



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

STEFAN VINGERT NETO

**O CRESCIMENTO DO FUTEBOL POR MEIO
DAS FERRAMENTAS DO MARKETING ESPORTIVO**

Assis
2013

STEFAN VINGERT NETO

O CRESCIMENTO DO FUTEBOL POR MEIO DAS FERRAMENTAS DO MARKETING ESPORTIVO

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior de Assis - IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Professor Mestre João Carlos da Silva

Assis
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

VINGERT NETO, Stefan.

O Crescimento do Futebol por Meio das Ferramentas do Marketing Esportivo. / Stefan Vingert Neto. Fundação Educacional do Municipal de Assis – FEMA – Assis, 2013.
58p.

Orientador: Prof. Ms. João Carlos da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Marketing esportivo. 2. Patrocínio esportivo.

O CRESCIMENTO DO FUTEBOL POR MEIO DAS FERRAMENTAS DO MARKETING ESPORTIVO

STEFAN VINGERT NETO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Professor Mestre João Carlos da Silva

Examinador:

Assis
2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram ao meu lado e me ajudaram nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho foi fundamental a participação de muitas pessoas, as quais desde já agradeço:

A Deus, por ter me concedido a glória da realização de poder concretizar este sonho.

Aos meus pais, Denise e Vanderlei, por toda a educação, amor e paciência.

Ao meu orientador, Professor Mestre João Carlos da Silva, que foi fundamental para que esse projeto fosse concluído.

A minha irmã, amigos e namorada pela paciência e compreensão com a minha angústia e nervosismo para término desse projeto.

E à Fundação FEMA, por abrir as portas para que pudesse desenvolver esse projeto e proporcionar todo o conhecimento necessário.

Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade a excelência de suas realizações.

Marcelo Araújo

RESUMO

A administração e suas ferramentas estão a cada dia ganhando mais espaço em todos os tipos de organizações e isso pode ser notado de maneira evidente no esporte prestando a atenção, de forma mesmo que rápida, no seu time do coração ou em qualquer outro clube de futebol. Essa monografia procura entender importância da integração do marketing com o esporte, tendo em vista que o marketing esportivo está em constante crescimento e conseqüentemente ganhando uma fatia maior no mercado de marketing. Esse tipo de ação conjunta e de trabalho cada dia mais profissional tem como principal foco a transformação do nome de um clube em uma marca forte e consolidada em busca de uma arrecadação maior, seja por meio da venda de produtos, ingressos, fidelização de "sócio-torcedor", patrocínio ou até mesmo doações. Procurando entender e sintetizar o verdadeiro significado do marketing esportivo esse trabalho buscou demonstrar o conhecimento técnico e bibliográfico em paralelo a casos reais do uso do marketing esportivo pelos clubes de futebol em busca do crescimento financeiro e de posicionamento na mídia.

PALAVRAS CHAVE: Marketing; Futebol; Planejamento; Crescimento.

ABSTRACT

The administration and its tools are every day gaining more space in all types of organizations and this can be noticed in an obvious way in the sport paying attention, so even that fast in their favorite team or any other football club . This monograph seeks to understand the importance of the complementary nature of marketing with the sport, considering that sports marketing is constantly growing and consequently gaining a larger share in the market of marketing. This kind of joint action and working increasingly professional's main focus is the transformation of the name of a club in a strong brand and consolidated in search of a larger storage, either through product sales, tickets, loyalty "partner -supporter ", or even sponsorship donations. Trying to understand and synthesize the true meaning of sports marketing this study sought to demonstrate the technical knowledge and literature in parallel to real cases of the use of sports marketing by football clubs in search of financial growth and positioning in the media.

Keywords: Marketing; Football; Planning; Growth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema de Marketing simples	30
Figura 2 – Conceito centrais do marketing	31
Figura 3 – Principais atores e forças do sistema de marketing	32
Figura 4 – Estrutura da estratégia da comunicação	38
Figura 5 – Os maiores patrocínios dos clubes brasileiros	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO	13
2.1 HISTÓRIA DO MARKETING ESPORTIVO	15
2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DO MARKETING ESPORTIVO	19
2.3 PRODUTOS (BENS, SERVIÇO E IDEIAS	22
2.4 VALOR, CUSTO E SATISFAÇÃO	25
2.5 TROCA E TRANSAÇÕES	27
2.6 RELACIONAMENTOS E REDES	28
2.7 MERCADOS	29
2.8 EMPRESAS E CONSUMIDORES POTÊNCIAIS	31
3 A CONQUISTA DE MERCADO POR MEIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	35
3.2 TEORIA DA COMUNICAÇÃO	36
3.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	38
3.3.1 Visão do Processo de Comunicação	38
3.3.2 Identificação da audiência–alvo	40
3.3.3 Determinação dos objetivos da comunicação	41
3.3.4 Desenvolvimento da Mensagem	41
3.3.5 Seleção de canais de comunicação	42
3.3.6 Estabelecimento do orçamento de promoção	42

3.3.7 Decisão do composto promocional.....	43
<i>3.3.7.1 Mensuração dos resultados da promoção</i>	<i>43</i>
<i>3.3.7.2 Administração e coordenação das comunicações de marketing integrado ...</i>	<i>43</i>
4 A SINGULARIDADE DO ESPORTE: PRODUTO, MERCADO, FINANÇAS E PROMOÇÃO	45
4.1 O PRODUTO ESPORTIVO	45
4.2 O MERCADO ESPORTIVO.....	46
4.3 AS FINANÇAS E A PROMOÇÃO ESPORTIVA	47
4.4 CASOS ANTIGOS DE SUCESSO	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da sua história, em 1894, o futebol tem passado por várias transformações, passando de esporte elitista para popular, de tal forma que os clubes evoluíram de amadores, sem estrutura, para profissionais com organizações de grande infraestrutura e movimentação econômica.

Com a popularidade cada vez maior, o futebol foi despertando o interesse de várias empresas que se sentiram atraídas em investir em patrocínio e eventos, equipes e atletas para exposição da marca ou produto. Por muito tempo esse mercado foi muito pouco explorado e os clubes dependiam basicamente do patrocínio master da camisa e da venda de cotas para as TVs.

Atualmente, com os mercados globalizados e altamente competitivos, repletos de produtos similares, não basta desenvolver estratégias como habitualmente vinha-se desenvolvendo, utilizando publicidade, propaganda, relações, públicas, merchandising, venda pessoal e promoção de vendas para conquistar o mercado alvo.

É preciso apresentar um diferencial competitivo. Neste ponto, o esporte tornou-se ponto chave na relação da empresa com o mercado. Investir no esporte é proporcionar à empresa uma relação mais próxima com o consumidor do seu produto, pois ao obter esta proximidade e empatia da marca com o consumidor, fidelizar o mesmo torna-se mais fácil. No entanto, essa visão de que o esporte pode auxiliar e muito a empresa nem sempre existiu.

Podemos observar que, com o passar dos anos, os altos valores pagos para profissionais de nível, fizeram com que os clubes buscassem novas maneiras de buscar receitas para manter suas agremiações competitivas.

Na atualidade, o crescimento do futebol exige conhecimento das ferramentas do marketing, como forma de fidelizar o cliente à marca do clube e se manter na mídia. O esporte encontra-se em plena evolução e, nos últimos anos, o futebol tem se tornado um grande negócio, já que os clubes perceberam que com apenas a receita

obtida com o público, venda de cotas e patrocínio master na camisa, não teriam como manter os salários de times, principalmente os europeus.

O Brasil conta com aproximadamente 113 milhões de torcedores cativos, representando um grande mercado consumidor. Cientes da popularidade do esporte, muitas empresas começam a explorar esse espaço. Assim, o marketing esportivo visa a maior valorização da marca do clube e da marca do patrocinador, sempre procurando novos seguimentos de interação com o torcedor e o clube.

No Capítulo 2 vamos discorrer sobre a historia do marketing esportivo passando por conceitos e definições, chegando em empresas e consumidores potencias, assim tendo uma visão ampla sobre o conceito de marketing esportivo.

2 CARACTERIZAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO

O Marketing Esportivo é um derivado do marketing, devidamente aplicado ao segmento de esportes e como tal, envolve uma série de atividades que compõe o tradicional mix de marketing, ou seja, produto, preço, promoção e ponto de venda.

Para Neto (1995, p. 28):

Marketing esportivo é constituído de um 'tripé', pelo qual determina sua natureza: a imagem; o esporte como mídia e o esporte como comunicação alternativa. Como vantagem, o mesmo autor aponta: alto retorno publicitário para os investidores; poder de fixação da marca ou produto pelo qual contribui com a melhoria da marca da empresa patrocinadora junto aos clientes atuais e potenciais, ou seja, retorno institucional. Sendo que a vantagem do retorno direto, em termos publicitários, pode ser por meio de divulgação: maciça; seletiva; local; regional; nacional ou internacional, além do retorno direto de imagem.

Ainda cita a alavancagem de vendas como 'um retorno indireto' por promover institucionalmente a empresa, a marca e o produto.

Para Soares (2007, p.2):

Existem vários fatores responsáveis pelo investimento no esporte por parte de empresas dos mais diversos setores. Entretanto, dois deles são fundamentais para que se entenda porque o segmento tornou-se tão atrativo para os empresários: Presença constante do esporte e suas variáveis na mídia em geral, o que se verifica pelo número crescente de programas esportivos nas emissoras de rádios, TV's e na Internet; O sucesso obtido no esporte é transferido para o patrocinador, gerando um retorno institucional e de vendas para os seus investidores. Houve marcas que foram amplamente divulgadas e que até hoje estão relacionadas com seus clubes, como: Kalunga, Parmalat, Unicolor.

Além de ser uma forma de comunicação saudável, envolve sentimentos de uma grandeza insuperável que só o esporte pode oferecer. A função do marketing, no entanto, é conciliar as demandas do mercado com a paixão do esporte, proporcionando prazer em troca de resultados. Tudo isso sem esquecer o papel dos ídolos que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado, com suas mensagens traduzidas em forma de talentos esportivos.

Mello Filho (2011) traz:

As 208 Confederações nacionais filiadas à FIFA representam 260 milhões de pessoas ativas, entre jogadores, treinadores e diretores, e estima que a indústria do futebol no mundo movimentará cifras da ordem de 250 bilhões de dólares ao ano. Diniz e Cesar (2005) trazem declaração do ex-presidente do INDESP (Instituto Nacional do Desenvolvimento do Esporte), Augusto Viveiros, que o futebol movimentará cerca de 0,80% do PIB mundial, gerando cerca de 400 milhões de empregos diretos e indiretos.

Os profissionais deste setor devem estar sempre ligados a quase tudo que acontece e dentre suas tarefas diárias, destacamos: avaliação constante do mercado e suas variáveis políticas, econômicas, ambientais etc., seleção de eventos, atletas, equipes, calendários esportivos, contratos de *endorsement* (testemunhal de atletas), compra de espaços de mídia em eventos esportivos etc.

O marketing esportivo é um novo segmento no mercado onde se destaca o marketing promocional que atua na dimensão institucional de uma marca ou empresa, podendo ser caracterizado também como merchandising, pois cada modalidade esportiva permite a utilização de diferentes estratégias e táticas, considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento do(s) equipamento(s), o local destinado ao público e os demais personagens coadjuvantes que participam do evento esportivo.

