

## Gerando a transformação da marca esportiva

*Na década de 1930, Glenn Cunningham, norte-americano especialista na corrida da milha, podia estabelecer o cachê que bem entendesse. Essa era uma das maiores provas de atletismo do circuito dos esportes de inverno, quando as grandes cidades promoviam eventos em estádios cobertos famosos, como o Madison Square Garden, em Nova York, e o Chicago Stadium, sempre lotados. Tratava-se de competições que os grandes jornais da época faziam questão de patrocinar, com parte dos lucros destinadas para obras sociais. Glenn Cunningham, um herói da época da Depressão que conseguira sobreviver a um trágico incêndio que praticamente destruiu suas duas pernas aos 12 anos de idade – superando ainda, evidentemente, as sequelas físicas do episódio – ganhava muito bem ao participar desses eventos, mesmo sendo administrados pela Amateur Athletic Union (AAU) – as substanciais “gratificações” inclusive não pagavam imposto. Para muitos jovens atletas como ele, o objetivo máximo, que era disputar os Jogos Olímpicos, precisava ser sustentado por um vasto sistema de suporte das competições de atletismo, em colégios, universidades, clubes e nações de todo o mundo. As provas de atletismo figuravam entre as principais atrações esportivas, atraindo, como tal, platéias enormes e contando com uma sólida infra-estrutura.*

*Sete décadas mais tarde, o atletismo perdeu demais em termos de visibilidade, com os eventos em estádios cobertos praticamente passando despercebidos nas poucas cidades que ainda os promovem, além de terem sido praticamente abandonadas pelas principais instituições de ensino superior; anteriormente seus maiores sustentáculos. O atletismo viu-se igualmente obscurecido pelo surgimento de atrações como hóquei, lacrosse, futebol americano durante a primavera, esportes radicais e corridas de automóveis. Abalada ainda mais pelos inúmeros casos de resultados turbinados pela ingestão de substâncias dopantes, pela pesada concorrência de outros setores e uma história de lideranças descentralizadas e fragmentadas, a curva descendente das provas de atletismo continua no rumo do abismo. Para eventualmente reconquistar o brilho – ou parte dele – anterior, esta modalidade esportiva precisará encontrar, com urgência, uma liderança suficientemente forte e unificada, capaz de identificar e atrair o Torcedor Inconstante*

As provas de atletismo são candidatas óbvias à transformação, mas não representam, de maneira alguma, a única modalidade esportiva necessitada de urgente mudança. A transformação – o sistemático processo de mudança que redefine e reinventa um produto esportivo, levando-o à categoria de marca centrada no fã – assume cada vez mais o status de padrão-ouro do ambiente competitivo do mundo moderno.<sup>1</sup> A medida que o mercado acolhe um número cada vez maior de competidores, todos os produtos esportivos, sem exceção, precisam reavaliar permanentemente sua posição de mercado e fazer as devidas adaptações às expectativas cada vez mais inconstantes dos torcedores. Estabelecer marca forte através da transformação assume importância ainda maior porque é exatamente este, no final, o diferencial do produto esportivo em relação aos seus concorrentes, com potencial de estender a vida do produto muito além das mudanças relativas a atletas, sorte ou eventos inesperados.

O potencial de uma marca só pode ser concretizado mediante um competente entendimento do mercado e a disposição de analisar a marca e passar por mudanças muitas vezes doloridas. Há marcas que conseguem desenvolver-se espontaneamente, a partir da fonte representada por um talento inesperado ou pela conexão entre nacionalismo, história ou até mesmo o evento decisivo de definição de marca. Embora essas transformações às vezes aconteçam, muito mais comum é o desenvolvimento da marca esportiva com o passar do tempo, sempre que remodelada e redefinida para adaptar-se a um grande número de situações e encontros bem pensados e/ou intuitivos.

## OS MOTIVADORES DA TRANSFORMAÇÃO

O primeiro passo no modelo da transformação é entender como ela se inicia e quais são os motivadores principais do processo. A transformação em geral se manifesta quando fica claro o seu elemento detonador – que tanto pode ser o esgotamento de sua base de torcedores quanto a necessidade de melhorias financeiras, a concorrência local ou global, ou o orgulho de uma comunidade. Em alguns casos, ela decorre do desaparecimento ou transferência de uma escola, espalhando sua base de atletas e competições de que participa, do abandono de um determinado esporte por uma organização regional ou nacional, ou, ainda, de uma série de eventos imprevistos – entre eles greves, acidentes ou escândalos envolvendo atletas. Em outros casos, o produto esportivo consegue previr a ameaça da redução da base de torcedores mediante uma transformação proativa que antecipa as demandas do mercado. Qualquer que seja o motivo, são muitos os produtos esportivos que não conseguem manter seu status no mundo competitivo de hoje e, como resultado disso, precisam mudar para adaptar-se às novas condições. Este processo de mudança precisa ser desencadeado por um motivador qualquer – desde os mais tradicionais, como um cidadão que assume um papel de liderança, até situações imprevistas, como uma crise que abale os índices de audiência

de televisão ou uma nova lei que tenha reflexos diretos na prática esportiva da qual depende o produto.

