

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

Ricardo Guilherme Monteiro de Almeida

---

**Análise da Descontinuidade do Patrocínio  
Esportivo em Clubes de Futebol no Brasil**

---

**CAMPINAS  
2009**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

Ricardo Guilherme Monteiro de Almeida

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Heloisa Helena Baldy dos Reis

---

**Análise da Descontinuidade do Patrocínio  
Esportivo em Clubes de Futebol no Brasil**

---

Dissertação de Mestrado apresentada à Pós-Graduação da Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Mestre em Educação Física.

**CAMPINAS  
2009**

## FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA FEF - UNICAMP

AL64a	<p>Almeida, Ricardo Guilherme Monteiro de. Análise da descontinuidade do patrocínio esportivo em clubes de futebol no Brasil / Ricardo Guilherme Monteiro de Almeida. -- Campinas, SP: [s.n], 2009.</p> <p>Orientador: Heloisa Helena Baldy dos Reis. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física.</p> <p>1. Futebol-Brasil. 2. Marketing esportivo. 3. Patrocínio esportivo. I. Reis, Heloisa Baldy dos. II. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física. III. Título.</p> <p>(dilsa/fef)</p>
-------	---

**Título em inglês:** The discontinuation of sponsorship in football clubs in Brazil.

**Palavras-chave em inglês (Keywords):** Football-Brazil; Sports marketing; Sports sponsorship.

**Área de Concentração:** Educação Física e Sociedade.

**Titulação:** Mestrado em Educação Física.

**Banca Examinadora:** Heloisa Helena Baldy dos Reis. Marcelo Weishaupt Proni. Silvia Cristina Franco do Amaral.

**Data da defesa:** 18/12/2009.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA

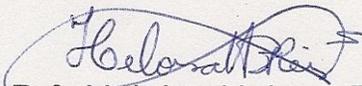
Autoria: Ricardo Guilherme Monteiro de Almeida

---

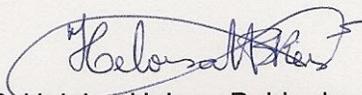
## **Análise da Descontinuidade do Patrocínio Esportivo em Clubes de Futebol no Brasil**

---

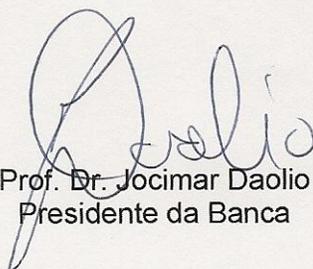
Este exemplar corresponde à redação final de Dissertação de Mestrado defendida por Ricardo Guilherme Monteiro de Almeida e aprovada pela Comissão Julgadora em 18/12/2009.



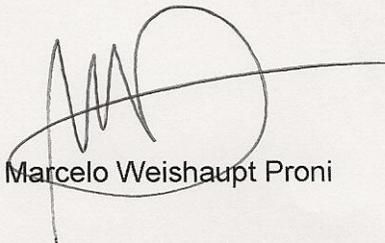
Prof.ª Dr.ª Heloisa Helena Baldy dos Reis  
Orientadora

**COMISSÃO JULGADORA**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Heloisa Helena Baldy dos Reis  
Orientadora



Prof. Dr. Jocimar Daolio  
Presidente da Banca



Prof. Dr. Marcelo Weishaupt Proni



Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sílvia Cristina Franco Amaral

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Heloisa, que mostrou-me os caminhos que deveria seguir na dissertação. Foi de uma paciência singular, confesso. Obrigado pelo carinho, respeito e confiança, valores estes que foram fortalecidos nessa caminhada conjunta.

Aos professores membros da banca examinadora, Prof. Dr. Marcelo Weishaupt Proni e Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sílvia Cristina Franco Amaral, pelos comentários sempre pertinentes e pela confiança depositada em mim.

Ao meu pai Antonio Carlos, minha mãe Dora, minhas irmãs Érica e Ana Carolina, que “torceram à distância”, mas vivenciaram minhas angústias e vitórias nessa fase da minha vida acadêmica.

Ao meu filho Enrico, que nasceu durante o surgimento dessa dissertação, e que simplesmente virou minha vida do avesso. E eu adorei!