Esta característica de merchandising, ou seja, de publicidade não tão explícita, é um dos grandes pontos positivos do marketing esportivo já que o produto não aparece para o consumidor sob forma explícita de venda. O produto, neste caso, faz parte do ambiente e não rouba a cena do foco principal que é o evento esportivo em si.

Soares (2007, p.3) fala também que o importante em relação à prática do marketing esportivo é saber que ele proporciona benefícios a curto, médio e longo prazo e que o poder de percepção do cliente consumidor é cada vez maior em relação a isso. Vejam se os seguintes exemplos:

- 1- Aumento do reconhecimento público: em função do momento, os torcedores tornam-se mais suscetíveis ao apelo promocional;
- 2- Rejuvenescimento da imagem da empresa: o exemplo maior disso é com o Banco do Brasil e sua campanha por novos clientes (jovens);
- 3- Exposição constante da marca na imprensa e em todas as mídias – exemplo: o outdoor que fica atrás dos atletas durante a entrevista (*backdrop*);
- 4- Reforço da imagem corporativa – em função do investimento no setor esportivo a empresa passa a ser vista de maneira diferenciada pelo consumidor;
- 5- Simpatia junto ao público e mídia - a comunicação que envolve consumidor e imprensa ganha um papel de cumplicidade.
- 6- Envolvimento da empresa com a comunidade.

O marketing esportivo é um tipo de mídia alternativa utilizada para a maximização da exposição de uma marca e/ou produto, sendo que a empresa que investe no marketing esportivo deverá, também, ter uma ação de propaganda para explicar quais são os produtos que a marca vende. A mesma deve levar em consideração que o marketing esportivo é um tipo de promoção institucional, ou seja, ele atribui valor a uma marca, mas não diz o que ela é.

2.1 HISTÓRIA DO MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL

Para Cardia (2004), devido o patrocínio ser a primeira forma expressa de marketing no esporte, existe uma confusão entre as suas histórias.

Segundo pesquisa, as primeiras formas de marketing esportivo surgiram em 1850 quando o fabricante de confecções masculinas *John Widsen* resolveu patrocinar um time de *cricket* com a sua marca.

De acordo com Neto (1995), não existe uma data exata definida para as primeiras praticas de marketing esportivo no Brasil.

Para Leoncini e Silva (2003), no Brasil, o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando:

- trezentos (300) mil empregos diretos;
- trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais);
- quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados (esporte formal);
- quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores;
- cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano;
- em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas.

Mello Filho (2011) diz que:

O primeiro registro famoso de ação de marketing esportivo no Brasil, ainda que de maneira confusa, foi à criação do chocolate Diamante Negro. O doce foi uma homenagem ao centroavante brasileiro Leônidas da Silva, que havia sido artilheiro da seleção na Copa de 1938. Contudo, o jogador procurou a fabricante do produto assim que ficou sabendo e não se satisfiz apenas por ter tido o apelido eternizado. Em vez disso, cobrou uma compensação financeira pelo uso de sua imagem para alavancar as vendas. Outro caso famoso de uso do conhecimento empírico como estratégia de marketing no Brasil foi à criação do caso mais famoso de "*naming rights*" da história do esporte no país. Em 1920, o Palestra Itália comprou da cervejaria Antarctica,

por 500 contos de réis, o terreno de seu estádio, que até hoje é conhecido como Parque Antarctica. A diferença dessa realidade para os modernos acordos de *naming rights* é que o clube não recebeu nada por isso.

Embora nos anos 80 o futebol brasileiro já estivesse usando o marketing como meio de aumentar as receitas das agremiações, com patrocinadores nas camisas e estádios, foi na década de 90, com a Sociedade Esportiva Palmeiras e a empresa de laticínios Parmalat, que aconteceu a primeira experiência de gestão do marketing de futebol, não se restringindo apenas a patrocínio da equipe, mas com investimentos em contratação de jogadores de primeira linha do futebol. A Parmalat conquistou o topo do setor de laticínios no país no seu quarto ano de parceria, atingindo o objetivo que a empresa buscava desde a sua instalação em 1977.

Apesar do faturamento da Parmalat ter saltado de R\$ 220 milhões, em 1992, para 1,1 bilhão em 1998, a parceria com o Palmeiras terminou no final de 2000 devido a problemas financeiros enfrentados pela multinacional, que acabou pedindo concordata em 2004.

Com a intenção de repetir o sucesso dessa associação, diversos ramos começaram a investir nos clubes, dividindo a administração dos departamentos de futebol ou como patrocinadores.

Outros exemplos: Em 1997, o Corinthians recebeu a logomarca da Excel – econômicos por 5 milhões anuais. No mesmo ano, a General Motors passou a patrocinar o time gaúcho Grêmio, com a finalidade de divulgar a montadora que se instalava no Rio Grande do Sul. A GM se comprometeu a investir 6 milhões em cada clube durante 3 anos, em troca do nome nas camisetas. Esse valor era o dobro que os atuais patrocinadores (Tintas Renner e Aplud) investiram na dupla Grenal. (MINADEO, 1996).

No cenário do futebol nacional dos últimos anos, é justo mencionar duas importantes mudanças em prol da modernidade. A primeira delas é a Lei 9.615/95, também conhecida como Lei Pelé, que possibilitou impor aos clubes de futebol uma profissionalização “forçada”, décadas após o mesmo acontecer na Europa, com competições mais bem planejadas, e a realização de contratos mais racionais com os jogadores. Isso ocorre porque esta Lei se propôs a extinguir com o “passe”, que

de acordo com o Art.11 da Lei 6.354/76 era: a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término, observadas as normas desportivas pertinentes. Posteriormente essa lei foi alterada, mas ainda assim o “passe” passou a ter menor importância para os clubes, tal qual ocorreu com a Lei Bosman na Europa, o que acabou por elevar os salários dos jogadores, de forma análoga ao que aconteceu no “Velho Continente”. (MELO NETO, 2009)

A segunda, e não menos importante é o Estatuto do Torcedor (Lei 10.671/03), que reconhece o torcedor como consumidor, o que de fato ele sempre foi. Dentre os seus 45 artigos destaca-se o objetivo de proteger os interesses do consumidor de esportes no papel de torcedor, obrigando as instituições responsáveis a estruturarem o esporte no país de maneira organizada, transparente, segura, limpa e justa. A lei também criou a figura do *Ouvidor da Competição*, para receber sugestões e reclamações dos torcedores, penaliza os dirigentes e as entidades de administração do esporte que não cumprirem tais normas, entre outros. (MELO NETO, 2009)

A entrada de investidores no futebol atingiu o seu auge no biênio 1998 – 1999. O banco *Opportunity* assumiu o controle acionário do Bahia, o Banco *Excel* gerenciou o departamento de futebol do Vitória e o *Bank of America* investiu milhões na equipe do Vasco da Gama.

A maior empresa de marketing esportivo mundial, a suíça *Internatinal Sports Lincense* (ISL), assinou um contrato no valor de US\$ 80 milhões com o Flamengo e outro de US\$ 75 milhões com o Grêmio.

O contrato de 10 anos entre a norte-americana *Hicks, Muse, Tate and Furst* e o Corinthians, em 1997, previa até a construção de um estádio multiuso de 45 mil lugares, além do investimento de R\$ 53 milhões na formação de equipe. (CALIARI, 2002).

As parcerias, em um primeiro momento, poderiam ter resolvido os problemas financeiros do futebol brasileiro, entretanto, não vingaram. A estratégia adotada pelos investidores de utilizar as marcas já consolidadas dos clubes foi dificultada principalmente pelo poder aquisitivo do povo. Sem o retorno esperado, as empresas romperam seus contratos com alguns clubes e os investimentos diminuiram. As

constantes mudanças na legislação, o calendário mal organizado e a corrupção dos clubes foram fatores determinantes para a diminuição de investimentos.

Com as Olimpíadas de 2016 e a Copa do mundo de futebol de 2014, as grandes agências de marketing esportivo voltaram os olhos para o Brasil e, dessa forma, o país voltou a ter força no mercado mundial. Há uma grande demanda de atletas querendo voltar ao Brasil, com o atrativo de grandes eventos esportivos para o próximo ano. Assim, grandes nomes do esporte mundial estão em clubes brasileiros, ou sendo sondados para jogar no Brasil, e os clubes abriram o leque de opções de patrocínio.

Com planejamento adequado, os clubes têm chamado cada vez mais a atenção dos seus patrocinadores e os investimentos têm aumentado de forma muito forte no país. Para o sucesso dessa nova investida dos patrocinadores, os clubes têm que se planejar cada vez mais, profissionalizando o futebol e se preparando administrativamente.

2.2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo é uma ferramenta feita para conectarem-se com os clientes, colaboradores e comunidade. Tem o futebol como forma de contato com o *target* e, portanto, é ligado diretamente à emoção, à paixão.

Esse é o grande diferencial em relação às demais ferramentas de comunicação. Utilizando de forma precisa, o marketing esportivo agrega força e simbolismo aos valores do esporte, trabalho em equipe e liderança, inerentes também ao sucesso na vida corporativa e às características de cada corporação.

Sendo assim, empresas de tecnologia buscam se associar ao automobilismo e empresas, cujos produtos são de luxo, a esportes como o tênis e o golfe, por exemplo.

Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.29), utilizando-se de uma metáfora esportiva, apresentam o plano de marketing da seguinte forma: as táticas são as jogadas e os conjuntos ofensivos e defensivos utilizados para situações variadas, os quais compõem coletivamente um plano de jogo estratégico para a vitória.

Fundamentado nas informações da pesquisa com seu público alvo, o profissional de marketing esportivo precisa elaborar estratégias para tornar seu produto mais atraente aos consumidores e procurar meios de ganhar pontos de *market share* (participação no mercado). Isso pode ser feito por meio de iniciativas inovadoras ou com base em um benchmarking (exemplo a ser seguido).

Qualquer planejamento de marketing deve considerar 16 pontos: quatro Ps (produto, preço, ponto de venda e promoção), quatro As (análise, adaptação, ativação e avaliação) e quatro Cs (consumidor, custo para o consumidor, comunicação e conveniência). Cada um desses tópicos deve ser devidamente planejado para que uma estratégia tenha a abrangência e o sucesso desejado em sua planificação.

O trabalho de um profissional de marketing é analisar as informações da pesquisa com o público alvo, adequá-las aos pontos em questão e definir os rumos de seu produto em busca de uma maior exposição e de uma maior lembrança entre o público.

Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.29), o plano de jogo fornece uma direção geral para o treinador ou zagueiro que escolherá a tática específica a ser utilizada durante o próprio jogo. Para eles um plano de marketing alinha detalhes e operações táticas com a estratégia organizacional mais ampla (como estabelecer metas de lucro).

O plano de marketing esportivo é o plano de ação escrito para a empresa ou para um elemento (ou produto) da empresa. O plano contém os objetivos de marketing, os mercados-alvo identificados, estratégias financeiras e detalhes das estratégias de *mix* de marketing. Pode-se escrever um plano de marketing para um único produto esportivo, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou toda a empresa esportiva (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 101).

Kotler (1998, p.34) afirma:

O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, foca as necessidades dos consumidores coordena todas as atividades que afetarão estes consumidores e produz lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos.

