um astro é alguém, ou alguma coisa, que tem nome ou potencial de atração para conectar-se com os fãs. Os astros mais famosos são aqueles atletas que atraem os fãs para um esporte por suas ações, personalidade e capacidade técnica. Em outros exemplos, o estrelismo pode ser o da equipe, como a do Los Angeles Lakers, ou de um estádio, como o Wrigley Field. Num mercado de esportes tão saturado, os nomes famosos se tornam mais valiosos porque diferenciam o produto da concorrência.

Ao utilizar os astros como instrumento de atração de torcedores, as instituições esportivas precisam manter um permanente elenco de nomes com potencialidades em desenvolvimento e promoção; devem manter-se firmes na decisão de dar apoio a esses astros, aproximá-los ao máximo dos fãs, e substituí-los sempre que necessário justamen-

te para manter o elenco de celebridades. Substituir astros é um problema permanente, e, na exigente e rapidamente mutante era da mídia, ficar sem uma base de astros pode constituir um desastre. Para muitos esportes, tudo isso exige uma visão diferente da cultura do estrelismo e uma disposição de ampliar ao máximo o elenco de possíveis astros. Isso é especialmente válido em relação ao astro individual, setor em que as mudanças, quedas no desempenho ou alterações de estilos podem minar a permanência da marca.

**Benefícios.** A força dos astros é uma conexão clara e identificável entre esportes e fãs em virtualmente todos os mercados. E quase sempre funciona como atração maior em produtos como camisetas, sapatos, recordações, viagens e praticamente todos os demais itens esportivos.

**Riscos.** A força dos astros é vista quase sempre como uma conexão volátil, temporária e muitas vezes difícil de ser institucionalizada por qualquer entidade esportiva. No esporte profissional, a constante rotatividade dos atletas deixa a direção das entidades sobremaneira relutantes quanto a investir nos astros, além de já terem tornado muitos torcedores descrentes e pouco dispostos a se identificar com atletas que hoje estão no seu time e amanhã poderão estar no outro lado do país, ou do mundo. Quanto às instalações esportivas, mesmo aquelas mais históricas e reverenciadas podem ficar obsoletas ou ameaçadas por mudanças repentinas no seu ambiente ou por novas tecnologias e inovações arquitetônicas que criam muito mais uma responsabilidade do que uma conexão.

**Implicações.** Os executivos do mundo dos esportes precisam estar dispostos a apostar em atletas promissores que venham a se transformar em astros, promover a interação desses eventuais craques com outros canais de entretenimento e tirar proveito dos *fan-tasy sports* e videogames mediante a sua integração nas campanhas de marketing. É fundamental ter consciência do potencial dos astros ao projetar instalações, criar eventos e na contratação de técnicos e diretores.

### O local

As conexões derivadas do lugar de origem capitalizam a presença de equipes, atletas e instalações, e predis põem os torcedores a apoiar esportes que sejam de sua área ou que representem a comunidade. Essas conexões têm fundamento na necessidade sentida pelos torcedores de interação comunitária, filiação e ligação com seu lugar de residência atual ou anteriores. Em muitos casos, um aspecto chave da identidade do lugar é relacionado com as equipes de esportes que representam a comunidade. Muitas das batalhas que ocorrem em relação ao financiamento público de instalações giram em torno

de questões do tipo quanto significa o lugar para os cidadãos versus os benefícios da instituição, equipe ou clube.

Outro grupo de fãs que se liga aos esportes em função da origem é composto por ex-alunos de instituições de ensino. Os ex-alunos fazem parte de uma cultura comparilhada em que, durante muitos anos, uma instituição teve o monopólio de suas atenções. Esses fãs são influenciados por suas experiências prévias com as equipes de esportes de seus colégios ou universidades, e normalmente mantêm algum tipo de ligação com essas instituições. Dar apoio, de qualquer natureza, às equipes de esportes de uma escola é uma forma pela qual os fãs podem recordar suas experiências, manter o envolvimento com a escola e a ligação com o lugar. Em outro nível, existem também os alunos adotados que, mesmo nunca tendo frequentado uma universidade, exibem tendências semelhantes às dos ex-alunos em matéria de apoio a um determinado programa de esportes. A Norte Dame e a Duke são exemplos nacionais de universidades em que a base de alunos honorários é realmente ampla e dedicada. No nível de escolas de ensino médio, existem instituições de renome nacional, como a De La Salle, em Concord, Califórnia, e a Hoover, em Hoover, Alabama, que são sustentadas por ex-alunos fiéis que não apenas comparecem freqüentemente aos jogos mas são, também, participantes ativos das campanhas de levantamento de fundos e um sólido apoio emocional aos programas de esportes das respectivas instituições.

**Benefícios.** O lugar de origem é importante por proporcionar aos esportes um mercado com fãs claramente definidos que desejam a associação e interação com a comunidade. Em troca, isso garante ao torcedor uma identificação e um investimento na comunidade de que, sem a equipe de esportes, dificilmente seriam possíveis.

**Riscos.** O fã dependente da origem pode ser facilmente alienado pela administração esportiva; decisões políticas sobre acesso, anuidades ou ameaças infundadas de retirada de apoio; ou mudanças institucionais em um programa escolar. Existe igualmente uma constante ameaça de que o lugar, cidade, instalação ou escola venham a perder sua atração pelo desgaste do fator novidade, o oferecimento de instalações mais modernas pelos concorrentes, consequências não planejadas como o aumento do trânsito ou dos índices de criminalidade capazes de reduzir a atração, ou um programa de esportes que não mantenha aquela ligação original com os fãs. Em casos extremos, pode ocorrer até que uma equipe abandone uma cidade, como foi o caso da Los Angeles Rams, da NFL, só para descobrir que os moradores não sentiram a menor falta dela.

**Implicações.** As instituições esportivas e os locais precisam andar juntos em matéria de planejamento, desenvolvimento e implementação. Precisam uns dos outros para consolidar a marca e a imagem e também por motivos econômicos. Isso exige um planejamento cuidadoso da infra-estrutura, promovendo a aproximação entre o local das ativi-

dades e os eventos esportivos, trabalhando com modelos financeiros que respeitem os respectivos interesses. Em muitas maneiras, a identidade do lugar é uma das conexões mais fortes com os fãs. Em uma sociedade na qual as pessoas estão constantemente trocando de local de residência, as exigências para a manutenção da ligação com o local de origem quase sempre incluem uma excelente capacidade de comunicação e uma habilidade muito grande no sentido de fazer uso de novas mídias para manter a ligação com os fãs mais nômades e inconstantes.

## Conectores da comunicação social

Um segundo conjunto de pontos de conexão é o representado pelos *connectors da comunicação* – *moeda social e família* – que se tornaram vitais para todos os esportes na era de informação. Essas conexões capitalizam o formidável potencial de agregação dos esportes e acabam promovendo a interligação dos torcedores por meio do convívio social e emocional proporcionado pelos eventos esportivos.

## Moeda social

O esporte é um tema universal de comunicação e, como tal, um tópico de conversação que se adapta a qualquer ambiente, desde uma corrida de táxi até os momentos que antecedem a abertura da reunião de diretoria de qualquer grande corporação. Serve igualmente como elemento de ligação entre grupos de amigos, comunidades e relações profissionais e comerciais ao longo de todas as regiões geográficas e classes econômicas. O esporte é uma espécie de *moeda social*, a informação compartilhada que mantém e incentiva a interação social. Essa troca de informação pode ser constituída de boatos compartilhados na hora do lanche, a camaradagem entre novos amigos, ou uma forma de quebrar o gelo na aula de química. A conexão pela *moeda social do esporte* não é apenas ferramenta de interação social, como também explica, pelo menos em parte, o componente de relacionamentos da popularidade dos *fantasy sports* e de outros jogos interativos.

Um componente crítico do vínculo da *moeda social do esporte* são os relacionamentos sociais que o esporte promove. Eventos esportivos são freqüentemente interações sociais com sessões de jazz, festas e outros acontecimentos centrados em competições. Essa atmosfera incentiva os relacionamentos dos fãs, que derivam nem sempre do jogo em si, mas dos acontecimentos do seu ambiente. Uma das maiores vantagens da *moeda social do esporte* é que ele vai diretamente ao encontro do desejo, consciente ou não, dos torcedores de se sentirem parte de uma multidão. Trata-se de um fator essencial na popularidade das festividades que giram em torno do Super Bowl, das festas de co-

memoração pré e pós-jogos decisivos, das viagens para jogos em outras localidades, das comemorações de aniversários de conquistas, ou mesmo daquelas dez pessoas reunidas diante de um aparelho de TV para assistir a um jogo. Essas experiências de relacionamentos não apenas geram a moeda social do esporte, como induzem o torcedor a fazer a associação destas experiências com o esporte. O fator maior do sucesso do filme *Slap Shot*, decorreu da identificação dos torcedores com a vontade demonstrada pelos Charles-town Chiefs para recuperar o sucesso perdido.

**Benefícios.** O esporte está sempre entre os assuntos do dia, e as informações sobre os eventos têm divulgação boca a boca ao longo das diferentes comunidades sociais e econômicas como uma forma de intercâmbio e de estabelecimento de relações. Os torcedores dotados de moeda social do esporte são quase sempre os mais acessíveis, em função da necessidade que sentem de que a informação estabeleça conexões.

**Riscos.** Dar ênfase exagerada à moeda social do esporte implica o risco de provocar o surgimento de torcedores mais interessados na interação social do que exatamente no que o esporte proporciona. Esses fãs são os mais suscetíveis a mudar de preferência, sempre que a experiência social parecer pender para um esporte diferente daquele até então apoiado. São igualmente capazes de investir mais tempo em comentários sobre esportes do que na compra de ingressos ou comparecimento a grandes eventos. São os torcedores conhecidos como “de quem ganha” ou até mesmo “primeiro a aderir”, e, evidentemente, aqueles menos propensos a estabelecer qualquer tipo de conexão de longo prazo.

**Implicações.** Os clubes e instituições deveriam preocupar-se em desenvolver eventos esportivos capazes de proporcionar uma experiência social completa, proporcionar fácil acesso dos interessados às informações sobre suas atividades mediante sites na Internet e outras novas mídias, e criar fóruns destinados a criar e canalizar opiniões e controvérsias. A fim de aprofundar a conexão, os esportes precisam suprir os fãs com a *moeda social*, com regras e estratégias, pois esses torcedores precisam não apenas saber do que estão falando, mas igualmente desenvolver algum tipo de apreciação a respeito do seu tema. A conexão corporativa é um valioso canal para a moeda social do esporte, e incentivar e apoiar esse relacionamento tem a vantagem adicional de atrair novos torcedores para o esporte.

## Família

O esporte no ambiente familiar é um fator de união. Os esportes ainda ajudam a manter tradições e valores familiares e estabelecer conexões com parentes afastados. Rituais de

passagem são conectores centrais das famílias; eles ligam gerações de parentes com um determinado esporte ou experiência esportiva. É um ritual de pais e filhos nos Estados Unidos treinar o lançamento e recepção da bola de beisebol, atividade esportiva que simboliza e gera momentos de união. Da mesma forma, a criança que for levada um dia pelos pais a um estádio de beisebol fará a mesma coisa quando tiver seus próprios filhos.

A conexão familiar cria novos torcedores justamente pelo fato dessa apresentação da pessoa ao esporte ter sido, primeiramente, obra de membros da família. Cada vez que uma família de fanáticos torcedores dos Washington Huskies ganha um novo bebê, a equipe lucra com os avós, que compram camisetas púrpura dos Huskies e decoram até mesmo o berço da criança com distintivos e outros adereços do time. Essa presença, desde os primeiros anos de vida, no ambiente da criança acaba fazendo do time uma de suas primeiras recordações e aumenta o potencial para a criação de um vínculo permanente com a equipe. Neste caso, e em outros, o produto esportivo serve como um conector de comunicação entre membros da família e vai criando lembranças duradouras que os fãs relacionam tanto com a experiência esportiva quanto com suas famílias.

