

(Continuação)

esta situação. Podem, por exemplo, contar com seu saudável canal de televisão para tirar os torcedores de casa e levá-los para os estádios, ou então chegar à conclusão de que não estão obtendo receitas adequadas do seu mercado de televisão e a partir daí alterar suas metas de receitas para que reflitam adequadamente a base de fãs. Podem ainda identificar que os fãs gastam, por exemplo, 25% do seu tempo com videogames e que mesmo assim a marca tem um objetivo de receita de apenas 10% para esta atividade. Qualquer que seja a decisão, os dirigentes esportivos podem focar holisticamente a experiência dos seus fãs e entender as várias maneiras pelas quais eles têm experiência da marca, e de que maneira esses canais se relacionam com as receitas.

O objetivo desta tabela é ajudar os executivos da marca a determinar quais são os canais que apresentam sucesso e quais deles precisam de aperfeiçoamentos para refletir os objetivos financeiros visados. As mensurações são mais eficientes quando usadas tanto como diagnóstico quanto como métrica de avaliação, com os executivos calculando um escore diagnóstico, fazendo uso dele como parâmetro para o estabelecimento de metas, e finalmente testando futuros desempenhos em comparação com o escore inicial. Pode ocorrer, por exemplo, que em alguns esportes o peso da importância do estádio seja menor que o da televisão ou dos videogames, algo que precisaria estar refletido em qualquer tabela. A presença nos canais continuará a se tornar cada vez mais complicada no futuro, e a monitoração do sentimento dos torcedores em relação à marca esportiva é um componente crítico para a manutenção das conexões com os fãs.

O desafio da crise

Numa cultura orientada pela mídia, a marca esportiva pode facilmente passar por acontecimentos imprevistos com potencial para assumir proporções de crise. O número de crises que se abatem sobre as marcas esportivas parece crescer à medida que os valores em jogo aumentam e a mídia busca maior acesso e informação. As marcas esportivas precisam antecipar quais são as questões que mais detonam crises, se estiverem mesmo dispostas a proteger a relação a duras penas estabelecida com os torcedores.

Uma crise é definida por três elementos: ameaças, incerteza e falta de controle. Os participantes, a mídia e os torcedores estão normalmente envolvidos na crise ou sentem algum dos seus efeitos. Por participantes entendemos as partes atingidas, destacados formadores de opinião e políticos. Eles são em geral os alvos ou os dirigentes envolvidos na crise. A mídia filtra a crise para os torcedores dando cobertura e colocando as questões em jogo nas mais diversas perspectivas.

A proteção e a melhoria do relacionamento da marca com os torcedores devem ser sempre analisadas e administradas na comunicação de crises. A situação de crise deve ser

vista como uma oportunidade de conexão com o torcedor para a marca – uma ocasião de mostrar boa-vontade, demonstrar a firmeza de propósitos da marca, e, por último, manter e ampliar as relações com os torcedores. Felizmente para a marca esportiva, não existe um número infinito de situações capazes de definir a relação torcedor-crise. O que é possível é isolar os principais tipos de crises e apresentar eventuais soluções para elas, como os exemplos a seguir demonstram.

Blackhawks em queda – perdendo o contato com a base de torcedores

A crise: A National Hockey League enfrentou um locaute promovido pelos donos de suas equipes na temporada 2004/2005. Os donos das equipes exigiam que a Liga estabelecesse um teto máximo para os salários dos jogadores. O sindicato dos jogadores se recusou a aceitar limitações salariais, argumentando que os direitos dos contratados protegiam os jogadores contra determinações como essa. A liga argumentou que estava sofrendo prejuízos milionários a cada temporada, e que a disputa salarial entre proprietários e jogadores deveria ser resolvida antes da data marcada para o início dos jogos. A crise se tornou aguda com a crescente preocupação de que os torcedores pudessem não sentir falta desse esporte, e o impasse entre a liga, proprietários e jogadores deixou plenamente visível a incapacidade dessas partes para resolver o problema enfrentado.

A resposta: Uma resposta dos clubes foi aquela apresentada, durante uma entrevista coletiva à imprensa para analisar o locaute, pelo dono dos *Chicago Blackhawks*, Bill Wirtz, e seu diretor executivo, Bob Pulford. Para eles, os donos sempre haviam sido generosos com os jogadores e gostariam que estes se comportassem como os seus pares de 50, 60 anos atrás. Pulford inclusive se lançou à cantilena de que, no tempo dele como jogador, os atletas adoravam seus carros Chevroys, enquanto que, no mundo moderno, os jogadores só se contentam com carrões tipo Mercedes-Benz. Pulford observou igualmente que o poder havia se transferido exageradamente para os jogadores, dizendo que “o pêndulo se deslocou em excesso para o outro lado”.³¹

A solução: Os Blackhawks precisavam dar-se conta de que o mercado desse esporte havia experimentado uma mudança radical, e que os torcedores estavam ansiosos por soluções, e não por definir culpas e culpados. Os torcedores ficaram com a impressão de que os proprietários estavam empenhados numa cruzada vingativa contra os jogadores, chegando com isso a perder a perspectiva da situação no ambiente dos esportes contemporâneos. Em lugar de ataques pessoais evitados de elementos emocionais, os donos deveriam ter manifestado a disposição de trabalhar com os jogadores a fim de determinar quais eram os desejos dos torcedores e também para deixar claro que um acordo justo para todos era a principal preocupação de todos eles.

“Eu jamais faria parte de um clube que me aceitasse como sócio.” (Groucho Marx) – Resolvendo o problema e criando outros

A crise: Martha Burk, presidente do National Council of Women's Organizations, acusou o Augusta National Golf Club, a sede dos torneios Masters, de discriminação sexual ao não admitir mulheres como associadas. Hootie Johnson, o presidente do clube, assumiu a posição de que entidades privadas tinham o direito de escolher seus associados. Johnson permaneceu irredutível, chegando certa vez a dizer que jamais permitiria a admissão de mulheres “mesmo com uma batedeira no peito”.³² A crise chamou atenção não apenas para os conflitos em torno de privacidade e discriminação por gênero, mas igualmente manchou a imagem do mais aclamado torneio de golfe dos Estados Unidos.

