

A *marca macro* é o produto que passa por transformação e se encontra sob controle direto dos responsáveis pelas decisões em sua área. As *marcas micro* servem como extensões da marca tanto para consolidar o conceito da marca macro quanto para diferenciá-la no mercado. Quando uma liga está buscando reinventar-se, em primeiro lugar deve avaliar suas marcas macro e a partir daí avaliar de que maneira uma mudança irá influir sobre o posicionamento de suas marcas micro, as quais neste caso são suas equipes, indivíduos, esportes e eventos. Por exemplo, a marca macro MLB corporifica os atributos centrais da família e juventude, história e nostalgia, e verão e divertimento. Suas marcas micro incluem suas 30 diferentes equipes, os jogadores, gerentes, executivos e o próprio esporte. Embora os Oakland Athletics sejam uma micromarca da MLB centrada em juventude, irreverência e gestão inovadora, idealmente eles ainda assim precisam representar e consolidar a marca macro da MLB.

Atingir a sinergia em que todas as macro e micro ocupem os respectivos espaços ideais é na geração o resultado ótimo do conceito da marca. Ao observar o mix da sinergia e avaliar a maneira pela qual uma transformação reforçaria o posicionamento dos outros componentes da marca esportiva, os executivos podem não apenas mensurar a eficiência de suas escolhas, mas também maximizar o valor de marca que os concorrentes já determinaram. Depois de atingir este ponto no balanço dos ativos da marca, os executivos encontram-se em condições de examinar mais detalhadamente a seleção dos segmentos-alvo de sua respectiva marca.

Definindo os segmentos-alvo

Tendo definido claramente seus objetivos futuros, os executivos devem escolher segmentos que venham a realizar sua visão. Importante recordar, contudo, que escolher uma visão é algo que se faz em interação com a escolha de segmentos-alvo. Qualquer deles pode ser o ponto de partida. Um produto esportivo pode constatar um segmento largamente negligenciado e a partir daí desenvolver sua visão. Ou, então, desenvolver uma visão e se lançar à busca de segmentos aos quais essa visão venha a interessar.

Cada segmento-alvo tem características e exigências diferentes. A maioria das organizações visa a um misto de segmentos, em vez de a um segmento amplo. Produtos esportivos deveriam desenvolver uma proposta de valor diferente para cada segmento que seja compatível, não conflitante. As quatro principais áreas que os produtos esportivos devem visar quando da definição dos segmentos-alvo são suas características, exigências de mercado, lucratividade e disponibilidade de recursos.

Características de mercado. Nem todos os segmentos são criados um à imagem do outro; alguns são candidatos melhores que os outros como alvo para produtos esportivos. As características de mercado incluem tamanho, demografia, valores e, o mais importante, cr-

mais de conexão. Na geração da marca, essas características precisam ser claramente alinhadas a fim de garantir que venha a existir um elo entre a visão, a marca e o segmento.

Por exemplo, o Super Bowl atrai uma audiência mais ampla do que um jogo regular de futebol da NFL. O Super Bowl tem em média 90 milhões de espectadores só nos EUA, enquanto que um jogo normal transmitido pela TV a cabo nacionalmente tem em média menos de 10 milhões de telespectadores.²³ A audiência aumentada representa não-torcedores, torcedores ocasionais, participantes de festas e inclusive pessoas cujo maior interesse está centrado nos comerciais inseridos na transmissão. O Monday Night Football tem o acréscimo da diversidade de torcedores em cenários de bares em todo o país, que inclui normalmente maior número de mulheres e fãs ocasionais que os jogos das tardes de domingo. Reconhecendo essas fundamentais diferenças nas audiências, a empresa responsável pelo jogo e seus anunciantes precisam preparar material que seja de agrado desses segmentos de configuração diferenciada.

Existem outras nuances demográficas que se tornam crescentemente complicadas à medida que um esporte vai tentando ampliar seu alcance e poder de atração. Por exemplo, a audiência do golfe profissional tende a ser mais idosa que a base de fãs dos esportes radicais, composta principalmente por homens – da adolescência aos 20 e poucos anos de idade. A linguagem, estilo e material apresentados nessas transmissões precisam levar em consideração tais diferenças quando dirigidos ao grupo mais maduro de fãs de golfe profissional. Por outro lado, o golfe está decidido a se expandir para um mercado mais jovem, o que impõe desenvolver material e eventos compatíveis com um grupo mais jovem, e culturalmente mais sensível, e também passar a mensagem e precificar o produto de maneira a aumentar a atração sobre esse segmento-alvo.

Exigências do marketing. Atrações especiais podem tornar a comercialização de um produto esportivo especialmente difícil – ou fácil. Por exemplo, um mercado deveras atraente, mas igualmente saturado de concorrentes. Para muitos produtos esportivos, os jovens representam o mercado mais importante no setor. Eles têm substancial poder de compra, influenciam a tomada de decisão dos pais e encontram-se num estágio de suas vidas em que podem consolidar lealdades potencialmente de longo prazo a determinadas marcas. Contudo, a lista de produtos esportivos focados no mercado jovem se torna a cada dia mais ampla, e as questões disso decorrentes mostram-se obviamente mais complexas. Como resultado, um investimento grande em marketing dirigido ao público jovem exige quase sempre significativos recursos, dedicação e um enorme potencial de risco. Por outro lado, o marketing voltado para o público um pouco mais idoso da geração do “baby boom” tem condições de ser mais apropriado, e, além disso, envolve menor dispêndio de recursos, em virtude da redução do número de concorrentes.

A empresa New Balance Athletic Shoe tem conseguido, na última década, tomar pé em setores do mercado de calçados tradicionalmente dominados pela Nike e pela Reebok.

Esse mercado depende pesadamente do apoio de atletas famosos e imensos recursos investidos em publicidade. A maneira encontrada pela New Balance para avançar nesse mercado foi produzir e vender calçados que minimizavam as qualidades fashion dos produtos dos concorrentes e miravam principalmente em um público um pouco mais idoso. A estratégia da empresa foi fornecer "calçados em variados formatos, para que os 'baby boomers' com pés doloridos possam sentir-se mais confortáveis ao fazer sua corrida ou ao tentar fazer uma cesta".²⁴ Distinguir assim transparentemente sua marca das concorrentes e visar a um público diferente foram os fatores que capacitaram a New Balance a segmentar um mercado que, apesar de mostrar claros sinais de crescimento, fora ignorado pelos concorrentes. Seu sólido desempenho foi outro fator que capacitou a empresa a começar a oferecer novas linhas de calçados e expandir sua base de clientes a um mercado mais jovem, a partir da reputação conquistada em matéria de calçados confortáveis, que valem o que custam e não são pretensiosos.