**Benefícios.** A conexão familiar aprofunda a ligação da pessoa com o produto esportivo e cria outras experiências memoráveis e duradouras. Trata-se de uma conexão particularmente eficaz nas relações entre múltiplas gerações, porque os esportes constituem um ritual de passagem que pode unir as famílias através das gerações.

**Risco.** O comportamento antiético e maus exemplos partidos de instituições esportivas podem botar por terra a conexão familiar. Da mesma forma, experiências familiares negativas quando da participação ou presença em atividades esportivas tendem a afetar negativamente o torcedor e reduzir a possibilidade de continuar participando do esporte.

**Implicações.** A família figura entre os mais poderosos e significativos vínculos existentes. Situar a experiência esportiva como um ritual de passagem constitui valiosa ferramenta de conquista de fãs. Assim, os esportes concorrem crescentemente com eventos centrais na experiência, como parques de diversões e multicentros de entretenimento. Como forma de intensificar essa concorrência, as instituições esportivas precisam integrar aos seus eventos atividades voltadas para a família, dotar seus estádios de atrações como *play centers*, e fazer uso cada vez mais qualificado da estrutura disponível a fim de desenvolver e incrementar as ligações familiares dos participantes.

## Conectores de busca

Os conectores de busca constituem o último grupo de pontos de vinculação e lidam basicamente com *experiências indiretas*, com a *incerteza* e com *conexões utópicas*. Tais

conexões proporcionam aos torcedores a satisfação de uma necessidade fundamental, um processo ao longo do qual muitas vezes constroem seu próprio mundo esportivo. O valor desses conectores para a indústria do esporte passou a aumentar constantemente com a tendência de muitos torcedores de buscar níveis mais elevados de experimentação de emoções e com a interação maior do torcedor com os esportes, maior do que em qualquer época, permitida pelos avanços da arquitetura, das tecnologias e da teoria dos esportes.

### A experiência indireta

Os fãs conseguem se vincular aos esportes pela identificação, admiração ou imitação das habilidades e do desempenho de atletas e equipes. As experiências indiretas ocorrem mais facilmente com pessoas que participam em alguma das categorias do esporte ou da prática de videogames, jogos do *fantasy sports* ou qualquer outra experiência tecnológica que seja uma imitação dessa atividade. O desejo do admirador de estar sempre participando e de ter maior acesso ao esporte e aos seus atletas é o combustível desta conexão. Alguns dos torcedores mais fanáticos chegam a ser capazes de, digamos, entender o significado de cada braçada do nadador na prova de 200 metros, estilo borboleta, ou de virtualmente correr com os atletas e se imaginar presentes a cada passagem do bastão nas etapas do revezamento dos 4 x 400 metros no atletismo. Esse torcedor que vivencia a atuação dos seus ídolos pode ficar obcecado pelo perigo ou perigos inerentes ao esporte e, em algum momento, estará à espera de um acidente de carro ou de uma contusão no futebol, mas, de maneira geral, não se atreverá a manifestar essa ansiedade em público, devido às implicações sociais e morais que isso teria para ele.

O vínculo com a experiência indireta tornou-se mais intenso com a proliferação de novas tecnologias que colocam os fãs cada vez mais próximos do esporte. Poucos esportes se beneficiaram mais do vínculo da experiência indireta quanto a Fórmula 1 e outros tipos de corridas automobilísticas que colocam câmeras nas cabinas dos pilotos, proporcionando ao fã a sensação de que é ele quem está ao volante, mudando as marchas e participando de eventuais acidentes. São esses torcedores os mais prováveis ocupantes das primeiras filas para adquirir as mais recentes versões do *Madden* e *NBA Live*, ou os que passarão mais tempo assistindo aos jogos decisivos da liga principal do beisebol na TV, vivendo virtualmente os arremessos dos lançadores dos seus times em meio a dez diferentes tomadas de câmera mostrando os arremessos dos técnicos, batedores, lançadores, esposas ansiosas, e outros cortes rapidíssimos de imagens projetadas durante o tempo que a bola leva para chegar caprichosamente ao seu destino.

**Benefícios.** Este tipo de torcedor é o mais ardente e provavelmente o mais disposto a pagar pelo melhor lugar no estádio, ou a comprar a maior tela de TV e os acessórios com maior capacidade de fornecer o verdadeiro "som local".

**Riscos.** Sempre que o desempenho ou as ações da equipe não estiverem de acordo com as expectativas indiretas dos torcedores, estes, além de se mostrar evidentemente decepcionados, poderão abandonar o esporte. Eles são igualmente os mais inclinados a modificar sua lealdade sempre que um esporte proporcionar inovações que não encontre na atual afiliação.

**Implicações.** O vínculo das experiências indiretas vem sendo aprimorado pelos avanços da televisão, sites de Internet e videogames que dão ao fã a possibilidade de ver o esporte nos bastidores. A continuidade no provimento de mais acesso a esse torcedor via avanços tecnológicos pode estabelecer um vínculo duradouro com este fã, se a tecnologia continuar a modificar e a melhorar sua experiência. *Videogames* e *fantasy sports* baseiam-se no vínculo da experiência indireta, e os eventos *in loco* precisam fazer experiências com a incorporação dessas qualidades interativas ao seu produto esportivo.

### A incerteza

Uma das mais importantes atrações dos esportes foi sempre a sua imprevisibilidade. A espontaneidade da ação e as tentativas de prever os resultados não só mantêm os torcedores interessados, mas, em especial, proporcionam uma via de escape à monotonia da rotina do dia-a-dia. Vivenciando a incerteza os torcedores acabam descobrindo que os dramas e as imprevisibilidades dos esportes constituem uma atração envolvente e um motivo para investir dinheiro, tempo e energia na condição de espectador.

É essa ânsia pela incerteza um dos fatores que explicam a popularidade das apostas, que tanto dá significado aos eventos esportivos quanto canaliza os interesses financeiros e emocionais dos torcedores em função dos resultados. Será que o time de basquete do Syracuse conseguirá superar a desvantagem de sete pontos? Quais são as possibilidades dos Los Angeles Dodgers em relação à conquista do título da temporada deste ano no beisebol? Vale a pena apostar contra a liderança de Tiger Woods no Masters de golfe? Está na hora de eu promover LaDainian Tomlinson no lugar de Shaun Alexander na minha liga virtual de futebol? O muro que sempre existiu entre a maioria dos esportistas e o mundo das apostas, devido às questões éticas, está começando a mostrar rachaduras. A NASCAR e a NBA, por exemplo, já autorizaram loterias estaduais a usar suas marcas<sup>6</sup> e *fantasy sports* patrocinados por ligas, embora aparentemente não promovam apostas, têm uma ligação indireta com essa atividade. O dinheiro apostado formal e informalmente nos esportes anda na casa dos bilhões de dólares, com a indústria de apostas online que inclui a *Sportsbook.com* e os incontáveis sites de apostas nos jogos das *March Madness*<sup>\*</sup> tendo faturado, no ano de 2004, entre 15 e 20 bilhões de dólares.<sup>13</sup>

<sup>\*</sup>N. de R. T. Denominação popular para o final da temporada dos torneios de basquete que acontecem em março, principalmente o torneio coordenado pela National Collegiate Athletic Association (NCAA).

Estes dados não incluem apostas pessoais, viagens a Las Vegas e outros pontos em que a indústria do jogo é legal, nem toda a intensidade de apostas feitas fora dos Estados Unidos.

**Benefícios.** Quem gosta de esportes principalmente pelo fator incerteza neles embutido tende a reagir favoravelmente a mudanças que aumentem, de forma real, a imprevisibilidade e o dramatismo das disputas esportivas. Esses apreciadores da incerteza nos esportes, que se voltam para as apostas, têm um comprometimento financeiro e emocional com o evento esportivo e tendem igualmente a comparecer aos jogos ou a vigiar de perto os seus investimentos.

**Riscos.** A conexão da incerteza não é tão permanente como outros, pois os fãs assim relacionados com os esportes costumam transitar de um esporte a outro, incansavelmente, sempre em função do vulto das competições e dos valores nelas envolvidos. Os apostadores podem se mostrar esquivos e confiar nos destaques para verificar se suas apostas foram ou não ganhadoras, em lugar de acompanhar as competições de perto. Inerentes a qualquer empreendimento em apostas são os riscos de derrotas "intencionais", pontos mal marcados, e outras ligações não muito honestas com o mundo do jogo.

**Implicações.** Destacar o aspecto da incerteza nos esportes é a área mais sensível, em termos éticos, para as entidades esportivas, exatamente em função da correlação histórica entre apostas e a corrupção. Pode ocorrer que a transparência das novas mídias e a necessidade da própria indústria do jogo de controlar seus empreendimentos cada vez mais lucrativos acabem ajudando a monitorar a questão ética. Para os integrantes da indústria do esporte que testemunham o dramático crescimento da fatia do mercado do pôquer, isto significa a necessidade de se conectar com este enorme mercado e de administrar tanto a crescente aceitação das apostas quanto a sua característica ausência de certeza.

## Utopias

A conexão da utopia atrai muitos fãs para experiências esportivas que representam seu passado; suas recordações de tempos passados são quase sempre recriações idealizadas de um determinado esporte. Esses fãs em geral não aceitam os altos salários dos atletas profissionais, as questões trabalhistas entre atletas e proprietários de equipes, os escândalos de subornos, a introdução de tecnologias e novos estilos de praticar velhos esportes. Em vez disso, gostariam de ver uma equipe mais simples e centrada na competição, sem as distrações do mundo dos esportes industrializados. Todas as armadilhas dos esportes de alto desempenho, universitários e profissionais, inclusive as muralhas de som e exibições de multimídias, são desalentadores para a conexão da utopia, que esses fãs procuram relativizar, buscando experiências de menor intensidade. Em busca de uma experiência esportiva mais autêntica, eles podem optar por um jogo de beisebol da se-

gunda divisão ou por um torneio feminino de tênis amador, sempre que considerarem que experiências como essas são menos comerciais e nas quais "o importante é mesmo o esporte".

A conexão da utopia não é exclusividade de uma faixa demográfica mais avançada. Muitos torcedores jovens estão à procura de uma experiência esportiva da qual ouviram falar, por parentes ou amigos, ou pelo desejo de que o esporte retorne às suas origens. O que influencia a conexão da utopia em qualquer faixa etária é a experiência de participação do fã no esporte, que geralmente ocorre na infância de cada um. Esse esporte pode muito bem ser aquele jogo de basquete de três contra três numa quadra pequena. Não é mera coincidência o fato de que jogos característicos da infância como *kickball*, *dodge ball*, e a caça à bandeira venham tendo um renascimento, em termos de participação de adultos. A conexão da utopia liga o torcedor com a versão atual do esporte por repercutir na memória dos fãs experiências passadas deste esporte.

**Benefícios.** Sempre que suas expectativas são satisfeitas, os torcedores conectados pela memória utópica do esporte se dispõem a comprar itens a ele relacionados e até mesmo a participar de cruzeiros marítimos com atletas aposentados, mostrando-se quem sabe propensos a participar de eventuais empreendimentos envolvendo esportes "retrô". Os fãs utópicos constituem um alvo muito claro e identificável para os administradores do esporte que sabem que certos apelos nostálgicos serão atrativos.

**Riscos.** Adaptações e mudanças no produto esportivo podem afastar os fãs do esporte. Esses torcedores são os mais inclinados a migrar para nichos de esportes menos comerciais e mais individualistas, capazes de proporcionar experiências intimistas com menos enfeites – ou então, na pior das hipóteses, passar a maior parte do tempo dedicado aos esportes assistindo aos *Clássicos da ESPN*.