O marketing esportivo tem como vantagem o fato de impactar o consumidor em meio ao programa e não no intervalo. Dessa forma, a empresa faz o uso dessa estratégia de comunicação ser percebida, não como um anunciante, mas sim como um parceiro, que permite que campeonatos e times patrocinados possam ter sucesso e continuidade e, mais do que isso, ainda existe uma lealdade muito maior a empresas que detém essa imagem.

Por exemplo, à *Nascar*, categoria do automobilismo americano, há uma lealdade de 72% aos patrocinadores, ou seja, 72% dos fãs da categoria assumem que preferem consumir produtos que patrocinam a categoria do que outro produto que não a patrocina.

É por isso que as empresas hoje não medem esforços para estampar suas marcas em grandes times e em grandes atletas, pois dessa forma seu nome estará veiculado aos mesmos e toda história de sucesso que por acaso aconteça será transferida também para a marca do patrocinador.

Afirma Afif (2000):

O Marketing Esportivo cai como uma "luva", pois é o momento em que se pode atingir o espectador (consumidor) em seu momento de lazer, quando está aberto à mensagem da empresa e seus produtos e que além das vendas, a estratégia de associar a empresa ao esporte gera rejuvenescimento da marca, devido à força que o esporte possui entre os jovens. O fato de inserir uma marca na camisa de uma equipe cria uma relação de cumplicidade da empresa com a performance esportiva, recebendo toda a credibilidade obtida pelos atletas.

Pitts e Stotlar (2002) completam observando que o marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades visando produzir, formar preços, promover e distribuir um produto esportivo que satisfaça às necessidades do consumidor e alcance os objetivos da empresa.

Além de ser uma forma saudável, envolve sentimentos de grandeza, angústia e felicidade insuperáveis, que só o esporte pode proporcionar, além é claro, da

adrenalina, conquista, vibração e emoção, alguns dos elementos que fazem parte do misto de aventura e poder.

É claro que não se pode esquecer o papel dos ídolos que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado, com suas mensagens traduzidas em forma de seus talentos esportivos.

Eventos como a Copa do mundo, Olimpíadas, *Superbowl* são alguns exemplos do sucesso do marketing esportivo, atraindo milhões de espectadores ao redor do mundo, mostrando que o esporte surge como uma excelente forma de atingir objetivos.

2.3 PRODUTOS (BENS, SERVIÇOS E IDEIAS)

Apesar de ser considerado o país do futebol, o Brasil ainda não conseguiu traduzir proporcionalmente essa paixão popular em uma perspectiva econômica de negócio lucrativo.

Sbrighi diz, em seu trabalho sobre as implicações do marketing na administração esportiva, que o marketing esportivo no Brasil ainda encontra-se num estágio muito primitivo de desenvolvimento. Para ele, o lado organizacional do esporte precisa ser melhor desenvolvido, para que haja um crescimento do apelo aos patrocinadores. Isso, *Sbrighi* resultaria num grande suporte para a evolução do marketing.

Mesmo com a precária situação financeira em que se encontram, há décadas, os clubes de futebol brasileiro, alguns centenários, ainda não conseguiram elaborar estratégias com o objetivo de transformar seus torcedores em consumidores ativos.

Segundo Afif (2000),

o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Para ele, existem duas formas de definir essa prática. A primeira se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).

Além das vendas, a tática de unir a empresa ao esporte gera o rejuvenescimento da marca, devido ao efeito que o esporte produz entre os jovens. O fato de inserir uma marca na camisa de uma equipe cria uma relação de cumplicidade da empresa com a performance esportiva, recebendo toda a credibilidade obtida pelos atletas. (AFIF, 2000).

Com o bom desempenho do time ou dos atletas, as pessoas que até então se mostravam impassíveis quanto à marca que as patrocina, passam a construir uma imagem positiva da empresa. Entretanto, quando um jogador apresenta um comportamento inadequado, o patrocinador poderá ter sua imagem afetada, mesmo que indiretamente (AFIF, 2000).

Segundo Melo Neto (1995):

O Marketing de clubes é uma modalidade de marketing que tem como o objetivo buscar receitas alternativas através de ações direcionadas para segmentos que promovam ações como a realização de promoções durante a transmissão de jogos do clube; comercialização da marca do clube como grife, vendas de franquias das escolinhas; gestão de empreendimento do tipo parcerias na construção de shopping-centers, *outlets*, venda da publicidade em seu estádio; venda de patrocínio do clube e/ ou de suas equipes; vendas de serviços ao seus associados e torcedores; venda de título de sócio; contratos de arrendamento, leasing e concessão com fornecedores e prestadores de serviço e , venda de jogadores.

De acordo com dados apresentados pelo ministro do Esporte no fórum de marketing esportivo realizado pela Associação Brasileira de Anunciantes, a cada final de semana, o futebol movimenta 18% da população do país, o que corresponde a 31 milhões de pessoas entre atletas, dirigentes, árbitros, profissionais de imprensa, público nos estádios e telespectadores (SBRIGHI, 2005).

Talvez a resposta esteja no interesse primário dos clubes em atender seus contratos comerciais (televisão e patrocínio), principais fontes de renda, relegando as necessidades dos seus torcedores a um segundo plano. A falta de conforto nos

estádios, a violência entre as torcidas, o trânsito congestionado, o horário inadequado dos jogos, a desqualificação da equipe, os preços fora da realidade do país, são fatores que podem influenciar o comportamento do consumidor na sua percepção de valor do produto futebol.

Enquanto isso, cinemas confortáveis, centro comerciais seguros, centros esportivos com ótima infraestrutura, estão disputando os recursos desse mesmo público.

Os torcedores podem consumir muito mais que o ingresso, como produtos e serviços relacionados ao clube, por exemplo. O que diferencia o futebol das demais atividades de entretenimento é o forte vínculo emocional entre o torcedor-consumidor (a paixão), algo que o torna fiel ao clube, de alguma forma, pelo resto da vida.

Conforme afirma Brooks (apud POZZI, 1998), outros artifícios expõem o quanto é difícil entender o esporte como produto, além do produto principal (o jogo em si) e, para que este se realize, os principais componentes são os eventos/astros, o ingresso, a organização, a arena, o equipamento, os uniformes e a imagem. Além deles, existem os serviços relacionados: entusiasmo, sentimento de coletividade, rivalidade, identificação, sucesso e outros.

Há, também, o pessoal e os processos (interação entre família e organização, funcionários agindo com cortesia) e, por fim, o mercado, que compreende: o mercado participante (produtoras do esporte), o mercado espectador (telespectadores, torcedores), o mercado voluntário (ajuda ao esporte), o mercado anunciante (mídia publicitária importante), o mercado patrocinador (querem acesso aos espectadores e se diferenciar da concorrência) e o mercado de afinidade (utilização de símbolos, logos e marcas registradas que retratem personalidades do mundo dos esportes). (BROOKS apud POZZI, 1998)

Produtos tangíveis podem ser vistos, tocados, cheirados, testados, já os intangíveis se valem de uma expectativa de resultados, conforme nos aponta Verry (1997, p. 41): “serviços não são palpáveis, você almeja resultados que só vivenciará após o uso contínuo. Como exemplo de serviços, existem seguros, consultorias, academias, entre outros”.

De acordo com Contursi (1996, p. 83-84),

“Marketing de serviços é uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços”. Serviço é uma mercadoria comercializada isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se paga, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, porém proporciona a satisfação que compensa o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

De acordo com o professor da FGV, Luís Fernando Pozzi, citado por Calari (2002), existe grande potencialidade no mercado do futebol: "Nosso futebol, que conta com cerca de 113 milhões de torcedores cativos, possui um potencial de negócios como nenhum outro".

Se realmente existe um mercado potencial, como os profissionais estão gerindo o marketing nos clubes? Por que ainda não se desenvolveu um mercado de consumidores rentáveis, refletindo a paixão pelo clube? Estas são algumas das questões que o presente trabalho visa investigar na seção seguinte, baseando-se em um estudo de caso em uma organização esportiva.

2.4 VALORES, CUSTO E SATISFAÇÃO

Aqui os conceitos guias são valor e satisfação. Segundo Kotler (1998), valor é a estimativa de cada produto satisfazer a seu conjunto de necessidades. José Carlos Moreira (2009), entretanto, ressalta que valor não é mais o que o cliente diz. Valor é o que ele percebe.

A empresa incorpora o papel de ser um ingrediente de valor para o seu cliente, fazendo com que ele tenha ainda mais sucesso perante seu próprio mercado, ou seja, buscando contribuir efetivamente para que o cliente credite mais valor a quem o atende, não se considerando apenas um fornecedor de produtos e serviços, mas sim um agente de competências que antecipa e provê soluções inéditas. Nesse sentido, vender não é mais um ato isolado ligado a preço mais volume, mas um processo em que foram construídas, em conjunto, fornecedor e cliente, alternativas únicas, personalizadas, que dão ao cliente vantagens sustentadas no foco dos seus propósitos junto aos seus próprios clientes.

Com esse enfoque, uma oferta de valor é um arranjo, muito especial e inteligente, que reúne o rol de competências especialistas e multidisciplinares visando garantir seus produtos e serviços de um diferencial competitivo. Ainda segundo Moreira, os seguintes passos são inspiradores para chegarmos a uma oferta de valor:

- 1- criação de contextos de cooperação;
- 2- concepção inteligente da oferta mobilizando competências multidisciplinares associadas;
- 3- protocolos justos de exclusividade entre as partes;
- 4- produtos e serviços básicos, com qualidade percebida;
- 5- serviços inovadores pela atenção com as pessoas, fundamentados em gestos e sutilezas;
- 6- construção da promessa somada de marca cliente-fornecedor;
- 7- aprimoramento da gestão do todo pelo compartilhamento de competências;
- 8- configuração e mobilização de um networking para o valor;
- 9- apreciação, em conjunto, dos ganhos operacionais no processo do cliente;
- 10- serviços aos clientes do cliente em base cooperada;
- 11- pesquisa e desenvolvimento de novas soluções em regime cooperado;
- 12- comunicação publicitária, interna e externamente, conjunta e cooperada;
- 13- desenvolvimento cooperado de vendas em novos mercados de interesse comum;
- 14- criação de novos mercados diante das oportunidades nas crises.

Assim, uma oferta de valor é o amálgama que reúne e mobilizam múltiplas competências, algumas vinculadas à sua concepção. Outras voltadas para a tecnologia e produção, outras, ainda, ligadas à criação e implementação de serviços inovadores aos clientes, aquelas que permitem uma cogestão sinérgica da cadeia de suprimentos transformando-a em geradora de valor e assim por diante.

2.5 TROCA E TRANSAÇÕES

Pode-se obter produtos de quatro maneiras. A primeira é a autoprodução. As pessoas, por exemplo, podem aliviar a fome através da caça, pesca ou coleta de frutas. Neste caso, não há mercado nem Marketing. A segunda forma é a coerção. Pessoas famintas podem tirar à força ou roubar alimentos de outras. A terceira maneira é mendicância.

Pessoas famintas podem abordar outras e implorar por comida. Não têm nada tangível para oferecer a não ser gratidão. A quarta maneira é a troca. Pessoas famintas podem oferecer algum recurso em troca do alimento como dinheiro, um bem ou um serviço. O Marketing surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca.

