

**Área temática: Marketing**

**Título do trabalho: A Internet e as Estratégias de Marketing do New York Yankees**

**AUTORES**

**ÉLCIO EDUARDO DE PAULA SANTANA**

Universidade Federal de Goiás/Campus Catalão

elcio1978@yahoo.com.br

**ZAKI AKEL SOBRINHO**

Universidade Federal do Paraná

zakiakel@yahoo.com.br

**ANDRÉ FRANCISCO ALCÂNTARA FAGUNDES**

Universidade Federal de Uberlândia

fagundesandre@yahoo.com.br

**RESUMO**

Este artigo visa apresentar estratégias de marketing adotadas por uma entidade esportiva, a equipe de beisebol americana New York Yankees, face ao advento do *driver* internet no contexto das forças macro-ambientais, e das implicações decorrentes desse direcionador nas variáveis pertencentes ao ambiente de tarefa da organização. Por meio da análise de conteúdo do *web site* da citada organização, verificou-se as condições antecedentes à formulação da estratégia, assim como as ações de estratégia competitiva de marketing, *per se*. Identificou-se como antecedentes consonantes com a teoria aquelas variáveis referentes ao grau de concentração do mercado consumidor, à possibilidade de digitalização das ofertas, à dimensão apropriada dos produtos, à necessidade de *feedback* tátil, à padronização das ofertas, à acessibilidade à informação, e à mudança nas possibilidades de comunicação. Todavia, também se observou discordâncias, como a possível retaliação dos intermediários devido à venda direta ao consumidor. Realizou-se ainda a comparação com o modelo do mesmo *site*, de uma década atrás, o que possibilitou a identificação da incorporação/modificação de algumas estratégias de marketing pela organização, como a seção multimídia mais elaborada, a navegação via celular e uma área destinada às crianças.

**Palavras-chave:** estratégia de marketing; internet; e New York Yankees.

**ABSTRACT**

This article aims to present the marketing strategies adopted by a sports entity, the American baseball team New York Yankees, considering the advent of the internet in the context of macro-environmental forces, and the implications of the internet in the variables within the environment of the task organization. By analyzing the content of that web site organization, observing the conditions prior to formulation of strategy and the actions of competitive marketing strategy, *per se*. Identified as being in line with the previous theory that variables related to the concentration of the consumer market, the ability to scan the offerings, the appropriate dimension of products, the need for tactile feedback, the standardization of offerings, accessibility to information and the possibilities of change in communication.

However, also revealed discrepancies such as the possible retaliation of intermediaries due to direct sale to consumers. There was also a comparison with the model of the site, a decade ago, which allowed the identification of the incorporation/modification of some marketing strategies for the organization, as the most elaborate multimedia section, the mobile navigation and an area for to children.

Key-words: marketing strategy, internet, and New York Yankees.

## 1. INTRODUÇÃO

A internet é uma força ambiental que gerou uma grande modificação na maneira como as pessoas e as organizações se comportam. Essas tiveram que se adequar aos impactos causados por esse fenômeno, atuando tanto de forma passiva quanto ativa na construção de um novo mundo, permeado pela possibilidade da interação digital. Como consequência inexorável dessa situação, as entidades componentes do setor esportivo precisaram tomar diversas medidas para se adequar à nova realidade, dadas as inúmeras possibilidades geradas pela incorporação da internet em seus negócios, como o aumento da interação com os fãs, o surgimento de um novo canal de distribuição e promoção etc.

Contudo, verifica-se uma escassez de trabalhos no que tange às implicações estratégicas de cunho mercadológico, que as entidades esportivas devem considerar, face ao advento da internet. Desta forma, o objetivo geral deste artigo é apresentar estratégias de marketing adotadas por uma entidade esportiva, a equipe de beisebol americana New York Yankees, face ao advento do *driver* internet no contexto das forças macro-ambientais, e das implicações decorrentes desse direcionador nas variáveis pertencentes ao ambiente de tarefa da organização. Para tal, foram delineadas duas perguntas de pesquisa, submetidas à lógica da indústria do esporte:

1) como a internet impacta nas variáveis do negócio que antecedem a determinação das estratégias competitivas de marketing?

2) como evoluiu a operacionalização das estratégias competitivas de marketing na internet, comparada à prática desenvolvida em 1997?

Para responder a tais questionamentos, utilizou-se como objeto de estudo o *web site* do New York Yankees (2006). A escolha por uma equipe da MLB – Major League Baseball (principal liga profissional de beisebol da América do Norte) se deveu ao fato da mesma permitir a realização de um estudo comparativo, a ser descrito mais detalhadamente *a posteriori*. Por sua vez, a escolha dos Yankees dentre os times componentes da supracitada liga se repousou no fato dessa entidade ser a mais valorizada da MLB, apresentando um valor de US\$ 1.026.000.000,00 (FORBES, 2006).

Acredita-se que a importância deste trabalho recaia sobre a necessidade de se testar empiricamente algumas pressuposições da academia quanto à relação da internet com as estratégias de marketing, apontando consonâncias e dissonâncias. Ademais, postula-se que este trabalho é relevante gerencialmente para a realidade brasileira, pois o mesmo apresenta as estratégias de marketing de uma organização esportiva de destaque no âmbito internacional, fato que pode sugerir caminhos para o desenvolvimento das atividades de seus pares brasileiros, que, de uma forma geral, não se destacam por impetrar ações estratégicas de caráter mercadológico que sejam relevantes no cenário esportivo mundial.

Este artigo foi dividido em cinco partes. Primeiramente realizou-se a revisão teórica dos temas pertinentes ao estudo, que são o impacto da internet sobre as decisões estratégicas de marketing e as modificações que tal fato gera nas organizações esportivas. Na sequência, determinou-se o método utilizado na pesquisa empírica, que resultou na elaboração de dois estudos, os quais têm os seus resultados expostos e discutidos. *A posteriori* são extraídas algumas conclusões a respeito dos achados e, por fim, aponta-se as limitações da pesquisa e as oportunidades para futuros estudos.