À minha esposa Lana que, mesmo com todas suas atividades profissionais, conseguiu encontrar tempo para ajudar-me a conquistar e superar esse desafio. Essa dissertação é inteiramente dedicada a ela, verdadeiro amor da minha vida.

Aos meus amigos integrantes do GEF (Grupo de Estudos e Pesquisas do Futebol), comandados pelo Helô, que opinaram e trouxeram contribuições para essa dissertação.

Ao Rodrigo Nascimento, responsável pela correção desse trabalho, meus sinceros agradecimentos.

Aos alunos e professores de pós-graduação da FEF que me acompanharam nessa trajetória.

E a todos que, de algum modo, vivenciaram essa dissertação.

ALMEIDA, Ricardo Guilherme Monteiro de. **Análise da descontinuidade do patrocínio esportivo em clubes de futebol do Brasil**, 2009, 144 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, 2009

## RESUMO

O tema definido para essa dissertação procura mostrar as condições atuais dos clubes de futebol e a sua relação com empresas patrocinadoras. Dentre os objetivos específicos, pretendemos identificar, junto aos patrocinadores de clubes de futebol, as vantagens e desvantagens analisadas no patrocínio; identificar, junto aos patrocinadores de clubes de futebol, o retorno de investimento após o término de contrato com um clube de futebol; identificar, junto aos patrocinadores de clubes de futebol, quais as ações realizadas durante o contrato com os clubes para aumento da visibilidade de sua marca e como são implementadas; identificar os fatores relevantes que fazem com que os patrocinadores esportivos não renovem seu contrato junto aos clubes de futebol; identificar os motivos de troca entre patrocinadores e clubes após o término de contrato de patrocínio esportivo; identificar se a desorganização na gestão de um clube de futebol interfere na descontinuidade de um contrato de patrocínio esportivo; identificar o reconhecimento por parte dos executivos de empresas dos riscos relacionados ao patrocínio esportivo e como enfrentar estas contingências. O desenvolvimento da dissertação se inicia em seu primeiro capítulo com algumas idéias e conceitos do marketing esportivo, mostrando o desenvolvimento e crescimento do marketing esportivo no Brasil e no mundo. No segundo capítulo, abordo o patrocínio esportivo, que mostra os efeitos e benefícios que essa ação pode gerar ao ser bem administrado, através de análises de retorno do investimento realizado pelas empresas patrocinadoras. Nos capítulos seguintes, serão apresentados os dados coletados por meio de entrevistas com as empresas patrocinadoras de clubes de futebol no Brasil e com os respectivos clubes patrocinados, com o objetivo de entender os motivos de uma descontinuidade, quais os impactos gerados e uma análise comparativa entre as respostas dessas empresas, podendo confirmar ou não as hipóteses levantadas durante a dissertação.

Palavras-chave: marketing esportivo; patrocínio esportivo; futebol

ALMEIDA, Ricardo Guilherme Monteiro de. **Analysis of the discontinuity of sports sponsorship in the football clubs of Brazil**, 2009, 144 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, 2009

### **ABSTRACT**

The subject chosen for this dissertation tries to show the current conditions of the football clubs and their relationship with sponsors. Among the specific objectives to be identified, together with the sponsors of football clubs, the advantages and disadvantages discussed in sponsorship, identify with sponsors of football clubs, the return on investment after completion of contract with a football club, to identify, with sponsors of football clubs, including the actions taken during the contract with the clubs to increase the visibility of your brand and how they are implemented, identify relevant factors that make sports sponsors not to renew his contract with the club football; identify the reasons for exchange between sponsors and clubs after the end of the sponsorship contract, identifying the disorganization in the management of a football club discontinuity interferes with a contract of sports sponsorship, to identify the recognition by corporate executives risks related to sports sponsorship and how to deal with these contingencies. The development of the dissertation starts in his first chapter with some ideas and concepts of sports marketing, showing the development and growth of sports marketing in Brazil and the world. In the second chapter, I discuss sports sponsorship, which shows the effects and benefits that this action may cause to be well managed through analysis of return on investment for sponsors. In the following chapters will present the data collected through interviews with the sponsors of football clubs in Brazil and its sponsored clubs, in order to understand the motives of a discontinuity, which the impacts and a comparative analysis replies from these companies and can confirm or refute the hypotheses for the dissertation.