A resposta: A resposta inicial desencadeou um carnaval na mídia, com inúmeros participantes de ambos os lados e incontáveis charges. As trocas de acusações pessoais muitas vezes se sobrepujaram ao elemento mais importante da discussão, ou seja, a posição do Augusta mantendo seus direitos como clube privado e ao mesmo tempo patrocinador e cenário de um evento de magnitude internacional. Burk e Johnson acabaram se entregando numa série de discussões, afastando o foco das questões centrais e ao mesmo tempo prolongando desnecessariamente a crise. Burk chegou a admitir: “Meu único arrependimento é o fato de tudo isso ter se transformado numa questão envolvendo apenas a mim e a Hootie Johnson”.³³ Todo aquele rancor manifestado pelos participantes da crise alimentou o risco de alienar pessoas que tinham elementos para apoiar as posições tanto de Burk quanto as de Johnson. Em vez de ser então uma questão de quem ganhou mais apoiadores, o mais importante, no final, foi avaliar quem tinha perdido simpatizantes em menor número.

A solução: O Augusta National encaminhou a crise mediante a transmissão do Masters em sua edição seguinte à crise sem promotores e sem comerciais. Esse gesto foi uma tentativa de tomar o caminho certo ao não tirar proveito comercial da crise e, de certa forma, purificando a posição em prol da privacidade. Os apoiadores do clube ganharam igualmente força com o apoio de grupos feministas anti-Burk e de mulheres profissionais de golfe que viram os ataques ao clube como uma ameaça ao próprio esporte. No final, a crise acabou perdendo força, permanecendo como um caso típico de até que ponto ataques intermináveis e defesas mal conduzidas podem causar danos muito sérios a qualquer causa, por mais nobre que esta seja.

O bom cavaleiro – Reagindo sem corrigir

A crise: Na condição de técnico da equipe de basquetebol da Indiana University, Bob Knight chegou a ser, durante bom tempo, um sinônimo da própria universidade. Sua

imagem de ícone foi construída à base de uma combinação de vitórias, disciplina militar, e a reputação de comandar um programa realmente limpo. No entanto, suas explosões temperamentais na sala de imprensa e na própria quadra, ainda que às vezes fossem motivo para divertimento, passaram de maneira geral a comprometer a autoridade da universidade. Somando-se a tudo isso surgiu um videocípele mostrando-o no ato de agarrar um atleta pela garganta, em aparente tentativa de estrangulamento, durante um treinamento, fato que se tornou manchete nacional. Tudo isto conspirou para alimentar uma série de disputas públicas entre a direção da universidade e Knight, levando a um confronto decisivo cujo resultado foi a demissão do treinador.

A resposta: A universidade fez várias tentativas para resolver os problemas criados por Knight, passando por várias ameaças de demissão e chegando a uma política de tolerância zero. Apesar dessas ameaças, a administração hesitou durante tempo demais e perdeu o controle institucional sobre o programa de basquetebol para o técnico no momento em que não agiu decisivamente quando da primeira explosão temperamental do treinador. Foi assunto durante muito tempo para os jornais, sensacionalistas ou não, a grande dúvida da história – é o técnico que dirige a universidade, ou o reitor que foge do técnico?*

A solução: A lição aqui é muito clara para os administradores de crises: não reagir é o pior remédio, e no caso específico em discussão uma movimentação imediata e decidida teria sido a melhor solução para reafirmar o controle da universidade e evitar que o seu programa de basquetebol se transformasse numa novela barata. A universidade perdeu o tempo certo da execução, pareceu ceder o controle da situação ao técnico Knight, e viu-se envolvida numa interminável crise com respeito à liderança institucional. Quando Knight foi finalmente afastado e a crise amainou, a confusão criada pelos participantes tornou especialmente difícil para o programa reconquistar a antiga credibilidade junto à pirâmide de torcedores e também a reputação nacional da universidade como um celeiro de astros de basquetebol.

O Sosagate – Reações rápidas conseguem debelar incêndios

A crise: Sammy Sosa, venerado astro dos Chicago Cubs, ganhador de seis prêmios Sluggger em outras tantas temporadas como melhor jogador de sua posição pela National League, quebrou seu bastão durante um jogo, espalhando cortiça pela quadra e com ela

*N. de T. No original em inglês, a dúvida gera um trocadilho aceitável, pois fica “whether the coach ran the university or the president ran from the coach”.

uma onda de incredulidade e ridículo.* Sosa viu-se com isso projetado de uma das mais movimentadas temporadas de caça aos recordes da história do beisebol para uma das mais questionadas, ele que era ainda, à época, um dos mais populares astros dessa modalidade. Qualquer confirmação das suspeitas de que tivesse realmente fraudado as regras quanto ao material permitido apagaria não apenas todos os registros de seus feitos anteriores, como qualquer possibilidade de ser garoto-propaganda no futuro.

A resposta: Sosa sustentou desde o início que tudo não passara de um erro honesto de sua parte. Pediu imediatamente desculpas, amplamente divulgadas, e aceitou sem contestação a punição imposta pela liga, jurando que jamais voltaria a incorrer em qualquer ato parecido. Sua explicação para o acontecido: “Eu estava me preparando para o jogo e por isso apressadamente peguei o bastão inadequado. Sinto muito pelo erro. E peço desculpas a todo mundo.”³⁴

A solução: A Major League Baseball agiu rapidamente, mandando apreender todos os 76 bastões de Sosa, submetidos a um exame de raios X, que não constatou a presença de qualquer substância proibida. Isso permitiu ao vice-presidente executivo de operações da liga, Sandy Anderson, proclamar: “Ficamos satisfeitos com os resultados do raio X, que deram consistência à explicação de Sammy para o incidente da noite passada.”³⁵ Ainda que a suspeita tenha persistido entre muitos fãs e jornalistas, todas as partes se mostraram compreensivas, e o incidente foi logo deixado de lado. A resposta rápida demonstra a importância de um imediato pedido de desculpas. Mesmo que alguns torcedores tenham continuado insatisfeitos com a solução dada ao episódio, as respostas de Sosa e da MLB foram decisivas para evitar o agravamento da situação.