Outro elemento que tem influência sobre as exigências do marketing é a orientação do mercado para determinado produto esportivo. Antecipando-se à greve ocorrida em 2004 na National Hockey League, os Toronto Road Runners, da American Hockey League, mudaram-se para Edmonton, no Canadá, para disputar a temporada 2004-2005, a fim de capitalizar o vazio de mercado que seria criado pela ausência dos Edmonton Oilers. Para os Road Runners, seu novo público-alvo, os fãs dos Edmonton Oilers, tinha a vantagem de ser antecipadamente torcedores fiéis de hóquei, vivendo numa cidade que considera o hóquei como seu esporte mais popular, e certamente ávidos por assistir a qualquer forma do esporte do qual haviam sido privados pelo locaute. A fim de se tornarem atraentes para esse mercado, os Road Runners pouco trabalho tiveram em ensinar o esporte aos torcedores, muito menos em convencer os fãs de que nada há de monotonia quando se assiste a um jogo de hóquei. O que eles precisaram foi apresentar um produto que pudesse aproximar-se daquele da NHL em qualidade e desempenho, a fim de despertar propaganda favorável boca a boca entre os fãs da NHL. Para ajudar a atrair esses fãs, a equipe promoveu o slogan "Pro Hockey Guaranteed" (Garantia de Hóquei Profissional), que apresentava os Road Runners como uma alternativa de hóquei de qualidade durante o locaute.²⁵ As exigências do seu novo mercado-alvo eram relativamente mínimas, mas os resultados não se mantiveram nesse nível, pelo contrário. A estréia dos Road Runners em 2004 atraiu um público de 16.001 fãs à arena, o que representou acima de seis mil pessoas a mais que o recorde anterior da franquia,²⁶ e, no cômputo da temporada, a equipe registrou a terceira melhor média de público, e igualmente o terceiro lugar em público total. Na verdade, a orientação de mercado era tão similar que, antecipando-se à solução do locaute na NHL, a equipe cancelou a temporada 2005-2006 a fim de não interferir com a tentativa dos Oilers de restabelecer sua antiga base de torcedores.²⁷ Disso tudo é possível inferir que o tipo de produto esportivo destinado a determinados mercados tem requisitos diferentes. Teria sido um desafio

muito maior atrair grande número de fãs se os Edmonton Road Runners fossem uma equipe de ciclismo *indoor*.

Análise de lucratividade. Uma vez que segmentos diferentes apresentam requisitos diferentes, cabe ao executivo, ao fazer a escolha de determinado tipo de esporte, pesar com o maior cuidado o potencial de lucro do empreendimento em que se dispõe a investir. Os custos para atrair novos segmentos incluem campanhas de publicidade e relações públicas, projetos de marketing nas bases, e eventos especiais. Depois de todas essas considerações relativas aos custos, é preciso então estimar a possibilidade de ganhos. A questão é se o lucro seria ou não adequado em relação ao considerável esforço indispensável para efetuar essa transformação. Pode ocorrer que mercados suburbanos estejam sub-representados, por exemplo, em termos de fãs de bilhar profissionalizado, mas que, ao mesmo tempo, o fato de atingir esse mercado não bastaria para garantir os recursos necessários a dar-lhe lucratividade.

Disponibilidade de recursos. Mesmo que o potencial de lucros seja promissor, a entidade esportiva precisa analisar se tem ou não condições de atrair fundos e informações suficientes para transformar esse potencial em realidade. É mais do que normal que os recursos disponíveis não sejam os adequados para financiar a transformação.

A NASCAR é um exemplo de entidade esportiva com uma visão que foi implementada em função da eficiência ao atrair e desenvolver recursos em nível adequado. Uma vez que a NASCAR pretendia expandir-se para mercados urbanos a fim de conquistar o status de esporte para um público mais amplo, precisava, em primeiro lugar, de novas instalações. Na última década, seu poderio financeiro capacitou a liga a adquirir importantes autódromos nos estados do norte e oeste dos EUA. Sem esses autódromos, não haveria expansão de marca, e sem a cooperação das comunidades, distribuidores de mídias, patrocinadores e a disposição dos corredores de avançar em novos mercados, nenhuma mudança, apesar de todo o seu potencial, se concretizaria.

Determinando a escala da transformação

Ao avaliar até que ponto devem ser levadas as transformações, sempre é útil examinar quão focada ou ampla devem ser as mudanças. É possível distinguir entre três níveis potenciais de transformação: mínimo, moderado e amplo.

Transformação mínima. A transformação mínima ocorre quando o produto esportivo passa por mudanças de pequena escala que não afetam suas características fundamentais. São mudanças feitas num componente menor como parte de um plano bem mais amplo de transformação, e constituem também o tipo mais frequente de transformação

na indústria. Entre tais alterações podemos incluir o lançamento de uma nova estratégia de comunicação, a implementação de uma mudança mínima de regras, a adoção de novas tecnologias a fim de melhorar o produto na televisão, ou a promoção de outras mudanças que afetem o posicionamento do produto.

Transformações mínimas às vezes ocorrem na forma de uma nova campanha de marketing. O departamento de esportes da Universidade do Oregon tem uma tradicional promoção anual de venda de camisas "Spirit". A cor dessas camisas é "amarelo berrante", tendo sido lançada em 2003 para corresponder à cor dos novos uniformes da equipe de futebol americano. Numa universidade conhecida por inúmeras ocorrências anteriores relacionadas à cor do uniforme, uma mudança a mais seria até rotineira. Embora as cores oficiais da universidade sejam a verde e a amarela, foi escolhido o tom "amarelo berrante" para as camisas pelo fato de ser mais chamativo e não se confundir com o verde dos assentos do estádio de futebol. A cor amarela, mesmo sendo por muitos associada com a covardia, teria, por outro lado, melhores perspectivas de faturar em meio à inclinação pelas cores brilhantes como algo "fashion". De maneira muito parecida com o "mar vermelho" dos Cornhuskers da Universidade de Nebraska, os Oregon Ducks estão tentando marcar e redefinir a cor amarela como confiável e poderosa, conectando os fãs entre si e com as equipes da universidade, e criar continuidade com a antecipação do lançamento de uma camiseta com novo tema a cada temporada.²⁸

Uma mudança estratégica de equipe também tem o potencial de desencadear uma transformação mínima ao criar um novo ambiente para um atleta. Embora o pivô Ben Wallace fosse considerado, na NBA, como detentor das qualidades e habilidades indispensáveis para vir a ser um dos grandes astros do basquetebol, foi só depois de sua transferência para os Detroit Pistons que a sua marca teve pleno desenvolvimento. À época, os Pistons precisavam de um jogador exatamente do tipo de Wallace a fim de restabelecer sua marca de basquetebol arrogante, de força, que constituiria o modelo dos times dos "Bad Boys" do final da década de 1980 e começo dos anos '90. Eram times formados por "durões" como Isiah Thomas, Bill Laimbeer, Dennis Rodman, Rick Mahorn e Joe Dumars, que simbolicamente representavam Detroit e sua classe de trabalhadores de fábricas e se transformaram em sinônimo de incansável defesa, trabalho de equipe e de uma atitude de guerra, tipo "não fazer prisioneiros". A versão do século XXI dos Pistons buscava retomar essa reputação e diferenciá-la da maioria dos ataques em velocidade, arremessos rápidos e defesas fracas então predominantes na NBA. Wallace transformou-se em peça principal dessa reinvenção, à medida que trouxe à lembrança dos fãs a era dos Bad Boys com seu estilo de jogo centrado na defesa, físico de pivô intransponível e capacidade de desempenhar o papel de líder da equipe. Wallace investiu no histórico valor de marca dos Pistons, o que lhe permitiu maximizá-la como parte da criação de uma nova versão dessa tradição. A transformação de Wallace foi mínima, uma vez que ele só precisou investir na sinergia de seus atributos centrais e no histórico

de marca dos Pistons, não tendo sido pois essa transformação necessariamente o resultado de uma sistemática reavaliação e alteração dos fundamentos do produto.