### A liderança como motivador

O líder da transformação é sempre alguém em posição de comando, ou de ícone, capaz de orquestrar a reformulação de uma modalidade esportiva. No caso da NFL, o comissário Bert Bell, na década de 1950, usou de toda a sua habilidade a fim de promover a fusão de equipes antes concorrentes na liga, oficializar uma associação dos jogadores apesar das objeções – finalmente superadas – dos proprietários das equipes, e, acima de tudo, usar a televisão como um grande canal de distribuição que iria transformar esse esporte numa instituição norte-americana. O sucessor de Bell, Pete Rozelle, deu continuidade a essa função de liderar e transformar o futebol americano num esporte verdadeiramente nacional. Rozelle tinha experiência em relações públicas e havia trabalhado, durante um curto período, como diretor executivo da equipe dos Los Angeles Rams. Tornou-se, a partir de então e apesar de todos os indícios em sentido contrário, o arquiteto de uma transformação maciça que centralizou propriedade e poder na NFL, tendo como compromisso maior o equilíbrio competitivo. Foi Rozelle quem estabeleceu como alguns dos principais objetivos o aperfeiçoamento das instalações de treinamento e administração das equipes, e, principalmente, quem estruturou esse esporte de forma tal a se tornar palatável para o emergente poder da televisão, ao lançar eventos como o Super Bowl e Monday Night Football.

Essa liderança transformadora nem sempre é encontrada naquele líder do consenso, como ilustrado no caso de Jagmohan Dalmiya, o líder da reformulação do críquete, que tinha uma visão diferente e conseguiu fazer com que o esporte a ela se adaptasse. Enquanto Rozelle era elemento perfeitamente alinhado com o futebol americano, tendo inclusive durante muito tempo ocupado alguns dos principais postos na cúpula diretiva da NFL, Dalmiya, o homem do críquete, era o líder de um império da indústria da construção na Índia que a partir daí chegou ao posto principal da entidade dirigente desse esporte no país e, em seguida, à presidência contestada de um único mandato do International Cricket Council (ICC). Ao contrário do norte-americano Rozelle, o dirigente indiano era um estranho no ninho, tanto em estilo quanto em tradição. Apesar desses *handicaps*, Dalmiya transformou o críquete numa força global, assinando formidáveis contratos com as mídias, buscando patrocínios empresariais que passaram a dominar os antigos campos do esporte, e aumentando em mais de 100% o número de filiados do ICC. Ao contrário de Rozelle, a reformulação feita por Dalmiya no críquete teve muitos críticos que se mostraram ultrajados com o que a eles pareceu um desprezo total pelas mais veneradas tradições desse esporte. Mesmo assim, ele saiu de cena como o grande renovador, movido pela visão de que o críquete poderia, e deveria, transformar-se numa das grandes forças do mundo dos esportes.

### A crise como motivador

Como ocorre quase sempre na vida, às vezes é preciso surgir algo negativo para chamar a atenção e forçar mudanças. A NBA enfrentou vários incidentes envolvendo jogadores em atitudes inadequadas que contribuíram apenas para manchar a imagem do esporte. Incidentes que acabaram nos tribunais, como o da briga dos jogadores do Detroit Pistons e do Indiana Pacers e torcedores no estádio de Auburn Hills, e comentários controversos, de jogadores como Latrell Sprewell, que, mesmo ganhando US\$ 14,6 milhões por ano, reclamou que precisava de uma modificação do contrato com um extra para “poder alimentar a família”, servem apenas para prejudicar essa imagem. E o problema da imagem foi maximizado com numerosas acusações de atividades criminais contra jogadores, reunidas no livro *Out of Bounds: Inside the NBA's Culture of Rape, Violence and Crime* (Fora de Campo: Por Dentro da Cultura de Estupro, Violência e Crime da NBA).<sup>2</sup> Quando a NBA se viu inundada por uma tempestade de críticas da mídia e de muitos dos seus fãs em relação ao comportamento dos jogadores em campo e fora dele, a liga tratou de intensificar suas medidas punitivas e o valor das respectivas multas, redirecionou iniciativas visando a uma expansão global, aumentou a idade mínima dos jogadores para 19 anos, e colocou em vigor código de normas que incluía inclusive maneira de vestir-se. Todas essas mudanças ocorreram em resposta a uma crise e pretenderam redimir a NBA como um produto esportivo mais internacional, respeitável e atualizado.

Quando não reage a uma crise, a marca esportiva corre o risco de perder tanto a credibilidade quanto sua participação no mercado. Lutas com resultados previamente acertados como aquela em que Billy Fox nocauteou Jake LaMotta, em 1948, e outras de resultados muito duvidosos, como várias envolvendo o campeão dos pesos-pesados Sonny Liston, contribuíram para lançar nuvens carregadas de dúvidas sobre um esporte que já estava sendo fortemente questionado. Tudo isso, mais o televisualização de mortes de boxeadores no ringue e as relações entre o esporte e o crime organizado, obrigou o boxe a se remodelar por inteiro em face de um mercado em permanente mutação. O boxe nunca havia tido uma liderança estruturada capaz de enfrentar crises como essas, ficando sempre na dependência de comissões de boxe dos estados, promotores e empresários, mais os manipuladores que operavam como agentes independentes. Como resultado de tudo isto, a indústria das lutas perdeu credibilidade, e o mercado desabou.

### As tendências culturais como motivadores

As tendências culturais muitas vezes motivam as transformações, e por isso mesmo têm consequências imprevisíveis sobre os esportes. O crescente número de mulheres que praticam e acompanham esportes inspirou a NBA a lançar, em 1996, a Women's National Basketball Association (WNBA), que continua a se desenvolver com platéias pren-

sentem nas quadras e audiências de televisão sólidas e promissoras, sem quedas repentinas.<sup>3</sup> A NBA reconheceu o fortalecimento dos programas de basquete feminino nas universidades e o potencial de mercado representado por uma contrapartida ao seu produto totalmente masculino. As mudanças no Title IX, a legislação que ampliou o acesso das mulheres às universidades, que ajudaram a produzir uma fonte diversificada de talentosas atletas universitárias, e a aceitação das atletas nos esportes profissionais foram igualmente fatores que incentivaram a NBA a dar esse passo.