Keywords: sports marketing; sports sponsorship; football

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo de Receita entre clubes brasileiros e estrangeiros.....	47
Quadro 2: Comparação da gestão de finanças de dois grandes clubes .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: A Evolução da indústria do esporte no Brasil .....	40
Tabela 2: Ranking Mundial de Clubes (atualizado em 1º de Maio de 2009).....	46
Tabela 3: Ranking dos resultados e evolução de faturamento.....	49
Tabela 4: Ranking de faturamento dos clubes europeus.....	55

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1: transcrição das entrevistas com as empresas.....	118
Apêndice 2: transcrição das entrevistas com os clubes.....	130

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	21
CAPÍTULO 1 .....	25
<i>MARKETING ESPORTIVO E ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA</i> .....	25
1.1. Relação dos conceitos de marketing no futebol.....	25
1.2. Entendendo a indústria do futebol-empresa .....	40
Tabela 1: A Evolução da indústria do esporte no Brasil .....	40
Tabela 2: <i>Ranking</i> Mundial de Clubes (atualizado em 1º de maio de 2009). .....	46
Quadro 1: Comparativo de Receita entre clubes brasileiros e estrangeiros.....	47
Quadro 2: Comparação da gestão de finanças de dois grandes clubes. ....	48
Tabela 3: <i>Ranking</i> dos resultados e variação de faturamento.....	49
1.3. A transformação inglesa .....	49
Tabela 4: <i>Ranking</i> de faturamento dos clubes europeus. ....	55
CAPÍTULO 2 .....	57
O PATROCÍNIO ESPORTIVO .....	57
CAPÍTULO 3 .....	77
ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS DAS EMPRESAS PATROCINADORAS .....	77
3.1. Consórcio Nacional Embracon .....	77
3.2. Kalunga.....	78
3.3. Kia Motors Do Brasil .....	80
3.4. LG Eletronics .....	81
3.5. Petrobrás S.A. ....	82
3.6. Análise Comparativa das Respostas das Empresas Patrocinadoras .....	83
CAPÍTULO 4 .....	89
ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS DOS CLUBES PATROCINADOS .....	89
4.1. Guarani Futebol Clube .....	89
4.2. Sport Club Corinthians Paulista.....	91
4.3. Ituano Futebol Clube.....	92
4.4. São Paulo Futebol Clube .....	94
4.5. Clube de Regatas Flamengo .....	96
4.6. Análise Comparativa das Respostas dos Clubes Patrocinados .....	97
CAPÍTULO 5 .....	103
COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS ENTRE CLUBES E EMPRESAS.....	103
5.1. Guarani Futebol Clube e Consórcio Nacional Embracon.....	103
5.2. Sport Club Corinthians Paulista e Kalunga.....	105
5.3. Ituano Futebol Clube e Kia Motors do Brasil .....	108
5.4. São Paulo Futebol Clube e LG Eletronics.....	110
5.5. Clube de Regatas Flamengo e Petrobrás S.A.....	112
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	121
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICE 1 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS .....	131

APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS CLUBES .....145

## INTRODUÇÃO

O tema definido para esta dissertação, “Análise da descontinuidade do patrocínio em clubes de futebol do Brasil”, investiga e procura trazer à tona as condições atuais de patrocínio nos clubes e a relação destes com as empresas patrocinadoras na utilização de uma das ferramentas mais importantes existentes no *marketing* esportivo: o patrocínio esportivo.

Como possuo formação acadêmica voltada para a Administração e trabalho com *marketing* esportivo, na atividade específica de buscar patrocinadores para clubes, atletas e eventos esportivos, percebi que a Faculdade de Educação Física (FEF) da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) poderia, por meio de seus professores, ter interesse no tema e dar-me a oportunidade de desenvolvê-lo.

Tive a honra de ser convidado para fazer parte do Grupo de Estudos e Pesquisas do Futebol (GEF), coordenado pela minha orientadora, professora doutora Heloisa Reis, em meados de 2006, e o prazer de participar de atividades em conjunto com os demais membros do grupo, fato esse extremamente enriquecedor para adquirir novos conhecimentos sobre as questões que envolvem a discussão sobre o futebol.