## 2. O IMPACTO DA INTERNET SOBRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

O papel de analisar as mudanças no ambiente externo, compreendê-las e responder a tais modificações por meio de novas ações desempenhadas pela organização tende a ser

executado pela área de marketing. Tal responsabilidade torna a citada área funcional um importante elemento na sobrevivência da empresa no mercado, especialmente em tempos nos quais a internet propicia novas oportunidades, agregadas à geração de novos riscos. Vários autores discorreram sobre a situação, recorrentemente citando a manipulação das variáveis produto, preço, promoção e ponto de venda (composto mercadológico) como ferramentas para a execução da resposta aos novos desafios. Deve-se ressaltar que o composto mercadológico, também chamado de 4 Ps (MCCARTHY; PERRAULT, 1997), é um dos conceitos mais bem sedimentados na área de marketing e as decisões relativas aos seus componentes se constituem na determinação das estratégias competitivas de marketing de uma organização.

Todavia, tal conhecimento já há muito tempo difundido foi afetado nos últimos tempos pelo advento da internet, como se observa nas implicações apontadas por Peterson, Balasubramanian e Bronnenberg (1997), sobre a internet para o marketing ao consumidor. Primeiramente, os autores relacionaram as funções intermediárias do canal de marketing com a internet. Um dos eixos da matriz resultante dessa relação demonstra os três tipos de canal de marketing (distribuição, transação e comunicação), que se relaciona com o outro eixo que expõe as funções de cada um desses canais, assim como proposições sobre a possibilidade ou de substituição, ou de dominação da internet em cada um dos dados canais.

Os mesmos autores também destacam como provavelmente se desenrola a seqüência de decisão de compra dos consumidores, levando-se em conta a existência do ambiente virtual. Tal processo é resultante da combinação do custo e da freqüência da compra com a tangibilidade e o potencial de diferenciação da oferta.

Por sua vez, Sultan e Rohm (2004) fazem uma comparação entre as iniciativas do passado, as atuais e as futuras, no concernente ao papel da internet na estratégia de marketing das organizações. Eles creditaram como iniciativa do passado: a geração de receitas, a desintermediação e a comunicação por meio do conteúdo do *web site*. Foram apontadas pelos mesmos autores como as iniciativas atuais – relativas ao ano de 2004 – a redução de custo/eficiência da cadeia de valor, o relacionamento com os clientes, a integração de mídias e a criação de *web sites* de sub-marcas. Por fim, os autores prevêem que as seguintes iniciativas serão pertinentes no futuro: CRM focado no consumidor, os serviços SMS (*Short Messaging Service*), *web sites* globais padronizados e desenvolvimento das métricas de performance.

Já Alba *et alii* (1997) analisa o IHS (*Interactive Home Shpping*), que em 1997 se caracterizava como uma possível evolução do varejo na internet. Eles apresentam três características decisivas nesse formato de varejo: a habilidade de prover mais alternativas de compra; a facilidade gerada na seleção das alternativas; e a grande oferta de informação para facilitar a seleção a partir de um conjunto de consideração. Eles ainda acrescentam que existem quatro fatores-chaves que afetam o uso do formato IHS pelo consumidor: a possibilidade de se realizar uma vasta busca de produtos – de forma rápida e completa; a possibilidade de comparação de produtos; a facilidade no processo de seleção das opções ofertadas; e a confiabilidade gerada pelo ambiente virtual em detrimento daquele encontrado no ambiente físico, no que tange à busca de informações.

Outros dois autores, Hoffman e Novak (1996), postulam que a internet representa um ambiente fundamentalmente diferente para as atividades de marketing, pois ela pode ser utilizada para auxiliar no desenho de novos produtos e na inovação do conteúdo de comunicação. Com relação ao último item, eles ressaltam que a internet potencializa a mudança de uma comunicação de massa (um para muitos) – em que o consumidor fica passivo e aprisionado – para um modelo de comunicação de muitos para muitos, no qual o consumidor pode escolher ativamente se deseja abordar as empresas por meio de *web-sites* e exercer controle sem precedentes sobre o gerenciamento do conteúdo com o qual interage; por isso, importante se faz que as empresas apresentem um processo de experiência ótima de navegação, denominada *flow*, para que os consumidores se sintam tentados a entrar em um

*site* específico, o que propiciará à determinada organização interagir com o citado consumidor.

A questão pertinente à suposição de modificação nos preços, devido ao advento da internet, foi abordada por Zettelmeyer (2000) e Lal e Sarvary (1999). O primeiro aponta que as estratégias de preço (assim como a de comunicação) das empresas que atuam na internet dependem daquelas adotadas em outros meios e faz a recomendação de se evitar guerra de preços. Já os dois últimos autores acreditam que, por permitir que os consumidores avaliem atributos digitais facilmente – sem a necessidade de visitar as lojas – haverá uma maior competição em preços nos produtos digitais (aqueles que podem ser comunicados na *web* a um custo baixo), diferentemente para aqueles que possuam atributos tanto digitais quanto não-digitais, que tendem a apresentar uma menor competição em preços.

Por fim, Varadarajan e Yadav (1997) desenvolveram um modelo que possibilita uma melhor visualização do impacto que a internet gera sobre os negócios (Figura 1). Esse modelo preconiza que a mudança no *driver* tecnologia (em que se inclui a internet), contido no *quadrante* de número 1, promove modificações de ordem macro-ambiental que impactam no ambiente de tarefa, situação que afeta a distribuição dos recursos de marketing ao longo das diversas variáveis que afetam as decisões mercadológicas (*quadrantes* número 2, 3, 4 e 5), fato que promove um redimensionamento na estratégia competitiva das organizações (*quadrante* 6), o que vem a gerar modificações na performance de mercado (*quadrante* 7) que, em última instância, afeta a performance financeira da organização (*quadrante* 8). Ressalta-se que as citadas variáveis antecedentes de marketing são representadas por quatro grandes grupos: a estrutura do setor; as características, habilidades e recursos da organização; as características do produto; e as características do consumidor e do ambiente de compra.

No que se refere à estrutura do setor, Varadarajan e Yadav (1997) destacam que o mercado eletrônico facilita o encontro de potenciais compradores e vendedores em mercados estreitos, como o mercado de carros antigos. Tal situação é posta pelo fato de que os mercados estreitos levam à dispersão dos consumidores e por isso, a possibilidade de um negócio atingir uma grande quantidade de potenciais compradores é potencializada pela internet, visto que ele exige custos bem mais baixos que aqueles encontrados nos canais tradicionais para cobrir, concomitantemente, a diversas regiões geográficas.