Outras mudanças na cultura esportiva, tais como a maneira pela qual as pessoas praticam esportes, são fatores capazes de influenciar a transformação. Em reação às manifestações de uma sociedade cada vez mais voltada para a segurança dos seus artigos de consumo, alguns produtores de materiais esportivos fizeram as transformações necessárias para adaptar seus itens aos usos e costumes dos praticantes de tais esportes. Novas linhas de equipamentos foram lançadas a fim de amenizar a agressividade de alguns esportes e torná-los atraentes para diferentes grupos demográficos. O paintball lançou uma versão mais segura de suas bolas que passaram a ter um impacto mais suave, sendo ainda apresentadas como produto especial para um público mais jovem. Da mesma forma, skates motorizados, bolas de beisebol que se curvam automaticamente e Tamball, uma versão light de tênis que pode ser jogada em quadra de voleibol, foram criados para cativar as atenções de um mercado mais preocupado com a segurança.<sup>4</sup>

### O mercado como motivador

A composição do mercado é outro fator que influi na transformação. Os Los Angeles Angels, de Anaheim, jogam numa região com crescente população hispânica. O proprietário Arte Moreno não vacilou em mudar a imagem do clube, atraindo mais jogadores hispânicos a fim de conquistar as boas graças dessa comunidade. A equipe atraiu jogadores como Vladimir Guerrero e Bartolo Colon, com contratos de longo prazo, e passou a promover astros semelhantes como parte de uma marca multicultural. A estratégia se mostrou eficiente, tanto que os Angels não apenas chegaram aos *playoffs* como bateram recordes de torcida presente aos seus jogos tanto em 2004 quanto em 2005.<sup>5</sup>

A estratégia dos Angels foi uma transformação proativa, mais ou menos em paralelo com as reações que o esporte do boliche apresentava às constantes mutações no mercado. A audiência do boliche atingiu seu auge nas primeiras décadas da Geração da Televisão, e até o século 21 foram praticamente inexistentes as mudanças promovidas por esse esporte em seu produto com o sentido de inspirar as audiências mais jovens a participar ao vivo ou pela televisão. Como consequência, o boliche estava desperdiçando uma oportunidade de criar as conexões com os públicos jovens necessárias para manter o esporte sempre com vida ativa. Analisando as perspectivas de um mercado já então literalmente moribundo, uma equipe de ex-funcionários da Microsoft, que comprou a Professional Bowlers Association (PBA), a liga do esporte, promoveu mudanças

no formato da competição, assinou um contrato para transmissão pela televisão com a ESPN e reformulou e reposicionou as “quadras” de boliche como “centros”, a fim de apagar a imagem de redutos de cerveja e fumaça de cigarro que o esporte chegou a consolidar.<sup>6</sup> Esses ajustes pretenderam transformar o boliche, e, como resultado, passaram imediatamente a atrair em crescentes números praticantes mais jovens.

### A mídia como motivadora

Há esportes que passam por transformações em reação às demandas da mídia. A NASCAR historicamente apresentou índices decrescentes de audiência de TV durante grande parte da segunda metade de cada temporada de provas, porque a essa altura o seu campeão já era conhecido. Para poder gerar interesse durante toda a temporada e determinar o campeão mais perto do seu encerramento, a NASCAR pura e simplesmente introduziu e implementou novas regras. Criou, por exemplo, uma série de provas destinadas a classificar dez competidores que disputariam, nas últimas dez corridas, o título da temporada. Embora boa parte do seu mercado tradicional tenha reagido negativamente às mudanças, estas foram bem recebidas por todos aqueles na mídia que consideraram essa transformação como algo capaz de despertar o interesse, renovar a atração e manter as atenções dos telespectadores.<sup>7</sup> O sucesso da NASCAR incentivou a Professional Golfers' Association (PGA) Tour e a Ladies Professional Golf Association (LPGA) a lançar formatos similares de *playoffs* a fim de estimular a audiência televisiva em relação ao golfe.

O Real Madrid é um bom exemplo de uma equipe de futebol que reage pensando na audiência crescentemente global possibilitada pelas mídias. A equipe concebeu uma estratégia de apresentar um time poderoso, recheado de astros, e capitalizar em termos de canais de distribuição para a exposição global, o que levou o time a sair do vermelho pela primeira vez em 40 anos.<sup>8</sup> A contratação de superstars como Zinedine Zidane, Ronaldo e David Beckham deu ao time espanhol condições de fazer uso de seus atributos em televisão, rádio e Internet não apenas em relação aos torcedores na Espanha e na Europa, mas igualmente em segmentos da Ásia e Estados Unidos. Apesar de um desempenho que não corresponde ao potencial de seus astros<sup>9</sup>, a estratégia orientada para a mídia da equipe produziu crescente exposição, traduzida em maiores ganhos com merchandising, maior número de jogos internacionais, e crescente valorização dos direitos de licenciamento dos jogos e outros conteúdos com a marca do Real Madrid.<sup>10</sup>

## O PROCESSO DA TRANSFORMAÇÃO

Não importa quais sejam os motivadores do processo – liderança, tendência cultural, crises, mercado ou mídia – a verdade é que os executivos dos esportes enfrentam intíme-

ros desafios no conjunto da reformulação dos seus produtos. Alguns deles são psicologicamente complicados em função de atitudes de líderes irredutíveis e intransigentes, enquanto outros giram em torno da questão de pesquisa, *insight* e entendimento aprofundado das possíveis consequências de uma transformação.