O apagão da noite de sexta-feira – Superexposição da marca

A crise: O problema surgiu e ganhou vulto depois do lançamento, em 1990, de um livro sobre a Permian High School, de Odessa, Texas. O autor H.G. Bissinger passou uma temporada inteira com a equipe de futebol americano da escola e documentou a cultura acadêmica e esportiva da instituição. A administração da escola havia imaginado tirar enorme proveito de um livro escrito sobre o que considerava uma escola e um programa esportivo exemplares. O que o autor expôs, no entanto, ficou muito distante das expectativas da administração. Como lembrou um cidadão local, “pensei que ele

estivesse escrevendo um livro tipo *Hoosiers*, e a verdade é que nada saiu daquele jeito”. Bissinger escreveu sobre o que entendeu ser o lado oculto racista e nada educacional da comunidade, deixando seus cidadãos humilhados e atraído atenção nacional negativa para a escola, inclusive um segmento do programa dominical de televisão *60 Minutes*, cujo âncora Mike Wallace examinou as acusações em seus mínimos detalhes.³⁷

A resposta: A administração da escola Odessa e a comunidade, indignadas, se sentiram ludibriadas por Bissinger. O autor recebeu ameaças de morte, e o sentimento generalizado entre a população da cidade era o de ter sido traída. A administração respondeu às acusações, mas a resposta mais efetiva foi mesmo a do distrito escolar em cuja jurisdição a Odessa se enquadrava, ao impor mudanças nas normas de funcionamento da escola e passar a exercer controle mais rígido sobre a relação entre as metas esportivas e educacionais da instituição.

A solução: Ao proporcionar amplo acesso a Bissinger, a administração da escola não avaliou adequadamente os propósitos do autor, nem seu próprio programa como instituição de ensino. O sucesso do programa de futebol americano deixou na sombra práticas que, uma vez detectadas pelo público externo, se revelaram inaceitáveis. As estratégias mais efetivas foram aquelas contidas nas decisões de longo prazo da escola para remediar os problemas detectados no bojo da crise. O “molho maluco” da Permian foi outro lado dos esportes colegiais que se mostrou carente de entendimento e soluções. Felizmente para a escola, o filme de 2004 *Friday Night Lights* acabou deixando em segundo plano as acusações contidas no livro, ao apresentar uma imagem francamente favorável da cidade e da escola.

Um breve manual da comunicação com os torcedores em períodos de crises

Estágio 1: Plano de Governança

Designar a pessoa autorizada a tomar decisões, o período previsto para a concretização da missão, e quais serão seus poderes para tanto. A liderança deve ser determinada de antemão, e os líderes precisam ter autonomia para coordenar e tomar decisões unilaterais sobre quem se manifestará em nome da entidade, questões de oportunidade, e delegação de autoridade. O plano tem de ser detalhado e deixar claro que haverá esquemas de apoio em todas as principais categorias de comunicação durante a crise. Uma falha que comumente prejudica esses planos ocorre sempre que os participantes principais não são encontrados e a execução se torna incompleta ou ausente.

(Continua)

* N. de T. O bastão de cortiça (“Corked bat”) é um bastão modificado, feito com materiais menos densos para tornar a rebatida mais fácil, sem perder a potência. Na MLB seu uso é proibido, sendo as transgressões punidas severamente. O jogo do incidente ocorreu em 03/06/03, e já no dia 6 do mesmo mês o jogador foi suspenso por oito jogos, pena essa reduzida para sete, depois das suas explicações para o caso.

(Continuação)

Estágio 2: Análise do Problema

Compilar, sintetizar e analisar todos os fatos de maneira a resolver em definitivo a crise e suprir as expectativas do público. Nesse estágio, é importante avaliar e situar com precisão os ativos, analisar a situação, e abordar com realismo todos os problemas potenciais.

Estágio 3: Mensagem Dirigida

Desenvolver uma mensagem que seja clara e contundente, e que comece a resolver a crise. É fundamental que toda a comunicação seja focada, jamais contraditória. A mensagem dirigida precisa incluir os principais argumentos da campanha. Esse estágio inclui a antecipação de contra-argumentos e a preparação para bem responder a qualquer tipo de pergunta. O ideal é que a mensagem proporcione uma solução concreta da crise, mas, se isto não for possível, que pelo menos enumere os passos a serem dados com o objetivo de se chegar à solução.

Estágio 4: Implementação

Definir um orçamento, o prazo de execução e um plano de distribuição da mensagem que inclua todos os elementos pretendidos, inclusive mídia, agências locais e investidas nos redutos originais do esporte. Ao longo da crise, toda informação deve ser coordenada por meio do plano predeterminado de governança. Sem esse estágio, o plano inevitavelmente será abandonado, e a crise certamente virá a ser enfrentada em meio a uma generalizada improvisação.

Estágio 5: Feedback

Instituir um processo de feedback que responda às dúvidas e proporcione orientações aos participantes de quaisquer eventos inesperados. O mecanismo integral de feedback tem de se guiar com base em dois princípios: adaptabilidade (a disposição de se ajustar a circunstâncias imprevistas) e flexibilidade (trabalhar circunstâncias imprevistas com rapidez e com conteúdo). A fase do feedback sempre deve incluir uma análise da qualidade de funcionamento do plano, e das formas potenciais de seu aperfeiçoamento.