Transformação moderada. Transformações moderadas operam a partir do coração dos produtos esportivos, mas não acarretam mudanças em seus fundamentos. Tais transformações são marcadas por grandes mudanças nas regras, expansão para novos mercados e a alteração das habilidades de comunicação e da aparência de determinado atleta, ou, ainda, a incorporação de tecnologias pelo produto. Nesse nível, os executivos obrigatoriamente colocam mais esforço, dinheiro e trabalhadores nesse processo de mudança, uma vez que são muitos os fatores e valores em jogo.

O futebol sempre foi poderoso na Europa e na América do Sul, mas conta com mercados ainda inexplorados, especialmente na Ásia. A Fifa alterou substancialmente suas estratégias econômica e de marketing para refletir uma forte concentração nos países asiáticos. A Fifa promoveu a realização da Copa do Mundo de 2002 no Japão e Coreia do Sul, em conjunto, e tem investido substancialmente em marketing no mercado asiático.²⁹ Com isso, a Fifa está mantendo os mercados europeu e sul-americano, ao mesmo tempo em que desenvolve um tremendo empenho no sentido de expandir-se para a Ásia. O futebol vai assim se tornando mais global, e países com imensos mercados na comunidade asiática começam a desenvolver grandes números de participantes e, ao mesmo tempo, tornam-se mais competitivos no universo futebolístico.

O PGA Tour igualmente adotou uma moderada mudança ao desenvolver uma nova competição com eliminatórias, a FedEx Cup. Depois da conclusão do seu quarto e último grande torneio, o PGA Championship, em agosto, o PGA Tour historicamente encerrava sua temporada regular em baixa. A liga não conseguia incentivar seus astros a competir em torneios modestos no outono, e, como resultado, a audiência de televisão do golfe normalmente se reduzia em meio à concorrência com o saturado ambiente de esportes de outono. A FedEx Cup, baseada aleatoriamente no modelo da Nextel Cup da NASCAR, é um sistema de pontuação que acompanha o desempenho dos golfistas ao longo da temporada regular e qualifica os melhores dentre eles para uma eliminatória de quatro finalistas em setembro. O evento culminante passou a ser o Tour Championship, anteriormente disputado em novembro mas agora antecipado para setembro justamente com o objetivo de evitar a concorrência da NFL e da MLB.³⁰ Ao inventar a FedEx Cup, a PGA Tour tenta sustentar o impulso da sua temporada regular e conseguir que os eventos finais tenham importância para golfistas, fãs e patrocinadores. Assim fazendo, a PGA Tour mantém a essência do esporte, ao mesmo tempo em que transforma suas modalidades de organização, apresentação e distribuição.

Transformação extensiva. Enquanto a transformação moderada conserva o coração do produto esportivo, as transformações extensivas promovem transformações radicais que chegam a redefinir o produto. As modalidades que apelam para a transformação exten-

siva enfrentam crises financeiras, crises que afetam igualmente a integridade do produto, cujo mercado está à beira do colapso, ou em que um atleta está tentando criar uma nova marca a partir do zero. Uma transformação extensiva consiste de um sério exame do produto e da tomada de decisões que podem provocar confrontos entre facções. As transformações extensivas são as mais arriscadas, mas, ao mesmo tempo, aquelas que apresentam o maior potencial de retorno.

Os produtos esportivos enfrentam situações complicadas quando tentam satisfazer a segmentos de mercado conflitantes. De um lado podem estar os torcedores tradicionais, que gostam de determinado jogo pelas nuances específicas e características próprias. De outro, há os reformistas que pretendem levar a atração aos fãs potenciais pouco ou nada comprometidos com a rotina desse determinado jogo, e cuja maior condição para manifestar um eventual interesse é que o ritmo ou drama desse jogo sejam acelerados, fazendo dele um produto com potencial televisivo com um crescente elenco de estrelas. Um candidato sério para a transformação extensiva era a National Hockey League, que de queda em queda acabou soterrada por pressões dos torcedores, da mídia e dos próprios jogadores. O esporte havia deixado de representar atração para uma singular parte de seu antigo público de televisão, e precisava pensar em grandes mudanças não apenas para tornar o jogo mais atraente mas também para redefini-lo como um grande entretenimento no inverno. A liga então implementou mudanças de regras destinadas a acelerar o ritmo do jogo e inclusive para possibilitar escores mais largos, instituiu prorrogações, redesenhou seu logo e lançou sua temporada de "ressur-reição" com uma campanha de publicidade de cinco peças em seqüência, no formato de trailers de um filme de cinema.³¹ Tudo isso conseguiu deixar seu perfil mais parecido com uma combinação de hóquei estilo internacional e futebol da Arena Football League do que com o hóquei tradicional propriamente dito. A transformação resultou em números impressionantes de aumento na freqüência aos estádios,³² e uma crescente audiência regional de televisão em alguns mercados, mas nada que pudesse ajudar os índices em decréscimo da liga na televisão nacional.³³ O próximo estágio na transformação exigirá que os jogadores e o formato redefinido fiquem ainda mais acessíveis aos telespectadores. Isto poderá incluir ângulos de câmera mais sofisticados, reportagens centradas em personalidades e uma aceleração ainda maior do ritmo do jogo, pela redução dos intervalos.

A Indiana High School Athletic Association (IHSAA) diagnosticou, em 1997, que precisaria criar uma divisão mais equilibrada para o seu campeonato estadual de basquetebol, o que só poderia ser concretizado mediante uma transformação extensiva. A continuada transferência de população para as cidades maiores e a crescente desvantagem das escolas menores no enfrentamento com as maiores no campeonato de um único nível foram as forças motoras desta controversa reforma. O filme *Hoosiers* captura o drama deste único campeonato estadual, em que a pequena escola Milan (Hickory) deixa o estado inteiro espantado com suas empolgantes e mais do que inespera-

das vitórias sobre os times colegiais dos centros maiores. A IHSAA criou quatro divisões com base no tamanho das escolas e, com isto, alterou completamente o basquetebol colegial no estado, ao eliminar as esperanças das escolas menores em relação à conquista de títulos com base apenas no esforço pessoal individual. A competição anual foi transformada de algo desparelho, às vezes decidida num lance de pura sorte, em um evento mais burocrático, do tipo oportunidades iguais para todos, em que o melhor realmente acaba sempre vitorioso. Houve aspectos negativos nesta transformação, como a contínução da queda do público total. Isso, no entanto, pode ser perfeitamente atribuído também a outros fatores, como o crescente número de modalidades em busca de público, as fusões entre escolas, e o próprio mercado competitivo que este livro descreve.³⁴ No entanto, a transformação criou mais oportunidades para escolas que estariam certamente excluídas de qualquer possibilidade de sucesso sob o sistema anterior e foi um componente crítico de um pacote televisivo negociado pela IHSAA que atualmente atinge todas as regiões do estado de Indiana.³⁵

