

ESTRATÉGIA · INOVAÇÃO · PROVOCAÇÃO

O jogo fora do jogo

A Copa 2026 é o maior laboratório de estratégia a céu aberto do ano. O placar é para um jogo mais largo: o que está sendo testado — e quebrado — ao vivo são as premissas de **marca**, **preço**, **diferenciação** e **escala**.



MARCA



DIFERENCIAÇÃO



PREÇO



LICENÇA



ESCALA



TECNOLOGIA

EDITORIAL

A Copa que se joga **fora de campo.**

Por algumas semanas, o mundo olha para 22 jogadores. Mas a competição que decide mais dinheiro acontece na borda do gramado — e ela não tem juiz.

Marcas disputam atenção sem aparecer. A FIFA testa quanto vale a sua escassez. Quatro fabricantes apostam na mesma cor para se destacar. Um país recebe o mundo com uma mão e o barra com a outra. E a IA transforma cada lance em dado proprietário.

Não é sobre futebol. É que a Copa, por ser o maior palco do planeta, vira uma vitrine onde as premissas de gestão são **testadas em público** — e **quase todas estão ruindo**.

Esta edição lê seis dessas rupturas como o que elas são: ensaios de estratégia. Cada uma termina numa decisão que não é da FIFA nem da Nike. É **sua**.

ONDE A PARTIDA REALMENTE ACONTECE

DENTRO DAS 4 LINHAS

90 minutos

gols, resultado, manchete



FORA DAS 4 LINHAS • ONDE MORA O VALOR

MARCA

PREÇO

DIFERENCIAÇÃO

LICENÇA

ESCALA

DADO

O apito que importa para o seu negócio não soa no gramado. **Soa toda vez que uma dessas seis apostas é testada — e você está fazendo as mesmas seis.**

CAPÍTULO 1 • BRANDING

Cubram o nome. A marca continua lá.

Pela regra de "estádio limpo" da FIFA, marcas que não patrocinam o torneio somem das arenas. O Levi's Stadium virou "San Francisco Bay Area Stadium" e seu logo foi coberto por uma lona branca. Era para apagar a marca. Fez o contrário.

O LOGO COBERTO PELA LONA — RECONHECIDO MESMO ASSIM

EFEITO STREISAND



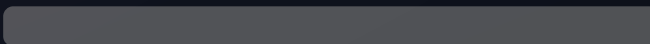
O nome, **coberto**.

A forma, **reconhecida na hora**.

A Levi's não brigou: trocou a foto de perfil pelo próprio logo encoberto e legendou "bem-vindos ao belíssimo estádio [redacted]". Patrocínio oficial custa centenas de milhões; ela **dominou as redes com uma troca de foto e algumas lonas**. Agilidade cultural venceu orçamento.

MESMA ATENÇÃO • CUSTOS OPOSTOS

Patrocínio oficial FIFA



centenas de mi
US\$

Levi's



1 foto + lonas

Alcance comparável. O orçamento não comprou o que a agilidade cultural entregou.

A DECISÃO QUE É SUA

Se cobrissem o seu nome amanhã, sobraria **marca** — ou só logotipo? Equity é o que o cliente reconhece mesmo sem ler o rótulo.

FONTES: NBC BAY AREA • WWD • KQED (JUN 2026)

CAPÍTULO 2 • DIFERENCIAÇÃO

Quando todos se destacam, ninguém se destaca.

Não foi exigência da FIFA nem combinação. Nike, Adidas, Puma e New Balance chegaram, independentemente, à mesma chuteira rosa fúcsia — todas querendo o mesmo: contraste com o gramado, destaque na TV e nas redes.

A CONVERGÊNCIA — QUATRO MARCAS, UMA COR



Nenhuma das 48 seleções tem rosa como cor predominante. A "ousadia" virou a norma.

QUEM REALMENTE SE DESTACOU

As exceções. **Cristiano** de dourado. **Messi** de branco-e-azul. No mar de rosa, o contraste virou **não** usar rosa.

O PARADOXO

Diferenciação copiada vira conformidade. O oceano vermelho não é onde você briga — é onde todos tiveram a **mesma boa ideia**.

A DECISÃO QUE É SUA

Sua diferenciação é mesmo diferente — ou é a aposta idêntica que todo concorrente está fazendo, achando que se destaca?

FONTES: THE ATHLETIC • CNN BRASIL • NYT (JUN 2026)

CAPÍTULO 3 • PREÇO

A escassez fabricada é um gol contra.

Pela primeira vez a FIFA usou preço dinâmico na venda oficial. O ingresso da final partiu caro e disparou — enquanto um piso simbólico de US\$ 60 servia de para-raios para a crítica.

PREÇO DO INGRESSO MAIS CARO DA FINAL • EM US\$



90/104

PARTIDAS COM ALTA DE
PREÇO

180 mil

INGRESSOS ENCALHADOS
NA VÉSPERA

70%

DOS HOTÉIS BLOQUEADOS
DEVOLVIDOS

Veio a conta: investigação dos procuradores de NY e NJ por escassez artificial, e a FIFA **cortando preços nas 104 partidas** na reta final do torneio. Tratar lealdade como demanda garantida sai pela culatra — e o efeito Streisand vale para preço também.

A DECISÃO QUE É SUA

Seu preço **captura valor** — ou queima a confiança que levou anos para construir? Receita máxima e marca máxima nem sempre moram no mesmo número.

FONTES: NPR • ESPN • THE CONVERSATION • BRITANNICA (2026)

CAPÍTULO 4 · LICENCIAMENTO & AMBUSH

O estádio limpo e a economia de contorno.