Segundo Kotler (1998), troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida. Para o potencial de troca existir, cinco condições devem ser satisfeitas:

- 1- há pelo menos duas partes envolvidas;
- 2- cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;
- 3- cada parte tem capacidade de comunicação e entrega;
- 4- cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
- 5- cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

A ocorrência da troca depende, realmente, das duas partes concordarem sobre as condições de troca que as deixarão em melhor situação do que a anterior. Frequentemente, a troca é descrita como um processo de criação de valor porque, normalmente, deixa ambas as partes em condições melhores do que antes da mesma ocorrer.

A troca deve ser vista como um processo, em vez de como um evento. Duas partes estão envolvidas na troca se estiverem negociando e movendo-se em direção a um acordo.

Quando um acordo é atingido, dizemos que houve uma transação. Transação é uma troca de valor entre duas ou mais partes. Uma transação não necessariamente exige dinheiro como um dos valores negociados. Uma transação envolve várias dimensões: pelo menos duas coisas de valor, condições de acordo, tempo e local de negociação. Geralmente um sistema legal surge para sustentar e reforçar a confiança por parte dos envolvidos.

Para efetuar trocas bem sucedidas, os especialistas de Marketing analisam o que cada parte espera dar e receber em uma transação. Situações de trocas simples podem ser mapeadas, mostrando-se dois atores e os desejos e ofertas fluindo entre eles. O processo de tentar chegar a um acordo mutuamente aceitável é chamado negociação. A negociação leva ao acordo ou à decisão de não transação.

2.6 RELACIONAMENTOS E REDES

Segundo McKenna em *Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customer*, 1993, Marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios de longo prazo.

As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando qualidade, bons serviços e preços justos às outras partes no decorrer do tempo. Marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes.

Também reduz os custos de transação e o tempo. Na maioria dos casos bem sucedidos, as transações passam a ser rotineiras em vez de serem tratadas caso a caso. O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de Marketing.

Uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados (*stakeholders*) que a apoiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

2.7 MERCADO

O conceito de troca leva ao conceito de mercado. Segundo Kotler (1998),

Um mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Assim, o tamanho do mercado depende do número de pessoas que mostram a necessidade ou desejo, tem recursos que interessam a outros e estão dispostas e em condições de oferecer esses recursos em troca do que desejam.

Tradicionalmente, “mercado” era o local onde compradores e vendedores se reuniam para trocar seus bens, como na praça de um vilarejo. Os economistas usam o termo mercado para se referirem a um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos; daí o mercado de moradia, mercado de grãos e assim por diante.

A Figura 1 mostra o relacionamento entre a indústria e o mercado. Os vendedores e os consumidores estão conectados por quatro fluxos. Os vendedores vendem bens, serviços e comunicações (anúncios, mala direta etc.) ao mercado; em troca, recebem dinheiro e informações (atitudes, dados de vendas etc.). Os fluxos interiores mostram a troca de dinheiro por bens e serviços; os exteriores mostram a troca de informações.

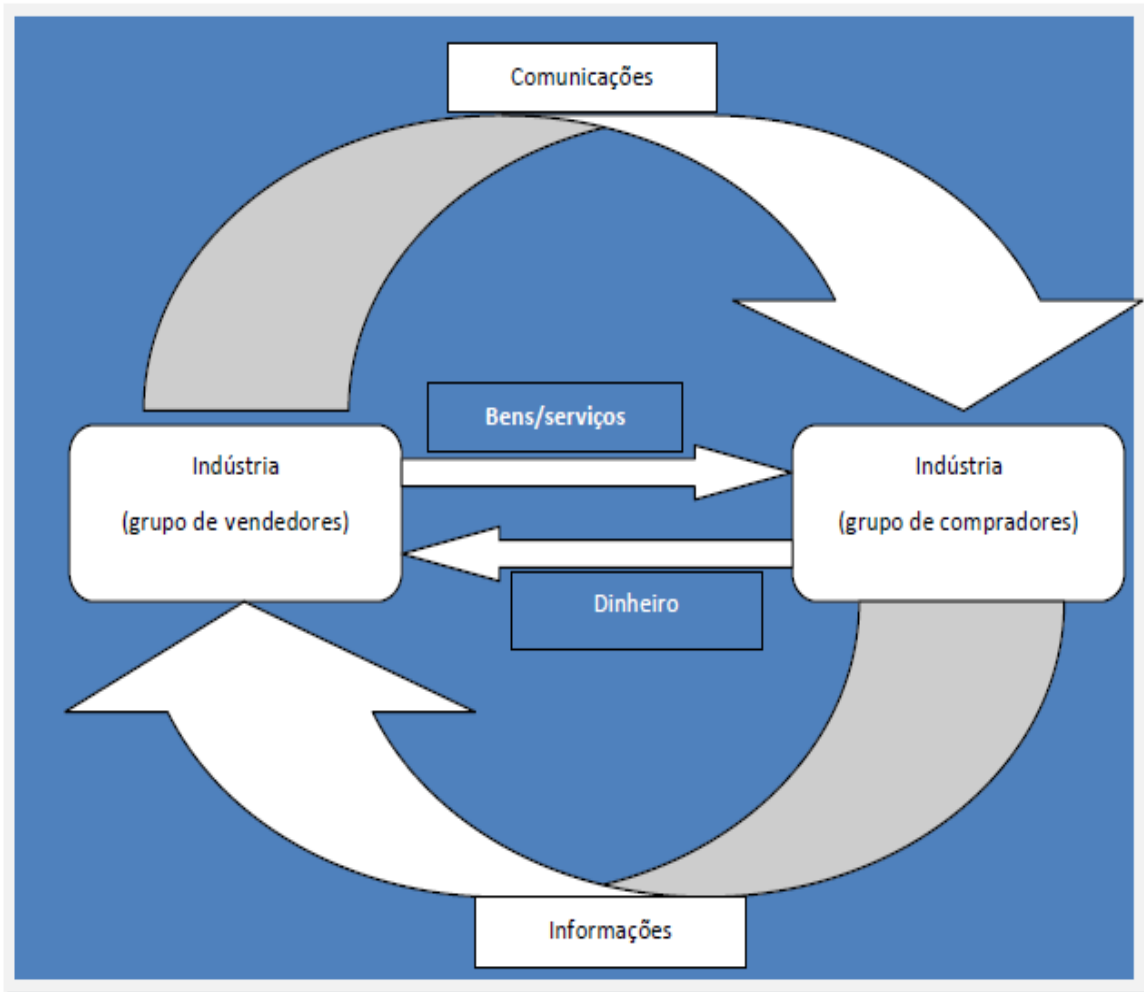


Figura 1 – Sistema de Marketing simples (In: MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A., 2004)

Freqüentemente, os empresários usam a expressão “mercados” coloquialmente para cobrir vários grupos de consumidores. Falamos sobre mercados de necessidades, mercados de produtos, mercados demográficos e mercados geográficos. Podem estender o conceito para cobrir também os grupos não-consumidores, como mercados de eleitores, mercados de mão-de-obra e mercados de doadores.

Todas as economias modernas operam em mercados. Os cinco mercados básicos e seus fluxos de conexão são mostrados na Figura 2. Essencialmente, os fabricantes procuram os mercados de recursos (mercados de matéria-prima, mercados de mão-de-obra, mercados financeiros e outros), compram recursos e os transformam em bens e serviços, vendendo-os, depois, como produtos acabados aos intermediários, que os vendem aos consumidores. Os consumidores vendem sua força de trabalho pela qual recebem dinheiro para pagar os bens e serviços que compram.

O governo utiliza as receitas de impostos para comprar bens dos mercados de recursos, de fabricantes e de intermediários, usando esses bens e serviços para fornecer serviços públicos.

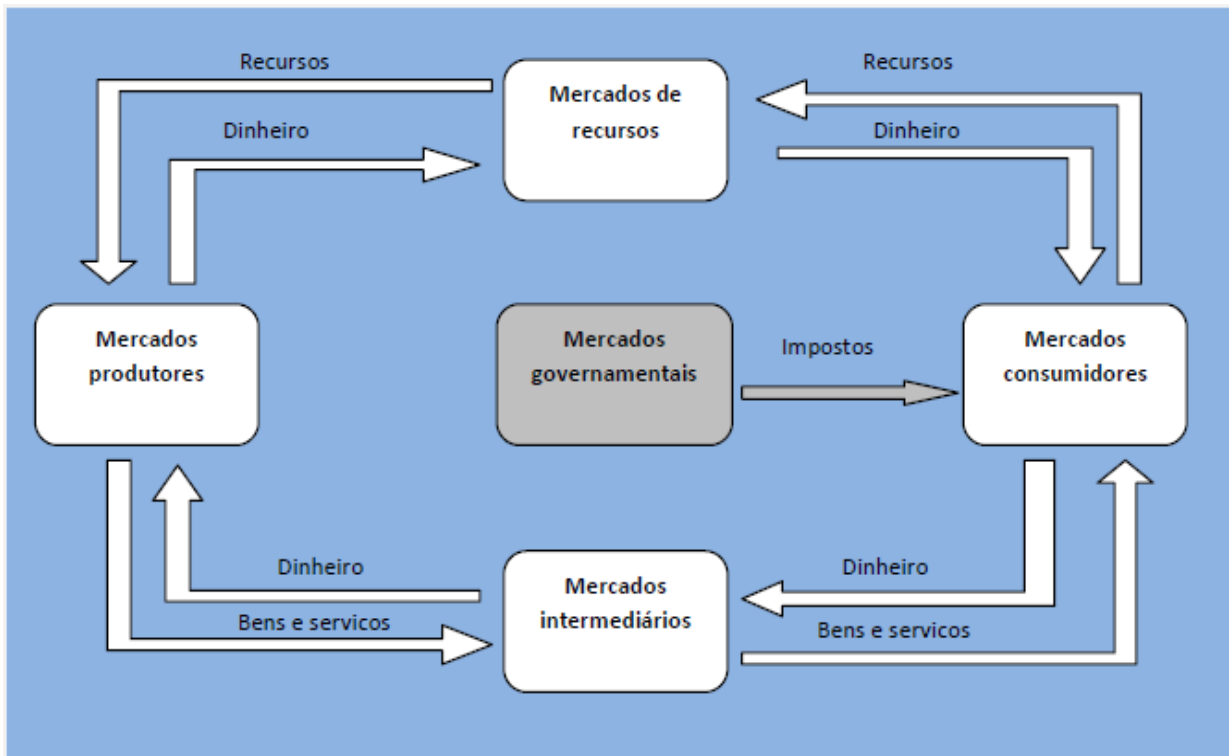


Figura 2 – Conceito central do marketing (In: MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A, 2004)

Assim, a economia de cada país e do mundo inteiro consiste de complexos conjuntos de mercados, inter-relacionados e unidos através de processos de troca.

2.8 EMPRESAS E CONSUMIDORES EM POTÊNCIAS

O conceito de mercados conduz-nos ao círculo amplo do conceito de marketing. Marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos.

Quando uma parte está mais ativamente buscando uma troca do que a outra, denominamos a primeira parte de praticante de marketing e a segunda, consumidor potencial. *Praticante de Marketing* é alguém que procura um ou mais consumidores

potenciais que podem se engajar em uma troca de valores. *Consumidor potencial* é alguém que o praticante de marketing identifica como potencialmente disposto e habilitado a se engajar em uma troca de valores.

O praticante de marketing pode ser um vendedor ou um comprador. Suponhamos que várias pessoas desejam comprar uma casa que acabou de ser posta a venda. Cada comprador potencial tentará “vender-se” ao vendedor. Realmente, esses compradores estão fazendo marketing.