**Implicações.** A base de torcedores da conexão da utopia é para os produtores esportivos provavelmente a mais complicada em termos de segmentação. A mudança é algo inevitável em todos os esportes, e o fã com vínculo da utopia precisa ser acomodado, ainda que em setores nos quais irá encontrar questões com as quais não conseguirá se acostumar. A resposta de curto prazo a esta questão está em manter a integridade do esporte, limitar as mudanças de regras àquelas que forem fundamentais para sua credibilidade, e promover eventos que proporcionem aos fãs experiências que relembram as experiências do passado. Em longo prazo, as vantagens da tecnologia, ironicamente, permitem aos administradores esportivos identificar e a partir daí personalizar seu produto para a conexão da utopia. Isto inclui a possibilidade de vender programas especiais sobre jogos, produtos e informação histórica. A tecnologia também habilita o torcedor a fornecer *feedback*, assim podem ter o esporte de acordo com suas preferências.

Os executivos do mundo dos esportes contam com várias possibilidades ao analisar quais entre os pontos de conexão devem ser enfatizados em seus produtos. Os conec-

tores dos *astros* e local são ingredientes essenciais da maior parte dos produtos esportivos de sucesso, existem, também, os vínculos de comunicação e os vínculos baseados em buscas que são capazes de aprofundar as relações com os torcedores. É decisivo para os executivos do mundo dos esportes identificar os tipos de vinculação capazes de diferenciar seus produtos dos da concorrência. Sem eles, o Torcedor Inconstante certamente buscará outra forma de entretenimento. A Arena Football League é o exemplo de uma marca emergente que tira proveito da força dos vínculos e com isso consolida uma respeitável base de torcedores.

### O Roller Derby se encontra com o futebol profissional

Vamos lançar uma liga de futebol em estádio coberto, com um campo de 50 jardas, escores como no *pinball*, e um monte de jogadores rejeitados ou pretendentes a um lugar ao sol na NFL. Parece uma receita para o fracasso, tendo em vista a concorrência do futebol americano universitário e profissional e uma imediata colisão frontal com a NBA, NHL, MLB e dezenas de outras modalidades esportivas. Bem, parece que a receita está dando certo. A Arena Football League (AFL) expandiu-se dos quatro times funcionando em 1987 para 19 equipes em 2006.<sup>8</sup> Ao longo da temporada de 2005, a média de público chegou a 12.872 espectadores por jogo, e a 1,8 milhão no total, o que representou um aumento de 50% em relação aos números de 2001.<sup>9</sup> A liga já tem contratos com as redes de TV Fox e NBC, um acordo de licenciamento de videogames com a EA Sports,<sup>10</sup> e até mesmo uma segunda divisão, que atende pela sigla AF2.<sup>11</sup>

O que faz esta liga funcionar? A AFL tem a vantagem de oferecer um novo tipo de futebol americano que se diferencia em muito do jogo original. É, por exemplo, bem mais ágil e com escores mais altos, tem inclusive bola de cor diferente e muitos lances parecidos com os do hóquei, sendo também uma combinação de *roller derby*, luta livre, concertos de rock e inclusive elementos do futebol americano. Não é nenhuma receita exclusiva, pois inúmeros novos esportes lançados no mercado combinavam qualidades de modalidades tradicionais com características novas e também foram experiências inovadoras. O que tem feito a AFL dar certo até agora, porém, é o fato de ter conseguido capitalizar sobre três pontos de conexão da audiência:

**Ponto de Conexão 1** Astros: No começo, o astro para a AFL era a própria liga. A medida que amadureceu, conseguiu envolver outros vínculos com astros tais como Jon Bon Jovi, Mike Ditka e John Elway.

**Ponto de Conexão 2** Família: Ao entender e procurar se adaptar às limitações financeiras da maioria dos seus potenciais torcedores, a liga adotou uma "Carta dos Direitos dos Fãs". Um dos pontos principais sentença: "Acreditamos que cada Fã deve receber o máximo em matéria de futebol competitivo, entretenimento, arti-

gos esportivos, comida e bebida em consonância com seu poder aquisitivo."<sup>12</sup> Cumprindo essa palavra, o preço médio do ingresso é de 22 dólares, o que possibilita o comparecimento de grande número de famílias e representa uma alternativa atraente em face dos preços cobrados pelas outras modalidades de esportes de primeira linha. Em função disso, 60% dos ingressos da AFL são comprados por famílias.<sup>13</sup>

**Ponto de Conexão 3** Utopias: Mesmo sendo um esporte de muita força e de contra-cultura, os atletas não ganham salários espantosos, os estádios oferecem um ambiente acolhedor, fechado, e os ingressos ficam em patamares acessíveis. É um esporte que tem o potencial de suprir a busca do torcedor por um vínculo utópico, por apresentar em suas raízes aquele toque característico do jogo na quadra pequena e pelo contraste que representa com os esportes universitários e profissionais mais industrializados.

Tirando proveito da popularidade do futebol americano, a AFL criou uma marca com credibilidade que passou a atrair uma base de fãs durante os intervalos das temporadas da NFL e da NCA, marca essa que garante seus atrativos mantendo a fidelidade aos três tipos de vínculos com os torcedores.

## CANAIS DE ACESSO PARA OS TORCEDORES

Os produtos esportivos precisam, em última análise, se vincular com os torcedores por meio de canais de entrada acessíveis. São cinco os principais canais de acesso de fãs aos espetáculos esportivos.

### A prática esportiva

O mais tradicional e conhecido canal de acesso com os torcedores é o da *prática esportiva*. A prática acessa a maioria dos pontos de conexão e é um dos relacionamentos fundamentais entre o torcedor e o esporte. A prática de uma modalidade dá ao torcedor conhecimento das regras e nuances que a caracterizam, sendo ainda uma oportunidade de confraternizar e se relacionar com outros participantes, e um conhecimento para avaliar de maneira adequada a técnica o desempenho dos atletas que fazem parte das divisões superiores desse esporte. Trata-se, pois, de uma das mais eficazes ferramentas para ensinar ao torcedor as artes e detalhes de uma modalidade esportiva.

Como canal de acesso para conexão, a prática esportiva é especialmente eficiente quando ocorre ainda na infância dos torcedores, em pleno domínio do tempo e das habilidades físicas necessárias para a prática de esportes. Isto, numa fase de experiências em que as crianças podem experimentar diferentes modalidades e escolher, aos poucos,

aqueles de que mais gostam. Esta prática é igualmente fator crítico na fase adulta quando os fãs são apresentados a um esporte que jamais havia chamado sua atenção. Golfe, tênis e racket ball, modalidades que podem ser praticadas, em princípio, por pessoas de todas as idades e poderiam ser descritos como esportes que permitem continuar a atividade esportiva na idade adulta. Mais ainda, esses esportes reúnem significativos subgrupos culturais em torno de compromissos sociais e empresariais. Os canais de acesso pela prática esportiva têm a vantagem de, além de ensinar um determinado esporte às pessoas, transformá-las em elemento gerador de receita para esse mesmo esporte.

O canal da prática não é limitado à atividade física. A crescente popularidade dos *videogames* na sociedade já criou uma alternativa potencialmente viável à prática. Os gráficos e demais detalhes nos *videogames* de esportes vêm se tornando de tal forma realistas que a interação com um *joystick* pode ensinar a um praticante de um *videogame* de futebol americano quase tantas lições a respeito desse esporte quanto aquelas que aprende quem se dispõe a usar um capacete e as caneleiras, joelheiras e protetores de outras partes mais delicadas do corpo que são praticamente um distintivo desse esporte. Com isso não se está querendo profetizar que os *videogames* cheguem a substituir a atração do movimento, do suor e do contato físico presentes nesse jogo quando é ao vivo, mas apenas frisar que as qualidades competitivas e educativas presentes na participação em *videogames* e outros dispositivos tecnológicos em muitos casos acabam sendo alternativas para o tradicional mundo físico. Como exemplo dessa tendência, os adeptos dos *videogames* já dispõem de uma versão toda própria dos Jogos Olímpicos, com os Ciber Jogos Mundiais, disputados anualmente, e que já atraíram mais de quatro mil fãs somente para assistir a outras pessoas jogando *videogames*.<sup>14</sup>

A prática nem sempre se traduz em conexão com os fãs. Esportes com altos índices de participação de jovens, como ocorre com o futebol nos Estados Unidos, enfrentam grandes dificuldades quando se trata de transformar seus jogadores em torcedores de equipes de competição. Em contraste, esportes com níveis comparativamente menores de participação, entre eles o próprio futebol americano, contam com uma imensa base de torcedores. As explicações para essas diferenças dependem de um bom número de fatores e são muitas vezes o resultado de tecnologia, envolvimento familiar e outras questões capazes de atrair a atenção dos torcedores para os níveis profissional, universitário ou colegial do esporte. A tudo isso se acrescenta uma progressiva tendência na vida dos norte-americanos que mostra uma queda na prática em quase todos os esportes recreativos. Essa tendência não parece atualmente correlacionada com a audiência total dos esportes na televisão, que continua em ascensão, mas representa certamente um aspecto premonitório a ser levado em conta pelos executivos dos esportes, na medida em que pode ser também um indicio de queda no interesse a longo prazo.<sup>15</sup> Apesar do aparentemente imprevisível efeito das atividades esportivas e de seu atual desgaste, esta continua sendo uma das principais maneiras de identificar e atrair novos fãs para esportes.

## Experiência no local

O segundo entre os mais importantes canais de acesso dos fãs é a experiência nos locais dos jogos. Na maioria dos casos, eventos esportivos ocorrem em algum tipo de instalação, ou estádio. Esses locais têm normas de comportamento, lugares para os espectadores e vários ângulos de visão da atividade que ali se desenvolve. As pessoas têm seu encontro com os esportes numa ampla gama de ambientes. Pode ser um dos estádios de ponta da National Football League, com amplas áreas para estacionamento, linhas completas de alimentação e de shopping, jumbotrons, sistemas de som dos mais poderosos e a apresentação formal dos jogadores, tudo isso já fazendo parte do ritual tradicional da NFL. Em contraste, o esporte pode ser vivido igualmente em menor escala, seja no *cross-country* ou em uma maratona, nos quais os espectadores ficam alinhados ao longo de estradas rudes ou de ruas e avenidas e acabam assistindo à torcida com um pequeno número de espectadores. As expectativas do esporte são muito diferentes no último dos exemplos citados, mas os benefícios, quando a expectativa é satisfeita, podem ser do mesmo porte que nos grandes esportes. O fã da maratona geralmente não espera, nem poderia esperar, a mesma atmosfera de grandes estádios presente nos jogos da NFL, mas, em troca, tem um papel mais personalizado no evento e em geral acaba se identificando com um ou mais dos corredores.

O elemento fundamental da relação entre o torcedor e o esporte é a satisfação das expectativas. Os fãs têm um modelo preestabelecido a respeito daquilo que poderá satisfazer suas necessidades, ou, nos melhores exemplos, até mesmo superá-las e induzir a presença em futuras oportunidades. Esta expectativa no local é a *disposição*, identificável por tudo aquilo que o torcedor considera constituírem as regras, limites e níveis de satisfação dessa experiência. A disposição inclui uma ampla gama de expectativas dos fãs: animadoras de torcidas, marcadores laterais de placares, comunicadores razoáveis pelos sistemas de som, comerciais vibrantes e os batedores no beisebol fazendo barulho nas placas de metal dos seus calçados. Basta eliminar alguns desses elementos da disposição que a satisfação dos fãs logo será abalada. Um exemplo de conflito em matéria de disposição é a proposta da Associação do Tenistas Profissionais (ATP) de reduzir a duração dos jogos de duplas, transformando-os cada vez mais em complemento menor das jornadas dos jogos de simples entre os grandes campeões. Embora houvesse uma determinada audiência que considerasse a satisfação das expectativas em relação a esse esporte inseparável da contagem de pontos com vantagens e *tiebreaks* para definir os ganhadores de cada game, a ATP entendeu que já havia um mercado maior que poderia ser atraído para esse esporte desde que os jogos tivessem sua duração reduzida. A proposta desencadeou acalorada controvérsia entre os jogadores de duplas e a ATP em torno do entendimento de cada um sobre o que deveria ser ou não considerado um jogo de duplas que pudesse simultaneamente ter sempre uma decisão justa e a atenção dos torcedores.<sup>16</sup>

## A mídia

A *mídia* foi progressivamente transformado-se no mais acessível canal de acesso dos fãs no mundo dos esportes. O impacto da mídia é tão grande que a maioria dos esportes considera a inexistência de uma razoável cobertura da televisão capaz de levar esse esporte à ruína, ou, no mínimo, de bloquear a adesão de novos torcedores. Há um número de questões relacionadas com a conexão entre a mídia e os torcedores; por exemplo, até que ponto a mídia pode representar o próprio jogo, a capacidade dos comunicadores de explicar os esportes, até que ponto a mídia pode aumentar ou diminuir, na respectiva exposição, a atratividade de um esporte, e a disposição dos próprios esportes de se adaptarem às necessidades da mídia para conseguirem se conectar com o público.