Michelle Wie tem o talento necessário para se tornar campeã profissional de golfe, mas a verdade é que ela precisará de extensiva transformação até poder construir sua marca. Wie, que começou a participar de eventos da LPGA Tour com 12 anos de idade, e de eventos da PGA Tour aos 14 anos, tem uma visão aparentemente transcendente — redefinir o golfe como um esporte andrógino com sua marca como o instrumento da mudança. Michelle foi doutrina desde os primeiros anos de sua carreira a fim de cumprir esta visão. Seu pai, B. J. Wie, professor na Universidade do Havaí, e sua mãe, Bo, corretora de imóveis e antiga campeã amadora de golfe, se transferiram da Coreia do Sul para o Havaí na década de 1980 e sempre apostaram pesadamente na carreira de Michelle. Só no ano de 2003, o casal investiu 50 mil dólares com tal propósito, entre viagens para torneios, instrução e todas as outras despesas relacionadas ao golfe,³⁶ soma essa posteriormente aumentada para cerca de 70 mil dólares anuais, que eles subsidiaram recorrendo a um empréstimo bancário.³⁷

Embora Michelle realmente impressione por seu jogo, o futuro de sua marca ainda é incerto, e sua recém-formada equipe de orientadores enfrenta um bom número de desafios para poder cumprir a visão por ela estabelecida. Por exemplo, ela precisa jogar bem demais nos torneios masculinos a fim de dar fundamento às suas pretensões. Além disso, enfrenta questões de temperamento que precisam ser resolvidas, como a sua reputação de não se acertar com os jornalistas que se empenham em fazer entrevistas interessantes com essa jovem estrela do golfe. Mais ainda, os seus caddies estão entre aqueles de maior rotatividade no mundo do golfe, supostamente porque não há quem consiga suportar as exigências tanto de Michelle quanto do pai dela.³⁸ Existe também uma crescente opinião no sentido de que a estratégia da jovem é ambiciosa demais, quando ela tenta ganhar torneios da PGA Tour sem antes conseguir estabelecer-se como força dominante na LPGA Tour, uma espécie de divisão de acesso para os golfistas. Apesar de todos estes obstáculos, o fato é que Michelle já assinou contratos milionários

de publicidade com a Nike e a Sony.³⁹ Trata-se, no mínimo, de mais uma comprovação da gula dos patrocinadores e da mídia por novas estrelas, e de até que ponto se dispõem a pagar, adiantadamente, por um potencial que precisa de comprovação.

A transformação de Michelle Wie a longo prazo dependerá da capacidade de equiparar sua juventude e atributos físicos com sua dureza e determinação de vencer no esporte escolhido, refinar suas habilidades de comunicação e estabelecer um relacionamento bem melhor com a mídia e outros patrocinadores potenciais, a fim de levar a bom termo todo o seu potencial de marca. Se ela pretende ser realmente uma desbravadora de novos caminhos no campo do golfe, todos esses elementos precisarão ser examinados, refinados e combinados numa transparente identidade de marca. Mesmo se não conseguirmos preencher esses requisitos, pelo menos uma certeza ela já tem: a de uma apotentiadora muito bem remunerada.

A refundação do críquete

O críquete, durante longo tempo considerado um jogo interminável, elitista, complicado e até mesmo incompreensível, continua a trabalhar pela própria refundação. Outora jogado quase que exclusivamente pelos britânicos e suas colônias, o críquete simbolizava o domínio anglo-saxônico e uma abordagem aristocrática do mundo dos esportes de massa. Foi apenas com transformação extensiva, acompanhada por muitas manobras políticas, que o críquete entrou no século 21 como um dos jogos mais "quentes" do planeta.

A começar pela introdução, em 1975, de uma Copa do Mundo e da inovação firmemente a reinventar o esporte com vistas a uma audiência global. O críquete sempre foi especialmente forte em várias das antigas colônias britânicas – Paquistão, Austrália, Nova Zelândia, Índia e as Índias Ocidentais. A rivalidade indo-paquistanesa neste esporte, por exemplo, é o fator que atrai algumas das maiores audiências esportivas no mundo e muitas vezes transcende a animosidade política reinante entre os dois países, com líderes de ambas as partes atravessando as respectivas fronteiras para assistir a jogos importantes.⁴⁰ Um grande momento na relação do críquete com a televisão ocorreu na temporada 1977/1978, quando o falecido magnata das mídias Kerry Packer, da Austrália, mudou drasticamente a imagem do críquete ao passar a transmiti-lo pela TV via satélite. Ao iniciar tais transmissões, Packer inovou ao reunir astros de times diferentes em seleções que se enfrentavam em horário nobre.⁴¹ A influência de Packer acabou possibilitando ao ICC a organização dos países membros numa forte marca global, que fez um contrato para transmissão televisiva de US\$ 550 milhões com a News Corp. e auferiu outros US\$ 188 milhões com diversas receitas sobre a Copa Mundial de Críquete 2003.⁴²

Outras mudanças no jogo não relacionadas com o ICC dizem respeito a um remanejo do esporte a fim de torná-lo atraente para novas gerações de fãs. E foi

ironicamente na Grã-Bretanha, a mãe de todo o críquete, que o esporte continuou a perder popularidade em relação ao futebol, esporte preferido das massas enquanto o críquete se mostrava cada vez mais como algo exclusivamente reservado para o lazer das classes altas. Em reação a isto, a England and Wales Cricket Board desenvolveu, em 2003, o que passou a ser chamado de formato Twenty20, capaz de atrair público mais jovem e famílias inteiras, e, de maneira geral, uma audiência crescente de telespectadores. Esta versão do críquete faz com que um jogo se estenda por "apenas" três horas, em comparação com as sete a oito horas dos jogos que acabam consumindo, na verdade, um dia inteiro. Além disso, aposta nos escores mais alentados e nas tacadas mais certeiras e poderosas. O formato é o equivalente da adoção da estrutura de nove entradas pelo beisebol, e já demonstrou ser outro passo na adoção do críquete às preferências do público. Os jogadores agora usam jaquetas multicoloridas, vibram muito com as vitórias, assim rompendo por inteiro as tradições austeras do críquete tradicional. Embora o ICC ainda não tenha adotado o Twenty20 como uma competição internacional em nível oficial, essa versão do críquete vem tendo grande sucesso na Inglaterra⁴³ e igualmente no cenário internacional.

É mais do que justo afirmar que, sem a extensiva transformação empreendida, o críquete continuaria sendo hoje um esporte obscuro que só alcançaria destaque nos cenários internacionais como comprovação de arraigados hábitos ultrapassados. Em lugar disso, e em função das agressivas mudanças de regras, da adaptação às necessidades da audiência e da maximização da força da TV para comunicar o esporte, o críquete vem se transformando num dos principais protagonistas do cenário mundial dos esportes. Outras modalidades inclusive podem aprender bastante com o modelo do que ocorreu no críquete, principalmente com as confusões e confrontos que cercaram as mudanças empreendidas. É que, no final das contas, os tradicionalistas e os inovadores encontraram um caminho para trabalhar em conjunto.

Construindo a marca

Após definir uma visão, inventariar os ativos da marca, escolher segmentos preferenciais e determinar o grau da transformação pretendida, a fase crítica no estágio da geração do conceito de marca é desenvolver essa marca. Ela serve como um guarda-chuva comum para todos os segmentos, atributos e imagens escolhidos, e para o próprio produto. Essa fase consiste em selecionar o tipo, desenvolver o caráter do tipo, estabelecer pontos de paridade e diferença, e criar o poder estelar que impulsiona a marca.