Os líderes esportivos tendem, como é natural, a apegar-se a conceitos fundamentais que, muitas vezes, deram bons resultados ao longo de gerações. Contudo, mesmo os mais ardentes partidários da manutenção do *status quo* se dispõem, quando devidamente pressionados, a promover numerosas mudanças. Faz mais de meio século que a NBA adotou o limite de 24 segundos de posse de bola na zona de ataque, na temporada 1954-1955, e mais de duas décadas desde a implementação do arremesso de três pontos em 1979. Cada um desses acréscimos é hoje visto com tamanha naturalidade que parece tão antigo quanto o próprio jogo. Foram inovações de tanto sucesso no nível profissional que acabaram sendo adotadas pelo basquete universitário, que também pretendia aumentar a velocidade do jogo, aumentar o número de pontos, criar mais emoções, e intensificar a tensão dos minutos finais do jogo, tudo em benefício do interesse dos torcedores. Em retrospecto, essas inovações transformaram o jogo num tipo muito diferente de entretenimento, mas sua real magnitude só viria a ser plenamente entendida bem mais tarde. Durante os primeiros anos da implantação do limite da posse de bola, lembra Dolph Shayer, um dos integrantes do Hall da Fama do basquete "nenhum de nós no time conseguiu entender o significado da mudança. Hoje, não é exagero afirmar que essa pode ter sido a mais importante mudança nas regras do jogo em toda a sua história".<sup>11</sup>

Há uma ampla gama de produtos esportivos candidatos a uma boa mudança. São os *esportes* – basquete e futebol americano; *ligas* – English Premier League e a Major League Baseball; *equipes* – a seleção argentina de basquete e os Toronto Argonauts; *eventos* – o All-Star Games da Major League Soccer e um torneio estadual de natação de uma escola de ensino médio; *astros* – Yao Ming e Michael Schumacher; e *produtos esportivos* – snowboards e calçados especiais para a prática de esportes. Todos esses produtos apresentam semelhanças, mas cada um deles representa desafios diferentes. Questões referentes às ligas e aos astros podem estar inter-relacionadas e mesmo assim, sob determinadas circunstâncias, ser guiadas de acordo com diferentes visões ou metas. A PGA prefere que seus grandes astros, como o australiano Greg Norman ou o sul-africano Retief Goosen, participem dos torneios com grandes premiações financeiras e destaque na mídia dos EUA, mesmo que astros como esses ocasionalmente entendam como uma obrigação consolidar seus mercados nacionais, não apenas em função das expectativas dos fãs, mas também em vista das consequências financeiras de longo prazo para o esporte em sua região. A questão crítica é que sob a maior parte das circunstâncias o projeto subjacente de transformação é similar para todos os produtos esportivos, e que administrar com competência o processo de transformação muitas vezes tem o benefício paralelo de conseguir a fusão de interesses aparentemente incompatíveis entre si.

Transformar produtos esportivos é algo que requer quatro estágios de desenvolvimento: *geração do conceito da marca*, *teste da marca*, *refinamento da marca*, e *atualização da marca*. Neste capítulo, nosso foco se concentra no primeiro desses estágios, que diz respeito à geração do conceito da marca.

## GERAÇÃO DE CONCEITO DA MARCA

Em muitas modalidades esportivas, determinados atributos são dados como certos e esperados pela torcida. No beisebol, os torcedores esperam geralmente um time que faça nove entradas, quatro bases, um lançador, e uma rotação de nove rebatedores. No basquete, não se espera que um atleta de porte avantajado decida trocar de esporte e se transformar num astro do badminton simplesmente em função de uma oportunidade de mercado. No entanto, o jogador de basquete tem a opção de mudar seu estilo de atuação. Pode se tornar um reboteiro, em vez de marcador, ou um jogador de conjunto, em vez de voltado exclusivamente para o arremesso à cesta adversária. O jogador pode inclusive desenvolver um arremesso especial que venha a se constituir numa espécie de marca registrada do seu estilo. O mesmo atleta pode também abandonar as quadras para passar a atuar como comentarista em programas de televisão, ou até mesmo comentarista regular de transmissões de jogos universitários para TVs a cabo. Este princípio se aplica a todos os produtos esportivos, desde ligas até equipes e eventos. Existem alguns atributos que não se consegue transformar, pois são inatos, e outros que são maleáveis e por isso mesmo podem ser transformados em valioso material de geração de conceito da marca.

A geração do conceito da marca envolve desenvolver e escolher possibilidades de conceito com potencial de atrair o público-alvo. Os agentes da mudança incluem todos os executivos dos esportes, indo de promotores e gerentes até membros da família. Seu objetivo comum é desenvolver um elenco de atributos de marca que possa realmente diferenciar seu produto no mercado esportivo.