Outro fator destacado diz respeito ao aumento da funcionalidade do produto, decorrente da possibilidade do mesmo ser digitalizado. Os autores ainda apontam que as externalidades em rede aumentam essa funcionalidade.

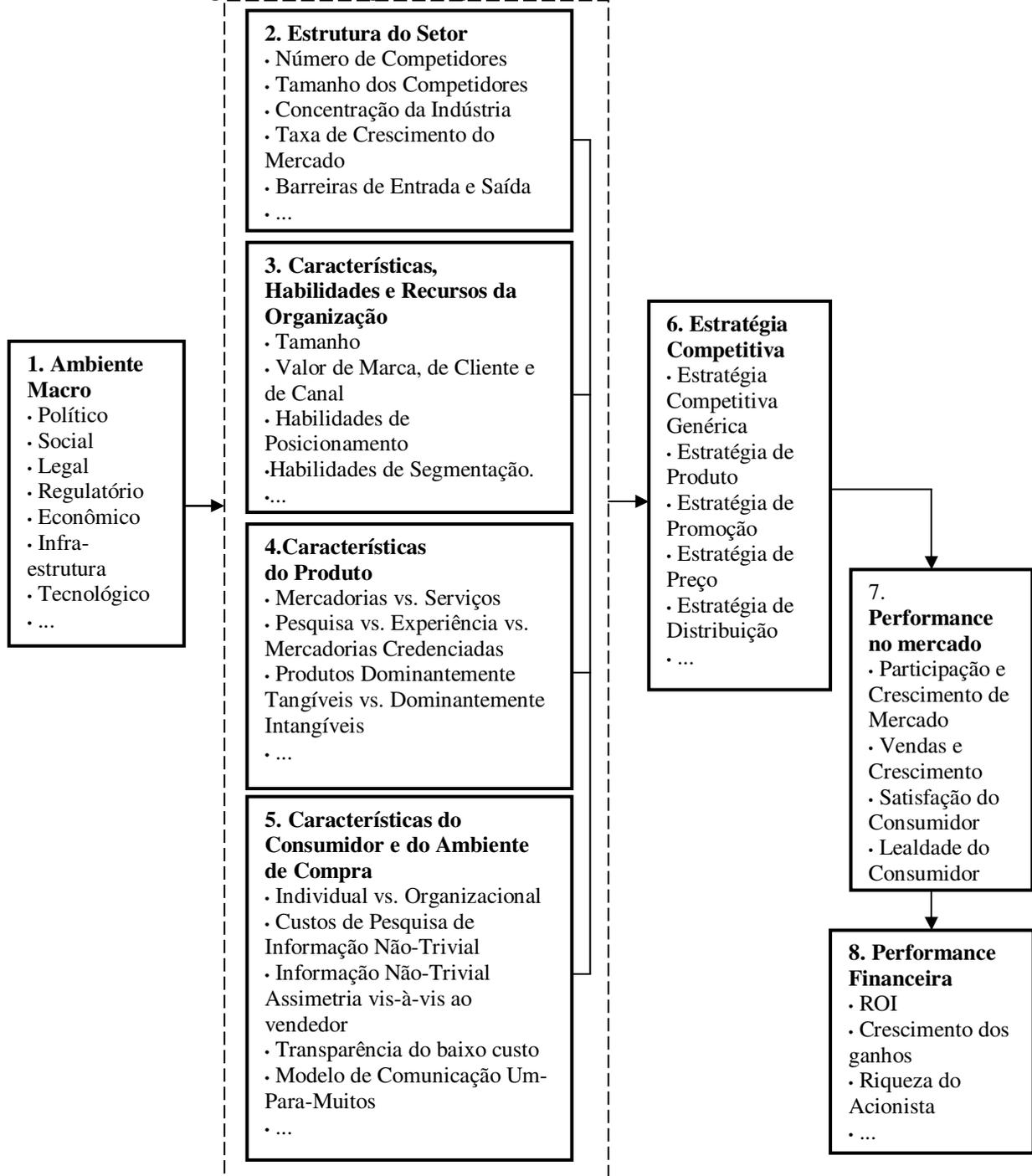
A terceira observação dos autores refere-se à menor propensão de realização de marketing direto aos consumidores, nos casos em que há concentração dos canais no nível intermediário, devido ao temor de retaliação por parte desses intermediários.

Com relação às características, habilidades e recursos da organização, Varadarajan e Yadav (1997) apontam que as informações individuais e a capacidade tecnológica de desenvolvimento das mesmas determinam o grau de habilidade de uma organização perseguir certas estratégias competitivas no mercado eletrônico, como a sugestão de vendas de acordo com o perfil do cliente, a execução de uma discriminação de preço mais bem elaborada, a adoção de uma precificação dinâmica das ofertas e a execução do marketing um-a-um.

No que tange às características do produto, Varadarajan e Yadav (1997) apresentam cinco considerações. Primeiramente deve ser verificado se o produto é passível de ser digitalizado, pois esse atributo pode prover uma maior customização, conferir potencial para inovação, propiciar melhoras na sua qualidade, além de complementar os produtos essencialmente físicos e outros de natureza digital. Segundo, as transações no mercado eletrônico são mais favoráveis àqueles produtos que são menores e que possuem maior valor agregado. Terceiro, a internet pode evitar o perecimento da oferta, por meio da execução de mecanismos promocionais e antecipando uma situação onde a oferta exceda a demanda. Em

quarto lugar, os autores acreditam que atributos tangíveis que requerem um *feedback* tátil enfrentam dificuldades de aceitação por parte dos consumidores; eles apontam que esse problema é minimizado quando se trata de atributos tangíveis padronizados ou quando se está enfrentando uma situação de recompra. Por fim, prevê-se a possibilidade de provisão remota de informação, que propicia uma ajuda nas compras executadas no mercado físico.

Figura 1: Estratégia Competitiva – Direcionadores e Resultados



Observação: O símbolo (...) denota que os direcionadores/resultados pretendem ser mais ilustrativos que exaustivos. ROI: retorno sobre investimento.