Um motivador fundamental para a construção da marca consiste na disposição dos executivos a optar por um tipo que seja capaz de conduzir a transformação. Por que são os tipos tão importantes para este processo de mudança? O tipo consiste de um conceito de organização que proporciona a um produto esportivo identidade, textura,

forma e contexto. Mais importante ainda, o tipo é um elemento fundamental de conexão com o qual os fãs conseguem se identificar e interagir. A transformação do tipo fica no centro do processo de marca e inclusive chega a constituir a própria marca. Ao abordar decisões sobre tipo, os executivos precisam pesquisar, interagir e por fim inventar um tipo duradouro e adaptável.

Seleção do tipo. O psiquiatra Carl Jung define arquétipos como sendo o conteúdo universal do inconsciente coletivo. Jung identifica muitos diferentes arquétipos existentes no inconsciente, inclusive o ego, a sombra, a alma, o ódio, a mãe, o pai, a criança, a família, o herói, a empregada, a feiticeira, o mágico, entre outros. Arquétipos podem ser ativados mediante diferentes estímulos com os quais o público se identifica, tais como comerciais, um balcão de supermercado, ou mesmo a foto do filho pequeno de outra pessoa. São tão universais que um integrante do público irá reconhecer e reenquadrar uma pessoa ou um produto com base em tipos específicos.

Um tipo é um padrão ou impresso derivado de arquétipos que os públicos entendem e reconhecem. O sociólogo Orrin E. Klapp, em seu livro *Heroes, Villains, and Fools*, expandiu a teoria da tipificação a fim de incluir uma extensiva lista de tipos de pessoas, que teve um surpreendente alcance. Ele identificou três grandes classes de tipos: heróis (vencedores, pessoas independentes, aduladores), bandidos (rebeldes, desajustados, traizões) e tolos (incompetentes, egoístas, fracos de espírito).⁴⁴

Há no mundo dos esportes tipos semelhantes que ao longo da história serviram para fazer a ponte entre os torcedores e um produto. Embora eles não representem necessariamente a concepção fundamental de arquétipo de Jung, o princípio generalizador permanece o mesmo – consciente ou inconscientemente, existem tipos pelos quais os torcedores se sentem atraídos e com eles conectados, no mundo dos esportes. O primeiro passo na escolha e desenvolvimento da marca adequada é definir o tipo que o produto pretendido deve apresentar ao público-alvo. A seguir, apresentamos alternativas de escolhas de tipos.

Personificação dos tipos esportivos

Quando do desenvolvimento dos tipos, um instrumento muito útil de conectividade passa pela observação atenta de amplas categorias e dos respectivos padrões com possibilidades de se tornarem atraentes para os segmentos visados. Embora esses tipos sejam completamente não inclusivos, são sugestivos do processo gerador da seleção e rejeição das escolhas mais plausíveis para a transformação.

Pessoas

Herói (Michael Phelps)
Fenômeno (Michelle Wie)

Natural (Mickey Mantle)
Durão (Ray Lewis)
Gênio (Billy Beane)
Pessoa de quem todos gostam (Matt Leinart, Jennie Finch)
Deusa do amor (Anna Kournikova)
Chato (Drew Rosenhaus)
Aquiles (John Daly)

Equipes

Superstars (Chicago Bulls, de Michael Jordan)
Nômades (o basquetebol colegial de St. Anthony em Jersey City, Nova Jersey)
Liderança (Pat Summitt e a equipe de basquete feminino da Universidade do Tennessee)
Azarão (George Mason University)
Galáxia (AC Milan)
Destruidor (Gonzaga University)

Instalações

Terra prometida (Madison Square Garden)
Pai (Allen Fieldhouse)
Mãe (Estádio Olímpico de Atenas)
Palacianas (Ralph Engelstad Arena, da Universidade de Dakota do Norte)
Insanas (Estádio Olímpico de Roma)

Ligas

Igualitária (National Football League)
Rivalidade (Rugby Football Union)
Gerações (Major League Baseball)
Diversidas (Arena Football League)
Nacionalista (Associação de Sumô, Japão)

Eventos

Aristocracia (Masters, do golfe)
Do Feriado (Super Bowl)
Rap (And1 Street Ball tour)
Tribal (Copa Européia de Futebol)

Das raquetes de tênis à pesca da perca, diversos tipos podem ser relacionados com todos os produtos esportivos. Por exemplo, o diretor de marketing de um clube de futebol que tem sob contrato vários craques em potencial. A equipe tem o potencial de talentos para destacar tanto o tipo “familiar” quanto o tipo “estelar”. O diretor entende que as possibilidades maiores pendem para o primeiro deles, e começa a desenvolver material com vistas a essa

inclinação. “Famílias” ou “superastros” são tipos esportivos marcados em nosso inconsciente e podem ser acessados mediante as estratégias de marca para tanto adequadas.

Uma das melhores personificações do tipo “família” foi a dos New England Patriots, que conquistaram três Super Bowls em quatro anos. Os Patriots se tornaram conhecidos na mídia como a quintessência de equipe, formada por homens normais que enterram seu próprio ego e se dedicam a trabalhar e disputar cada jogada como se fosse a última. Eles foram exaltados por serem bem preparados por uma competente e dedicada equipe de técnicos e, ao mesmo tempo, comandados tanto no nível da paixão quanto no da eficiência por um dono interessado e por experientes executivos. O man-trá da equipe era transparente e em muitos aspectos apresentava um grande contraste com o que parece constituir a cultura dominante nos grandes esportes profissionais: sacrificar a realização pessoal em favor do que é melhor para a equipe. Os Patriots jogavam um tipo de futebol americano que se mostrava diferente do estilo da maioria dos outros times presentes no mercado, e o fato de terem se tornado vencedores proporcionou exposição à marca e aumentou sua credibilidade. E mesmo durante as ocasiões mais propícias para a promoção da esfera individual, a equipe continuou firme na mensagem. Deion Branch, eleito o melhor jogador do XXXIX Super Bowl, discursou, ao aceitar o prêmio: “Não interessa quem está recebendo qual prêmio. Os nossos planos eram chegar aqui e ganhar, e foi isso que todos fizemos.”⁴⁵

Os Patriots, na verdade, não teriam precisado destacar seu estilo familiar. Depois que a equipe chegou a vencer o primeiro Super Bowl, o quarterback Tom Brady teve tudo para se transformar em superastro, deixando o resto do time à sua sombra. Ele conquistou a posição no começo da temporada, e surpreendentemente foi o elemento catalizador da temporada vitoriosa dos Patriots, sendo por isso eleito o melhor jogador do Super Bowl. Depois de conquistas como esta, atletas potencialmente capazes de chegar à condição de superastros normalmente transformam essas oportunidades em plataformas de lançamento para uma melhor distribuição de sua marca. Brady, no entanto, apesar de simbolizar o “sujeito comum” que teve a oportunidade de entrar com honras e glórias no mercado dos superastros, minimizou seu papel e continuou a destacar o valor das conquistas da equipe, mesmo nos comerciais que fez e nas entrevistas que concedeu. Depois de sua terceira vitória no Super Bowl, Brady novamente exaltou a estratégia da “equipe acima de tudo”, ao minimizar sua própria importância e destacar a modestia do time. “Nós realmente nunca nos proclamamos os melhores em coisa alguma. E este é o nosso estilo.”⁴⁶ A coerência no desvio das questões individuais para o tema geral dos Patriots consolida o tipo família que tem sido bem-sucedido na criação e manutenção do apoio dos fãs e promove a cooperação e o trabalho de equipe que exalta os valores fundamentais da própria equipe e uma ética da comunidade. Como compensação adicional por tudo isso, Brady, ao colocar em primeiro lugar o compromisso do time, e depois o dos astros, acaba consolidando sua própria caracterização como pessoa comum que só aceita o papel de astro principal com enorme relutância.