A fim de atingir esse objetivo, os executivos precisam observar com realismo o *limiar de capacidades* do produto – os talentos e habilidades mínimos exigidos pelo setor esportivo visado. Eles precisam entender os ativos, limites, fronteiras e alcance e aplicação do produto em relação às expectativas do público, e devem igualmente ser realistas quanto à determinação de objetivos e às situações. O pôquer, por exemplo, prosperou nos EUA em parte devido ao fato de se tratar de um esporte anteriormente fechado que se abriu para o escrutínio da TV. Suas principais características são a sedução do jogo, a tensão gerada à mesa, as recompensas às vezes imensas, e as tomadas em close dos times, atitudes e truques dos participantes. Um jogador de pôquer pode ter qualquer formato, peso, cor de cabelo; nada disso importa. Dentro dos parâmetros do jogo, a falta de aptidões físicas não tem a menor importância, pois o pôquer jamais será uma

competição esportiva, como o futebol, em que as aptidões físicas são fundamentais. Existem questões de limiar de capacidade para o póquer que não seriam importantes em esportes como o sumô, a pesca, ou a corrida da maratona. O limiar de capacidades não quer dizer que um esporte seja melhor que qualquer outro, apenas que seus níveis fundamentais em talento, habilidade e capacidade esportiva são diferentes e exigem uma administração diferenciada da respectiva marca.

## Os múltiplos talentos de Deion

A história dos esportes registra os nomes de inúmeros atletas com múltiplos talentos, entre os quais Jim Brown, Mildred "Babe" Didrikson Zaharias, Jim Thorpe, Jackie Robinson e Bo Jackson. Poucos, porém, se igualaram a Deion Sanders em matéria de explorar os próprios talentos. Sanders foi cornerback na National Football League, e como tal conquistou dois anéis do Super Bowl, atuou em três equipes da Major League Baseball, sendo inclusive o maior astro de uma World Series em que atingiu o fantástico escore de 533. Depois disso tudo se lançou a uma multifacetada carreira de comentarista de rádio e televisão e tentou um retorno ao futebol americano quando já tinha 37 anos de idade. O que caracterizou a carreira profissional de Sanders foi uma atitude que marcou audiência e desafio em nível multiesportivo. Ele foi o "Neon Deion", foi também o "Prime Time", e sempre reconhecido por suas roupas de estilo, comportamento anticonvencional, agilidade e capacidades. Lembra muito Muhammad Ali, que desafiava a mídia, recitava pentâmetros de poesia iâmbica, e baseava a força de suas previsões em sua arte de lutar.

Embora jogadores como Terrell Owens e Chad Johnson costumem dançar na linha de fundo e deixar comentaristas e árbitros furiosos com atitudes inusitadas, a verdade é que o livro de façanhas do futebol profissional americano já foi escrito há mais tempo por Sanders. Sua personalidade multifacetada incluía o rapping num vídeo musical, participações no show preliminar *NFL Today*, da rede CBS, e um lado dedicado a obras de caridade, que podia ser tanto público quanto anônimo, dependendo das conveniências por ele estabelecidas.

Embora Sanders fosse um atleta notavelmente bem-dotado, foi ao atravessar a fronteira para a mídia que ele demonstrou a ética de trabalho que regia sua marca. Jim Nance, um dos âncoras do *NFL Today*, disse dele: "Ninguém trabalhava mais que ele, que estava decidido a se tornar o melhor comentarista de todos os tempos."<sup>12</sup> Maior destaque ainda merece o fato de Sanders jamais ter se envolvido com drogas, álcool ou qualquer dúvida em torno de sua atuação. Era um atleta talentoso que entendia as próprias capacidades e se mostrava sempre decidido a trabalhar duramente para criar sua marca. A lição disso tudo é que julgar o limiar das capacidades é fundamental para o sucesso. O mundo dos esportes está cheio de astros que trocam de carreiras em busca de sucesso em outras arenas, e acabam fracassando. Ron Artest, astro da NBA, é um exemplo disso, ao produzir um álbum de rap que a ninguém agradou. Até mesmo Michael Jordan, cujas múltiplas atividades são

legendárias, não teve sucesso na tentativa de passar do basquetebol para o sucesso nas ligas principais do beisebol, com os Chicago White Sox. Avaliar, mirar e executar o potencial de marca de cada pessoa é algo tão importante no desenvolvimento de marcas esportivas quanto em qualquer outro campo de atividades.

Todo e qualquer produto esportivo que necessite de uma transformação precisa obrigatoriamente ser capaz de desempenhar as habilidades mínimas características da respectiva modalidade. Uma vez tendo o produto esportivo ultrapassado este limiar de capacitação, o estágio da geração de conceito de marca pode ter início. São cinco as etapas presentes no processo de geração de marcas com possibilidades de sucesso:

1. *Auditória*: Avaliação da necessidade de definição ou redefinição da marca.
2. *Inventário*: Definição dos ativos da marca.
3. *Objetivo*: Definição dos segmentos visados.
4. *Plano*: Determinação da escala da transformação.
5. *Construção*: Construir a marca para os segmentos visados.

## Avaliação da necessidade

Um produto esportivo deve prioritariamente identificar suas necessidades e determinar o que pretende ser. São quatro os passos principais neste processo: 1) analisar a situação existente; 2) analisar a concorrência; 3) avaliar as tendências culturais; 4) determinar uma visão.

O primeiro passo indispensável para os produtos esportivos consiste na definição de sua *situação presente* por meio da identificação de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (SWOT). Por exemplo, se a National Lacrosse League (NLL), uma liga de lacrosse profissional indoor na América do Norte, estiver buscando ampliar sua fatia de mercado e aumentar suas receitas, poderá começar o processo com uma análise SWOT.

### Pontos fortes

- Esporte de ação que combina a energia física do hóquei com o ritmo trepidante e a constante movimentação do escore do basquetebol.