AS REGRAS DA MANUTENÇÃO

São incontáveis os obstáculos enfrentados pela marca esportiva com pretensões a uma vida longa e cheia de prosperidade. Ao analisarmos as várias causas do declínio, surgem regras universais aplicáveis a qualquer estratégia de manutenção.

Regra nº 1: Quanto mais competitiva e fragmentada a indústria, tanto mais dependente a marca esportiva da conexão com os torcedores.

À medida que novos concorrentes entram no mercado e a fragmentação deste persiste e se expande, os limites do mercado continuam a se dissolver e renovar. A marca esportiva que tem a identificação mais forte com seus fãs terá mais possibilidades de sobreviver a essa rápida e inevitável mudança. Em contraste, a volatilidade do mercado esportivo tende a penalizar as marcas que dependem de relações mal desenvolvidas e inconsistentes com a base de torcedores.

Regra nº 2: As marcas esportivas devem priorizar e administrar seus mercados centrais.

Manter e cultivar conexões com mercados centrais é a semente vital de qualquer marca esportiva, constituindo visão medíocre aquela que se atreve a vislumbrar qualquer desses mercados como cativos para sempre. Não é para menos que, durante um período de declínio, os mais prováveis apoiadores são sempre aqueles torcedores que compram ingressos para toda a temporada, ligam para os programas de rádio, comparecem a promoções fora de temporada. Sem o cuidado adequado dos mercados centrais, qualquer estratégia de manutenção fica sem fundamento. Mesmo entre os torcedores mais fanáticos, o apoio nem sempre é incondicional.

Regra nº 3: As marcas esportivas precisam entender as expectativas dos torcedores e se mostrar razoáveis em matéria de atendimento e consistentes em termos de sua concretização plena.

As marcas esportivas devem se limitar a fazer aos torcedores promessas que tiverem condições de cumprir. Se o material promocional de um time de hóquei apresenta orgulhosamente um grupo de jogadores dedicados, de conduta ilibada e identificados com os ideais da comunidade, mas esses atletas se revelam relapsos, de má conduta e egoístas, as diferenças entre aquilo que se prometeu e o que foi realmente proporcionado certamente terão como resultado uma base de torcedores sem capacidade de manter essa equipe. Tais promessas frustradas reduzem o eros da marca e causam grandes danos a quaisquer programas de sustentação. A consistência da marca fica mais fácil de se concretizar quando os participantes reforçam as expectativas despertadas em sua contratação e posterior atuação.

É preciso não apenas suprir consistentemente, mas também superar quase que rotineiramente as expectativas dos torcedores. Isto pode ser tão básico quanto um sanduíche de frango inesperadamente saboroso e de bom preço, ou tão centrado no esporte quanto uma sessão de autógrafos de um simpático astro do time. Esse “fator de encantamento” ocorre quando os torcedores são brindados com qualquer elemento inesperado e bem feito, e contribui para reforçar a convicção de que fazem um bom investimento – tanto em dinheiro quanto no tempo gasto – ao escolher uma modalidade esportiva para ser apreciada.

Regra nº 4: As marcas esportivas devem manter-se em seus limites de esportividade mediante a manutenção dos valores centrais e o controle do processo de mudança.

Em qualquer tipo de estratégia de manutenção, a marca precisa operar em seus limites próprios de esportividade, conservando seus atributos centrais. Num mercado saturado, as marcas são obrigadas a estabelecer pontos claros que consigam estabelecer uma distinção em relação à concorrência. A esportividade específica de cada marca representa essa diferenciação.

Existem determinados atributos de esportividade que são estabelecidos e precisam ser atingidos – por exemplo, a dedicação completa dos atletas, a conduta de jogadores e técnicos dentro e fora de cancha, a linguagem a ser usada na descrição do jogo, e as normas para a conservação do campo de jogo. Existem torcedores que têm expectativas relacionadas inclusive com os odores e a temperatura num ginásio coberto. A marca não pode abandonar esses atributos fundamentais, devendo, pelo contrário, dar a eles destaque e prioridade em qualquer estratégia de manutenção.

Regra nº 5: As marcas precisam entender a dinâmica de um mercado em constante evolução e agir proativamente no estabelecimento de novas conexões.

Para ter longa vida, a marca esportiva depende acima de tudo de uma visão de longo prazo do mercado dos torcedores. O mercado muda regularmente, as preferências dos torcedores apresentam variações, e o domínio de determinada marca esportiva é em geral cíclico. Não há garantia alguma de que uma base tradicionalmente fiel de torcedores se mantenha eternamente empenhada na sustentação da marca. Manter a base de torcedores exige uma estratégia de manutenção de laços com o mercado central ao mesmo tempo em que se vão formando novas conexões com outros mercados. Novos segmentos sempre se consolidam, e se torna crítico que a marca proceda de maneira proativa na identificação e atração desses nichos. A chave da questão é manter as conexões atuais ao mesmo tempo em que se busca formar novas ligações a fim de possibilitar que a transição de geração para geração seja contínua e ininterrupta.

Regra nº 6: As marcas esportivas precisam equilibrar as melhores práticas com uma legítima vontade de experimentar e atingir novos relacionamentos e conceitos.

São muitas as ocasiões em que não basta imitar as melhores práticas e idéias de outros esportes. A certa altura, muitas práticas de marcas se transformam em produtos comuns, e, nesse momento, estratégias mais inovadoras precisam ser implementadas. Existem sinergias relacionadas com o marketing esportivo que ainda não chegaram a ser plenamente exploradas, entre elas a combinação de um evento com um *fantasy sports* interativo, excursos globais por múltiplas cidades, e outras iniciativas multiplicadoras de marketing que consigam atrair a atenção de torcedores e não-torcedores para as mais variadas modalidades esportivas.