Com o passar do tempo, e dos encontros realizados pelo GEF, fui delimitando meu tema e obtive o ingresso como aluno regular no processo seletivo de mestrado em 2007.

A pesquisa teve como objetivo específico identificar e analisar o motivo da descontinuidade do patrocínio esportivo em clubes de futebol.

A realização das entrevistas com dirigentes de clubes e profissionais dos departamentos de marketing das empresas patrocinadoras deu-se no primeiro semestre de 2009. Em cada patrocínio pesquisado, tivemos graus de dificuldades diferentes para conseguir localizar os responsáveis pela gestão do patrocínio, em virtude do contrato ter-se rompido há mais de 15 anos (caso do patrocínio do Sport Club Corinthians Paulista com a Kalunga) e nas mudanças ocorridas no quadro diretivo de clubes e empresas ao longo do tempo.

Dentre os objetivos específicos, busquei identificar, junto aos patrocinadores de clubes de futebol, as vantagens e desvantagens analisadas por estes sobre o

patrocínio; elencar, junto aos patrocinadores de clubes de futebol, o retorno de investimento após o término de contrato com um clube de futebol; verificar, também junto aos patrocinadores, quais as ações realizadas durante o contrato com os clubes para o aumento da visibilidade de sua marca e como tais ações são implementadas; levantar os fatores relevantes que fazem com que os patrocinadores esportivos não renovem seu contrato com os clubes de futebol; perceber os motivos de troca entre patrocinadores e clubes após o término de contrato de patrocínio esportivo; analisar se a desorganização na gestão de um clube de futebol interfere na descontinuidade de um contrato de patrocínio esportivo; identificar o reconhecimento por parte dos executivos de empresas dos riscos relacionados ao patrocínio esportivo e como enfrentar essas contingências.

Como método de investigação deste estudo, utilizou-se da pesquisa qualitativa de cunho exploratório. Para complementar o estudo exploratório e buscar respostas para alcançar os objetivos da pesquisa, foram realizados estudos descritivos, por meio da utilização de uma pesquisa qualitativa, por entrevistas em profundidade, com os responsáveis da gestão de clubes de futebol e cinco perfis de empresas patrocinadoras. São os patrocinadores:

a) de clubes de futebol da atualidade, tendo a empresa LG Technologies como objeto de estudo, e o São Paulo Futebol Clube como o clube patrocinado;

b) que, após o término do contrato com os clubes de futebol, deixaram de ser patrocinadores e buscaram outras formas de veicular sua marca. A empresa Kalunga e o Sport Club Corinthians Paulista foram escolhidos para este quesito;

c) que, após o término do contrato com um determinado clube de futebol, iniciaram seu contrato com outro clube de futebol; o Consórcio Nacional Embracon tem o perfil de empresa com essas características, por ter patrocinado o Guarani Futebol Clube;

d) que, após término do contrato com um clube de futebol, passaram a patrocinar outras modalidades esportivas, condição adotada pela Petrobrás S.A. junto com o Clube de Regatas Flamengo ;

e) os patrocinadores que, após o término do contrato com clubes de futebol, mudaram de segmento de patrocínio, caso específico da Kia Motors. O Ituano Futebol Clube foi o clube patrocinado.

As entrevistas<sup>1</sup> foram realizadas com empresas e clubes de futebol, para dar voz aos dois envolvidos na negociação do patrocínio esportivo e, assim, obter um melhor entendimento dos fatores que geram a descontinuidade de patrocínios esportivos.

O desenvolvimento desta dissertação inicia-se em seu primeiro capítulo com alguns conceitos básicos do *marketing* esportivo, mostrando seu desenvolvimento e crescimento no Brasil e no mundo, e, também, a relação entre o *marketing* esportivo e o futebol.

É apresentado, também nesse capítulo, considerações comparativas entre o *marketing* realizado em clubes de futebol do Brasil e o mesmo trabalho promovido em clubes europeus, as diferenças em sua forma de geri-lo e os resultados.

No segundo capítulo, será tratado o patrocínio esportivo, ferramenta do *marketing* esportivo que mostra os efeitos e benefícios que um patrocínio pode gerar ao ser bem administrado, por meio de análises de retorno do investimento realizado pelas empresas patrocinadoras.