### Pontos fracos

- Visto como um esporte ao qual os atletas se dedicam quando não conseguem sucesso nas modalidades de maior destaque.

- Participação sólida e crescente de jovens, desde os primeiros níveis escolares até a universidade.
- Audiências e exposição pela televisão em crescimento, em nível nacional, com jogos de exibição e campeonatos.
- Estereótipo de esporte dos ricos.
- Jogo amador concentrado na Costa Leste dos EUA.

### Oportunidades

- Índices crescentes de participação de amadores podem ser transferidos em fãs da NLL.
- Potencial para construção de força dos astros na liga.
- Expansão para mercados em outras partes do país.

### Ameaças

- Inexistência de exposição midiática consistente.
- As competições realizadas nas instalações de outras modalidades esportivas impedem que a NLL tenha a melhor exposição do seu pacote de atrações.

O segundo passo neste processo é analisar a *concorrência*. As entidades que cuidam de cada modalidade pesquisam a indústria e outros entretenimentos concorrentes a fim de avaliar exatamente quem está fazendo o quê, como está sendo feito, e com que grau de sucesso. Se a NLL procura expandir sua marca, ela precisa entender os esportes e entretenimentos com os quais concorre, e em quais mercados. A NLL concorre de zembro a abril com esportes de alto perfil como futebol americano, basquetebol e hóquei. As equipes da NLL são geralmente proprietadas de franquias de hóquei da NHL e se alojam em suas arenas e inevitavelmente competem pelas atenções da mesma base de torcedores. Este passo também marca algumas das melhores práticas de propriedades competitivas e mostra suas falhas e pontos críticos e, ao mesmo tempo, destaca seus fracassos e outras questões críticas.

O terceiro passo consiste em tomar consciência das *tendências culturais*. Fazer as perguntas certas sobre a maneira pela qual as pessoas recebem informações, quais os mais recentes hábitos dos consumidores, quais são as mais novas tecnologias preferidas pelo público, ou como as pessoas usam seu tempo, é um importante ponto de partida no desenvolvimento de um conceito de marca. No seu conjunto, o conceito de marca precisa adaptar-se às tendências culturais em voga a fim de garantir uma base de torcedores. No caso da NLL, a liga poderia trabalhar com os programas de clubes emergentes, colégios e universidades centrados nesse esporte, organizar um relacionamento com a mídia, e investir na tendência cultural favorável às emoções proporcionadas pela competição de altos escores e ação ininterrupta

ta, bem como sobre os salários em escalada e os prêmios oferecidos no âmbito desta competição.

O passo final é determinar a *visão* do proprietário da entidade envolvida com o esporte. Depois de examinar a situação presente do produto esportivo, o que os concorrentes estão fazendo, e de que maneira essa cultura pode estar influenciando os negócios, o proprietário da entidade precisa desenvolver uma visão muito clara. É imperativo que no estágio da visão esse dono proceda de maneira realista em função dos seus ativos, objetivos e motivações, a fim de atingir o sucesso para a sua marca. A visão da NLL, conforme Matt Miller, seu diretor de marketing, é "transformar-se na quinta maior das grandes ligas de esportes profissionais" nos Estados Unidos.<sup>13</sup> A NLL, com apenas 20 anos de existência, está se expandindo para novos mercados, e franquias que vendia inicialmente por 250 mil dólares já estão valendo 3 milhões de dólares.<sup>14</sup> Encontra-se, pois, em condições de dar o próximo passo no sentido de se tornar uma grande liga de esportes profissionais, mas enfrenta os obstáculos da emergente MLS e da continuada fragmentação das audiências dos esportes pela televisão. A seguir apresentamos outros exemplos de visões claras com expectativas realistas:

Singapore Badminton Association: "Estabelecer Cingapura como um dos centros mundiais do badminton."<sup>15</sup>

Texas Tech University: "A Texas Tech University será líder dos esportes interuniversitários. O Departamento de Esportes Interuniversitários pretende ser nacionalmente reconhecido pela excelência e desempenho em competições esportivas, pela excelência acadêmica e pelo desenvolvimento pessoal de nossos estudantes-atletas."<sup>16</sup>

High School Bowling USA (HSBUSA): "A nossa visão da HSBUSA se traduz em um recurso essencial para administradores escolares, centros esportivos e organizações industriais do setor, a fim de que todos os estudantes do segundo grau tenham a oportunidade de viver a experiência de competições esportivas por meio de um programa de bolche oficialmente reconhecido pelas universidades."<sup>17</sup>

## Inventariando os ativos da marca

Cada produto esportivo tem um elenco de atributos todo especial. O desafio, portanto, é encontrar e escolher as qualidades mais autênticas e dignas de promoção desse produto. Nesta etapa da geração do conceito de marca, os executivos precisam reunir todas as possibilidades da marca e definir quais dos ativos destacar, e quais deles descartar. Nessa etapa do inventário, três áreas devem ser especialmente analisadas: momentos de formação, valores e sinergia da marca.

**Momentos de formação de marca.** Uma das tarefas mais difíceis no processo de branding é definir a essência da marca do produto – o significado central de determinada marca para os seus consumidores. Uma maneira de entender e definir a essência da marca é examinar seus *momentos de formação*. Esses momentos ocorrem muitas vezes durante competições, exposições na mídia, ou história pública e privada, e instalam no torcedor um sentimento muito poderoso daquilo que a marca representa. Um propósito desse processo de inventário é escolher os momentos da formação com melhores condições para consolidar a marca.