Fonte: Modificado de Varadarajan e Yadav (2002)

O último grupo de variáveis observados por Varadarajan e Yadav (1997) analisa as características do consumidor e do ambiente de compra. Os autores iniciam esse tópico apontando que a diminuição dos custos de pesquisa por informação levarão à diminuição da assimetria de informação entre compradores e varejistas, pois aqueles podem aprender a avaliar um produto, além de poderem acessar a avaliação de outros compradores, por meio do boca-a-boca eletrônico. Essa cadeia de fenômenos gerará uma pressão sobre os preços praticados pelos varejistas, o que pode levar, eventualmente, a que haja uma menor propensão à existência de produtos com preço *premium* – fato que deve tornar o mercado menos concentrado, por se ter um aumento na transparência do custo.

Uma última consideração realizada pelos autores com relação às características do consumidor e do ambiente de compra refere-se ao modelo de comunicação adotado pelas organizações, assim como também atestam Hoffman e Novak (1996): antes do advento da internet, a comunicação acontecia de um para muitos (organização para o mercado); após a internet, ela acontece partindo de muitos em direção a muitos, especialmente pela existência do boca-a-boca eletrônico.

### **3. O IMPACTO DA INTERNET NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS**

As decisões relativas ao composto mercadológico se constituem na determinação das estratégias competitivas de marketing de uma organização, para qualquer que seja o setor em questão, inclusive o esportivo, como apontam Pitts e Stotlar (2002) e de Melo Neto (2003). Algumas variações são admitidas no marketing esportivo, assim como no marketing geral; ressalta-se, por exemplo, a definição dada por Mullin, Hardy e Sutton (1993 *apud* SUTTON, 1998), que inclui mais um P, o qual consiste nas relações públicas (*public relations*). Discute-se, na maioria dos casos em que tais variações são expostas, que os novos itens apresentados são apenas sub-divisões das quatro tradicionais variáveis. De qualquer forma, alguns autores já se atentaram sobre a importante relação que existe entre a internet e a administração esportiva de caráter estratégico na área de marketing, especialmente no que tange à distribuição e à promoção.

Com relação à distribuição, Turner (1999) previa a convergência entre a televisão e a internet, criando o *netcasting*, como uma das possibilidades geradas pelo advento da segunda. Por sua vez, Douvis e Douvis (2000) apontam ser uma via interessante de pesquisa para a área de marketing esportivo a comparação entre a televisão *versus* a internet como um canal de distribuição dos produtos esportivos.

Já no tocante à promoção, Johns (1997) acredita que a internet tem um grande potencial para ser uma ferramenta promocional de sucesso para a indústria do esporte, devido ao seu baixo custo, facilidade de modificação de conteúdo apresentado e possibilidade de interação com o consumidor. Contudo, a mesma autora identifica algumas desvantagens, como a dificuldade de avaliação da eficácia e da eficiência da ação via internet e a grande quantidade de *sites* já estabelecidos na rede – o que pode provocar uma grande confusão de informações. Contudo, a autora relata que tais dificuldades também são encontradas em outros meios promocionais e que as vantagens apresentadas superam as citadas desvantagens.

No que concerne ao estabelecimento de vantagens competitivas, Evans e Smith (2004) – que realizaram uma pesquisa com as quatro maiores ligas de esporte profissional da Austrália – fornecem seis recomendações para que as mesmas possam ser obtidas: (1) o fornecimento de informações aos decisores, por ser crucial para o desenvolvimento das percepções positivas dos líderes e dos gerentes seniores com relação às oportunidades geradas pela internet, o que resulta em maior alocação de recursos para o desenvolvimento das estratégias ligadas à internet; (2) a revisão dos objetivos organizacionais, juntamente ao

desenvolvimento de uma declaração de visão ligada à internet; (3) a identificação de oportunidades de incorporação da tecnologia da informação em todas as atividades da empresa; (4) a implementação de uma equipe de projetos para internet com poderes de decisão, composta por funcionários de vários níveis da organização; (5) o estabelecimento de parcerias e alianças entre as entidades esportivas concorrentes; e (6) um maior desenvolvimento na criação de comunidades virtuais.

Por fim, objetivando verificar a operacionalização das estratégias de marketing no ambiente virtual, em 1997 Brown (1998) analisou o conteúdo dos *sites* das equipes de beisebol da MLB e seus principais achados foram os seguintes:

- 24 das 30 equipes componentes da MLB possuíam um *web site*;
- 35 variáveis foram identificadas nos *sites* pesquisados, classificadas ao longo dos componentes do marketing mix, além de mais uma categoria para aquelas variáveis que não se encaixavam nos 4Ps;
- as variáveis classificadas como produto foram: elenco, notícias, biografias dos atletas, catálogo de mercadorias, transações de jogadores, história, vendas de ingressos pela internet, participação em ligas menores, resultados de jogos, estatísticas, compra de mercadorias pela internet e resultados da temporada anterior;
- a variável classificada como preço foi: preço de ingressos;
- as variáveis classificadas como promoção foram: *chat on-line*, promoções no *sites*, multimídia, trívias e protetor de tela;
- as variáveis classificadas como ponto-de-venda foram: calendário da temporada, estádio, pré-temporada, direcionamentos para os locais de jogos, novos estádios, visão da arquibancada, história do estádio e hotel;
- ainda houve outras variáveis identificadas que foram classificadas como “outros”, por não se encaixarem nos 4Ps: relações públicas/com a comunidade, *links*, componentes da direção da equipe, patrocinadores, músicas, serviços ao consumidor, empregos, museu e jogo das estrelas.

Destaca-se que nem todas as variáveis foram encontradas em todos os *sites* analisados: foram apenas dez itens identificados em mais de 60% das páginas pesquisadas (elenco – 100%, biografias dos atletas – 96%, preço de ingressos – 96%, notícias – 96%, calendário da temporada em vigor – 92%, estádio – 80%, mercadorias – 75%, *chat on-line* – 67%, relações públicas/com a comunidade – 67% e transação de jogadores – 62%).