O caso do cachorro-quente gelado

Vai começar a terceira entrada do jogo de beisebol. O torcedor está adorando: os times estão dando o máximo, os lugares na platéia são confortáveis, e o torcedor sente que chegou a hora de completar a festa com um cachorro-quente com todos os molhos e sabores possíveis. A ida ao restaurante fraqueado decorre tranquilamente – os funcionários são amistosos, as filas não demoram, o serviço é mesmo rápido. O cachorro-quente sai por 4,50 dólares, o refrigerante diet fica em 3,50, um pretzel daqueles enormes leva mais 2,50, e um pratinho com queijo derretido, vale mesmo os 4,50 dólares por ele pagos. A conta chega a razoáveis – pelo poder aquisitivo do torcedor – 15 dólares. De água na boca, ele reveste o cachorrão com jorros de mostarda e um pouco de pickles, e então aplica-lhe a maior mordida. E o cachorro-quente está gelado.

Qualquer fã que passar por uma experiência negativa como esta no restaurante de um estádio perderá no mínimo a vontade de repeti-la; mas o pior é que poderá ficar de tal forma irritado com o fiasco a ponto de decidir jamais retornar àquele cenário. O episódio certamente desencadeará nele uma série de outras reações negativas, desde o pensamento de que a administração do estádio não dá bola para o público, que os jogadores ganham demais, ou, então, que as franquias são um fracasso total. Para complicar ainda mais o problema, a administração sequer tem conhecimento de que os cachorros-quentes são malfeitos, ou de que por isso existem torcedores descontentes.

Qual a maneira mais viável para que as marcas recebam informações dos torcedores no sentido de prevenir a repetição de experiências negativas semelhantes? Uma área promissora para tanto é a da Internet, que abriu novos meios de recepção de informações, reclamações e elogios dos torcedores. A Ford Motor Company, por exemplo, desenvolveu a FordDirect.com, que proporciona aos clientes um meio instantâneo de manifestar com a maior transparência suas preferências, de maneira a capacitar a empresa a usar estes dados antes de produzir seus carros.³⁹ Da mesma forma, uma equipe de beisebol, além de receber informações a respeito do hot-dog gelado, tem também condições de perguntar aos fãs suas preferências em matéria de bebida, comida e outros itens disponibilizados nas copas e nas lojas dos estádios. Além disso, os mecanismos de recepção de informações dos torcedores podem ser incorporados para incluir opiniões sobre a equipe e seus jogadores. Um ponto fraco das marcas esportivas é o fato de que, mesmo entendendo a importância e necessidade desse *feedback*, e estabelecendo os canais respectivos, muito raramente respondem às queixas apresentadas. A marca esportiva que pretender conquistar a preferência do público e proporcionar-lhe os mecanismos necessários para manifestações de apoio e/ou crítica, deve, em primeiríssimo lugar, alocar os recursos necessários para, no mínimo, vender ao público cachorros verdadeiramente quentes.

ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO

As marcas esportivas podem lançar mão de um bom número de estratégias de manutenção, a fim de reforçar sua base de torcedores.

Dramatizar

Buscando estabelecer maior consciência da marca e manter os mercados dos fãs, a “dramatização” aplica as estratégias de eventos especiais, como uma decisão de campeonato, a eventos mais rotineiros. Como sustentação da estratégia figura a crença de que eventos mais comuns podem ser transformados em grandes atrações e dar aos torcedores uma razão a mais para assistir, marcar presença ou simplesmente passar a se importar com as firulas da pré-remorada, com jogos de pouca importância no meio da temporada, ou com eventos simplesmente promocionais. A dramatização enfeita os eventos que conseguem fugir do padrão comum para atingir os torcedores. A Loucura da Meia-Noite, uma invenção do basquetebol universitário destinada a institucionalizar o começo dos treinamentos para a temporada, é um exemplo dessa dramatização.

Outro exemplo de um evento com embalagem nova que ganhou vida própria é o recrutamento da NFL. Ele ocorre normalmente em abril, durante os jogos decisivos da NBA e da NHL, no primeiro mês da MLB, ao longo da temporada da PGA, e em uma ampla variedade de outros esportes. O recrutamento, ou seleção, de jogadores de futebol universitário relativamente desconhecidos do público não constitui, por suas próprias condições, um evento com capacidade de atração de grandes públicos. A NFL, em conjunto com a ESPN, passou então a dramatizar o recrutamento com várias metas – atrair atenção, incentivar os fãs a assistir a 17 horas de cobertura ao vivo, e manter o interesse dos fãs pela NFL durante o receso entre as temporadas. O recrutamento conseguiu sucesso com sua estratégia de dramatização ao capitalizar sobre suas qualidades de improviso e arremedo científico, e ao transformar o evento num pacote de atrações para a TV. Conseguiu promover a importância de cada jogador escolhido, enfatizando o potencial de que um novo tem de mudar o rumo de sua equipe, e conseguiu transmitir o segundo dia de escolhas, com atletas desconhecidos, muitas vezes ridicularizado com a idéia de que é nesse momento que os recrutadores mostram seu valor. Combinando essas estratégias com publicidade dos próprios jogos, perfis de astros reconhecidos e destacando as esperanças dos fãs em torno de uma rápida recuperação/afirmação de seus times, a NFL consegue atingir seus objetivos com o recrutamento, mantendo em alta o interesse dos fãs pelo esporte e tudo aquilo que o cerca.⁴⁰