A NFL, por exemplo, teve um momento definidor de marca com a transmissão, pela TV, do jogo decisivo do seu campeonato de 1958, entre os Baltimore Colts e os New York Giants. Estavam em campo, na oportunidade, astros do porte de Johnny Unitas e Alan “the Horse” Ameche, pelos Colts, e Charley Connerly e Frank Gifford, dos Giants. Foi também o primeiro jogo decidido na prorrogação da “morte súbita” – uma regra então recém-instituída – da história da NFL. Ganho pelos Colts por 23 a 17, chegou a ser definido como “o maior jogo de todos os tempos”.<sup>18</sup> A combinação do confronto entre dois times formados por astros e a crescente capacidade da televisão de transmitir com aquela intimidade, tensão e suspense inerentes ao futebol americano ao vivo, tudo isso repassou ao público o que de melhor a NFL tinha condições de oferecer, e conjugou a televisão e a NFL numa experiência compartilhada de alta tensão. Ao dotar esse momento de definição de elementos tão marcantes quanto os descritos, a NFL tirou todo o proveito possível desta conexão com os fãs e investiu nela a fim de maximizar sua marca já dotada de tanto significado.

Há também momentos de consolidação de marca não tão transparentes e que por isso mesmo precisam ser ressaltados. Embora os *Gravity Games* de verão já existissem havia então seis anos, foi só em 2005 que o evento afinal encontrou seu momento da formação de marca – um retorno às suas origens como esportes radicais e um recurso à conexão da utopia. O momento foi conduzido pela incapacidade dos Gravity Games de criar diferenciação no mercado dos esportes radicais com seu principal concorrente, os *X Games*, um evento que haviam praticamente clonado ao longo dos primeiros seis anos de existência. Tanto os X Games quanto os Gravity Games estavam transformados em eventos de grandes públicos em pontos de encontro sofisticados nas cidades de Los Angeles e Cleveland, respectivamente, e assumiam cada vez mais a aura de grandes eventos esportivos para as classes abastadas. Os Gravity Games, realizados em Cleveland durante três anos consecutivos, conquistaram sucesso de público, com um comprometimento de mais de 150 mil fãs a cada ano.<sup>19</sup> Mas não fora exatamente esse o propósito da *Outdoor Life Network (OLN)* quando comprou os direitos sobre esses jogos da *Octagon, Inc.* Pelo contrário, essa rede transformou os Gravity Games com o objetivo declarado de consolidar sua rede de esportes e de expandir a marca desses jogos para incluir uma fórmula redimensionada de jogos de inverno e uma nova versão australiana.

Exatamente a fim de marcar o contraste de seu posicionamento com os X Games, os Gravity Games de verão foram realizados, em 2005, em dois pontos de encontro decadentes – Camp Woodward, um local primitivo de esportes radicais em pleno território dos amish na Pensilvânia, e o FDR Statepark na região sul da Filadélfia, outro conhecido e primitivo centro de esportes radicais sob a elevada da via expressa I-95.<sup>20</sup> A mudança dos pontos de encontro marcou uma transformação na estratégia dos Gravity Games. A OLN com isso se afastava totalmente da opção pela interação ao vivo para, em vez disso, promover aquilo que, em televisão, as redes chamam de “documentários de ação”, que combinam esportes radicais, música e produção cinematográfica num pacote de entretenimento para a audiência das redes de televisão. Os pontos de encontro se transformam em cenários de um programa de televisão, tendo como espectadores pagantes o público do estúdio. Os novos Games têm como cenário algo muito mais parecido com as locações ambientadas do seriado *Survivor* que com qualquer coisa parecida com Jogos Olímpicos. Os estrategistas dos Gravity Games passaram a apostar na estruturação de um momento de consolidação de marca ao qual, acreditam, o mercado

### Momentos da formação de marca

Momentos definidores da marca quase sempre se transformam na sua assinatura. A seguir, alguns exemplos.

Marca	Momento da Formação
Nike Air Jordan	As incríveis enterradas de Michael Jordan transformaram um calçado originalmente destinado à prática do basquete em símbolo social.
Atletismo	Ao derrubar o recorde de quatro minutos na prova da milha, Roger Bannister atraiu atenções em todo o mundo para as possibilidades de quebrar marcas vigentes há tempo longo demais.
Tênis	O confronto transmitido ao vivo pela TV entre Bobby Riggs e Billie Jean King fez do tênis um esporte viável para o público de televisão.
Jaquetos da Starter	O uso de jaquetas feitas pela marca Starter dos “durões” do time do Oakland Raider pelo mercado adolescente transformou o uso de adesões esportivos em uma proclamação tanto de moda quanto de rebeldia.
Astrodome de Houston	A inauguração do primeiro estádio coberto em formato de domo redefiniu a arena esportiva como um lugar multiuso para os 365 dias do ano.
Final da NCAA	O time da North Carolina State, considerado “azarão” e treinado por Jim Valvano, derrotou o favorito Houston no jogo decisivo com um arremesso de último segundo, algo que marcou essa disputa como imprevisível, e o técnico, como um símbolo permanente de esperança.

responderá positivamente, passando também a diferenciar o evento por inteiro dos X Games, o principal programa concorrente.

Projetar momentos para a formação de marca muitas vezes impõe que se investiguem a história e antecedentes de um programa, que se monitorem as expectativas setoriais e de mercado, e a extração de uma gama de materiais com possibilidade de atrair as atenções dos segmentos visados. Os executivos da área dos esportes têm inúmeras fontes a partir das quais formatar suas escolhas, como jogadores, técnicos, estádio, história, propriedade e liga de uma equipe. Momentos da formação de marca podem ser descobertos acidentalmente, desenvolvidos a partir de uma sessão de *brainstorming*, ou gerados por um processo sistemático, baseado em pesquisas.