#### 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se dois estudos para se atingir os objetivos propostos, os quais abrangeram a mesma organização esportiva: o New York Yankees. A escolha de tal franquia foi realizada por conveniência e se baseou em duas razões, como já foi sinteticamente exposto. Primeiro, observou-se a oportunidade de realização de um estudo comparativo, no qual se poderia comparar o comportamento de uma entidade esportiva em tempos diferentes, visto que foi realizado o estudo de Brown (1998) em *web sites* de franquias da Major League Baseball (MLB, 2006). Dessa forma, restringiu-se a escolha às franquias da MLB, para possibilitar a comparação. Contudo, quando se observou as páginas da internet de tais entidades, verificou-se que todas possuíam o mesmo formato, diferentemente do que acontecia em 1997. Destarte, não se justificava a realização de uma pesquisa em todos os *web sites*, pois haveria uma repetição nas informações. Então, decidiu-se por analisar a página da internet de apenas uma franquia e a escolhida foi a do New York Yankees, por se tratar da equipe mais valorizada da liga, apresentando um valor de US\$ 1.026.000.000,00 (FORBES, 2006), fato que se constitui

na segunda razão. Assim, como a execução da pesquisa no *site* da citada equipe se apresentou adequada para responder à pergunta de pesquisa número 2, acreditou-se ser interessante o aprofundamento da pesquisa no mesmo objeto de estudo, já que não havia nenhum empecilho na oferta de subsídios para a resposta relativa à primeira pergunta específica, o que permitiu a realização de um estudo mais completo sobre a relação da citada organização com as estratégias de marketing e a internet.

O primeiro estudo fundamentou-se no esquema delineado por Varadarajan e Yadav (1997) – explicitado na Figura 1 – especialmente na parte que discorre sobre o impacto da internet nas variáveis do negócio que antecedem a determinação das estratégias competitivas de marketing das organizações. Realizou-se uma pesquisa empírica no *web site* do New York Yankees, onde os dados foram extraídos por meio de análise de conteúdo, utilizando as técnicas propostas por McMillan (2000), que foram delineadas especificamente para a internet. Tais técnicas consistem em cinco passos: 1) formulação de perguntas/hipóteses de pesquisa, 2) amostragem, 3) coleta de dados e codificação, 4) treinamento/confiança dos codificadores e 5) análise/interpretação dos dados.

Algumas considerações devem ser realizadas com relação aos passos anteriormente citados. O primeiro passo foi apresentado na introdução deste trabalho. Já a amostragem, como já foi abordado, foi feita por conveniência. O passo número três foi executado por meio do estabelecimento de categorias, quais sejam: estrutura do setor; características, habilidades e recursos da organização; características do produto; e características do consumidor e do ambiente de compra. Por fim, ressalta-se que a análise e a interpretação foi realizada individualmente pelo autor deste artigo; devido a esse fato, o passo quatro não foi executado, já que não houve colaboração de outros pesquisadores para a codificação dos dados.

Hodder (2000) ressalta algumas vantagens inerentes à realização de pesquisa por meio da interpretação de documentos escritos – no caso, o *web site* do New York Yankees: fácil acesso; baixo custo de operacionalização; as informações não são manipuladas no momento em que estão sendo obtidas, diferentemente do que pode se suceder em entrevistas ou levantamentos, o que as caracteriza como um indicador mais fidedigno de seu significado original; e as informações podem não estar disponíveis em outros formatos. Todavia, o mesmo autor destaca que o significado impetrado às informações reside na escrita e na leitura do texto.

Ademais, as possibilidades de reflexões foram ampliadas pelo empreendimento de um segundo estudo, para responder à outra pergunta estabelecida para essa pesquisa. Esse trabalho objetivou verificar como evoluiu a operacionalização da estratégia competitiva de marketing no New York Yankees – ou seja, o estabelecimento do composto mercadológico (PITTS; STOTLAR, 1997) – considerando o impacto da internet. O mesmo procedimento de análise de conteúdo adotado no primeiro estudo foi adotado para o segundo, excetuando as diferentes categorias estabelecidas (4Ps – preço, produto, promoção e ponto-de-venda). Ademais, realizou-se comparação com os resultados encontrados por Brown (1998), artigo que expôs resultados da mesma natureza que as encontradas após a realização desse segundo estudo.

## 5. ESTUDO 1

Visando responder à primeira pergunta de pesquisa, realizou-se esse primeiro estudo. Analisa-se, nesse momento, a estrutura do setor esportivo, e as características do produto, do consumidor, e do ambiente de compra esportivos, como antecedentes da operacionalização das estratégias competitivas de marketing, todos eles influenciados pelo direcionador internet.

Acredita-se que, na indústria do esporte, a consideração sobre a estrutura do setor é bastante pertinente. As entidades esportivas, por meio de seus *web sites*, podem se tornar um

ponto de referência para seus fãs, no que concerne, por exemplo, ao leilão de objetos referentes à organização, como uniformes. Observou-se no *site* do Yankees a existência de uma seção denominada *auction* (leilão), onde se leiloam diversos objetos sobre a franquia; alguns desses produtos – como os *line-up cards* (ficha de escalação) e os broches certamente não interessam a uma parcela extensa da população e sim a um mercado estreito; tal fato torna o *web site* dos Yankees um meio adequado para se adquirir tais produtos, pois as barreiras geográficas são quebradas pela internet. Certamente a constituição de uma loja física para a execução de tal propósito seria acompanhada de duas preocupações: (1) a não existência de clientes suficientes em determinadas localidades e (2) a impossibilidade de clientes potenciais não poderem adquirir os citados produtos.

Ainda com relação à estrutura do setor, a preocupação aventada por Varadarajan e Yadav (1997) quanto a uma possível retaliação dos intermediários, frente a uma atuação de venda direta por parte do Yankees junto aos seus fãs, parece não afligir a citada organização, pois inúmeros itens licenciados pela franquia são vendidos pela mesma na sua página na internet.

Com relação às características do produto, deve-se salientar que a digitalização, tanto do produto primário de uma entidade esportiva (o evento esportivo em si) quanto de alguns de seus produtos secundários (produtos licenciados – jogos para vídeo-game, DVDs sobre a história da entidade), ou podem ser transformados para um formato digital ou já são desta forma produzidos, o que possibilita a sua distribuição eletronicamente. Um claro exemplo dessa possibilidade é encontrada na seção “multimídia”, onde se pode, dentre outras atrações, acessar um canal de televisão ou emissora de rádio que transmitem todos os jogos do Yankees. Pode-se ainda citar os diversos jogos digitais que se encontram na seção “kids” e o jogo “fantasy” (fantasia, jogo em que o participante escolhe uma escalação e marca pontos de acordo com o desempenho dos jogadores escolhidos).