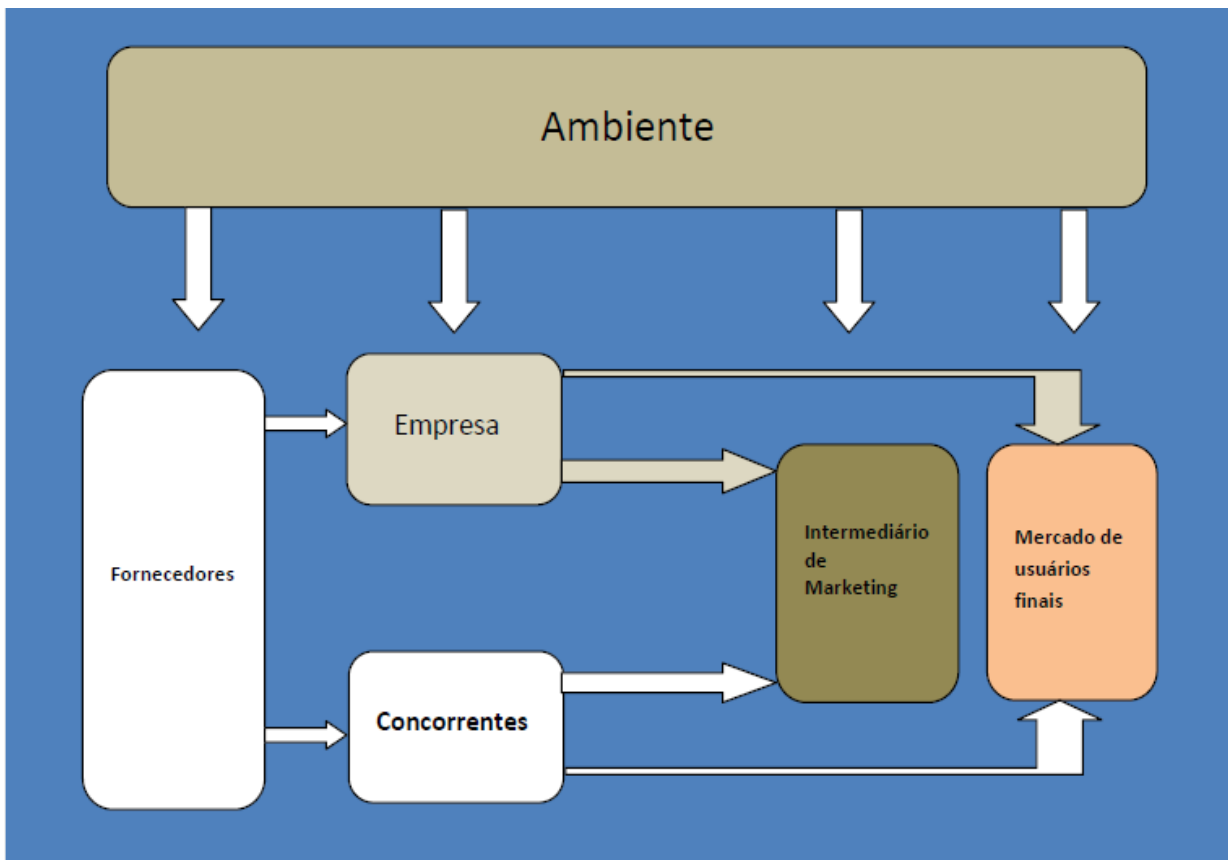


Figura 3 – Principais atores e forças do sistema de marketing (In: MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A., 2004)

Assim, a Figura 3 acima representa os principais elementos de um sistema de marketing moderno.

Em situação normal, o praticante de marketing é uma empresa atendendo a um mercado frente aos concorrentes. A empresa e os concorrentes vendem seus respectivos produtos e mensagens diretamente e/ou por meio de intermediários de marketing aos usuários finais. Sua eficácia relativa é influenciada por seus

respectivos fornecedores, bem como pelas principais forças ambientais (demográficas, econômicas, político-legais e socioculturais).

No tópico seguinte, vamos descrever a conquista de mercado por meio do planejamento estratégico.

3 A CONQUISTA DE MERCADO POR MEIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um Plano Estratégico define, em linhas gerais, o caminho a ser seguido para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-lo, ainda, como o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro de cada instituição.

O Planejamento Estratégico é uma técnica gerencial que é essencial para a boa administração. Por meio da análise do ambiente de uma organização, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Ele dá o norte para que a organização aproveite novos espaços e evite riscos, gerindo recursos com maior eficiência, eficácia e efetividade e com qualificação no atendimento das demandas da sociedade.

Por trás de toda organização de sucesso existe uma estratégia eficaz. Não é à toa, portanto, que o Planejamento Estratégico é hoje a ferramenta de gestão preferida e o mais utilizado por empresas nacionais e estrangeiras, algo apontado por estudos conduzidos pelas mais renomadas consultorias e empresas de auditorias do mundo. Qual o nosso negócio? Para onde caminhamos, ou seja, no que vamos nos transformar se nada for modificado? O que gostaríamos de ser e alcançar? E o que é preciso fazer para que possamos alcançar as realizações pretendidas?

Um exemplo de bom planejamento estratégico é visto no Grêmio Futebol Clube, que atento às rápidas modificações do mercado do futebol mundial e à urgente necessidade de modernização de sua estrutura administrativa e gerencial, o Grêmio buscou responder estas e outras perguntas e passou, já a partir do ano de 2003, a trabalhar gradualmente na implementação de um modelo orientado por uma gestão estratégica que priorizasse tanto a profissionalização como o melhor aproveitamento das potencialidades e diferenciais do clube. Com o apoio de consultores especializados (SENAC/RS), mais de 150 conselheiros, dirigentes, funcionários e associados participaram de reuniões semanais ao longo de um ano que resultaram

na elaboração dos objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ação constante e decorrente do Plano Estratégico gremista. (<<http://www.gremio.net/>>)

As organizações estão inseridas em contextos político e socioeconômico que exigem flexibilidade e agilidade para mudanças. Neste cenário, o planejamento estratégico representa uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, capacitando gestores para atuarem, de forma proativa, na identificação de oportunidades e ameaças, e a traçarem planos de ação para o cumprimento de objetivos corporativos, em contínuo e eficiente monitoramento e avaliação de suas metas. Produtos e Serviços:

- Construção de Cenários Prospectivos para definição e discussão de diretrizes estratégicas;
- Realização de Seminário de Direcionamento Estratégico para definição e alinhamento de diretrizes estratégicas;
- Construção e Definição de Missão, Visão e Valores;
- Elaboração e Acompanhamento de Planos de Ação, com objetivos, metas e indicadores de desempenho;
- Revisão Periódica de Planejamento Estratégico;

3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Estratégia e planejamento, em linhas gerais, são palavras que caminham em sentido oposto à alta administração da grande maioria dos clubes de futebol no Brasil, apesar de terem conceitos bastante claros e evidenciados nos últimos anos por inúmeros exemplos em outras modalidades e fora do país.

Mas por que é tão difícil assumir uma postura de planejamento e persistir com ela, mesmo com as "tempestades" que podem ocorrer no meio do caminho ou maus resultados esportivos? A resposta é fácil para esta questão: a paixão fala mais alto, sempre.

O planejamento estratégico envolve quatro passos básicos:

- Identificação de objetivos, metas e missão organizacional;
- Determinação de objetivos estratégicos, passando pela análise organizacional - a mais comum é a Análise SWOT, que consiste na observação dos elementos de forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças que ocorrem no ambiente exterior à organização;
- Mapear e analisar os recursos disponíveis para a implantação da estratégia.
- Estabelecer um tempo limite final para a implantação das ações estratégicas e os planos de contingência, caso alguma coisa não funcione ao longo do caminho.

Esse é o embasamento teórico. E na prática? Bom, na prática o planejamento estratégico passa pela análise de todo processo administrativo. Envolve, por exemplo, a forma de contratação e promoção de pessoas, desde o cortador de grama até o craque da equipe, todos convergindo para um mesmo propósito.

Um anúncio sério de planejamento em longo prazo em um clube de futebol, este mesmo clube acaba alcançando o objetivo final antes do prazo pré-determinado, tanto em termos esportivos como em termos econômicos. Isso porque, sem foco, a organização não consegue tomar um rumo. Andando em um mercado no qual a grande maioria dos seus concorrentes estão sem rumo, é fácil perceber porque antes do tempo aqueles que possuem uma razão de existir acabam alcançando aquilo que planejaram. (Universidade do Futebol, on line)

3.2 TEORIA DA COMUNICAÇÃO

A maioria das teorias associadas à comunicação baseia-se em noções que remontam milhares de anos. Na Grécia antiga, a disciplina que hoje chamamos de comunicação era então retórica, o uso da linguagem para persuadir os ouvintes a fazer algo. Praticar a arte da retórica era muito bem visto pelos gregos.

Aristóteles, que estudou com Platão e ensinou em Atenas de 367 a 347 a.C., é associado ao desenvolvimento da retórica como uma arte. Em seu principal livro, a

arte retórica, vemos as raízes da comunicação moderna. Logo no início dessa obra fundamental, Aristóteles define a composição de toda enunciação:

Toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem se fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala.

Para Braghetti (2010) quer a organização esteja tentando melhorar a sua reputação por meio de propaganda corporativa, se comunicar com eficácia com os funcionários sobre os crescentes custos do plano de saúde, convencer os acionistas de que a empresa ainda vale o seu investimento ou simplesmente fazer os clientes comprarem mais seu produto, usar uma estratégia de comunicação coerente é essencial.

Essa estratégia depende de três partes que Aristóteles usou para descrever os componentes da enunciação: (1) em vez de um orador, o primeiro componente em uma estratégia de comunicação empresarial é a empresa; (2) o segundo componente, em vez de o “ouvinte a quem se refere o objeto ou a finalidade da fala”, de Aristóteles é o público alvo; (3) o componente final, que Aristóteles descreve como “o assunto a ser tratado”, será chamado de mensagens. A estrutura da estratégia da comunicação empresarial, apresentada na Figura 4, sintetiza as ideias de Aristóteles e da especialista em comunicação Mary Munter para formar uma estrutura útil na análise da comunicação empresarial.



Figura 4 – Estrutura da estratégia da comunicação (In: Estrutura da estratégia de comunicação, p. 27)

Estudando a interação entre as três variáveis, vemos que estão conectadas entre si. A teórica da comunicação Annette Shelby afirma: “As inter-relações exclusivas dessas variáveis determinam que mensagens serão eficazes e que mensagens não atingirão sua meta”. Além disso, a estrutura é circular em vez de linear, o que reflete a realidade de que a comunicação de qualquer espécie é um processo contínuo, em vez de um processo com princípio e fim.

3.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

3.3.1 Visão do Processo de Comunicação

Muito frequentemente, as comunicações de marketing consistem em superar um hiato de consciência, imagem ou preferência do mercado-alvo. Entretanto, esta abordagem de comunicação apresenta várias limitações: visa a curto prazo, é muito cara e a maioria das mensagens desse tipo vai para o esquecimento.