Um bom exemplo da conexão entre mídia e torcedores é o pôquer, transformado em esporte convencional graças à expansão da cobertura da televisão, e também à exposição proporcionada por filmes como *Rounders*. Quando a ESPN produziu uma série intitulada *World Series of Poker*, levou um ambiente enfumacado e claustrofóbico de jogo para a sala de estar de milhões de norte-americanos. O pôquer capitalizou a invenção da câmera que possibilitou aos espectadores acompanharem de perto as cartas dos jogadores, e, com isso, deu também ao jogo uma variedade de histórias de inesperadas fortunas ou desastres, do comportamento de blefadores contumazes e que não se arrependiam. A capacidade da televisão de enquadrar toda essa tensão abriu o jogo para uma imensa audiência de jogadores que não precisariam de qualquer capacidade atlética para praticar essa atividade, nem de grandes incentivos para se conectarem com a excitação e os prêmios desse jogo. Sem a televisão, o pôquer não é um esporte nacional.

Embora a exposição na TV tenha constituído historicamente como o canal de massa para os principais acontecimentos esportivos, outras mídias também exercem importante papel. As transmissões pelo rádio foram durante muito tempo a principal mídia dos esportes, e ainda é a maneira pela qual milhões de pessoas, dirigindo seu automóvel ou mesmo desempenhando inúmeras outras atividades, podem acompanhar ao vivo o andamento das competições envolvendo seus atletas e equipes de preferência. As páginas de esportes dos jornais têm alto índice de leitura, em comparação com os de outras editoriais, e, juntamente com as revistas especializadas em esportes, frequentemente, proporcionam a mais detalhada e abrangente cobertura. Novas mídias vêm se constituindo o principal meio para a manutenção do contato com os torcedores mais jovens. Por exemplo, sites da Internet e, cada vez mais, telefones celulares não apenas conectam o esporte com os fãs como também proporcionam a este público informação permanentemente atualizada e uma experiência mais detalhada e personalizada que a da televisão.

Os executivos do mundo dos esportes estão cada vez mais em face a um dilema. A mídia é um canal de acesso dominante para o mundo esportivo dos torcedores. Contudo, as responsabilidades pelas comunicações tornaram-se uma crescente carga para ad-

ministrar, na medida em que esses canais podem se transformar em acesso para inquisidores e pesquisadores de informações. O diretor geral dos Atlanta Braves, John Schuerholz, um dos patriarcas do mundo do beisebol, lamenta o fato de, no passado, ter autorizado apenas poucas entrevistas à imprensa, dispondo-se a responder, no máximo, a duas ou três perguntas a cada temporada. Em resposta ao que qualifica como "massacre da imprensa", ele observa que essa situação "representa um grande desafio mesmo para aqueles mais competentes intelectualmente entre nós, e especialmente para os jovens que têm menos experiência".<sup>17</sup> A conexão das mídias com os fãs situa-se atualmente no processo de extinguir os tradicionais guardas deste canal de acesso em função do excesso de trabalho e da redistribuição das responsabilidades pela comunicação ao longo de um grupo de pessoas mais especializadas. O "massacre da imprensa" é a maior bênção que o esporte jamais recebeu. É, também, a questão mais difícil para administrar e requer uma busca sempre diligente de meios capazes de gerar novos lucros e de especialistas na sua administração.

## Divulgação boca a boca

A divulgação *boca a boca* é, mais do que nunca, uma poderosa ferramenta para conectar-se aos esportistas. A recomendação pessoal, freqüentemente, tem o adicional da credibilidade por se basear em relações de amizade. As evidências do seu potencial de conexão estão por todos os cantos. No passado, um membro da família pode ter assistido a um jogo de basquete profissional e o comentou com outros parentes que se interessaram em participar daquele esporte e ultimamente se tornaram seus fãs. Uma onda de interesse pelo time de basquete do colégio local pode espalhar-se por muros e corredores da escola e se transformar em grandes platéias.

A divulgação boca a boca sempre foi um grande meio de conexão entre os esportes e os torcedores. Pode ser estimulada por um evento num shopping, uma clínica de esportes ou pelo "dia do fã" com sessões de autógrafos ou simplesmente de aperto de mãos. A frustração para a maioria dos esportes é a escassez de experiências pessoais com os astros, que se tornam menos acessíveis, e a possibilidade de um encontro com um fã está se tornando cada vez mais rara.

No tempo exato, novas mídias passaram a compensar o papel da boca a boca presencial, os torcedores, atualmente, dispõem de oportunidades sem precedentes de se comunicar com os esportes e entre si por meio de novas tecnologias. Um meio primário para a comunicação boca a boca é a Internet e seus grupos de *chat*, *blogs* e *emails*, que difundem uma experiência esportiva rapidamente através de uma comunidade. Embora não seja feita pessoalmente, esta forma de divulgação boca a boca é ainda relativamente não seletiva, permite a participação democrática, e aprofunda o relacionamento entre o esporte e os fãs. É, na verdade, uma via de acesso tão poderosa que os promotores

voltaram-se para o que tem sido chamado de *marketing de guerrilha*, que em uma de suas práticas contrata profissionais para inserir seus comentários nos relacionamentos via Internet a fim de estimular a comunicação sobre determinadas marcas. Uma variação desse método é a do *marketing viral*, que também opera no estilo boca a boca ao estimular os torcedores a enviar informações sobre o produto esportivo através de suas redes sociais. Embora seja questionável a ética de várias dessas estratégias, não deixa de ser também verdade que elas dão uma real dimensão da importância que os profissionais de marketing do entretenimento atribuem ao boca a boca na construção de uma base de torcedores, e de até que ponto a Internet já reinventou esse conceito.

## Mentores

O último canal de acesso são os *mentores*. Quando existe um mentor interessado em envolver uma pessoa no esporte, em geral, é uma conexão que se revela muito poderosa. Pode ser um pai que jogou futebol na juventude e gostaria que o filho, pelo menos, passasse pela mesma experiência ou que reserva tempo para levar sua filha a uma quadra de tênis e passa a estimular o interesse dela pelo esporte, incentivando-a a participar de um acampamento de tênis de verão. Ou pode ser um professor de educação física em uma classe do segundo grau que estimula um grupo de garotas não apenas a participar mas também a procurar fazer carreira profissional com o basquete.

Não muito diferentemente das mudanças que ocorreram na comunicação boca a boca, a influência dos mentores também ganhou sofisticação nesta época do *Torcedor Instantâneo*. O hábito de levar crianças a jogos e de influenciá-las informalmente no sentido da prática de um ou outro tipo de esportes vem sendo substituída pelo recurso de sofisticadas e especializadas clínicas de treinamentos. Existem nos EUA incontáveis dessas clínicas de preparação de futuros atletas que descobrem garotos e garotas nas mais tenras idades, encaminham-nos para treinadores, e até mesmo providenciam o seu ingresso no mundo dos esportes estudantis e profissionais.

Os mentores são provavelmente a conexão mais complexa para administrar no mundo dos esportes, porque variam de acordo com as situações, são quase sempre relações interpersonais e desenvolvem contextos emocionais muito intensos. Porém, esses relacionamentos, pelas dificuldades apresentadas na sua observação e quantificação, são uma das fronteiras mais importantes a atravessar na conquista dos futuros fãs dos esportes. Essa função de ser mentor de eventuais atletas assume as mais diversas formas. Pode ser intensa, como a clínica de basquete da Five Star Basketball, um evento especial como a aparição de um astro do esporte convidado para falar numa sala de aula sobre o valor do trabalho e da disciplina no mundo dos esportes ou indiretamente, como num programa ou filme de televisão. No filme *Remember the Titans*, Denzel Washington, no papel do técnico Herman Boone, é o mentor de uma comunidade segregada que apren-

de a coexistir. Embora Denzel Washington fosse um ator vivendo o papel de um técnico, sua linguagem, comportamento e valores, retratados em uma mídia tão popular como o cinema, atingiram um mercado jovem muito amplo e difícil de ser atingido.

Nas gerações de marketing e promoção dos esportes mais antigas, os pontos de acesso de comunicação eram quase sempre sequenciais e construídos de maneira linear e muitas vezes passiva. Assim, por exemplo, a relação com um mentor poderia levar a uma recomendação boca a boca que, por sua vez, produziria uma experiência de televisão que fazia, em seguida, muita gente assistir pela vez primeira a um jogo ao vivo — ou alguma outra variante deste padrão. As relações entre os canais de acesso de comunicação eram independentes um dos outros e não interferiam à medida que iam conduzindo a uma próxima etapa.

No atual mundo das comunicações, esta experiência de pontos de acesso está se tornando cada vez mais multidimensional. A mídia, por exemplo, outrora considerada distanciada e neutra em relação à experiência dos fãs, está cada vez mais integrada nessa experiência. O significado disto, para o executivo dos esportes, é que administrar os canais de acesso é mais complexo e exige mais entendimento da maneira pela qual os torcedores interagem com os vários canais. Esta diferença crítica entre o que se vê hoje e aquele modelo linear do passado está no fato de que os canais de acesso passam a ser integrados, sendo os fãs assediados por uma múltipla variedade de experiências que não mais se apresentam uma por uma. Muitos produtos de esportes combinam atualmente sua interação com os fãs com canais de acesso múltiplos e simultâneos que se assemelham mais a um bombardeio de artilharia do que a tiros de rifles de balas.

## Refri, competição e diversão

A PepsiCo e a MLB se uniram a fim de patrocinar anualmente o Pepsi Pitch, Hit & Run, para jovens entre sete e 14 anos. O evento é uma grande competição de habilidades individuais que testa os jovens nas "artes" de arremessar, calcular com precisão a distância entre as bases e cobrir essa distância com a maior velocidade. As competições são para quatro divisões por idades (7-8, 9-10, 11-12 e 13-14 anos), inicialmente em nível de clubes locais, com os participantes avançando para torneios regionais até chegar à final nacional, disputada juntamente com o jogo dos All-Stars. Em 2005, 564 mil jovens competiram em 3.800 torneios realizados ao longo dos Estados Unidos.<sup>18</sup>

Esse programa é um exemplo dos esforços de promotores e patrocinadores no sentido de atrair e estabelecer conexões com um determinado público. O que determina sua eficiência é a integração dos cinco principais canais de acesso em uma experiência múltipla para o mercado alvo.

**Prática.** O programa se baseia em jovens praticando beisebol. Incentiva os participantes a refinar suas habilidades, a aprender a se divertir com o jogo, e a se

(Continua)

(Continuação)

familiarizar com as regras e fundamentos do esporte. Uma vantagem da competição é que ela não se faz em nove "entradas", como na disputa dos profissionais, sendo desenvolvida mediante rápidos ataques, que mantêm o interesse dos participantes; e é ao mesmo tempo uma contra-estratégia capaz de situar o beisebol no campo dos esportes movimentados e desafiadores.