Convém destacar que vários produtos oferecidos pelo *site* pesquisado apresentam pelo menos um das duas características positivas para comercialização via internet, destacada por Varadarajan e Yadav (1997): o fato de ter pequenas dimensões. Pode-se citar como alguns exemplos de ofertas com a citada característica: bonés, DVDs, livros, óculos, viseiras, vale-presentes etc. A outra característica, o alto valor agregado, não pode ser identificada por meio da análise realizada.

Ainda com relação às características do produto, deve-se realizar algumas ponderações quanto à tangibilidade das ofertas. Verificou-se que todos os produtos tangíveis ofertados não requerem um *feedback* tátil (ex.: imagens e/ou sons dos jogos, relógio, gravata etc.) e grande parte são padronizados, especialmente no que concerne às mais diversas vestimentas que são ofertadas pelo *site*. Ademais, acredita-se que as informações que o *site* disponibiliza sobre os diversos produtos ofertados também podem ajudar a realização de compra dos mesmos no mercado físico; por exemplo, com relação às informações fornecidas sobre todos os tipos de assentos disponíveis no estádio, acredita-se que essa ação se constitua em um argumento relevante de venda, já que possibilita ao comprador verificar todas as nuances existentes entre os diferentes setores (o que inclui uma foto que permite imaginar a visão que terá de determinado local), podendo ainda comparar os diversos preços, além de demonstrar os acessos para pessoas portadores de necessidades especiais, dentre outras facilidades. Mesmo que a compra não seja realizada *on-line*, o cliente certamente se sentirá muito mais seguro para a realização de sua escolha após uma visita a essa seção do *site*.

O último conjunto de características analisado, dentre aqueles apontados por Varadarajan e Yadav (1997), refere-se ao consumidor e ao ambiente de compra. Ressalta-se que a facilidade de se encontrar informação sobre os produtos ofertado, devido à existência do *site*, foi certamente aumentada. O boca-a-boca eletrônico é outro quesito observado devido às possibilidades de troca de informações entre os diversos fãs, por meio das ferramentas

disponibilizadas na página, como o *blog*. Evidencia-se aqui a mudança no modelo de comunicação preconizada pelos autores, onde o modelo “de um para muitos” foi modificado para o “de muitos para muitos”. Contudo, não se pode afirmar, por meio da análise de conteúdo, que a existência do *web-site* do Yankees, no modelo no qual o mesmo está formatado, gera pressão sobre os preços dos artigos licenciados pela franquia em outros varejos ou que aumenta a transparência do custo. Ademais, identifica-se um descompasso entre as suposições dos citados autores e a análise do *site* no que se refere à existência de produtos com marca *premium*. Dentre outros exemplos, encontrou-se no site uma jaqueta do time – o mesmo modelo que é usado pelos jogadores e treinadores em dias de jogo – por um preço de US\$ 119,00, fato que leva a crer que a política de preços *premium* ainda é praticada da mesma maneira.

Salienta-se que o conjunto de características denominado características da firma, habilidades e recursos, não pode ser verificado, dado que a natureza das informações requeridas não puderam ser obtidas via análise de conteúdo do *web site* do Yankees.

## 6. ESTUDO 2

Por sua vez, este segundo estudo apresentado neste artigo visava responder à pergunta de pesquisa de número dois. Para tanto, efetuou-se a comparação do site dos Yankees em 2006 (NEW YORK YANKEES, 2006) com o modelo adotado pelas equipes da MLB em 1997, de acordo com Brown (1998).

A análise do conteúdo realizada neste segundo estudo detectou que a maioria dos itens identificados no trabalho de Brown (1998), apresentado no referencial teórico, foi encontrada no *site* analisado. Aqueles que não foram identificados são os seguintes: *chat on-line*, protetor de tela, novo estádio, hotel, relações públicas/com a comunidade, serviço ao consumidor, museu e *all-star game*. Algumas considerações são pertinentes com relação a tais itens. A variável *chat on-line* foi substituída por outras duas formas de comunicação: o *blog* e os quadros de mensagens – apesar de serem modalidades de comunicação distintas, ambos cumprem o mesmo propósito do *chat* de proporcionar comunicação entre os fãs da organização. Com relação ao protetor de tela, não foi identificado um substituto para o mesmo e acredita-se que se está perdendo uma boa oportunidade de divulgação e de gerar lembrança da marca. Uma seção relativa a um novo estádio seria recomendada somente se houvesse algum em construção, algo que não se aplica à organização pesquisada. Informações sobre hotel para fãs de outras localidades se hospedarem, seções de relações públicas/com a comunidade e outros serviços ao consumidor se apresentam como opções interessantes de serem disponibilizadas pelas equipes em seus *web sites*, pois estão agregando valor aos serviços ofertados, além de, no caso específico do hotel, também se constituir em uma possibilidade de geração de receitas, por meio de patrocínio de alguma empresa hoteleira. Informações sobre um museu seria algo também de grande utilidade para o fã da equipe – contudo, as mesmas somente se justificariam caso a equipe que teve o seu *site* analisado tivesse um museu próprio, algo que não se aplica nesse caso. Por fim, informações sobre o *all-star game* (jogo dos melhores do campeonato), somente se aplicaria se o mesmo ainda estivesse para acontecer na temporada vigente – fato que também não se aplica.

Alguns dos itens que se repetiram merecem algumas considerações. Atualmente, pode-se encontrar os itens notícias e transações em mais de uma seção. Tal decisão se justifica, pois os internautas podem ter diferentes expectativas quanto ao lugar mais provável em que tais variáveis devam ser alocadas e isso facilita a navegação no *site*.

Os resultados de temporadas anteriores foram alongados não somente para a última temporada, mas também para as cinco temporadas passadas. A ampliação dessas informações é bastante apropriada, pois os fãs da equipe podem necessitar de informações históricas com

relação à sua equipe. Acredita-se que tais informações poderiam até mesmo cobrir toda a história da equipe, fato que agregaria mais valor ainda a essa oferta da organização, o que poderia gerar ainda mais visitas ao *site*.