Guiar um astro/estrela

Existem astros/estrelas com poder suficiente para, sozinhos, sustentar um empreendimento esportivo. As pessoas gostam de se identificar e de se aproximar dos astros, com cujas histórias de vida sempre se identificam. No passado, os astros às vezes apareciam em múltiplos mercados, mas o fator maior de sua visibilidade era sempre uma combinação de suas habilidades no respectivo esporte com o interesse incentivado pela mídia ou pelos próprios torcedores. Larry Bird, da Indiana State University, foi contratado pelo Bolton Celtics e, favorecido pelo time que ostentava outros bons jogadores, esse rapaz modesto, interiorano típico, dotado de quase infalível pontaria nos arremessos à cesta, logo se transformou em astro nas quadras e no marketing. Jogou também em seu favor a rivalidade com Magic Johnson, dos Lakers, rivalidade essa alentada pelos frequentes confrontos que os dois astros travavam nas quadras. O público logo descobriu em Larry Bird e nos seus confrontos com os Lakers uma irresistível atração, verdadeira conjugação de astros. Esses tipos de confrontos estelares eram poderosas ferramentas de promoção da marca, atraíam os fãs, e sempre aumentavam o interesse pela marca esportiva. Fica sempre mais fácil para a marca quando o mercado descobre um astro, pois os executivos da respectiva marca têm facilitada sua tarefa da formatação de uma configuração entre astro e respectiva marca. No novo ambiente esportivo, os recursos disponíveis são mais sofisticados, os interesses em jogo têm valores impressionantes, e os produtos promovidos pelos astros quase nunca ficam mofando nas gôndolas dos supermercados por falta de compradores.

No mundo moderno das marcas, cresce o número de entidades esportivas interessadas no desenvolvimento de personalidades que possam vir a ser “empacotadas” para alimentar os vários segmentos mercadológicos. Como resultado, a modalidade ou sua liga promovem os astros com base em segmentação e potencial de atração. Esta estratégia já se tornou uma poderosa arma de sustentação, pois garante um fluxo contínuo dos astros e menores problemas de falta de astros. A MLB, por exemplo, identificou um determinado número de jogadores que se tornaram peças centrais de uma campanha publicitária sob o tema geral de “Eu Vivo para Isto”. Neste modelo estelar, a liga passou a tomar decisões quanto a quais astros/estrelas deveriam ser encaminhados ao mercado, em função das necessidades da própria entidade quanto à manutenção e consolidação da sua marca. O incrementado interesse pelo potencial de marketing dos astros esportivos comprova todo o valor das possibilidades de marca, e, também, o fato de que não é mais possível deixar qualquer elemento relativo a essas potencialidades ao sabor do acaso.

Aventurar-se em mercados externos

Expandir-se por mercados externos é uma possibilidade altamente lucrativa, bem como um investimento de longo prazo para marcas que já contem com uma base local de

torcedores estabelecida e consolidada. Quando um esporte chega a determinado mercado na condição de pioneiro, enfrenta, logicamente, a necessidade de familiarizar prováveis apreciadores com as peculiaridades da modalidade, algo que proporciona igualmente a oportunidade de criar fidelidade à marca. Na verdade, os mercados externos se encontram em vários estados de invasão, variando desde aqueles virtualmente intocados até os que se encontram no estágio de tentativas exploratórias de penetração ou inclusive em fase de conquista de larga escala.

A expansão global constitui um dos principais componentes das estratégias de marketing de inúmeras marcas esportivas, entre as quais se incluem a NASCAR, MLB, NFL e a NBA. Esta última, por exemplo, vem tentando faturar num mercado crescente para os esportes na China, onde cerca de 300 milhões dos 1,3 bilhão de habitantes jogam basquetebol – um número de praticantes maior do que toda a população dos EUA. A comprovação do interesse da NBA pelo mercado chinês é a manutenção, pela liga, de uma versão chinesa de seu web site, a intensa promoção em torno do astro chinês Yao Ming, e as transmissões de jogos ao vivo, via satélite, para o país inteiro. Durante as finais da temporada 2004/2005 da NBA, pelo menos 115 milhões de telespectadores chineses assistiram ao jogo 2, entre os San Antonio Spurs e os Detroit Pistons.⁴¹

Mercados externos podem ser igualmente usados para promover uma marca esportiva que não chega a obter o resultado esperado nos mercados locais. Por exemplo, Bob “the Beast” Sapp foi jogador de futebol americano durante vários anos, mas as lesões, acusações de uso de esteróides e o fato de ter sido dispensado por quatro equipes acabaram com sua carreira na NFL. Depois de uma tentativa malsucedida de fazer carreira na luta livre, Sapp foi descoberto pela liga japonesa de luta K1, ao enfrentar William “the Refrigerator” Perry num combate de boxe especialmente formatado para a televisão. A partir daí, Sapp transferiu-se para o Japão, e, após seis longos meses de treinamento, começou a competir como lutador de K1.⁴² A partir dessa plataforma, transformou-se em celebridade no Japão, aparecendo em shows de televisão, promovendo produtos, publicando livros, e até mesmo fazendo música. Sua carreira cheia de sucessos e controvérsia no Japão proporcionou-lhe oportunidades de retornar ao mercado norte-americano. Aparições nos filmes de Hollywood *Elektra* e *The Longest Yard*, ainda que limitadas, foram seus primeiros grandes movimentos de retorno ao mercado americano. No caso de Sapp, a oportunidade de explorar um mercado externo gerou receitas e fama para a sua marca que certamente não teria obtido se permanecesse no mercado anterior, e, além disso, colocou-o em situação de tentar um retorno ao seu mercado nacional – obviamente, não como jogador de futebol americano.

Conexão com novos segmentos

Sempre que um conjunto específico de segmentos vê aproximar-se o declínio, é chegada a hora de a marca esportiva repensar sua estratégia de segmentação, movimentando-se

no sentido de estabelecer novas conexões com outros mercados. O reposicionamento da marca a fim de se consolidar em outro ambiente de segmentos é uma maneira de expandir sua longevidade e de até mesmo explorar mercados anteriormente não abordados.