Segundo Kotler (1998), o ponto de partida do processo de comunicação é providenciar uma auditoria de todas as interações que os consumidores alvos podem ter com o produto e a empresa. Por exemplo, alguém interessado em adquirir um microcomputador falaria com outras pessoas, veria anúncios na televisão, leria artigos em jornais e revistas e observaria o produto em uma loja. O profissional de Marketing precisa avaliar quais dessas experiências e impressões terão a maior influência nos diferentes estágios do processo de compra. Esse entendimento o ajudará a alocar os recursos de comunicação da empresa mais eficientemente.

Atenção seletiva – as pessoas são bombardeadas diariamente por 1.600 mensagens comerciais, das quais 80 são conscientemente percebidas e cerca de 12 provocam alguma reação. Assim, o comunicador deve desenvolver a mensagem que venha a atrair a atenção, não obstante as distorções a sua volta.

Distorção seletiva – as pessoas podem distorcer a mensagem para ouvir o que desejam. Os receptores têm um conjunto de atitudes que levam a expectativas sobre o que ouvirão ou verão. Ouvirão aquilo que se ajustar a seu sistema de crenças. Como resultado, frequentemente, acrescentam à mensagem coisas que não constam dela (ampliação) e não percebem outras coisas que estão contidas nela (nivelamento). A tarefa do comunicador é esforçar-se pela simplicidade, clareza, interesse e repetição da mensagem para destacar os pontos principais junto à audiência.

Retenção seletiva - as pessoas retêm no subconsciente apenas pequena fração da mensagem que as atinge. Para a mensagem atravessar o consciente do receptor e atingir o seu subconsciente, depende do seu tipo e da intensidade de repetição da mensagem. A repetição não é apenas uma questão do número de exposições à mensagem; pelo contrário, o receptor elabora o significado das informações trazendo para o consciente das ideias que estão armazenadas no subconsciente. Se a atitude inicial do receptor em relação ao objeto for positiva e ele repetir os argumentos de apoio, a mensagem provavelmente será aceita e terá alta retenção.

O comunicador deve procurar os traços da audiência que se correlacionam com seu nível de persuasão e usá-los para orientar o desenvolvimento da mensagem e da

mídia. De acordo com Fiske e Hartley os fatores que influenciam a eficácia da comunicação são:

- 1- Quanto maior o monopólio da fonte de comunicação sobre o receptor, maior será a mudança ou o efeito sobre o receptor em favor da fonte.
- 2- Os efeitos da comunicação são maiores quando a mensagem coincide com as opiniões, crenças e disposições do receptor.
- 3- As comunicações podem produzir mudanças mais eficazes sobre assuntos não familiares, pouco sensíveis e periféricos, que não estejam situados no centro do sistema de valores do receptor.
- 4- É mais provável que a comunicação seja eficaz quando se acredita que a fonte possui experiência, posição elevada, objetividade ou simpatia, mas principalmente, quando tem poder e pode identificar-se com ele.

Para que um Programa de Comunicação e Propaganda seja considerado eficaz oito etapas de desenvolvimento devem ser consideradas:

- 1- Identificar a audiência-alvo;
- 2- Determinar os objetivos da comunicação;
- 3- Desenvolver a mensagem;
- 4- Selecionar os canais de comunicação;
- 5- Definir o orçamento total de promoção;
- 6- Decidir sobre o composto promocional;
- 7- Mensurar os resultados da promoção;
- 8- Administrar e coordenar o processo de comunicação de marketing integrado.

3.3.2 Identificação da audiência–alvo

A audiência-alvo deve estar bem clara quando se estabelece um plano de Marketing, pois ela influenciará criticamente as decisões do comunicador sobre o que, como,

quando, onde e a quem comunicar. A audiência pode ser compradores potenciais dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores.

Parte da análise da audiência é avaliar sua imagem atual em relação à empresa, seus produtos e seus concorrentes.

3.3.3 Determinação dos objetivos da comunicação

Uma vez identificado o mercado alvo e suas características, o comunicador de marketing deve decidir sobre a resposta desejada da audiência. As respostas finais são compra, alta satisfação e comunicação favorável boca a boca. Mas, o comportamento de compra é o resultado final de um longo processo de tomada de decisão do consumidor. O comunicador de marketing precisa saber como mover a audiência alvo para estados mais elevados de disposição de compra.

A empresa pode estar procurando uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental da audiência alvo. Isto é, ela pode estar procurando colocar algo na mente do consumidor, mudar sua atitude ou levá-lo a agir de determinada forma. Mesmo aqui, há modelos diferentes de estágios de resposta do consumidor.

3.3.4 Desenvolvimento da mensagem

Uma vez desenvolvida a resposta desejada da audiência, o comunicador deve desenvolver uma mensagem eficaz. Idealmente, a mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir à ação. Na prática, poucas mensagens guiam o consumidor desde o conhecimento até a compra. A formulação da mensagem exigirá a solução de quatro problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizer corretamente (estrutura da mensagem), como dizer simbolicamente (formato da mensagem) e quem deve dizê-la (fonte da mensagem).

3.3.5 Seleção de canais de comunicação

O comunicador deve selecionar canais eficientes de comunicação para veicular a mensagem. Em muitos casos, muitos canais diferentes devem ser usados. Os canais de comunicação são de dois tipos: pessoal e impessoal.

Canais de Comunicação Pessoal – Envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente entre si. Elas podem comunicar-se face a face, corpo a corpo com a audiência, por telefone ou pelo correio. Os canais de comunicação pessoal são considerados eficazes pelas oportunidades que têm de individualizar a apresentação e o *feedback*.

Canais de Comunicação Impessoal – São canais que conduzem a mensagens sem contato ou interação pessoal. Incluem mídia, atmosferas e eventos. A mídia consiste em veículos impressos (jornais, revistas, mala direta), de difusão (rádio e televisão), de divulgação eletrônica (audioteipe, videoteipe, videodisco, CD-ROM) e de exposição pública (placas luminosas, cartazes, pôsteres e outdoor). A maioria das mensagens impressas é veiculada por meio de mídia paga.

3.3.6 Estabelecimento do orçamento de promoção

Uma das decisões de marketing mais difíceis enfrentada pelas empresas é quanto gastar em promoção. Não é surpresa que setores e empresas variam consideravelmente em termos de gastos em promoção. Os gastos promocionais podem representar 30 a 50% do faturamento no setor de cosméticos e apenas de 10 a 20% no setor de equipamentos industriais. As empresas decidem o seu orçamento em promoção de acordo com quatro métodos comuns:

- Método da disponibilidade de recurso
- Método da porcentagem sobre o faturamento
- Método da Paridade Competitiva
- Método do Objetivo e Tarefa

3.3.7 Decisão do composto promocional

As empresas enfrentam a tarefa de alocar o orçamento total de promoção entre cinco ferramentas promocionais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto. Dentro do mesmo setor, as empresas podem diferenciar-se consideravelmente em como alocar o orçamento promocional. É possível atingir determinado nível de vendas com compostos promocionais diferentes.

As empresas estão sempre procurando meios de ganhar eficiência, substituindo uma ferramenta promocional por outra. Muitas delas substituíram alguma atividade de venda no campo por anúncios, mala direta e telemarketing. Outras empresas têm aumentado os gastos em promoção de vendas em relação à propaganda. A possibilidade de substituição entre as ferramentas promocionais explica por que as funções de marketing precisam ser coordenadas por um único departamento de marketing.

3.3.7.1 Mensuração dos resultados da promoção

Após implementar o plano promocional, o comunicador deve mensurar seu impacto sobre a audiência alvo. Isto envolve perguntar a essa audiência se reconhece ou se lembra da mensagem, quantas vezes a viu e quais seus pontos de destaque, como a sentiu e quais suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. Ele deve também coletar dados comportamentais sobre a resposta da audiência, como muitas pessoas compraram o produto, se gostaram e falaram a outras sobre o mesmo.

3.3.7.2 Administração e coordenação das comunicações de marketing integrado

Muitas empresas ainda confiam principalmente em uma ou duas ferramentas de comunicação para atingir seus objetivos de comunicação. Essa prática, persiste

apesar da desintegração dos mercados de massa em inúmeros minimercados, cada um deles exigindo abordagem própria de comunicação, proliferação de novos tipos de mídias e crescente sofisticação dos consumidores. As amplas ferramentas de comunicação, mensagens e audiências, tornam imperativo que as empresas desenvolvam ideias para um uso mais atualizado, mais amplo e orquestrado das ferramentas de comunicação. Hoje um crescente número de empresas está adotando o conceito de *comunicações de marketing integrado*, definido da seguinte forma segundo a American Association of Advertising Agencies:

.... um conceito de planejamento das comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicações – por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas- e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens discretas.

Os defensores das comunicações de *Marketing integrado* as descrevem como uma nova maneira de examinar o processo de marketing global, em vez de focar apenas as partes separadas.

4 A SINGULARIDADE DO ESPORTE: PRODUTO, MERCADO, FINANÇAS E PROMOÇÃO

A visão dos humanos quanto ao esporte é de que veem ele como uma experiência especial/lazer ou como tendo um lugar especial nas suas vidas, e que os profissionais de marketing necessitam abordar o esporte diferentemente de como é abordado uma indústria ou um banco. Porém, isso não quer dizer que as atitudes ou princípios não se sobreponham em algum momento. Boa parte do processo de marketing desses segmentos é semelhante e uma grande parcela dos profissionais da área de marketing esportivo já passou por outras empresas e outras “visões” do marketing. Essa mudança quase sempre necessita de um investimento na aprendizagem da natureza especial do negócio esportivo. Essas “visões” diferentes do domínio esportivo aparecem nas seguintes áreas: produto, mercado, finanças e promoção.

4.1 O PRODUTO ESPORTIVO

O esporte é uma boa forma de investimento, tanto para as empresas como para os veículos de comunicação, o que lhe imprime uma forte característica de onipresença. O patrocínio de uma empresa em um evento esportivo atinge tanto o público que está assistindo o evento no local, quanto o público que está acompanhando a cobertura do evento pelos meios de comunicação.

Moreira e Lobato (2010) estádios lotados, clubes ricos, mercados alternativos explorados, ídolos mundiais em campo e faturamento de milhões de dólares são alguns dos pontos observados no futebol europeu. Lá, o futebol é administrado como um negócio que deve ser rentável e proporcionar aos seus clientes/torcedores sempre o melhor espetáculo. Os clubes são geridos visando o lucro e buscando, cada vez mais, fortalecer a sua marca no âmbito nacional e mundial.

Essa visão, quando voltada para o Brasil é bem diferente. Aqui os clubes ainda são, em sua grande maioria, administrados de forma passional e emocional. Com isso muitos se encontram endividados (alguns a beira da falência), onde a principal fonte

de rendas é a comercialização de seus jogadores. A maioria não tem caixa para fazer investimentos ou contratações de impacto. Ainda são reféns das cotas de televisão, tem baixo investimento nas categorias de base e com pouco trabalho voltado para o torcedor, acreditando que somente lojas virtuais e um programa de sócio-torcedor bastam para sanar seus problemas econômicos e financeiros. A precariedade nas instalações dos estádios, baixa média de público, campeonatos regionais deficitários e falta de investidores no futebol agravam ainda mais o quadro atual de nosso futebol. (MOREIRA e LOBATO, 2010).