Contudo, dentre os itens repetidos aquele que merece o maior destaque é a seção denominada “multimídia”, por onde se pode assistir ou ouvir a todos os jogos da equipe (a MLB inclusive criou uma rede de televisão para esse fim, denominada MLB.TV), pode-se também obter os melhores momentos das partidas, além de diversas fotos dos jogadores e dos jogos. Claramente, a existência de um formato de internet mais rápido e acessível ao grande público, em vigor nos últimos anos, possibilitou a transferência de dados com melhor qualidade de som e imagem, o que permitiu a elaboração de tais tipos de ofertas, algo que, outrora, era operacionalmente impraticável.

Ademais, sete variáveis foram acrescentadas ao atual *site* dos Yankees se comparado àqueles itens identificados na pesquisa de Brown (1998): versões do *site* em línguas estrangeiras, seção para crianças, jogos fantasia, seção sobre a internet via celular, fornecimento de conta de correio eletrônico “@yankees.com”, enquetes e *newsletter* via e-mail. As duas últimas novidades são inovações simples, recorrentes em diversos *sites*, mas que agregam valor à página da equipe. Considerações especiais devem ser realizadas no concernente às cinco primeiras variáveis inovadoras.

Com relação às versões do *site* em língua estrangeira, deve ser destacado que apenas o *site* geral da MLB (Major League Baseball) possui essa característica; a página do Yankees possui um *link* que redireciona para essas páginas, que podem ser encontradas tanto em espanhol quanto em japonês.

A seção destinada às crianças é uma iniciativa importante por parte da organização em questão. O investimento direcionado ao público infantil, especialmente no setor esportivo, visa assegurar que o indivíduo se torne um torcedor da equipe e, conseqüentemente, um cliente potencial. Essa parte do *site* é constituída por diversos sub-itens: programas, eventos, regras básicas do esporte, notícias, mascotes, jogos, ingressos, loja e fatos divertidos. Deve ser ressaltada a adequação de todas essas sub-seções para o perfil de uma criança, incluindo a aparência geral, mais leve e divertida.

No que tange à seção de jogos fantasia, o torcedor é convidado a escalar uma equipe titular de jogadores pertencentes à equipe; seus desempenhos são medidos por meio de métricas previamente estabelecidas, o que permite o ranqueamento virtual desses jogadores, o que gera a classificação dos torcedores que estão participando desse jogo. Essa iniciativa, muito comum dentre as organizações pertencentes aos esportes estadunidenses, também deve ser considerada relevante, pois gera visita ao *site* em busca da participação nessa competição.

Salienta-se a existência de uma seção destinada especialmente ao provimento de informações sobre as ofertas disponíveis para a internet via celular. Assim como as várias inovações impetradas na seção “multimídia”, esta nova seção é resultante das mudanças no próprio *driver* “tecnologia”, pois em 1997 o uso da internet por meio do celular não era difundido, diferentemente do momento atual, onde ele apresenta diversas oportunidades para as organizações que dispõem de uma página navegável nesse formato. As informações referem-se à navegação e sobre os seus produtos, como alertas de texto, melhores momentos das partidas, áudio do jogo (ao vivo), charadas, papéis de parede e *ringtones*.

Por fim, ressalta-se a possibilidade do torcedor poder ter a sua conta de e-mail com o final “@yankees.com”. Tal serviço, provido gratuitamente, não se constitui propriamente em uma inovação, pois outras diversas entidades esportivas também dispõem dessa facilidade; contudo, acredita-se que essa ação seja muito interessante para prover uma maior identificação do fã com a organização, além de se constituir em uma possibilidade

interessante do mesmo mostrar aos seus pares a sua paixão pela entidade esportiva, fato que gera contentamento para o fã e exposição da marca para os Yankees.

## 7. CONCLUSÃO

Postula-se que a realização desses dois estudos, além de responder às perguntas de pesquisa elaboradas para esse trabalho, obteve sucesso na consecução do intento geral desse artigo que repousava no desejo de se realizar reflexões a respeito das implicações estratégicas de cunho mercadológico, que as entidades esportivas devem considerar, face ao advento da internet. O primeiro estudo demonstrou a nova disposição das variáveis pertinentes ao ambiente de tarefa; já o segundo, a nova maneira de operacionalizar as estratégias competitivas de marketing, assim como a evolução da mesma considerando somente o período em que a internet já se faz(ia) presente.

Observou-se a pertinência da aplicação dos antecedentes à estratégia de Varadarajan e Yadav (1997), explicitado na Figura 1, a uma organização do setor esportivo, pois permite observações sobre cada um dos conjuntos de variáveis no contexto estudado. As posições adotadas pelos autores se mostraram apropriadas para o caso em questão, ao longo de diversos itens, como naquelas variáveis referentes ao grau de concentração do mercado consumidor, à possibilidade de digitalização das ofertas, à dimensão apropriada dos produtos, à necessidade de *feedback* tátil, à padronização das ofertas, à acessibilidade à informação, e à mudança nas possibilidades de comunicação.

Contudo, ressalta-se que algumas das afirmações de Varadarajan e Yadav (1997) não puderam ser corroboradas, como (1) a possível retaliação dos intermediários devido à venda direta ao consumidor e (2) a tendência de pressão sobre os preços das demais formas de varejo que comercializam os produtos ofertados no *site* analisado.

No que se refere ao estudo 2, vale destacar a importância que se dispensa hoje à internet como um *player* importante na elaboração e execução das estratégias competitivas de marketing de uma organização esportiva. Destaca-se a tomada pela MLB (Major League Baseball) na organização do formato geral dos *web sites* de seus franqueados, garantindo um padrão de qualidade para todos os torcedores da liga. Ressalta-se, entretanto, que as franquias também possuem controle sobre diversas partes de suas páginas na internet, fato que lhe confere a maleabilidade necessária para a implementação de suas próprias estratégias.

Destaca-se também a tendência na comercialização de som e imagem, além dos diversos formatos pelo qual a internet pode ser hoje acessada (ex.: celular), fato decorrente da melhor infra-estrutura que a *world wide web* disponibiliza atualmente. Tais fatos podem gerar uma redistribuição das forças dominantes do mercado, especialmente no embate entre as redes de televisão e a liga de beisebol, pois a segunda aumenta consideravelmente o seu poder de barganha.

O estudo 2 também demonstra a existência de uma grande oportunidade de agregação de valor à oferta do Yankees; essa franquia certamente poderia ter um alcance muito maior de seus negócios junto a consumidores que não falam a língua inglesa, se tivesse um *site* com versões em outros idiomas, especialmente o espanhol e o japonês, já que os maiores consumidores desse esporte – fora dos Estados Unidos e Canadá – se encontram na parte hispânica da América Latina e no Japão.