Como vimos anteriormente, o boxe já passou por um conjunto muito forte de causas de declínio. Tanto seus segmentos atuais quanto os mais tradicionais mostram-se em maioria indiferentes aos problemas, não proporcionando, pois, a força fundamental de que a marca necessitaria para uma recuperação. Para onde irá então o boxe voltar-se em busca de novas conexões? Uma possibilidade é a mudança em seu alvo relativo aos sexos. As tendências culturais sugerem que o boxe poderá encontrar um mercado novo, viável e altamente lucrativo junto ao público feminino. A participação das mulheres nesse esporte tem mostrado crescente e constante aumento, não apenas no nível profissional, mas também como instrumento para a manutenção da forma física.⁴³ A crescente exaltação das questões de segurança, capacidade de autodefesa e de manter-se em forma proporcionou às mulheres um incentivo para a participação no boxe. Além disso, o filme ganhador do Oscar *Million Dollar Baby* investiu no crescimento deste mercado, estrelando uma mulher boxeadora em um papel historicamente reservado aos homens.

As oportunidades existentes na segmentação nem sempre são óbvias. Muitos esportes buscaram, acertadamente, os mercados dos jovens, da família e das minorias étnicas como alvos preferenciais. Em alguns esportes, como o turfe, existem alvos óbvios, como o mercado dos cidadãos mais idosos, cujos integrantes têm mais tempo para comparecer às corridas semanais vespertinas. Mesmo num mercado em rápida segmentação, é raro que os alvos incluam casais que estão no segundo casamento ou promoções destinadas a divorciados – homens e mulheres. A questão reside em que os segmentos se tornam mais específicos, os mercados mais fragmentados, e as oportunidades de conectar-se a um desses segmentos, abundantes – mas nem sempre nos pontos costumeiros.

Apelo à nostalgia

O marketing do passado pode dar resultados com múltiplas gerações de fãs, mas historicamente têm sido os mais idosos aqueles mais facilmente conectados com a experiência do passado. A nostalgia, uma conexão utópica, é efetiva porque, visto através das lentes do tempo, o esporte sempre vai parecer menos comercial e mais pessoal, tudo isso extremamente eficiente quando se pretende contestar as atuais atitudes sobre o caráter mais mercenário atribuído a praticamente toda a indústria.

Uma vantagem ainda não suficientemente valorizada da nostalgia está presente naquela recentemente descoberta atração que exerce entre os mercados mais jovens. Torcedores radicais, muitas vezes interessados em estatísticas, fantasy sports, videogames e símbolos do passado, consideram a perspectiva histórica um fator de enriquecimento da experiência esportiva. Camisetas, uniformes de jogo estilo 1941, leilões de

cartas, recordações de cada modalidade esportiva, bastões de beisebol, antigos bastões de lacrosse e o roupão que Gorgeous George usou nos anos 1950 tornaram-se crescentemente conexões valiosas com o passado do esporte. O que era outrora uma conexão unidimensional razoável para um mercado mais idoso evoluiu até incluir segmentos mais jovens e mais diversificados, com grande potencial de expansão da marca. As marcas de esportes, em razão, podem organizar clubes centrados em locais de interesse histórico, organizar excursões a cenários de jogos que ficaram na história, patrocinar leilões em web sites, e, de maneira geral, apossar-se desse mercado da nostalgia em benefício dos seus interesses.

Criar uma rivalidade

A rivalidade figura entre os melhores métodos para criar consciência sobre a existência de qualquer marca. A natural atração do público pelo conflito é o que o torna bem-sucedido na atração do interesse dos torcedores. Nos esportes, as controvérsias surgem a partir de discussões jogador-técnico, confrontos jogador-jogador, desacordos entre proprietários e autoridades municipais, escândalos, ou rivalidades entre jogadores, equipes ou ligas. As rivalidades são ocasiões especiais que dão origem a histórias capazes de transformar o esporte numa experiência profundamente envolvente.

A rivalidade North Carolina/Duke no basquetebol tem seus fundamentos em algo mais do que simplesmente uma competição entre dois times do basquetebol universitário. Ela simboliza a batalha entre duas cidades, duas universidades, dois corpos estudantis, e dois grupos de ex-alunos. O resultado do jogo é importante não apenas para os arquivos das duas equipes, mas para a reputação e auto-estima de todos os envolvidos. A força das rivalidades está no fato de envolverem plenamente os torcedores, transformando o evento esportivo em uma reflexão altamente reconhecível das personalidades de cada um.

A marca esportiva é um instrumento para identificar e promover rivalidades, e, assim fazendo, conectar os torcedores aos eventos. Existem as rivalidades geográficas (Flórida-Flórida State), de personalidades (Shaquille O'Neal-Kobe Bryant), institucionais (Midland Lee-Odessa Permian), históricas (Auburn-Alabama), de classes (Lazio x Roma), e incidentais (Little Brown Jug, Michigan-Minnesota). O recentemente criado Desafio de Basquetebol Big Ten/ACC é um exemplo de como criar uma rivalidade entre ligas a partir de um confronto de interesses e transformou-se num evento pré-temporada altamente comentado.

Desenvolver experiências sinérgicas

As sinérgias de mercado juntam produtos múltiplos e criam pontos únicos de compra para uma variedade de fãs. Elas combinam setores como esportes, música, moda, ali-

mentos, refrigerantes e novas mídias em uma única experiência de entretenimento. A estratégia tem como objetivo comercializar não apenas um produto, mas um estilo de vida – que integre uma variedade de produtos capaz de envolver os fãs numa experiência completa.

A marca esportiva consegue explorar novos relacionamentos de marketing com produtos a fim de maximizar potenciais mercados de torcedores e conectá-los em inúmeros níveis. O Tony Hawk Boom Huckjam Tour combina esportes radicais com música alternativa, videogames, moda e um estilo de vida centrado nos jovens que atraí os fãs jovens. O Tour conseguiu combinar entretenimento e esportes num novo mix sinérgico a fim de atrair uma base de fãs com múltiplas preferências em matéria de entretenimento. A ênfase atual é segmentar um mercado e combinar um número de relacionamentos de experiências que muitas vezes culminam num prêmio, ou um troféu, ou, ainda, uma experiência especial. A marca esportiva tem condições de patrocinar um festival, promover um concurso de roteiros com a realização de um filme sobre o esporte, ou proporcionar blogs que promovam amizades que levem a uma viagem conjunta.