Os clubes de futebol são excelentes veículos de comunicação. Os investimentos no marketing do futebol são mais baratos que o da mídia televisiva, porque geram mais tempo de imagem, tornando o seu valor agregado maior, comparativamente aos valores pagos diretamente para as emissoras na forma de comerciais. (GAIESKI, 2011)

O uso, para fins comerciais, daquilo que os dirigentes esportivos e a *media* em geral convencionaram por *imagem do clube* não se caracteriza como um fato sem precedentes. Por um lado, a comercialização da *imagem* não difere substancialmente de outras tantas modalidades de troca em que os clubes emprestam seu prestígio, mas não são, necessariamente, retribuídos com cifras. De outro modo, a associação da *imagem* dos clubes a determinados produtos pode ser considerada uma estratégia mercadológica generalizada, característica de um estágio do capitalismo em que o valor de troca suplantou largamente o valor de uso.

4.2 O MERCADO ESPORTIVO

Através do tempo, o marketing vem se tornando uma ferramenta fundamental para o posicionamento de uma marca no mercado. Inúmeras formas e ferramentas vêm sendo utilizadas durante o tempo para promover não apenas marcas, mas também pessoas. O esporte tem se mostrado uma ferramenta inovadora no que se refere á

publicidade de marcas, através de planos de marketing dentro do esporte. (TOLEDO, 2000)

Aplicar recursos em marketing esportivo tem se tornado uma ferramenta quase indispensável às grandes marcas, que tem apostado nesse mercado buscando através dele uma identidade pessoal entre cliente e marca, ligando-se não apenas de forma comercial aos seus clientes, mas também de forma afetiva utilizando o esporte como ponte para esta conexão. As ações de marketing vinculadas às marcas das empresas patrocinadoras dos clubes de futebol destacando-se pela geração de oportunidade para as empresas que desejam tornar suas marcas fortes. (TOLEDO, 2000)

4.3 AS FINANÇAS E A PROMOÇÃO ESPORTIVA

Segundo Cardia (2004, p. 47), os tipos mais comuns de patrocínio esportivos são os seguintes:

- Patrocinador exclusivo – nessa categoria a empresa adquire o direito exclusivo de utilizar e associar o logotipo, nome e símbolos do evento (ou equipe, atleta, por exemplo) à sua marca.
- *Naming Rights* – são os direitos que a empresa adquire para associar sua marca a um evento ou local, como ocorre nos casos das arenas multiuso dos Estados Unidos e, mais recentemente, nos estádios europeus.
- Patrocinador oficial – a empresa convive com outras organizações que também se enquadram nessa categoria, mas nenhuma delas concorre comercialmente entre si.
- Fornecedor oficial (*official supplier*) – nessa categoria enquadram-se as empresas que, de alguma forma, possuem produtos ou serviços essenciais ao evento (ou clube).

Além de atrair uma fatia cada vez maior do mercado, o marketing tem como meta estabelecer um equilíbrio entre a capacidade de produção e a capacidade de consumo. Um aumento significativo do número de consumidores de um produto sem o acompanhamento de um incremento da produção representa um imenso fracasso em termos mercadológicos.

Para que isso não aconteça, é fundamental a empresa definir seu target (público alvo) e conhecê-lo. Uma das coisas mais importantes para o sucesso de qualquer estratégia de marketing esportivo é a pesquisa. As informações reunidas a respeito do cliente são fundamentais para determinar suas necessidades e seus anseios com relação ao produto da empresa em questão e explicam a preferência do cliente por uma marca em detrimento de outra.

Os clubes de futebol são excelentes veículos de comunicação. Os investimentos no marketing do futebol são mais baratos que o da mídia televisiva, porque geram mais tempo de imagem, tornando o seu valor agregado maior, comparativamente aos valores pagos diretamente para as emissoras na forma de comerciais. (Gaietski et. Al, 2011)

As principais receitas de um clube de futebol são oriundas da: da formação e negociação de atletas; televisão; eventos (jogos, shows); empresas patrocinadoras; merchandising; prefeituras e do clube social. (SOARES, 2007)

Os clubes têm potenciais de mercado diferentes, com características sociais e culturais próprias, além de pertencerem a regiões distintas, devendo escolher em que mercado focar suas ações e conquistar seu diferencial para atingir os objetivos da organização. Observa-se a necessidade de se desenvolver linhas de produtos para cada mercado-alvo, comunicar (pela propaganda, promoções, relações públicas, marketing direto, etc.), desenvolver canais de distribuição, estabelecer preços e vender. (SOARES, 2007)

Como mídia, o marketing esportivo possui um plus que é a segmentação. Sabendo que nos dias de hoje o marketing individualizado é o que gera resultados mais prósperos, é importante que as empresas acreditem e tenham uma opção de mídia para veicular para as pessoas certas no momento certo. (LIMA, SALIBA e BORGES, 2010).

Os autores ainda dizem que o marketing esportivo traz oportunidades de reconhecimento e permite que a marca seja apreciada pelo torcedor que irá fazer associações do seu time ou atleta de preferência com a marca patrocinadora.

Está claro que a indústria futebolística é altamente rentável, a associação de grandes marcas a clubes de sucesso pode gerar cifras altíssimas.

Com os três acordos principais (Nike, Caixa Econômica Federal e Fisk), o Corinthians vai receber R\$ 75 milhões em 2013. Já o Flamengo, apenas com a fornecedora de material esportivo, vai embolsar R\$ 38 milhões por temporada. Por enquanto, o clube carioca segue sem um patrocínio máster. Vale ressaltar que a diretoria do Flamengo estipulou R\$ 20 milhões como valor mínimo para o espaço principal da camisa.

O atual campeão do mundo é o clube que mais arrecada com as marcas estampadas em sua camisa. Dos dez maiores patrocínios do futebol brasileiro, três foram assinados com a equipe do Parque São Jorge.

TIME	PATROCINADOR	ARRECAÇÃO
1 – Flamengo	Adidas	R\$ 38 milhões por ano
2 – Corinthians	Nike	R\$ 30 milhões por ano
3 – Corinthians	Caixa Econômica Federal	R\$ 30 milhões por ano
4 – São Paulo	Semp Toshiba	R\$ 23 milhões por ano
5 – Santos	BMG	R\$ 20 milhões por ano
6 – Palmeiras	KIA	R\$ 18 milhões por ano
7 – Vasco	Eletróbrás	R\$ 16 milhões por ano
8 – Botafogo	Guaravion	R\$ 16 milhões por ano
9 – Corinthians	Fisk	R\$ 15 milhões por ano
10 – Fluminense	Unimed	R\$ 15 milhões por ano

Figura 5 – Os maiores patrocínios dos clubes brasileiros (In <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2012-12-20/corinthians-tem-tres-dos-10-maiores-patrocínios-do-brasil-veja-o-ranking.html>>)

Em todo o mundo, o futebol move multidões de fãs. Esporte que começou com tradição na várzea, hoje gera emprego, campanhas publicitárias, cria ídolos, marcas e envolve bilhões. Para difundir seu time por todo o mundo, os clubes têm investido no marketing e criado histórias e ações que ganham a atenção por onde passam e conquistam ainda mais adeptos fanáticos.

Um bom exemplo dessa propagação são as mídias sociais. Real Madrid e Barcelona somam juntos, mais de 10 milhões de seguidores no Twitter e mais de 60 milhões de fãs no Facebook. No Brasil, Corinthians e Flamengo, tidos como as duas maiores torcidas do país, ultrapassam dois milhões de seguidores no microblog e cinco milhões de fãs no Facebook. Recentemente, esses dois clubes brasileiros também investiram em grandes campanhas de marketing. Em 2009, o Corinthians, junto da Nike, explorou a imagem do craque Ronaldo, quando o atacante jogou no clube. Assim que a contratação foi anunciada, as lojas físicas do time encheram de torcedores procurando pela camisa número nove. Mesmo depois de sua aposentadoria, a camisa ainda era a mais vendida.

Junto disso, o time paulista lançou a República Popular do Corinthians. Campanha que definiu a torcida corintiana como uma verdadeira nação, com direito a RG, passaporte, bandeira, cidadãos e muito mais. A campanha ganhou imenso destaque e conquistou o leão de bronze no festival de Cannes, na França, na categoria mídia.

Já o Flamengo, aproveitou a contratação de Ronaldinho Gaúcho para alavancar sua marca. As lojas oficiais venderam seis vezes mais camisas do que em dias normais. A contratação do craque trouxe também diversos torcedores de volta ao estádio, aumentando público e renda presentes. Entretanto, o ciclo de Ronaldinho Gaúcho no time carioca chegou ao fim e na visão de alguns especialistas do marketing, essa presença não foi explorada como podia. Apesar dos resultados satisfatórios, os times brasileiros ainda têm muito que aprender com os clubes europeus quando o assunto é marketing e receitas. Manchester United, tido como o primeiro clube europeu a desenvolver seu lado comercial, gera mais de 110 milhões de euros em marketing e conta com 27 marcas patrocinadoras. O clube se diferenciou, pois alcançou também parceiros com foco em outros mercados, como Ásia e Oriente Médio.

Alguns clubes estrangeiros aproveitam a força de seus nomes para abrir escolinhas de futebol em outros países e com isso ganhar fãs e revelar talentos, como faz Milan, Barcelona e Boca Juniors. Tudo isso ajuda a expandir ainda mais a marca e ganhar

mais torcedores por todo o mundo. Para isso, qualquer ideia inovadora é incentivada nos departamentos de marketing esportivo.

4.4 CASOS ANTIGOS DE SUCESSO

PARMALAT E PALMEIRAS

A parceria entre o Palmeiras e a empresa italiana de laticínios Parmalat é um exemplo, entre vários outros, de que o marketing esportivo não só funciona como também pode render bons frutos tanto para o patrocinado como para o patrocinador.

A opção por patrocinar o Palmeiras surgiu, entre outras coisas, pela origem italiana do clube, e também por ser um clube de São Paulo, cidade que a empresa considerava ideal para ganhar visibilidade e posteriormente expandir para a América Latina. Com o intuito de elevar sua marca e expandir a empresa dentro do mercado Latino americano, a Parmalat em 1992 firmou uma forte parceria com o Palmeiras e se tornou co-gestora do time, o que implicava na participação administrativa da empresa no clube, ganhando assim autoridade para participar de todas as decisões e fazer parte do conselho diretor. (LIMA, SALIBA e BORGES , 2010).