**Local.** Um dos incentivos à participação das crianças no Pitch, Hit & Run é a oportunidade que oferece de jogarem no mesmo campo que os atletas profissionais. À medida que os participantes avançam ao longo das etapas eliminatórias, a competição passa a ter como cenários os estádios das cidades das grandes equipes, e aqueles que conseguem chegar à finalíssima nacional têm a oportunidade de jogar no mesmo estádio do jogo dos All-Stars. Essas experiências locais estabelecem uma ligação muito intensa entre os jovens participantes e seus ídolos do beisebol profissional, além de criar recordações que ficarão para sempre. Como comentou um dos participantes dos jogos de 2005: "Ver toda aquela gente nas arquibancadas e o placar dos Tigres, e tudo mais, foi realmente cool, cara! Muito obrigado à Pepsi por nos levar até lá, pois é uma recordação que guardaremos para sempre."<sup>19</sup>

**Mídia.** Guardadas as devidas proporções, os participantes desta promoção sentem-se tão incensados pela mídia quanto os profissionais do beisebol. O site Kids Club, da MLB, tem um segmento especial sobre o Pitch, Hit & Run, em que são divulgados os nomes dos vencedores, com as respectivas fotos. Há também programas no jogo do All-Stars que promovem os participantes, e uma cerimônia de entrega de prêmios aos vencedores. Quase como no próprio canal local, a oportunidade de reconhecimento na mídia é um incentivo à participação, e uma experiência que transforma os jovens nos maiores astros da sua versão toda especial do beisebol.

**Boca a boca.** A competição cria uma intensa divulgação boca a boca nas comunidades dos participantes. O avanço de um jovem na competição divulga seu potencial em escolas, grupos comunitários, ligas amadoras e, principalmente, entre parentes e amigos. Quando uma criança de 10 anos chega à final do torneio, a comunidade em que vive certamente vai patrocinar os seus esforços, enquanto a MLB e a Pepsi tiram o máximo proveito dessa exposição toda no ambiente sobre o êxito da criança.

**Mentores.** A MLB e a Pepsi lançaram acampamentos de primavera para treinar jovens participantes, em sessões comandadas por técnicos e jogadores da MLB. Um exemplo disso é o campo de treinamento de primavera dos Detroit Tigers, em que astros como Ivan Rodriguez e Dmitri Young e o ex-diretor técnico Alan Trammell costumam comandar testes de habilidades com outros jogadores e técnicos para os participantes do Pitch, Hit & Run.<sup>20</sup> Essas sessões especiais de treinamento criam oportunidades de interações personalizadas com os jovens e incentivam o potencial para uma experiência inesquecível.

O torneio Pitch, Hit & Run foi planejado para destacar os cinco principais canais de acesso com os fãs do beisebol. O torneio não opera com base no modelo linear da conexão com os fãs, em que um jovem iria a um jogo, falaria dele a um amigo, assistiria depois ao replay na televisão e receberia a assessoria de um mentor. Em lugar disso, o programa funciona com base na conectividade de cada um desses pontos de acesso e na oportunidade de acesso para os jogadores, equipes e estádios que proporciona aos participantes. Para os jovens que dele conseguem fazer parte, o programa busca criar experiências memoráveis que, esperam a MLB e a Pepsi, sejam associadas, durante muito tempo, com os seus produtos.

## COMO OS TORCEDORES TOMAM DECISÕES?

Entender o processo decisório dos torcedores é um fator decisivo para transformar o vínculo das pessoas com os esportes em participação ativa nos seus eventos. Há torcedores que tomam decisões a toda hora, outros, uma vez por semana, por mês ou por ano. Seja essa decisão a de assistir ao *SportsCenter* pela manhã, comparecer a um jogo à noite, fazer mudanças no seu *fantasy team*, planejar uma viagem para um treinamento de primavera, comprar novos equipamentos de hóquei para a família ou ir à Copa do Mundo da Fifa de quatro em quatro anos, a verdade é que os torcedores tomam decisões em diversos níveis, cada um dos quais com o respectivo impacto no mundo dos esportes.

Na indústria do esporte, como em tantas outras, muitas das decisões de mínima escala causam impacto. Por exemplo, uma mulher de 38 anos de idade está em casa, em um anoitecer qualquer, zapeando os canais da TV. Ela depara com um torneio da Professional Bowlers Association (*PBA*) e resolve ficar por ali mesmo por ter, outro dia, assistido à comédia *Kingpin*, junto com seus dois filhos (conexão familiar), seja porque um de seus amigos faz parte de uma liga desse esporte (conexão da moeda social do esporte), ou por preferir esportes que não ostentem em demasia (conexão utópica). O evento que ela passa a assistir começa a interessá-la, e ela se descobre tentando lembrar de um dos personagens do filme (conexão com o astro), aprende alguma coisa sobre o esporte, e, como resultado de toda essa experiência planeja assistir aos jogos em outras oportunidades. Depois de mais alguns jogos pela TV, ela se junta a uma amiga num boliche local e compra sua própria bola, calçados e camiseta especial. Então, quando a PBA chega à cidade com um dos seus eventos, ela está presente para prestigiar o torneio. Nessa situação, um encontro aparentemente inconsequente proporcionado pela TV deflagrou vários pontos de conexão e transformou alguém que jamais se havia imaginado do boliche em participante e assistente contribuinte. Todos os dias, ocorrem milhares de conversões no segmento dos esportes. Algumas delas certamente por puro acaso, muitas outras, no entanto, em função de eventos programados.

Os produtos esportivos estão sempre em exposição, e cada minuto de exposição vale ouro. Nesta geração altamente competitiva, cada visibilidade tem o potencial de afetar um comprador. Em função deste novo ambiente de tomadas de decisões, a questão principal não é apenas quando é que se toma alguma decisão, mas também como.

## O processo decisório

O processo da compra de um evento esportivo começa quando alguém reconhece um problema, uma necessidade, ou uma oportunidade. Pode ser que um fã dos esportes esteja escolhendo entre ligas do *fantasy sports* ou decidindo entre comprar entradas para a temporada inteira do time de futebol ou tirar férias e assistir a uma competição de atletismo na Espanha. Porém, o torcedor que reconhece um problema, uma necessidade ou oportunidade não é, necessariamente, quem decide a compra.

As compras dos produtos esportivos podem conter até sete funções de compradores. Elas são intercambiáveis e os torcedores conseguem desempenhar um ou múltiplos papéis.

- **Iniciador:** O iniciador reconhece o problema, necessidade ou oportunidade, e tem informações que introduz a idéia de uma atividade esportiva. "Não seria uma boa idéia ir hoje ao estádio? Afinal, é noite de terça-feira, quando se paga meia-entrada."
- **Influenciador:** O influenciador busca maiores informações e em geral valida a idéia do iniciador sobre uma atividade esportiva. "Eu já fui a um jogo naquele estádio. É realmente uma boa diversão."
- **Decisor:** O responsável pela decisão é a pessoa que avalia as alternativas e em quem reside a autoridade formal para tomar as decisões a respeito. "Terça-feira à noite? Meia-entrada? Vamos lá!"
- **Aprovador:** O aprovador é a pessoa que pode, logicamente, aprovar ou reverter uma decisão. "Acho que está ao nosso alcance. Realmente, uma boa idéia."
- **Comprador:** O verdadeiro comprador toma a decisão final e é quem faz a compra. "Vou usar meu cartão de crédito."
- **Usuário:** Trata-se da pessoa para a qual a compra é feita. Os usuários incluem familiares, amigos, clientes ou colegas. "Muito obrigado, valeu!"
- **Avaliador:** Analisa a qualidade da experiência e aconselha as próximas ações a respeito, dependendo dos níveis de satisfação ou desgosto com a experiência. "Foi mesmo divertido. Acho bom a gente ir de novo, outra noite dessas..."

Os produtos esportivos precisam levar em conta quais são as pessoas participantes da decisão de compra do torcedor e quais as respectivas funções. Ao examinar com

maior profundidade esses padrões, torna-se essencial descobrir quais são os critérios usados por esses compradores e quais são os mais influentes no processo de decisões. O exemplo de uma hipotética decisão em basquete pode revelar as nuances do inter-relacionamento dessas sete funções de compra.

## Bebedeira ou basquete?

Quatro universitários analisam as alternativas de programa para uma noite de sexta-feira. Há entre eles dois 'iniciadores' que têm informação sobre as opções viáveis. O primeiro deles, Peter, sugere uma festa fora do campus, com bebida e comida de graça, talvez algumas veteranas disponíveis, e uma boa caminhada fora do apartamento em que vivem e estudam diariamente. O segundo iniciador, Andy, sugere um jogo de basquete de um dos times mais promissores do estado na categoria universitária. O jogo significa ingressos, 5 dólares cada, comida no caminho e pouca perspectiva de interação com garotas.

Dave, o terceiro membro do grupo, é um dos 'influenciadores'. Ele já viu aquele time jogar basquete na televisão e leu alguma coisa a respeito da atuação deles. Ele confirma que o time é bom, avalia o "grande basquete" dos garotos e destaca para os colegas que ali pode estar realmente nascendo um dos melhores times da categoria. Cita inclusive estatísticas de um jogador em particular – "30 pontos, 13 rebotes, 8 assistências, 5 roubadas de bola, e três bloqueios num único jogo!" – e destaca que aquilo poderia realmente se transformar numa experiência inesquecível para eles. O quarto dos amigos, Alan, é também um influenciador, ao lembrar a Peter e Dave que as namoradas deles estarão na festa.

O responsável pelas decisões do grupo nessa noite é Peter. Na sexta-feira anterior, os quatro foram a um filme que três deles queriam assistir. Peter não queria. Mas participou do programa conjunto, ainda que a contragosto, sabendo que a próxima atividade teria de ser, como forma de compensação, alguma coisa que ele gostasse de fazer. Depois de pesar as posições dos dois influenciadores, Peter mostrou-se mais interessado na oportunidade de assistir a um futuro profissional de verdade do que em passar a noite com a namorada numa típica festa de universitários.

A função de Peter como 'executivo' não era, porém, garantia total de que o grupo assistiria ao jogo de basquete. Os aprovadores precisariam ainda dar o jogo como realmente aceitável. Nessa noite, os 'aprovadores' eram Andy e Alan. Andy prontamente apoiou a idéia, pois na verdade ela partia dele. A pedra no caminho, porém, era Alan, desde o início interessado na festa, especialmente por ter lembrado aos companheiros das respectivas namoradas, como fator de persuasão. Dan-do-se conta de que estava em minoria, Alan então condicionou sua aprovação do programa a que eles parassem, no caminho, no seu restaurante preferido de *fast-food* mexicano.

Quando os quatro estavam saindo para o jogo, Dave e Andy contaram aos amigos: "Nós estamos realmente duros." Os 'compradores' passaram a ser então

(Continua)

(Continuação)

Peter e Alan. Felizmente, os dois tinham dinheiro suficiente para pagar o jantar, as entradas e a gasolina dos dois colegas que estavam sem dinheiro. Pegaram então o carro e, a partir daí, cada um dos quatro amigos passou à condição de 'usuário'.

Quando os estudantes chegaram ao ginásio de esportes, tiveram de pagar dez dólares pelo estacionamento – despesa que nenhum deles havia previsto. O encarregado do estacionamento era quase hostil, preocupado principalmente em arrecadar o dinheiro e se livrar dos rapazes. Estes gastaram 35 minutos até entrar no ginásio de esportes, porque a fila dos ingressos era extensa. Enfim, conseguiram, quando o primeiro quarto do jogo já ia pela metade, e foram obrigados a ficar na última fila da arquibancada superior porque todos os demais lugares já estavam tomados. No intervalo, Peter e Alan (os que estavam com dinheiro) foram até a lanchonete e logo se lembraram dos seus tempos de cafeteria da época de calouros. O refri estava chocho, o queijo dos nachos frio, e os hot-dogs, nem se fala. Apesar das dificuldades no estádio, o astro do jogo era realmente tudo aquilo que dele se dizia. Encerrou com um histórico de 35 pontos, 9 rebotes, 12 assistências, uma roubada de bola e um bloqueio, além de divertir a platéia com malabarismos e de enfrentar o treinador por causa de um arremesso malfeito.