Ainda com relação ao estudo 2, salienta-se a criação de um *site* destinado a um público específico: as crianças. Tal ação atrai a atenção de elementos do público infantil que ainda não se decidiram sobre qual time torcer ao mesmo tempo em que tende a cativar os jovens torcedores da equipe. Além disso, pode-se ainda formatar o *mix* de ofertas de uma maneira mais adequada para esse público, o que deve gerar uma maior receita para a organização.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se a partir da elaboração desse artigo a aplicabilidade do modelo de Varadarajan e Yadav (1997), fato que permite uma melhor visualização de como a internet impacta as entidades do setor esportivo e, conseqüentemente como essas podem reagir de maneira mais apropriada a esse impacto. Contudo, o estudo 1 não pode ser totalmente conclusivo, e por isso vale ressaltar que alguns pontos não puderam ser elucidados devido às limitações impostas pelo método adotado para a realização deste artigo. Tais pontos são (1) o conjunto de variáveis denominadas características da firma, habilidades e recursos, (2) a identificação da pressão sobre os preços dos artigos licenciados pela franquia em outros varejos e o (3) o aumento na transparência do custo.

O segundo estudo apontou uma evolução das estratégias mercadológicas para a internet, especialmente em razão da modificação da própria tecnologia. Como limitação desse estudo, deve ser destacado o fato de que a comparação do formato dos *web sites* de épocas distintas aconteceu via análise de pesquisadores diferentes; tal fato pode conter vieses de interpretação díspares. Corroborando tal limitação, destaca-se ainda que o autor deste artigo não teve acesso às páginas da internet analisadas em 1997 – a comparação aconteceu com os resultados expostos por Brown (1998) – situação que pode levar a comparações equivocadas, caso o primeiro estudo tenha incorrido em alguma falha.

No concernente ao direcionamento para futuros estudos, acredita-se ser importante a realização de trabalhos que cubram as lacunas deixadas por esse artigo, devido às limitações do método empregado, com o empreendimento, majoritariamente, de entrevistas e/ou aplicação de questionários com os dirigentes do New York Yankees. Outra sugestão diz respeito à realização de estudos comparativos entre as organizações esportivas sediadas em localidades geográficas diferentes, pois se imagina que algumas diferenças entre as estratégias empregadas podem ser evidenciadas. Ainda no tocante às diferenças culturais, crê-se que seja interessante a verificação do quão pertinente para a ampliação do mercado da organização esportiva é a criação de versões do *site* da entidade em outras línguas, inclusive verificando-se adequações de conteúdo. Pensa-se também que seja importante a execução de estudos que demonstrem a efetividade da execução das estratégias de marketing para grupos específicos de clientes, como no caso do *site* do Yankees que tem uma página diferente para o público infantil. Por fim, sugere-se que também seja verificada a aplicabilidade de estratégias específicas para outros grupos de consumidores, como por exemplo, os integrantes da terceira idade.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBA, J.; LYNCH, J.; WEITZ, B.; JANISZWESKI, C.; LUTZ, R.; SAWYER, A.; WOOD, S. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. **Journal of Marketing**, v.11, p.38-53, jul. 1997.

BROWN, M. T. An examination of the content of official Major League Baseball team sites on the world wide web. **The Cyber-Journal of Sport Marketing**, v. 2, n. 1, Jan. 1998.

DEIGHTON, J. Commentary on 'Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing'. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, p.347-351, Fall, 1997.

DE MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2003. 247 p.

DOUVIS, J; DOUVIS, S. A review of the research areas in the field of sport marketing: foundations, current trends, future directions. **The Cyber-Journal of Sport Marketing**, v. 4, n. 2-3, 2000.

EVANS, D. M.; SMITH, A. C. T. The internet and competitive advantage: a study of australia's four premier professional sporting leagues. **Sport Management Review**, v. 7, p. 27-56, 2004.

FORBES. Disponível em: <<http://www.forbes.com/lists/2006/33/334613.html>>. Acesso em: 12 ago. 2006.

HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, N. K.;

LINCOLN, Y. S. (Ed.) **The Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000, p. 703-715.

HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. (1996), Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. **Journal of Marketing**, v.60, p.50-68, jul. 1996.

JOHNS, R. Sports promotion & the internet. **The Cyber-Journal of Sport Marketing**, v. 1, n. 4, Out. 1997.

LAL, R.; SAVORY, M. When and How is the Internet Likely to Decrease Price Competition. **Marketing Science**, v.18, n.4, p.485-503, 2000.

MCCARTHY, E.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. Atlas, 1997.

MCMILLAN, S. J. The microscope and the moving target: the challenge of applying content analysis to the world wide web. **Journalism and Mass Communication Quarterly**, v. 77, n. 1, Spring, 2000.

MLB – Major League Baseball. Disponível em: <<http://www.mlb.com>>. Acesso em: 12 ago. 2006.

NEW YORK YANKEES. Disponível em: <[http://newyork.yankees.mlb.com/NASApp/mlb/index.jsp?c\\_id=nyy](http://newyork.yankees.mlb.com/NASApp/mlb/index.jsp?c_id=nyy)>. Acesso em: 12 ago. 2006.

PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B. J. Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, p.329-346, Fall, 1997

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. Tradução de Ieda Moriya. São Paulo: Phorte, 2002. 317 p.

SULTAN, F.; ROHM, A. J. The evolving role of the internet in marketing strategy: an exploratory study. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, p.6-19, Spring, 2004.

SUTTON, W. A. Marketing principles applied to sport management. In: MASTERALEXIS, L. P.; BARR, C. A.; HUMS, M. A. (org.) **Principles and practice of sport management**. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publication, 1998. 522 p.

TURNER, P. Television and Internet convergence: Implications for sport broadcasting. **Sport Marketing Quarterly**, v. 8, n. 2, 43–49, 1999.

VARADARAJAN, P. R.; YADAV, M. S. Marketing Strategy and the Internet: An Organizational Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.30, p.296-312, fall, 2002.

ZETTELMAYER, F. Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies When Firms Compete on Multiple Channels. **Journal of Marketing Research**, v.37, p.292-308, ago. 2000.