**Valores da marca.** Os valores da marca são definidos como os princípios que sustentam o significado ou cultura da marca do esporte. Não são necessariamente influenciados por questões de desempenho, como ganhar ou perder jogos, mas são quase sempre decisivos na atração e manutenção da lealdade dos torcedores. Os valores mais comuns das marcas de esportes são força, ritual, legado, respeito, diligência, integridade, honra, lealdade, proteção e perseverança. As marcas esportivas precisam desenvolver um conjunto de valores capazes não apenas de defini-las, mas igualmente de aprofundar e garantir sua conexão com os torcedores. Os Chicago Bears, perdendo ou ganhando, são permanentemente ligados à sua cidade em decorrência dos valores fundamentais alimentados por ligações históricas e pelo comprometimento dos fãs da equipe, não importando quais sejam os obstáculos ou dificuldades momentâneos. Os Chicago Bears criam uma cultura distinta que contribui para manter a permanente conexão entre a organização, a cidade e os torcedores.

Determinar e refinar valores de marca constituem ingredientes importantes de sua consolidação, à medida que deixam claro para o torcedor o que ela realmente representa. Por exemplo, os valores da marca da U.S. Rollergirls Association, que promove exhibições de equipes femininas em confrontos pessoais muitas vezes violentos, são claramente o poder, a lealdade e a proteção. Apesar de tudo aquilo que acontece ao longo desses confrontos, os valores da marca representam um importante ingrediente na constituição dos elos de ligação entre as equipes e respectivos torcedores.

Outra abordagem do entendimento daquilo que a marca representa consiste em examinar qual o seu propósito para os consumidores. Isto significa avaliar não apenas os valores da marca, mas o *valor* – ou seja, tudo aquilo que ela significa. Clayton Christensen, professor de Harvard, e os *experts* industriais Scott Cook e Taddy Hall argumentam que os consumidores têm tarefas a desempenhar, e que as marcas deveriam ser consolidadas com o pensamento voltado para a possibilidade de ajudar essas pessoas a concretizar seu trabalho. Batizaram, por isso mesmo, os produtos que cumprem adequadamente essa função como detentores de “marcas de finalidades”, citando dentre elas exemplos práticos, como o Federal Express, que conseguiu concretizar a função de “preciso

mandar este objeto daqui para lá com certeza de que vai chegar no menor prazo possível”, e o Sony Walkman, que supre aquele anseio de “ajude-me a fugir do caos no mundo”.<sup>22</sup> Se os especialistas em marketing conseguirem focar nas funções desempenhadas pelos consumidores, e não necessariamente em seus detalhes demográficos, de estilo de vida ou de perfil psicográfico, eles acreditam que mais produtos poderão sobreviver e que mais companhias conseguirão definir clientes cada vez mais fiéis.

Ainda que aplicar este conceito de marca de finalidades à prática esportiva por lazer, que pela própria natureza são uma forma de entretenimento, possa parecer até certo ponto um exagero, sempre existe a possibilidade de que uma marca esportiva acabe tão desconectada do seu mercado natural que deixe de satisfazer as expectativas dos fãs em relação a ela. Um benefício da marca de finalidade está no fato de exigir dos executivos esportivos a revelação de algumas das razões subjacentes pelas quais os fãs mais envolvidos se afeiram a determinada marca. Existem vários exemplos de marcas de finalidade em todos os segmentos da indústria esportiva. Os torcedores aderem aos *fantasy sports* por se tratar de uma atividade que consegue manter seus apreciadores e respectivos amigos em permanente ligação e frequente contato. O *paintball* é um esporte emergente porque proporciona aos participantes um ponto de escape para a agressão e uma oportunidade de praticar atos violentos num ambiente controlado. O time nacional da Coreia do Sul de patinação cumpre, para os fãs, o simbolismo da emergência do país como uma potência e como tal participante do jogo mundial de poderes. Em todos esses exemplos, o objetivo da marca de finalidade não se esgota apenas em proporcionar entretenimento, indo bastante além disso, até satisfazer uma necessidade fundamental do fã.

O mais importante é que os valores da marca tenham emergido como elemento impulsor de seu desenvolvimento. Embora existam inúmeros métodos para atingir esse objetivo, o foco na revelação desses valores é importante na sustentação de uma marca de esportes sob circunstâncias de inevitáveis mudanças, infelicidades ou repentina mudança cultural integral.

**Sinergia da marca.** A sinergia da marca ocorre quando os esportes se ajustam, suportam ou complementam mutuamente. A maior parte dos produtos esportivos conta com um corpo diretivo, seja este uma liga, uma conferência ou federação; eventos, equipes; e indivíduos, entre os quais jogadores, técnicos e administradores. Este é o grupo cujos membros precisam trabalhar em conjunto não apenas para não bloquear os respectivos posicionamentos, mas principalmente para reforçá-los.

Embora o ideal para os esportes fosse a existência de uma união e coesão dos componentes de suas marcas, os executivos da área muitas vezes têm controle tão-somente sobre seu produto específico, seja ele jogadores, ligas ou eventos. Um princípio coordenador precisa estruturar os conflitos potenciais no mix do produto. Uma abordagem benéfica da solução deste problema e para maximizar a sinergia da marca é observar a estrutura do processo das marcas a partir de duas perspectivas: macro e micro.