Para proteger quem paga centenas de milhões, a FIFA limpa a arena de toda marca não-patrocinadora. O zelo chegou ao detalhe — e, do outro lado do muro, nasceu uma economia inteira de quem contorna a exclusividade.

DENTRO DO MURO · O QUE FOI COBERTO

- ☐ logotipos de estádio (nome trocado)
- ☐ placas de patrocinador rival
- ☐ até dispensers de condimento
- ☐ roupas de marca dos funcionários

FORA DO MURO · A ECONOMIA DE CONTORNO

Ambush: a mesma Levi's do Cap. 1, por outro ângulo — sem patrocinar, fechou acordos com as federações de EUA, México, Inglaterra e França.

US\$ 20 mi

EM FALSIFICADOS APREENDIDOS SÓ EM HONG KONG, NA VÉSPERA

Quanto mais cara e fechada a exclusividade, **maior o incentivo para alguém te contornar** — por dentro (ambush) ou por baixo (pirataria).

A DECISÃO QUE É SUA

Seu controle de marca **cria valor** — ou cria um mercado lucrativo para quem aprende a te contornar? Exclusividade é receita e é convite.

FONTES: OPERATION SPORTS · WWD · PBS (2026)

CAPÍTULO 5 • ESCALA

O maior torneio da história. E o teste de toda escala.

A Copa 2026 é, de longe, a maior já feita. A aposta da FIFA foi explícita: crescer. Mais seleções, mais jogos, mais países, mais receita. A pergunta de estratégia é outra — crescer cria valor, ou dilui o que tornava o produto raro e desejado?

O SALTO — ANTES → AGORA

Seleções	32	→	48
Jogos	64	→	104
Dias de torneio	32	→	39
Prêmio ao campeão	US\$ 42 mi	→	US\$ 50 mi

O QUE A ESCALA PROMETE

Mais alcance, mais mercados, mais receita. Um torneio em **16 cidades** e **três países** — a maior audiência possível.

O QUE A ESCALA COBRA

Mais jogos sem demanda (os 180 mil ingressos encalhados), logística de milhares de km, e **carga** que os sindicatos de jogadores já contestam.

Crescer diluiu a própria escassez que sustentava o preço. **Mais nem sempre é mais.**

A DECISÃO QUE É SUA

Crescer é sempre criar valor — ou às vezes você só **dilui o que tornava sua oferta rara**? Escala que não sustenta a experiência vira passivo, não ativo.

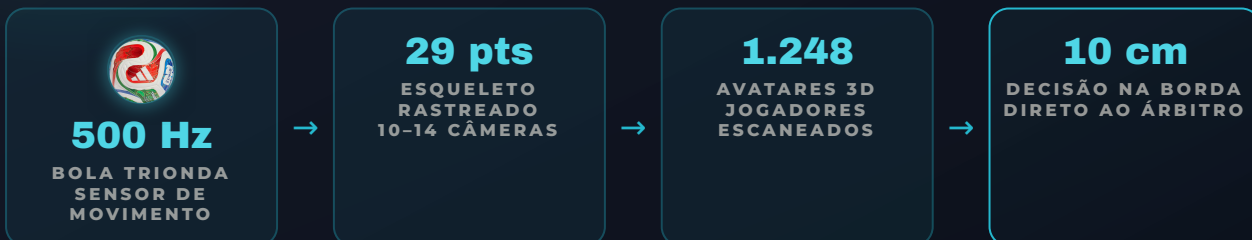
FONTES: FIFA • WIKIPEDIA • BRITANNICA • AL JAZEERA (2026)

CAPÍTULO 6 · TECNOLOGIA & IA

A IA não muda o jogo. Muda onde a decisão acontece — e o que vira ativo.

A Copa 2026 roda a pilha de tecnologia mais profunda de qualquer torneio. E a lição não é sobre futebol: é sobre onde mora o valor quando tudo vira dado.

DO LANCE AO DADO — A CADEIA



O ATIVO É O DADO

Os avatares são tão sensíveis que exigem **distribuição segura** — biometria, não vídeo.

A DECISÃO MIGRA

O impedimento vai **direto ao árbitro de campo**, não só ao VAR. Mais perto do lance.

CONFIANÇA = ADOÇÃO

O VAR agora é **explicado no estádio**. Sem explicabilidade, não há confiança.

A DECISÃO QUE É SUA

Na sua operação: **quem é dono do dado, onde a decisão acontece**, e ela é explicável o bastante para ser confiada — por quem decide e por quem é decidido?

FONTES: FIFA/LENOVO · SPORTSPRO · THE BALL BUSINESS (2026)

FECHO

Você também **está em campo.**

Marca, diferenciação, preço, licença, escala, dado. A Copa não inventou nenhuma dessas apostas — só as colocou sob o maior holofote do planeta, todas ao mesmo tempo. São as **mesmas seis** que você assina, com menos plateia e o mesmo risco.

AS SEIS APOSTAS, RECAPITULADAS

MARCA

equity sobrevive sem o nome?

DIFERENCIAÇÃO

diferente ou só igual aos outros?

PREÇO

captura valor ou queima confiança?

LICENÇA

exclusividade cria ou convida?

ESCALA

mais é mais, ou dilui?

DADO

quem é dono e onde decide?

A Copa testa essas apostas em público, com o mundo olhando. **Um Sprint Estratégico testa as suas antes — quando ainda dá para mudar o time em campo.**



SPRINT ESTRATÉGICO · GRINBERG CONSULTING

Estressar marca, preço, diferenciação e dado do seu negócio — antes que o mercado faça o teste por você.

CONHECER O SPRINT →