Como 'avaliadores', as reações dos quatro, depois do jogo, foram mistas. Peter ficou irritado com o homem do estacionamento e também por ter permanecido de pé o tempo inteiro, mas admitiu que fora um jogo realmente bom. Andy não viu problema com os acontecimentos no estádio, pois o jogo correspondera à sua expectativa, muito movimentado, e, afinal de contas, fora ele desde o começo o mais entusiasmado com a perspectiva daquele jogo. Dave também aprovou as condições do ginásio de esportes, mas não ficou nada impressionado com o jogo e com o astro, que, segundo ele, deveria melhorar seu lado defensivo, área em que chegara a contar 11 falhas do atleta. Foi Alan quem se mostrou um tanto irritado porque seu primeiro projeto era ter ido à festa, e, ainda por cima, como apreciador de comida mexicana, não ficou nada satisfeito com o que considerou um desrespeito total ao queijo dos nachos.

Se é que assim se poderia definir, as funções de 'comprador' neste jogo de basquete foram variadas. À medida que a situação e as necessidades se alteraram, tipos diferentes de compradores emergiram, e pelo menos temporariamente passaram a dar as ordens. Além disso, cada um dos integrantes do grupo havia tido expectativas diferentes em relação ao jogo, o que influenciou no papel de comprador de cada um, e também nas respectivas opiniões ao final do jogo. O que é fundamental entender aqui é que qualquer modelo de decisão de compra precisa ser examinado pois o contexto e o resultado frequentemente afetam as decisões finais. É também provavelmente verdade que quanto mais importante a decisão a ser tomada – comprar um carro novo ou as entradas para o Super Bowl –, tanto mais precisamente deverão ser definidas as funções de comprador, não podendo para tanto servir de modelo um jogo de basquete ou um evento decisivo de atletismo.

## Fatores de decisão do torcedor

São inúmeras as decisões que os torcedores podem tomar diariamente em relação aos seus esportes preferidos. Nesta seção do livro, concentramos-nos naquelas que dizem respeito às receitas diretas de produtos esportivos, como bilheteria, receita da televisão, audiência de rádio, videogames, *fantasy sports*, merchandising e quaisquer outros produtos relacionados à competição vendidos pela indústria aos torcedores. Em cada atividade, os fãs estudam uma variedade de fatores antes de tomar uma decisão – fatores relacionados especificamente com o produto esportivo e respectivas características.

Uma ferramenta eficaz de avaliação que proporciona um quadro fiel da maneira pela qual os torcedores tomam suas decisões é o Fator de Decisão do Torcedor (FDT). O objetivo do FDT é justamente entender quais os fatores que mais influenciam os torcedores na hora de tomar decisões relacionadas com o esporte preferido. Trata-se ao mesmo tempo de um diagnóstico e de uma ferramenta de avaliação que ajuda os responsáveis pelos clubes e empreendimentos esportivos a refinar suas metas em matéria de conexão com os torcedores, e de avaliar o progresso em relação à consecução de tais objetivos.

Dando caráter prático ao exame desses fatores, basta pensar numa equipe que tenha estabelecido como objetivo principal em matéria de atração de público aumentar o comparecimento médio de torcedores aos seus eventos em 5% em relação à temporada anterior. A primeira tarefa desta equipe será identificar os principais fatores que o torcedor leva em conta quando está decidindo ir ou não ir ao estádio. Esses fatores podem ser determinados pela equipe com base na experiência, intuição, pesquisas, informações especializadas e quaisquer outros dados que representem uma aproximação razoável de quais são as motivações que pesam decisivamente na opção do torcedor. No exemplo que apresentamos a seguir, tais fatores incluem estacionamento, custo razoável, alimentação, acomodações, desempenho da equipe e instalações em geral.

Depois de ter identificado esses fatores, o responsável pode atribuir pesos determinados a cada um deles com base na importância que têm sobre a decisão do torcedor de comparecer, ou não, a uma competição. O valor percentual dos respectivos pesos varia de acordo com o julgamento do clube e, uma vez mais, podem ser determinados a partir de *feedback* dos torcedores e outros dados.

Como exemplo, examinemos a importância de cada um dos pesos ilustrados na Tabela 3.1. Esses pesos sugerem que o custo razoável representa 25% na decisão de comparecer a um jogo, enquanto que a situação da equipe responde por 35% dessa mesma avaliação. Os outros fatores ostentam importâncias variáveis, porém menores do que essas.

A questão a seguir diz respeito à competência da equipe no gerenciamento de cada fator. Atribua-se, por exemplo, cotação "1" a um fator que tenha sido administrado ou atingido de maneira ideal pela equipe. Na tabela acima, a cotação do fator estaciona-

TABELA 3.1 Avaliando Fatores de Decisão dos Torcedores

| Fatores              | Importância dos Pesos | Qualidade Relativa | Resultado |
|----------------------|-----------------------|--------------------|-----------|
| Estacionamento       | 0,1                   | 0,8                | 0,080     |
| Custo acessível      | 0,25                  | 0,5                | 0,125     |
| Alimentação          | 0,05                  | 0,9                | 0,045     |
| Acomodações          | 0,15                  | 0,8                | 0,120     |
| Desempenho da equipe | 0,35                  | 0,6                | 0,210     |
| Instalações gerais   | 0,10                  | 0,7                | 0,070     |
| Total                | 1,00                  |                    | 0,650     |

mento foi 0,8, sugerindo que se situa, no caso, na faixa do adequado, mas não ideal. Alguns torcedores podem ter enfrentado dificuldades para encontrar uma vaga. Atribua-se 0,5 ao fator custo para indicar que comparecer a esse determinado jogo pode se tornar relativamente caro para um considerável número de torcedores, tornando-se assim uma barreira à atração de mais espectadores. Atribua-se igualmente cotação 0,9 ao fator alimentação, indicando que a disponibilidade nesse setor é muito boa na opinião dos torcedores. Os três números a seguir refletem a adequação da equipe nos respectivos fatores.

Ao multiplicarmos os pesos de importância na primeira coluna pelas cotações da qualidade relativa na segunda coluna, chega-se a uma coluna de cotações cujo total chega a 0,650. Se todos os fatores de atração da equipe estivessem no nível ideal, o escore das cotações seria 1,00. A conclusão é, portanto, que a equipe em análise precisa melhorar bastante na tentativa de oferecer atrações aos torcedores, especialmente na questão do custo do espetáculo e de todos os aspectos a ele relacionados.

Essa avaliação total proporciona uma fórmula para que a equipe estabeleça quais fatores terão o maior impacto no índice de atratividade, quando conseguirem ser melhorados. Assim, se a equipe melhorar seu desempenho de 0,6 para, digamos, 0,9, isso terá um impacto maior sobre o aumento do número de espectadores do que uma eventual melhoria de 0,9 para 1,0 no item alimentação, pois esta já está superando as expectativas, e seu peso é relativamente pequeno no quadro total.

Quando se utiliza o FDT, quanto mais elevado o escore total, maior a eficiência da equipe na atração de torcedores. A avaliação tem grande valor para a administração em matéria de identificar quais as áreas que apresentam necessidade de melhoria, e quais aquelas em que a equipe terá mais proveito com investimentos destinados a aumentar sua média de público.

Qualquer avaliação em tal sentido conterà, é lógico, pontos fracos inerentes que precisarão ser levados em conta em qualquer decisão. Os fatores, pesos de importância e cotações de qualidade relativa são opiniões e podem ser incorretos ou mal calculados. Além disso, existem pesos que apresentam influência especial em determinados mercados — por exemplo, um estádio exemplar ou uma equipe com passado vitorioso — que

## Avaliação de outras decisões dos torcedores

A ferramenta do Fator de Decisão do Torcedor (FDT) pode ser igualmente útil para os executivos de esportes em várias outras questões. Os fatores de cada decisão deverão variar de acordo com a sede e as características das respectivas atividades. A seguir, são listados alguns dos principais fatores eventualmente presentes na avaliação das decisões dos torcedores com relação a outras experiências relacionadas aos esportes.

| Televisão             | Videogames             |
|-----------------------|------------------------|
| Qualidade da imagem   | Qualidade de imagem    |
| Ângulos das câmeras   | Variedade dos jogos    |
| Anunciantes           | Grafismos              |
| Grafismos             | Música                 |
| Estatísticas          | Estatísticas           |
| Análises              | Representação realista |
| Som                   | Som                    |
| Uniformes             | Esportes Virtuais      |
| Cor                   | Informação             |
| Jogador               | Emails atualizados     |
| Qualidade do material | Promoções das ligas    |
| Marca                 | Aparência do Web site  |
| Número                | Facilidade de manejo   |
| Contexto histórico    | Custo acessível        |

servirão para suplantar quaisquer outros fatores de fraqueza. Embora esses sejam problemas potenciais, a vantagem do FDT está no fato de que pode proporcionar um quadro geral dos valores esportivos considerados fundamentais para influir sobre a decisão dos torcedores.

## A ESCADA DE ENVOLVIMENTO DO TORCEDOR

Seja mediante incentivos aos torcedores para que comprem ingressos, adquiram camisas autênticas das respectivas equipes, ou participem de promoções fora de temporada, a verdade é que a venda de produtos relacionados com a atividade esportiva principal vem se tornando cada vez mais essencial para a lucratividade e sobrevivência das equipes e demais empreendimentos esportivos. No mercado esportivo dos tempos modernos, com seus multicanais, esta é uma etapa das atividades que se torna cada dia mais difícil

que também praticamente todas essas pessoas já tiveram contato com algum tipo de esporte, que consideraram algo muito longe de satisfatório, não chegando sequer a constituir qualquer perspectiva de perturbação dos seus interesses principais na vida. Essas pessoas optaram por tomar parte da dimensão dos esportes na sociedade. No trabalho, num daqueles momentos em que as questões referentes ao jogo do dia anterior são, pela maioria, dissecados, mastigados e finalmente digeridos, os indiferentes conseguem permanecer mudos e alheios ao que vai ao seu redor.

Ainda assim, os executivos dos esportes não devem dar esse grupo por perdido para sempre. É virtualmente impossível para qualquer pessoa, no mundo de hoje, ignorar por inteiro o que vai pelos esportes. A dona de casa que arrisca uma espiada na página de esportes do jornal só para ver como foi o jogo de ontem da universidade em que se formou, o apreciador de história que de repente se interessa pelas formas de lazer vigentes nas origens do país, o estudante universitário que se exercita no ginásio de esportes para manter sua forma física, ou o dono de restaurante que faz sanduíches para a equipe de lacrosse do colégio, todos são potenciais consumidores de esportes. São os não-convertidos, muitas vezes situados em um patamar de espera a que algum esporte consiga atraí-los para a sua rede.