A necessidade dos produtos esportivos de adotar um tipo é um componente crítico do desenvolvimento da marca e da possibilidade de concorrência na indústria dos esportes. Chase Austin, piloto de automobilismo afro-americano, ainda adolescente, é uma das principais apostas da NASCAR para o futuro. Austin tem o talento indispensável para ser muito competitivo e até por isso já assinou contrato com a Rick Hendrick Motorsports, a mesma escurideria que cuida dos interesses de dois outros astros desse esporte, Jeff Gordon e Jimmy Johnson. Com tamanhas expectativas em termos de competitividade, a NASCAR, a Hendrick Motorsports e os empresários de Austin precisam preparar a marca Austin para quando ele chegar aos principais circuitos, algo que, de acordo com as regras da NASCAR, não poderá ocorrer antes de completar 18 anos de idade. Isso dá a Austin tempo suficiente para construir sua marca, mas igualmente significa a necessidade de difíceis escolhas a serem feitas para estabelecer o seu tipo.

Apesar de todo o seu talento, ele tem atributos diferentes que como tal poderiam ser destacados – acima de todos, sua raça e sua idade. Trata-se de um condutor afro-americano num esporte que está buscando justamente destacar a diversidade, tanto que conta para isto com o programa *NASCAR Drive for Diversity*. É também jovem e talentoso e poderia trans-formar-se na versão NASCAR de Freddy Adu no futebol e de Donald Young no tênis, os quais, com a respectiva atração à diversificação e força de jovem astro, são potenciais ídolos de gerações mais jovens e emergentes de torcedores. Além disso, existem várias possibilidades de tipos para Austin – “o jovem da minha rua”, “pioneiro”, “o chato que deu certo” e “menino prodígio”. É preciso escolher o tipo certo, a fim de efetivar seu potencial como marca esportiva e maximizar esta oportunidade incomum. A mãe de Austin reconhece que ele precisa de mais tempo para aperfeiçoamento. “Nosso foco é o tempo de treinamento – encontrar um

Transformações dos Tipos

Produto Esportivo	Tipo Anterior	Tipo atual
Ronaldo	Herói local	Rei
Futebol nos EUA	Recém-chegado	Buscando promoção
Basquetebol colegial feminino	Coisa de menina	Coisa de jovens
Triathlon	Superman	Guerreiro corporativista
Equipe de hóquei dos EUA nas Olimpíadas de 1960	Azarão	Azarão desprezado
Oakland Raiders	Marginais	Cidadãos respeitáveis
Wimbledon	Aristocratas	Proletariado
Chicago Cubs	Perdedores	Protegidos da sociedade
Ivy League	Aristocratas e vencedoras	Cavalheirescas e competentes
Bandana	Proteção contra o suor	Expressão pessoal

piloto com talento bruto e aperfeiçoá-lo. Quem sabe? Até hoje, ninguém percorreu essa estrada que se abre à frente dele."⁴⁷ Na indústria de hoje, desenvolver esse talento bruto para habilitá-lo a competir nas pistas não pode ficar apenas no "tempo de treinamento", devendo, isto sim, ser acompanhado a fim de se transformar numa marca competitiva, capaz de atrair as atenções do Torcedor Inconstante.

Desenvolvendo o caráter. Depois da escolha do tipo a ser destacado, como o do "durão" para um atleta, ou "tribal" em relação à rivalidade entre Argentina e Brasil no futebol, o segundo estágio na construção da marca é desenvolver o tipo com um caráter multidimensional. Por exemplo, o "durão" é apenas um esboço, e precisa haver quem ocupe este papel na vida real. Diversos tipos de esportes podem marcar ao mesmo tempo seus "durões", sem esquecer que as diferenças entre atletas como o marcador de home runs do beisebol Jim Thome, o marcador Jeremy Roenick, do hóquei, e o ícone do basquete-bol Shaquille O'Neal são sempre significativas. Thome joga o seu beisebol como um "durão" nascido e criado no Meio Oeste, a região rural dos EUA, que come carne e batatas e é muito parecido com aquele antigo colega de escola de todos nós, na versão *Dirty Harry* de Clint Eastwood de um jogador de beisebol. Roenick, por sua vez, é um durão urbano que trabalha a mídia com habilidade e ao mesmo tempo um modelo lançador de moda na sua seleção de roupas, óculos de sol e cabelo comprido preto bem penteado. Ele é a versão do hóquei de Michael Douglas em *Wall Street*. O'Neal, por sua vez, é muito falante e amigoso, um durão que pode intimidar um oponente com um simples levantar de ombro. Faz também a dicotomia do sujeito durão. Enquanto em quadra ele quebra cabeças e amassa corpos, em público mostra-se um sujeito gentil, brincalhão e camarada. De certas formas, O'Neal redefiniu o significado de durão em uma versão do *Homem Aranha* do basquete.

O autor Richard Dyer, em seu livro *Stars*, identifica nove qualidades que constituem um inventário do desenvolvimento do caráter.⁴⁸ Elas podem ser adaptadas a uma marca, eis que as características da pessoa e da marca têm se tornado cada vez mais intercambiáveis. As nove características são:

1. *Particularidades.* A marca deve contar com toques diferenciados.
2. *Interesse.* Os toques centrais da marca precisam atrair atenções.
3. *Autonomia.* A marca não deve parecer planejada ou roteirizada; o que ela precisa é criar "a ilusão de 'vida' à nossa frente".
4. *Harmonia.* A marca não deve ser dominada por um traço, qualquer que seja ele, mas, sim, apresentar um elenco multidimensional de traços.
5. *Desenvolvimento.* A marca precisa evoluir e revelar novos traços com o passar do tempo.
6. *Internalização.* A marca precisa transmitir sua mensagem e valores não apenas por seu material verbal mas igualmente por sua atitude; é essencial que o publi-

co internalize essa mensagem e os valores com base nos traços da marca e no desenvolvimento global de seu caráter.

7. *Motivação:* A atitude da marca deve transmitir um propósito, em lugar de parecer simplesmente incidental ou casual.
8. *Identidade discreta.* A marca deve desenvolver uma identidade separada da função principal.
9. *Consistência:* A marca precisa manter um conjunto previsível de atitudes, mesmo contendo traços multidimensionais e experimentando mudanças inevitáveis.