A transmissão do 2006 Cirgo Bassmasters Classic pela televisão é um exemplo de como desenvolver uma sinergia de entretenimento capaz de promover um evento esportivo em um ambiente de concerto ao ar livre. O Classic é um evento anual da ESPN, que o transmite com todos os contornos de uma superprodução, e que reúne os principais pescadores numa competição cujo ganhador leva como prêmio 500 mil dólares. Na superfície, o evento não tem grandes atrativos de audiência, uma vez que a pesca ocorre antes da premiação, e os poucos flashes dos pescadores em ação apresentados são previamente gravados. Além disso, não se pode considerar a pesca como um esporte de grande ação. O sucesso do evento é uma combinação de música, luzes, e a promoção ao estilo WWE dos pescadores. Cada um deles chega ao local da festa num barco rebocado por uma picape, ganha um microfone para falar aos fãs, e é aclamado pela barulhenta plateia. A pesagem dos peixes, uma atividade quase sempre rotineira, ganha proporções de grande ato à medida que a multidão é insuflada pelos incessantes comentários do mestre de cerimônias e pela história caracteristicamente cheia dos mais complicados lances do pescador. O vencedor é saudado com uma chuva de confete, aclamado pela família, e recebe todos os prêmios. Essa pesca de caniço e anzol é um esporte em ascensão, especialmente pelo entendimento dos promotores de que a conexão com as tendências da cultura popular pode transformar qualquer tipo de esporte. Como evidência disso, os índices da TV continuam a melhorar, como deixou claro a edição de 2006 do Classic, a de maior audiência na história da competição.⁴⁴

As marcas esportivas são cada vez mais compelidas a ligar o fãs a um número de experiências interconectadas, e não meramente a uma campanha publicitária aleatória ou uma única promoção direta. A estratégia das promoções de múltiplos níveis tem a vantagem de proporcionar uma experiência satisfatória e igualmente o potencial de al-

cancar o torcedor numa variedade de estilos não-coriúcos. Existe sempre o risco de que as combinações venham a distorcer o evento central de maneira tal que tudo se transforme em distração, em lugar de complementação. Contudo, numa época em que as formas de entretenimento transitam inconstantemente entre os mais variados setores, a utilização desta estratégia é cada vez mais importante.

CONCLUSÃO

Discutimos, neste capítulo, diversas causas de declínio, e como elas poderiam atingir a capacidade de manutenção das marcas esportivas. "Numa era em que o *feedback* da comunicação é comum e em que as ferramentas de conexão com os torcedores estão amplamente disponíveis, o potencial para a manutenção é, de muitas formas, mais facilmente concretizável do que em qualquer outra época da história. É também verdade que o atual ambiente competitivo apresenta desafios de participação, presença, mídia e de crise que a marca esportiva precisa continuamente enfrentar a fim de sobreviver.

Neste mercado sobremaneira competitivo, é importante que a marca esportiva tenha a capacidade de identificar suas forças e precariedades e entender as fundamentais regras da manutenção/sustentação. A marca tem condições de evitar o declínio e manter as conexões com os torcedores mediante estratégias específicas como dramatização, envolvimento de astros/estrelas, investir em mercados externos, conectar-se com novos segmentos, recorrer à nostalgia, criar rivalidades e promover experiências sinérgicas. No capítulo a seguir, ilustramos e analisamos as marcas de maior sucesso no mercado esportivo.

9

Casos de sucesso do branding esportivo

*O primeiro sábado de maio é dominado pela maior prova do turfê norte-americano, o Kentucky Derby. Disputado desde 1875, o Derby continua constituindo insuperável atração para todos os tipos de fãs. Na edição de 2005, o Derby atraiu a segunda maior multidão de sua história, com 156.435 pessoas presentes no hipódromo,¹ "cravou" formidáveis 7,3 pontos no índice Nielsen,² e as apostas feitas só nesse páreo atingiram a cifra recorde de 103,3 milhões de dólares.³ Todos esses dados são apenas parte da história dessa festa, em que os torcedores se congregam em torno do Derby ostentando modas que vão da mais *-fashion* ao mais escarrado *trash*, participam de festas que podem ser tanto elegantes e comportadas quanto irreverentes e enlouquecidas, e durante uma semana têm suas atenções absorvidas por inteiro pela hospitalidade sulista que, em Churchill Downs, mostra toda a força da cultura surgida em torno das corridas de cavalos.*

Nada disso surgiu por acidente. O Derby projeta uma imagem modernizada do Sul que é aceitável para visitantes de todos os estilos e caminhos de vida. A corrida simboliza a primaver, um renascimento e um retorno à hospitalidade característica do Kentucky e é comunicada por todo o estado. O que dá atualmente novos foros ao evento é a reforma, que custou quase 120 milhões de dólares, do hipódromo de Churchill Downs, que, mesmo mantendo os famosos cones gêmeos, sua marca registrada, teve seu interior modernizado por inteiro. O Derby tem inúmeras extensões: os puros-sangues de três anos e seus proprietários, treinadores e jôqueis; as instalações históricas do hipódromo, e o aristocrático ambiente social e cultural formado pelos próprios fãs. Esse pacote todo é a distinção do Derby Day, que cria permanentes conexões com o público, representa uma satisfação dada pela situação, e continua constituindo uma das principais atrações do mundo dos esportes nos Estados Unidos.

Embora o Kentucky Derby tenha mais de um século de história, sua posição no mercado nunca chegou ao status de evento inteiramente a salvo de todos os riscos. Ameaçado por um ambiente de concorrência em permanente mudança, o Derby, como tantos outros produtos esportivos, viu-se obrigado a identificar ativos centrais e a con-