Há também outra categoria de consumidores ainda fora do alcance do radar, mas mesmo assim ligados, de alguma forma, ao mundo dos esportes. Por exemplo, os torcedores de ocasiões especiais, dispostos a pagar preços exorbitantes por um ingresso para ver os Boston Red Sox atuando na World Series, ou a comparecer à final estadual do campeonato de futebol porque um dos disputantes do título é o time do colégio em que estudaram. Para não ficar só em casos simples, podemos estar falando de pessoas que obcecadas na infância com George Gregan, um astro do rugby, consideram mais do que normal passar a torcer pela equipe dele – a de Randwick, na Austrália. Há pessoas que, embora não tendo o menor interesse por superastros dos esportes de massa, estabelecem algum tipo de ligação com esportes de nichos, como os rodeios, justamente porque estes em nada fazem lembrar qualquer tipo de esporte convencional. Existem também aquelas pessoas que no fundo se interessam por esportes, mas com eles jamais chegaram a desenvolver qualquer tipo de conexão consistentemente forte, durável e mensurável. Não são pessoas hostis aos esportes, simplesmente indiferentes. Apesar de tudo, constituem um grupo imenso e tremendamente rentável para a indústria do esporte a partir de uma eventual atração de interesses, até porque não têm comprometerimentos anteriores de qualquer tipo que venham a evitar a adesão a uma nova modalidade, ou equipe diferente. O que verdadeiramente deve interessar à indústria do esporte, em relação a esse degrau mais baixo da escada de interesse dos fãs, é se vale ou não a pena tentar atrair as atenções desse segmento. Tendo em mente a permanente escassez do capital necessário para investimentos em promoção, poderia ser, melhor concentrar as atenções nos segmentos comprovadamente dispostos a gastar parte maior de seus ganhos e tempo disponíveis com os esportes? Como em tantas outras instâncias de opção, tudo irá de-

à medida que o número dos torcedores fanáticos vai diminuindo. Embora exista hoje um público esportivo maior do que nunca, em muitos casos os componentes desse público não são mais leais a qualquer produto em caráter exclusivo. Como resultado, tratar de intensificar a lealdade e o envolvimento dos torcedores passou a ser uma das tarefas mais difíceis para qualquer executivo do mundo dos esportes. A Escada de Envolvimento do Torcedor (ver a seguir) é um instrumento capaz de mensurar a intensidade de dessa lealdade, bem como de ajudar os executivos a determinar modos e maneiras pelos quais aumentar o envolvimento desses fãs.<sup>21</sup>

A escada representa uma ampla escala do envolvimento dos fãs. O torcedor victo, componente do mais fanático dentre todos os grupos de fãs, figura no primeiro degrau, enquanto que os indiferentes, logicamente o tipo menos interessado, situam-se ao nível do chão. Ainda que esses dois grupos sejam importantes para as entidades esportivas, não é para eles que devem se voltar as maiores atenções dos executivos, e, sim, para os cinco degraus entre eles. Essa escada não é absolutamente um modelo à prova de falha das expectativas presentes, constituindo, mais do que isto, um relance sobre o mundo dos fãs dos esportes e uma avaliação da melhor maneira de anotar e recompensar os interesses desse público.

## A Escada do Envolvimento dos Torcedores

|                |
|----------------|
| Fanáticos      |
| Conhecedores   |
| Agregados      |
| Colecionadores |
| Gastadores     |
| Curiosos       |
| Indiferentes   |

Adaptado de Rein, Kotler, Homlin, Stoller: *High Visibility*, 3<sup>rd</sup>. ed. (Nova York: McGraw-Hill, 2006), p. 95.

## Os indiferentes

Há gente demais pelo mundo inteiro que não dá a menor atenção a qualquer tipo de esporte. São pessoas para as quais uma ópera, a jardinagem ou simplesmente ficar de olhos fixos no espaço é sempre preferível a assistir a uma temporada de beisebol. Claro

pender do ciclo em que se encontra a indústria do esporte, e também da existência, ou não, de uma necessidade imperiosa de investir com o objetivo de converter mesmo aquelas pessoas minimamente interessadas por esportes.

## Os curiosos

Quem são os torcedores mais bem informados, que gastam relativamente pouco com atividades diretamente relacionadas aos eventos e constituem, comprovadamente, o maior grupo de consumidores de esportes? Estamos falando dos curiosos, aqueles que se ligam na última etapa do Masters de tênis e lêem a *Sports Illustrated* e outras publicações do gênero. A relação deles com o esporte é conduzida por tudo aquilo que a mídia lhes transmite. São observadores não necessariamente inclinados a abandonar a sala de estar de onde assistem confortavelmente a todos os tipos de eventos só para comprar entrada e comparecer a um deles ao vivo. Ironicamente, como o maior de todos os grupos, eles constituem também o mais rentável do mercado de esportes porque são a principal audiência da mídia esportiva e estão sempre sendo submetidos a um escrutínio microscópico pelos institutos de pesquisa que trabalham para esta mídia.

Eles normalmente acompanham esportes pela televisão ou conferem as manchetes e os destaques em seus celulares, mas só ocasionalmente vão a algum jogo. Podem tanto comprar quanto ignorar produtos relacionados aos esportes, e são igualmente capazes de passar centenas de horas assistindo a eventos esportivos, aumentando os índices de audiência dos canais esportivos e desta forma dando suporte direto às atividades esportivas. No caso da NFL, os curiosos assumem importância crescente porque as receitas derivadas da televisão constituem a principal fonte de prosperidade do futebol americano. Do ponto de vista de muitos esportes, porém, conseguir atrair alguns dos curiosos para o estádio e fazer com que comprem alguns cachorros-quentes e refrigerantes enquanto assistem, para variar, a um jogo das cadeiras, é algo por demais importante e por isso mesmo eles são buscados agressivamente pela publicidade. O curioso é uma espécie de "supertorcedor" sem disposição de gastar demais e sem um cabo de conexão interno.

## Os gastadores

Os gastadores são as pessoas dispostas a gastar, e gastar muito, só pelo prazer do esporte. Eles vão a qualquer tipo de jogo – voam, por exemplo, para assistir à Copa do Mundo de Críquete – compram versões anuais de videogames de esportes, ou fazem pacotes anuais de *pay per view* por satélite. Estão sempre dispostos a assistir a um espetáculo esportivo ao vivo; entram na fila para comprar ingresso de jogos importantes; esperam

pacientemente no pátio do estacionamento depois do final de um jogo, juntam um grupo de amigos para ir ao estádio, jantar, ir ao show ou encher os bares no pós-jogo. Os gastadores são os mais procurados de todos os fãs dos esportes, e por isso logicamente levados em alta consideração pela indústria. De muitas formas, os esportes e os gastadores ficam no lado bom do negócio: os esportes recebem seu dinheiro e comissões, e, em compensação, os gastadores recebem atenções, uma maneira de escapar aos problemas da vida, bem como a satisfação de ser um torcedor bem atendido.

Os gastadores são valorizados também porque, além de ávidos consumidores de esportes, se dispõem a investir bastante em opções de entretenimento. Figuram entre os consumidores mais propensos a comprar aparelhos de TV com novos recursos, investir em tecnologias capazes de deixá-los mais perto dos jogos, e também a incentivar outros amigos a se juntarem a eles nessa orgia consumista. Cada ato de fé dos gastadores normalmente faz com que mereçam um retorno especial sobre esse investimento. É uma das mais importantes tarefas dos executivos dos esportes garantir que os investimentos desse público especial sejam sempre devidamente apreciados, especialmente para que não venham a ser aleatoriamente desviados para qualquer outro esporte que não seja o que cada um desses executivos está administrando.

## Os colecionadores

Um grupo de torcedores que sempre garante altos índices de lucratividade para os clubes e empreendimentos esportivos é o dos colecionadores, aqueles fãs sempre dispostos a pagar bem por produtos que de alguma forma simbolizem, para eles, o esporte preferido. São os responsáveis principais pela imensa massa de comércio de recordações e lembranças, como bem simboliza a National Sports Collectors Association, que já chegou a atrair cerca de 105 mil colecionadores para sua convenção anual.<sup>22</sup> As recordações esportivas constituem uma eclética variedade de produtos, que inclui praticamente tudo aquilo que represente algum indício de recordação ou momento histórico dos esportes.

São inúmeras as motivações que levam os colecionadores a investir nessas recordações. Trata-se de uma atividade que tem todos os elementos de coleções de automóveis ou de arte, e que inclui apostas na respectiva avaliação, ao pretender manter viva uma experiência familiar ou pessoal, ou então uma descoberta rara. Outra importante dimensão destas coleções reside no fato de que a atividade cria seu próprio universo de comunicação em que existem inúmeros pontos para estabelecer conexões com outros fãs com os mesmos interesses. Uma caminhada pelos corredores de uma loja de artigos de colecionadores de esportes pode representar experiência semelhante à de uma peregrinação arqueológica. Cada aspecto das atividades esportivas representadas é ali minuciosamente etiquetada, à espera de alguém que vá fazer a esperada conexão com algum

nível pessoal e o resultante investimento. As lojas exibem bolas autografadas carinhosamente embaladas em vidro ou plástico, uma variedade de cartões de visita e de fotografias, e uma imensa parede cheia de camisas de todos os tipos e de variados outros itens da parafernália que acompanha os atletas de cada modalidade. Um colecionador que entenda o mercado tem nele a possibilidade não apenas de se divertir e de se emocionar, mas também a de ganhar bom dinheiro. Os preços a seguir relacionados servem, acreditamos, para dar uma pequena idéia da concorrência e da demanda por itens relacionados com os esportes:

- Um colecionador de calçados esportivos gastou cerca de US\$ 23 mil num par de Nike Air Jordan.<sup>23</sup>
- A bola com que Barry Bond marcou seu 700 *home-runs* alcançou o valor de US\$ 804.129 num leilão.<sup>24</sup>
- Uma camiseta de Larry Bird, autografada, custa US\$ 202,50, mais 19,75 pela remessa.<sup>25</sup>
- Um cartão de beisebol de Honus Wagner 1910 alcançou US\$ 1,1 milhão, com um adicional de US\$ 165.000 para o comprador no eBay.<sup>26</sup>
- O uniforme não lavado que Babe Ruth usou na World Series de 1932 está valendo US\$ 940.000.<sup>27</sup>

## Os agregados

O próximo degrau na escada dos torcedores é o dos agregados, que querem estar sempre junto das equipes e dos seus heróis e ter oportunidades continuadas de trocar saudações com eles, ou concretizar qualquer outra experiência de interação. Não querendo ser apenas parte da multidão e se contentar com assistir ao jogo, comparecer à corrida ou comprar a bola autografada, os agregados procuram sempre interagir com os astros. As equipes, em reação a essa mania, organizam promoções oferecendo ligas virtuais, campanhas para jogos de *fantasy*, campanhas de envolvimento da comunidade, cruzeiros com os astros, reuniões nas prefeituras e, como não podia deixar de ser, dias de autógrafos. São todas estratégias que o agregado adora e não admite perder, mas que, com o advento de novas tecnologias, têm sua antiga atração progressivamente reduzida.

Os pontos de reunião dos agregados eram tradicionalmente os fã-clubes, organizados muitas vezes por um torcedor dos mais fanáticos que sonhava poder se aproximar ao máximo de um determinado ídolo, ou da equipe inteira. A influência das novas mídias recarregou essa tradição mediante o desenvolvimento de fóruns online com a participação dos fã-clubes. Essas experiências são ainda mais aprofundadas pelo grande número de sites de esportes, esportes virtuais e videogames, que de alguma forma têm base nos agregados. As entidades esportivas passaram a constatar que esses torcedores

em busca de maior aproximação podem ser também acomodados com custos relativamente baixos via grupos de *chat online*, *blogs* e grupos de mensagens. Para os executivos dos esportes, esses novos pontos de entrada constituem uma oportunidade para expandir enormemente o valor do agregado, e, ao assim fazer, desenvolver relacionamentos anteriormente inexistentes. As novas mídias prometem se transformar na base ideal para uma avidez de desenvolvimento dessa área em escala nunca antes imaginada.

## Os conhecedores

O segundo degrau mais elevado na escada do envolvimento é o dos conhecedores, que têm amplo acesso e intensa participação nos meandros do mundo dos espetáculos. Esses fãs são, logicamente, situados como o escalão mais alto do comprometimento com qualquer equipe. Costumam comprar lugares especiais, fazer investimentos nas equipes, ou doações para programas esportivos das universidades. Esses significativos investimentos nos esportes são recompensados com privilégios em matéria de acomodação, relações pessoais com executivos e atletas, e convites para os mais importantes eventos das equipes que apóiam.

Um jogo do Los Angeles Lakers está frequentemente cercado por magnatas e artistas de cinema em busca da condição de conhecedores, que compram os melhores lugares e dão o maior valor possível à proximidade que conquistam com a equipe. Este relacionamento todo especial foi demonstrado com muita ironia num episódio da comédia de televisão *Curb Your Enthusiasm* que mostrava o ator Larry David trombando, sem querer, em Shaquille O'Neal, que estava a caminho do banco de reservas. David, que era então estrondosamente vaiado pela torcida, foi mais tarde mostrado visitando O'Neal num hospital, com isso conseguindo comprovar, mesmo por meio de um desastre, sua proximidade com essa equipe e seus astros.