Um bom exemplo de caráter em desenvolvimento em um produto esportivo é o *Louisville Slugger*, o bastão de beisebol de madeira que se transformou numa das instituições desse esporte. A tipificação do *Louisville Slugger* é bem apropriada: trata-se daquele tipo esportivo de "cúmplice de confiança" de que os jogadores de beisebol precisam para jogar bem. Ele ajuda a preencher o arquétipo do herói como sua arma para a batalha. Não é por mero acaso para a estratégia da tipificação que os *Louisville Sluggers* sejam vistos como fonte de estabilidade, confiabilidade e necessidade para os alvos heróicos de todos os jogadores de beisebol.

O exemplo desse bastão ilustra a importância do desenvolvimento de traços distintivos numa marca. Embora os *Louisville Sluggers* sejam apenas tacos de beisebol, as nove características de Dyer aplicam-se tanto a um objeto quanto a um ser humano. Por um lado, os *Louisville Sluggers* apresentam particularidade. Os bastões são customizados dependendo do tipo de madeira, comprimento, diâmetro e peso, e podem ser também personalizados com a assinatura do jogador. Os fãs podem comprar os mesmos bastões usados pelos seus ídolos – e pelo mesmo preço – para usá-los em jogos de amadores ou das pequenas ligas.

O bastão tem igualmente *autonomia*. Cada *Louisville Slugger* é diferente de todos os outros *Louisville Sluggers*, mesmo sendo feitos de acordo com especificações únicas. O bastão é feito de madeira natural e acontece que não existem duas peças de madeira que sejam inteiramente iguais entre si. Ele não é tão previsível quanto um bastão de alumínio, um instrumento mais massificado. Em contraste com a confiabilidade do bastão de alumínio, parte do caráter do *Louisville Slugger* reside na realidade de ser quebrável e não ser invencível.

O *Louisville Slugger* exige ainda *harmonia*. É muito mais que um bastão, é marca que simboliza a história do beisebol. Vem sendo usado há mais de 120 anos e é um símbolo da autenticidade do esporte. Para enfatizar sua harmonia, esse bastão foi imortalizado no museu *Louisville Slugger*, em Louisville, Kentucky, que apresenta filmes de lances que fazem parte da história do esporte, como o *home run* de Bobby Thomson nas semifinais de 1951, confissões de gandulas a respeito de suas experiências com astros usuários do bastão como Stan Musial, e um tour pela fábrica para mostrar todos os aspectos da produção dos bastões.⁴⁹ Durante o tour pela fábrica, os visitantes do museu

Gorgeous George fez a televisão se ligar

Gorgeous George ligou os televisores Dumont de 12 polegadas da década de 1950 como ninguém mais conseguiu fazer igual depois. Nascido George Wagner em Seward, Nebraska, Gorgeous George era um lutador comum de 1,74m de altura e pesando 95 kg antes de revolucionar sua personalidade. Na década de 1940, a luta livre profissional estava em declínio, e, para emergir como estrela, o anônimo e razoavelmente capacitado George precisaria de muito mais que golpes bem aplicados para atrair as atenções. Recorrendo a uma estratégia inteiramente diferente dos seus concorrentes "macho man", ele começou a usar, ao chegar às lutas, robes ecléticos, elaborados, efeminados, feitos com materiais que incluíam muitas plumas e paetês. Certa noite, durante uma luta no Oregon, uma entusiasmada fã não resistiu a todos aqueles encantos e lascou: "Pô! Ele não é deslumbrante? (gorgeous)" Estava descoberto o nome de guerra de George, e a partir daí ele começou a agregar aperfeiçoamentos ao personagem que havia criado.

A invenção da marca Gorgeous George, que não deixava de ser uma variação do tipo "vilão" de Klapp, deixou energizado algum fio do inconsciente coletivo dos americanos. O personagem era um misto de andrógino, rebelde, ricamente vestido, "não tô nem aí" para as convenções, enfim, um antagonista que tanto ofendia quanto atraía um país ainda extremamente conservador, ao mesmo tempo em que seduzia um público feminino ainda praticamente insignificante nesses espetáculos. As mulheres se identificavam com a feminilidade inventada de Gorgeous George quando ele fingia estar simbolizando o público feminino ainda sub-representado em suas lutas e em tantos outros esportes. Ele também introduziu no mundo dos esportes um personagem "do mal" perfeitamente identificável, como os espíões nas novelas de rádio da época ou o personagem arquetípico do mafioso homossexual dos "films noir" da década de 1940.

Gorgeous George foi, conforme a definição de Dyer, um personagem plenamente desenvolvido, com duas qualidades pairando sobre as demais. Apostava fortemente na particularidade, pois seu personagem era claramente um autoproclamado aristocrata sexualmente ameaçador, arrogante, que não se cansava de jogar "bons americanos" para fora do ringue sem lhes dar a menor importância. Tudo isso era acentuado pela facilidade com que George parecia zombar não apenas da luta livre em si, mas dos próprios fãs. Como poderia um legítimo americano, trabalhador, atleta, ser tão humilhado por esse elitista efeminado? Ele também demonstrou o conceito de Dyer da internalização, pois seus atos falavam bem mais alto que suas palavras. Tinha cabelo platinado cheio de "bobbies" dourados que ele não cansava de jogar na platéia. Os seus ajudantes também inundavam o ringue e a platéia com perfume e desinfetante que, sem palavras, levavam os fãs a entender as intenções de George.

Gorgeous George, é claro, começou como uma paródia mas acabou se transformando no personagem. Foi preciso um personagem marcante como esse para saltar do televisor para a sala a fim de estabelecer a conexão com múltipla audiência nos EUA. Ao aprimorar constantemente sua marca, ele abriu caminho para o lutador Ric Flair, o boxeador Muhammad Ali, o astro do futebol David Beckham, e

outros atletas não-conformistas, dispostos a assumir riscos. Gorgeous George foi o primeiro a entender que ser uma estrela dos esportes na nova era da televisão exigia não apenas um personagem bem definido e diferenciado, mas que fosse, além disso tudo, dotado de uma dimensão emocional.

são inundados com os cheiros da madeira e ao mesmo tempo suprem a vontade de assistir beisebol fora das temporadas de primavera e verão e de ouvir o bastão Louisville Slugger encontrar o bastão da Rawlings, outra destacada marca esportiva.

O Louisville Slugger tem igualmente *consistência*. O bastão é o próprio símbolo da batida na bola, que relembra uma associação fundamental com o jogo. O site do museu na Web lembra que "uma visita ao museu mostra como o esporte mudou alguma coisa, das origens até hoje, mas que o característico 'craque' do bastão contra a bola continua sendo um dos mais empolgantes momentos do esporte no mundo inteiro".⁵⁰ Além disso, esse bastão é marca registrada oficial da Major League Baseball, algo que certamente contribui para que 80% dos jogadores profissionais usem os Louisville Sluggers a cada temporada.⁵¹

Os primeiros dois passos na construção da marca consistem em escolher o tipo de esporte e então diferenciar o tipo pelo desenvolvimento de um caráter multidimensional. O exemplo do Louisville Slugger ilustra a importância do desenvolvimento do caráter, bem como o fato de que mesmo equipamentos esportivos podem ganhar vida própria mediante a criação de um personagem viável e interessante.