O Palmeiras vinha de um período difícil de sua história, o time não ganhava importantes títulos desde 1976, quando venceu o “paulistão”, como é conhecido o campeonato paulista de futebol. A chegada da Parmalat proporcionou uma nova perspectiva ao clube, pois a parceria trouxe ao time alguns dos maiores jogadores de futebol e tornou possível a conquista dos principais torneios. Com tantos investimentos, a Parmalat precisava de um retorno, e a alternativa encontrada foi valorizar os jogadores e depois vendê-los para times europeus. Mas não foi só nas transações que a Parmalat conseguiu retorno financeiro, o principal objetivo da empresa ao patrocinar o Palmeiras era de consolidar a marca no cenário nacional, e posteriormente liderar o mercado no setor laticínio. Nos anos 1990, a Parmalat se tornou líder no mercado graças à parceria bem sucedida com o Palmeiras. Brunoro era o diretor esportivo da Parmalat e foi o responsável pela parceria com o Palmeiras. (LIMA, SALIBA e BORGES, 2010)

O sucesso dessa cogestão, que durou entre 1992 e 2000, só foi possível devido a algumas mudanças que ela provocou no Palmeiras: A camisa verde esmeralda ganhou um verde mais claro e listras brancas, compondo assim um novo uniforme e substituiu ainda antigos diretores autoritários e amadores, por um diretor profissional e remunerado. Esta parceria, visivelmente bem-sucedida mudou a forma de administração nos clubes de futebol, e desde então parcerias como essa foram diversas vezes tentada por outros clubes, porém sem o êxito conquistado pelo Palmeiras. (LIMA, SALIBA e BORGES , 2010)

Por fim, é permitido afirmar que cada vez mais o esporte se apresenta como um excelente dispositivo para as empresas atingirem uma imagem significativa no mercado, abrindo assim, novos mercados de trabalho para profissionais das áreas da Comunicação Social, Educação Física, entre outros. (LIMA, SALIBA e BORGES , 2010)

BONSUCESO e CRUZEIRO

Lima, Saliba e Borges (2010) descrevem também a parceria do time mineiro. Investir em marketing esportivo é buscar associação dos principais valores representativos do esporte com a marca, como saúde, vitalidade, juventude e determinação. A presença da marca em um momento de lazer do consumidor facilita a fixação dela na mente dos torcedores, visto que durante a transmissão do evento esportivo o clima é de descontração. Desta forma, torna-se propício para que o consumidor receba informações, sendo que dificilmente o canal é trocado até o término da partida.

Foi analisando tal presença da marca, no uso do marketing esportivo, e como fazê-la ficar conhecido no Brasil, país onde o futebol é uma paixão nacional, que o banco Bonsucesso começou a estampar sua estrela amarela na camisa azul do Cruzeiro desde junho de 2009.

A percepção de que era necessário se mostrar ao país de alguma forma veio de um episódio registrado no call Center do banco, conforme relato da revista Encontro.

“Aqui é do Banco Bonsucesso” disse o funcionário do telemarketing da instituição, em contato com um cliente para renegociar seu contrato. “Nunca ouvi falar nessa empresa, deve ser engano”, respondeu o cliente “O senhor é nosso cliente de crédito

consignado que vence no dia tal”, insistiu o funcionário. “É verdade. Mas eu não sabia que o dinheiro era desse banco. Nem conheço essa empresa”, respondeu. (ENCONTRO, 30 de julho, p. 41)

A fim de convencer os acionistas de que a imagem institucional do banco precisava melhorar a diretora de marketing da empresa, Alexia Duffles, reforçou: “Se nem nossos clientes conhecem o banco, o que dizer dos não clientes.” (ENCONTRO, 2009, p.41)

Instigado pelo fato o presidente e fundador da instituição, Paulo Henrique Pentagna Guimarães, quis a partir de então, mostrar sua marca ao país. A escolha do Cruzeiro se deveu ao fato de que o time estava sem patrocínio e disputava a Taça Libertadores e o Campeonato Brasileiro. Antes de fechar a parceria com o time foi feita a experiência de colocar placas publicitárias em campo durante uma partida do Atlético. Ao notar o interesse do banco em marketing esportivo, o presidente do Cruzeiro, Zezé Perrella, convidou Paulo Henrique para assistir de camarote ao jogo do Cruzeiro e São Paulo pela Taça Libertadores da América. Durante o jogo o presidente do banco foi surpreendido por Zezé com uma camisa oficial do Cruzeiro que estampava a marca Bonsucesso como futura patrocinadora, atrás da camisa o número 10 e o nome de Paulo Henrique. O Cruzeiro vence o jogo por 2x1.

Segundo a Revista Encontro (2009), após três reuniões e dezenove dias para o acerto, o patrocínio foi firmado até dezembro por cerca de sete milhões de reais e em 14 de junho de 2009 a marca começou a estampar a camisa celeste.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho ficou bem claro essa importância do marketing esportivo e suas respectivas ferramentas aplicadas para o seu crescimento.

Assim, foi possível observar e analisar que o marketing esportivo é uma das estratégias de marketing que vem tendo grande crescimento no Brasil e exterior nos últimos anos, devido ao seu grande sucesso em diversas empresas como foi pesquisado por meio da literatura e outros artigos no decorrer do trabalho.

O marketing esportivo passou por várias mudanças no decorrer de sua existência.

Todavia o marketing esportivo não faz milagres e tem limites, como investigamos no trabalho, o porquê as empresas investem em marketing esportivo.

E podemos concluir que existem vários fatores responsáveis pelo investimento no esporte por parte das empresas dos mais diversos setores como citado na pesquisa com exemplo a empresa Parmalat.

Entretanto, escolhemos dois deles, pois são fundamentais para que se entenda o porquê do segmento ter se tornado referência para as empresas, uma delas é a presença constante na mídia nacional e internacional promovendo a marca rapidamente e a outra é o sucesso obtido no esporte que é transferido para o patrocinador, já que o futebol é uma paixão, gerando um retorno institucional e de vendas para os seus investidores.

Portanto, informações mais recentes mostram a relevância desse crescimento no país e exterior, onde os Estados Unidos o setor movimenta anualmente, cerca de US\$ 250 bilhões, conclui-se então, que a tendência e as perspectivas de crescimento de mercado no Brasil, são concretas e abrangentes, tendo em vista a copa de 2014 e as olimpíadas de 2016.

Cabe ressaltar, que as marcas tem um papel fundamental nessa logística elas dependem do esporte assim como o esporte amador e profissional depende das marcas. As fabricantes de artigos esportivos fornecem o material utilizado na prática esportiva, geram recursos para as entidades esportivas por meio de patrocínios e são um dos elos entre o torcedor e o seu clube de preferência. Já o esporte

profissional é capaz de transferir emoção para as marcas de artigos esportivos, expô-las de maneira integrada e criar novas possibilidades de oferta.

No Brasil, o esporte profissional que possibilita a maior intensidade dessa relação é o futebol. Apesar da importância que a associação com clubes de futebol brasileiros assume para as marcas esportivas atuantes no país, o ambiente brasileiro de patrocínios ainda apresenta uma série de oportunidades na exploração dos benefícios.

Para melhorar os resultados que o patrocínio a clubes de futebol brasileiros pode trazer, as marcas esportivas devem primeiramente considerar todos os benefícios oferecidos por um patrocínio para por meio de ações do composto de marketing e aprimorá-los.

A emoção envolvida com o torcedor brasileiro de futebol possibilita a criação de vínculos emocionais com seus clubes e possibilita que as marcas esportivas realizem ações que transfiram o vínculo emocional para a marca.

A exposição que um patrocínio no futebol brasileiro pode oferecer se aplica principalmente à inserção das marcas patrocinadoras no evento esportivo e o interesse do brasileiro na modalidade.

Ao final do trabalho, é possível concluir que o futebol brasileiro vem evoluindo quando o assunto é marketing esportivo. Isto se reverte em benefícios para as empresas que utilizam a imagem positiva dos clubes e de seus atletas.

Por meio dos casos da Parmalat com o Palmeiras e do Banco Bonsucesso com o Cruzeiro, ficou claro o quanto podem ser lucrativas essas grandes parcerias.

Nesse sentido, a pesquisa objeto dessa dissertação deixou evidente a importância do estudo sobre marketing esportivo como ferramenta na competição moderna.

O mais importante em todas estas constatações é ressaltar que o tema discutido não se esgota nesta dissertação, podendo outros pesquisadores analisá-la sobre outra ótica.

REFERÊNCIAS

AFIF, A. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

BRAGHETTI, Gustavo Ferraz. **Marketing esportivo**. A impulsão e crescimento da NBA por meio do desenvolvimento do marketing esportivo. Universidade Católica de São Paulo, 2010.

CALIARI, Tânia. **Futebol no capitalismo à Brasileira**. Revista Reportagem n° 34 2002. Disponível em: <www.multirio.rj.gov.br/seculo21>. Acesso em 28 jan. 2013.

CAMPESTRINI, Geraldo. **Planejamento x Clubes de Futebol**. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/Coluna/11113/planejamento%2bx%2bclubes%2bde%2bfutebol>>. Acesso em 28 jan. 2013.

CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. São Paulo: Bookmam, 2004.

CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

CONTURSI, Ernani Belivaqua. **Marketing Esportivo**. Editora Sprint, 1996.

COSTA, Guilherme. **Marketing Esportivo e o Futebol Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigo/949/buscar>>. Acesso em 28 jan. 2013.

ESTANISLAU JUNIOR. **O genial marketing do futebol brasileiro...** Disponível em: <<http://www.lanceactivo.com.br/laujr/Blog/o-genial-marketing-do-futebol-brasileiro-/83988>>. Acesso em 21 mai. 2013.

FARIA, P. C. N. **Marketing Futebol Clube: um estudo de múltiplos casos sobre associação de imagem a envolvimento e à identidade em clubes de futebol**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

GAIESKI, Evandro; SILVA, Júlio César Pereira; SCARPETTI, Naimara; et. a.. **Plano de Marketing do Centenário do Futebol Clube Santa Cruz**. Universidade de Santa Cruz do Sul. Porto Alegre, 10 de Dezembro de 2011. Disponível em: <<http://www.universidadedofutebol.com.br/Files/pdf/TRABALHO%20PLANO%20DE%20MKT%20REVISADO.pdf>>. Acesso em 21 mai. 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. F. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório**. Curso de Graduação em Educação Física, Faculdades Integradas Stella Maris Andradina, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em 21 mai. 2013.

MELLO FILHO, Luiz Leandro de. **Consumo e Marketing de Relacionamento: Um chamado à reflexão**. Artigo Científico de conclusão do curso de Extensão Universitária Futebol: Gestão Profissional.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MINADEO, Roberto. **Marketing esportivo – Aspectos Diversos**. Disponível em: <www.mktesportivo.com.br>. Acesso em 28 jan. 2013.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

PACANHAN, Mario Nei; CHIUSOLI, Cláudio Luiz; STAHL, Luciane Maria; HARTORI, Henrique Akira. **Marketing de Relacionamento: Reflexões a Partir da Experiência de Gestão no Contexto de Micro e Pequenas Empresas** Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT45_-_Marketing_relacionamento_pequenas_empr.PDF>. Acesso em: 21 mai. 2013.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PONTES, João. **Corinthians tem três dos 10 maiores patrocínios do Brasil. Veja o ranking**. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2012-12-20/corinthians-tem-tres-dos-10-maiores-patrocínios-do-brasil-veja-o-ranking.html>>. Acesso em 21 mai. 2013.

SBRIGHI, César. **Futebol já sabe qual o retorno do patrocinador**. Disponível em: <mktesportivo.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2013.

SIQUEIRA, Roseane. **O marketing no futebol brasileiro e europeu**. Disponível em: <<http://www.centauro.com.br/futebol/2012/o-marketing-no-futebol-brasileiro-e-europeu/>>. Acesso em 21 mai. 2013.

SOUZA, Jhonatan Uewerton. **O clube e suas múltiplas faces: notas sobre futebol, imigração e pertencimento**. Revista de História Regional 17(2): 505-533, 2012. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/rhr/article/view/4210>. Acesso em: 21 mai. 2013.

STOTLAR, David K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo**. Editora Ideia & Ação, 2005.

VERRY, M. **Sport marketing - for fitness**. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.

YANNAKIS, A. **Some contributions of sport sociology to the marketing management.** Dallas, TX: Business Publications, Inc., 1989.