A segunda categoria dos conhecedores, ou *insiders*, é a das pessoas que trabalham na indústria. Elas têm tamanha paixão pelos esportes que em geral optam por fazer girar sua vida inteira em torno dessa atividade. Entre esses conhecedores incluem-se executivos de televisão e marketing, jornalistas, agentes, *personal trainers* e estilistas. Eles têm vias de acesso ao mundo dos esportes que certamente não estão à disposição da imensa maioria dos cidadãos comuns.

## Os fanáticos

No topo da escada situam-se os fanáticos, os mais persistentes e participantes dentre todos os fãs. Em contraste com o conhecedor, cujo filho de quatro anos de idade pode

estar num grupo de aprendizado com o filho de Phil Mickelson, o fanático tende muito mais a se identificar totalmente com o esporte. No melhor sentido dessa forma de relacionamento, pode surgir assim uma torcida altamente emocional e que raramente fala com seu apoio à equipe preferida. E realmente não há nada mais significativo para qualquer esporte do que uma torcida imensa, entusiástica e totalmente comprometida com os objetivos. Os fanáticos são fãs incondicionais e, por isso, vistos pelos programas esportivos como um ativo e, infelizmente, às vezes também como fonte de problemas.

Os fanáticos costumam mesclar sua própria identidade com a da equipe ou atleta preferidos. Os torcedores mais fanáticos – aqueles que acabam nas torcidas organizadas, como a dos Hogs, dos Washington Redskins, ou as dos Silvers e Blacks, dos Oakland Raiders – constituem uma variação desse tipo de torcedor. A necessidade de contar com eles tornou-se tão fundamental para a criação de uma atmosfera apropriada de competição que as torcidas passaram a ser, mais do que organizadas, profissionais. No basquete universitário, a Universidade de Memphis contratou pelo menos 150 estudantes da chamada “Blue Crew”, que sentam sempre nas primeiras filas das platéias e que, em recompensa pelo apoio entusiástico e barulhento que proporcionam ao time, têm acesso aos treinos, passagens para jogos fora da sede, e chegam a ser convocados para comparecer ao jogo da equipe de algum jogador do colegial que os treinadores da equipe da universidade já estiverem observando, e tentando contratar, é claro.<sup>28</sup>

Os fanáticos sabem do valor do seu apoio, e muitas vezes tentam se transformar em parte da identidade da equipe, pois percebem o efeito que esse entusiasmo passa para os atletas, chegando a constituir muitas vezes parte da atração que a própria equipe representa. Muitos desses fãs se fantasiam e pintam o rosto ou partes do corpo com as cores da equipe, desenvolvendo cada vez mais essa experiência de comunidade em aparência e atitudes. São psicologicamente interligados com cada evento esportivo: uma vitória ou uma derrota, transferência de um atleta ou decisão do treinador, tem para eles o mesmo efeito que teria se fossem jogadores, supervisor, técnico ou donos do time. Existe até mesmo uma preocupação, especialmente no basquete, de que esses torcedores extremados representem o potencial de perturbar um jogo ou usar palavras incompatíveis com a experiência que o esporte deve representar para a maior parte do público. Esse limite delicado entre entusiasmo intenso e interação prejudicial é algo que precisa ser cuidadosamente administrado pelos programas de esportes, pois já houve casos, ainda isolados, de violência nos estádios.

Em casos como esses, torcedores de uma equipe podem agredir os da outra em função do resultado da competição a que estiverem assistindo. Esse comportamento, típico dos *hooligans*, como passaram a ser conhecidos na Europa torcedores violentos do futebol, pode ter inclusive consequências trágicas. Entre os torcedores mais fanáticos situam-se os de seleções nacionais de futebol. Na Colômbia, por exemplo, Andrés Escobar, zagueiro da seleção nacional, foi assassinado em 1994 alguns dias depois de marcar um gol contra num jogo com a seleção dos Estados Unidos pela Copa do Mundo.

Mônica Selles, a maior rival da tenista Steffi Graf, foi esfaqueada por um homem que adorava Graf, supostamente para impedir que esta fosse ultrapassada no ranking mundial pela rival. Ironicamente, Martina Hingis, que havia superado o recorde de Selles de 178 semanas consecutivas como a número 1 do ranking do tênis, foi agredida por um fã que se dizia apaixonado por ela, tendo partido da Austrália decidido a tudo fazer para conquistar a afeição da esportista.<sup>29</sup> Em *The Fan*, filme de 1996, Wesley Snipes interpreta um jogador de beisebol do *San Francisco Giants*, perseguido por um fã psicopata interpretado por Robert DeNiro. No começo, Snipes até simpatiza com seu fanático admirador, mas, no final, descobre que toda aquela obsessão se transforma em perigo para sua vida, em decorrência do desgosto do fã com uma fase ruim atravessada por seu ídolo. O tema do fanatismo dos torcedores é comum não apenas no mundo dos esportes, mas igualmente em todos os campos da cultura popular que dependem do envolvimento do público.

## Intensificar o envolvimento

A função dos executivos do mundo dos esportes é proporcionar a constante ascensão do torcedor na escada do envolvimento. Um grande desafio para a indústria é transformar os indiferentes e observadores em gastadores, e fazer com que continuem buscando os degraus mais altos da escada. O mundo dos esportes sempre enfrentou dificuldades em matéria de conseguir aumentar a intensidade dos sentimentos dos seus fãs, mas hoje conta com um novo e eficiente conjunto de estratégias de envolvimento, que trata de implementar à medida do possível.

- Um grande atrativo dos jogos *fantasy sports* é o estilo quase professoral que imita as pregações dos monges beneditinos e dos mestres talmúricos. Os esportes virtuais permitem que os fãs comandem equipes próprias de atletas profissionais ou amadores. Os esportes virtuais incentivam os fãs a aprender cada vez mais sobre as equipes e jogadores, o que fazem acompanhando as minúcias de seus desempenhos em análises aprofundadas. Internacionalmente, o rugby, críquete e futebol de primeira divisão dos principais países em que se pratica essa versão nada parecida com o futebol americano estão ganhando popularidade com o esporte virtual. Os *fantasy sports* têm atualmente muitas versões, não apenas referentes às grandes ligas profissionais, mas também aos esportes de nichos, como pesca profissional da perca e rodícios, e essa modalidade continua a crescer em volume de atrações, número de participantes e em matéria de intensidade do seu envolvimento.
- Aparições em setores diferentes daqueles do esporte de origem são úteis a fim de atrair audiências como as dos fãs indiferentes que, de outra forma, jamais

chegariam perto de qualquer astro do mundo dos esportes. Agentes e empresários têm incentivado os astros dos esportes a explorar recursos de mídias não tradicionais como maneira de provocar interesse não só pelo ídolo, mas também pelo esporte que o promoveu a essa condição. Essas estratégias de promoção cruzada têm alcançado sucesso em casos como os de Jonny Wilkinson, um astro do rugby que lançou sua autobiografia e ganhou o título de Oficial do Império Britânico, e de Serena Williams, a tenista afro-americana que expandiu suas habilidades e atividades esportivas, que passaram a incluir uma linha especial de tênis Nike e um *reality show* de televisão com sua irmã Venus, também tenista.

- Programas de leituras e outras atividades nas escolas proporcionam exposição aos astros e equipes de esportes perante audiências jovens, além de gerar vontade para com seus esforços de incentivar as habilidades de leitura e aprendizado. Programas como esses muitas vezes oferecem ingressos gratuitos como prêmio pelo bom desempenho nas atividades escolares. Ao atingir o mercado escolar, esses programas criam oportunidades para o aprendizado das crianças, envolvem os pais e familiares, e aumentam a base de torcedores dos atletas e equipes participantes.
- Desenvolver clínicas de participação que sejam essencialmente instrutivas nas complexidades do esporte é uma forma particularmente eficiente de promover o envolvimento dos fãs indiferentes e observadores. Essas clínicas são em geral seminários preliminares que proporcionam o conhecimento das nuances do esporte, podendo ser realizadas em *shopping centers*, parques e lugares semelhantes de fácil acesso. A NFL foi pioneira no oferecimento de uma ampla gama de programas destinados a crianças, mulheres e outros grupos demográficos ainda minoritários em termos de participação nos esportes. A Ultimate Players Association (UPA), entidade que controla a prática do *ultimate frisbee*, oferece vários programas de divulgação do esporte, entre os quais kits sobre como organizar uma clínica para mulheres e um currículo do esporte para ser distribuído entre professores de educação física de colégios e universidades.
- No novo mundo das experiências dos esportistas, a combinação de tecnologia com as qualidades de previsão do mercado de ações transformou atletas e eventos em produtos negociáveis mediante jogos online como Protrade e Trade Sports. O Protrade é uma variação do fantasy games em que os participantes negociam atletas como se fossem ações. O Trade Sports é outra versão de transações esportivas cujos participantes compram e vendem futuros com base nos lucros dos esportes. No dia do jogo, dez fãs podem estar assistindo a um jogo com seis televisores transmitindo seis competições diferentes, computadores *wireless* acompanhando as vendas de atletas-ações e contratos de equipes, e telefonemas ou mensagens instantâneas para outros participantes em todo o

mundo tentando prever o próximo jogo. A principal atração tem por alvo aquele fanático que ganha capital social e uma combinação simultânea de contatos com esportes e risco financeiro, e que se interessa menos por uma determinada equipe do que por acompanhar toda a competição ou os resultados de uma liga. Existe igualmente o potencial de atrair fãs ao longo de diversos níveis de intensidade porque os formatos incentivam diferentes dimensões de envolvimento dos fãs.

Tudo isso tem como objetivo criar maior envolvimento e ampliar a atração dos mercados de esportes. Apesar da relutância histórica de ligas e jogadores em participar de setores que extrapolassem os limites de suas áreas, esses muros vêm sendo cada vez mais aceleradamente derrubados à medida que o mercado se torna mais competitivo e os produtos esportivos buscam rendimentos numa base mais ampla de empreendimentos. Neste ambiente competitivo, é natural que os executivos de esportes se empenhem com força total no sentido de promover a permanente ascensão dos fãs na escada de envolvimento. O desenvolvimento de torcedores dedicados, com recursos para investir, é muito apreciado e exige um programa sistemático e abrangente destinado a manter os fãs empenhados no objetivo de ascender na escada do envolvimento.

## CONCLUSÃO

A boa notícia é que hoje sabemos mais sobre os torcedores dos esportes que em qualquer outra época anterior. Temos pesquisas, grupos de foco, agências de informação, questionários interativos na televisão e na Internet, e sofisticadas ferramentas e sistemas de venda, todos empenhados em detectar os hábitos e padrões de comportamento dos fãs em relação às mídias eletrônicas. Essas técnicas de inquérito produziram muito mais informações e detalhamentos sobre os torcedores e seus comportamentos do que alguém poderia se atrever a imaginar em gerações anteriores. Somos hoje também capazes de segmentar os grupos de torcedores em maneiras que proporcionam direcionamento específico baseado em pontos de conexão e canais de entrada de comunicação que são muito mais sofisticados e precisos. A má notícia é que, apesar de todo esse acúmulo de informação, ainda nos debatemos em um mercado fragmentado a fim de tentar concentrar números significativos de uma audiência crescentemente inconstante. A base de torcedores de muitas modalidades esportivas continua a diminuir, apesar da grande quantidade de informações sobre decisões. Este capítulo destaca as conexões e canais de acesso dos torcedores, estratégias de decisão e níveis do envolvimento que constituem pistas para chegar às novas realidades deste difícil mercado dos fãs dos esportes. No capítulo a seguir, procuramos juntar as peças desta equação e reinventar a marca esportiva.