Estabelecendo pontos de paridade e pontos de diferenciação. A marca idealmente precisa apresentar características que todas as outras no mercado possuem (*pontos de paridade*) e características que se possa enfatizar a fim de serem transformadas em argumentos de convencimento do consumidor a optar por ela (*pontos de diferencia*). Por exemplo, o esporte do *freeskiiing* é uma nova marca que vem a ser uma variação do esporte algo mais convencional da corrida de esqui de montanha. Os pontos de paridade desse esporte são o fato de ter como cenário uma montanha de esqui, depender da utilização dos mesmos equipamentos do esqui de montanha original, e de existirem divisões masculina e feminina. Esses componentes fundamentais da marca servem para legitimar o *freeskiiing* como um esporte.

Contudo, os pontos de diferença no *freeskiiing* são os que o distinguem do esqui de montanha em várias maneiras. Os *freeskiers* não estão confinados pelos limites de uma pista e são incentivados a usar todos os aspectos da montanha a fim de marcar pontos. Além disso, enquanto o esqui de montanha é por tempo, os *freeskiers* são julgados no âmbito de um sistema de pontos que leva em consideração "escolha de trajeto, controle, fluidez, técnica e agressividade".⁵³ Finalmente, a neve na montanha não recebe nenhum tratamento, ao contrário do que ocorre no esqui convencional, sendo, pelo contrário, deixada no seu estado natural para ser ultrapassada e vencida pelos competidores.

A marca do freestyleing essencialmente aplica radicalidade ao esqui tradicional. No processo, uma marca diferente é criada para atrair segmentos diferentes daqueles atingidos pelo esqui tradicional. Não seria conveniente na fase da geração do conceito elaborar uma marca que se aproximasse por demais do original. Por outro lado, desviar-se em demasia da marca original poderia igualmente apresentar seus problemas. No caso do freestyleing, liberdade e individualidade foram acrescentadas à marca tradicional para destacar o apelo a um mercado mais jovem, um conceito que tem conseguido sucesso em outro esporte relacionado aos mesmos temas, o snowboard. Ao fim e ao cabo, não há marca capaz de ser aceita ou diferenciada no mercado sem os seus respectivos pontos de paridade e os correspondentes pontos de diferenciação.

Criar poder de estrelismo. No desenvolvimento de qualquer marca, um ponto essencial é a força das estrelas. No mercado saturado, para se completar a conexão com o fã e concorrer com outros esportes e produtos, um componente crítico é a presença dos astros. Como já discutimos anteriormente, essa força estelar pode estar presente em uma ampla gama de perspectivas do produto – não apenas atletas, mas igualmente equipes, técnicos, instalações e eventos.

Os Boston Celtics dos anos 1960 e 1970 contavam com uma muito rara combinação de quatro pontos do estrelismo: atletas, técnico, equipe e instalações. No caso dos jogadores, Bill Russell e Bob Cousy eram astros reconhecíveis que se destacavam com todos os méritos em meio ao forte conceito de equipe. Russel era a fortaleza para a defesa central que, tanto física quanto psicologicamente, intimidava os adversários. Cousy marcava sua presença como um tranqüilo pivô cujos dribles por entre as pernas, passes pelas costas e liderança confiável equilibravam a equipe quando ela se via pressionada em campo. E o técnico Red Auerbach caracterizava o melhor modelo de estrategista que entendia a química da equipe e, com todo o cerimonial devido, acendia um charuto para celebrar o momento da vitória. Assim fazendo, ele criou a marca registrada do técnico profissional como um astro diferenciado. A própria equipe era um canal da força de vários astros, não apenas por ter ganho o maior número de campeonatos (11) na história da liga da NBA, mas igualmente por se mostrar sempre disposta a lutar até o fim em jogos praticamente perdidos, como também por ter lançado o conceito do sexto e sétimo titulares (o basquetebol tem cinco jogadores em cada equipe) como elementos críticos para derrotar os adversários. A arena da equipe, Boston Garden, também assumiu proporções estelares à medida que seu incomum piso de parque se tornou um símbolo da marca Celtic, como a única do seu tipo na liga. Quando se entrava na Boston Garden, havia uma combinação de odores, sons e estímulos visuais que contribuíam para a antecipação da emoção que era ver os Celtics em ação. O Garden era para adultos e tinha muito mais em comum com um ponto de encontro do que arenas mais atuais, como o American Airlines Center, em Dallas, o novo estádio dos Mavericks. O pátio do Garden é uma combinação de lugar para fumar cigarros e charutos, saborear

hot dogs supercecosidos e mergulhados em mostarda, beber cerveja derramando de copos de papel, ver a confraternização de homens superexcitados em trajes de passeio e cheirando fortemente a colônia e loção pós-barba, e ouvir o som de festa dos vendedores de programas da East Boston dos descendentes de irlandeses. Foi, sem dúvida, uma poderosa constelação de estrelas, fundamental para reformar a imagem da própria Liga, a NBA.

O potencial estelar tem muitas formas de evidenciar-se. Cabe ao dirigente esportivo desenvolver e descobrir essas qualidades nos seus produtos a fim de consolidá-los e marcar a diferença no mercado. Um hipódromo, afinal de contas, não passa de um conjunto de cavalos percorrendo diferentes distâncias em torno de um oval de areia ou de grama. Cabe ao desenvolvedor da marca encontrar estrelismo no glamour do hipódromo (Churchill Downs, Santa Anita), nos animais (Secretariat, Smarty Jones), nos jóqueis (Johnny Murtaugh, Julie Krone), ou até mesmo no tipo de frequentadores regulares (Saratoga, Royal Ascot, ou Harry the Horse, de *Guys and Dolls*). O estágio do estrelismo exige dos executivos tanto escolhas adequadas quanto a formação do capital estelar. Fracassar na consolidação de estrelas é algo inadmissível. Os fãs precisam de astros e estrelas para se conectar com todas as marcas esportivas.

AS MARCAS DEPENDEM DA CONEXÃO COM OS FÃS

No filme de Barry Levinson *Diner*, Eddie Simmons, torcedor fanático dos Baltimore Colts, diz que só se casará com a namorada se ela passar num “vestibular” cuja matéria única e exclusiva é a história desse time de futebol americano. A situação, evidentemente, torna-se a cada momento mais frustrante para a jovem e suas madrinhas, à medida que ela tropeça na tentativa de responder a um questionário de 140 perguntas que vai ao extremo de indagar quanto os Colts gastaram com telefonemas para Pittsburgh durante as negociações visando à contratação do astro Johnny Unitas.⁵⁴ Eddie e seus devotados amigos torcedores pensavam quase que única e exclusivamente nas venturas e desventuras dos Colts. A equipe era o tipo do herói local e representava a cidade, seus valores, estilo de vida, e, no caso de Eddie e de sua noiva angustiada, a questão que decidiria se iriam ou não se casar. Embora até certo ponto exagerado, o roteiro serve para salientar a importância que uma equipe, um jogador ou um esporte chegam a assumir para os respectivos fãs.

Neste capítulo, focamos o desenvolvimento de conceitos de marcas capazes de estabelecer conexões com os fãs. No capítulo seguinte, os três estágios finais do processo de transformação – teste, refinamento e atualização da marca – serão definidos e debatidos. O destaque fica com a maneira de completar a transformação e garantir que a marca se torne um símbolo identificável e poderoso para o produto esportivo.