Nos capítulos subseqüentes, serão apresentados os dados coletados por meio de entrevistas com as empresas patrocinadoras de clubes de futebol no Brasil e com seus respectivos clubes patrocinados, com o objetivo de entender os motivos de uma descontinuidade, quais os impactos gerados e uma análise comparativa entre as respostas dessas empresas.

---

<sup>1</sup> Foram entrevistados: o diretor de *marketing* do Guarani Futebol Clube, ex-diretor de marketing do Clube de Regatas Flamengo, o coordenador de relações públicas do São Paulo Futebol Clube, a ex-assistente de *marketing* do Sport Club Corinthians Paulista e o representante da Traffic Marketing Esportivo, responsável pela gestão do futebol do Ituano Futebol Clube.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARKETING ESPORTIVO E ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA**

#### **1.1. Relação dos conceitos de *marketing* no futebol**

A interação de elementos esportivos com o composto promocional das organizações é um valioso instrumento, há muito percebido e utilizado em termos de persuasão e promoção. A partir desta idéia, a dissertação que se inicia tem como objetivo o levantamento das aspirações e comportamentos de patrocinadores e patrocinados, no que se refere à formação, manutenção e, principalmente, a descontinuidade dos relacionamentos em *marketing* e patrocínio esportivo.

Percebe-se que a aplicabilidade do composto promocional com a interação esportiva não ficou restrita às idéias fordistas, em que prevalecia que a propaganda mais eficaz era vencer uma corrida ou estabelecer um novo recorde. Para tanto, basta observar o papel que o esporte, em sua totalidade, vem desempenhando no cotidiano de todo o mundo – algo tão representativo a ponto de já se ter afirmado que, assim como a língua ou a religião, ele nos é legado, pelo ambiente em que convivemos no início da infância e, a partir de então, tem presença tão impositiva que o desinteresse pelo esporte preferido de seu grupo de referência acaba por provocar nas pessoas certo sentimento de exclusão, uma desintegração dos acontecimentos ao seu redor.

Eventos esportivos e seus ídolos ocupam o tempo dos noticiários, as páginas da imprensa e as horas de lazer de grande parte da população, em função dos feitos realizados. Atraem afeto e geram envolvimento, sendo motivo de reunião e confraternização. Surgem, simultaneamente, como elementos de identificação e diferenciação entre indivíduos.

Acima de tudo, o esporte constitui um fato social sedimentado e estabelecido, com ampla penetração e influência no comportamento das mais diversas classes e segmentos de consumidores. Em consequência disso, esse campo vem estabelecendo uma forte ligação com as atividades empresariais e, por isso, passa a ser um ponto de interesse para quem estuda e trabalha o *marketing*. No Brasil, nas décadas de 1950 e 1960, algumas empresas, principalmente multinacionais, começaram a utilizar serviços

de *marketing*, como a propaganda, a promoção de vendas, o *merchandising* e as pesquisas de mercado e opinião, na busca de divulgar seus produtos e serviços, visando conseqüentemente uma expansão comercial junto ao público-alvo.

Entre 1960 e 1970, o conceito de *marketing* foi ampliado, dando origem ao *marketing* integrado, que é o inter-relacionamento dos elementos de *marketing*, e a área comercial passou a ser organizada em função do *marketing* e não mais das vendas. A concorrência é tênue e as grandes empresas aproveitam-se disso para “conquistar espaço”, consolidando suas marcas com investimentos insignificantes, se comparados aos resultados obtidos.

Entre 1970 e 1980, o *marketing* avançou rapidamente. O mercado consumidor expandiu-se e, também, muitas indústrias de bens duráveis, como as de automóveis e de produtos e equipamentos industriais. O período entre as décadas de 1980 e 1990 foi, para o *marketing* brasileiro, de consolidação das estratégias junto às grandes organizações. Fixaram-se no mercado os profissionais desse ramo e, com eles, novas promoções, eventos e campanhas publicitárias, constituindo-se no Brasil um mercado de primeiro mundo.

Existe ainda muita confusão com relação ao *marketing*, no que diz respeito à sua conceituação e aplicabilidade, principalmente quando se faz uma correlação com a conceituação de vendas. Algumas organizações possuem excelentes produtos, mas não têm uma orientação voltada para o *marketing*, o que pode comprometer seu desempenho, muitas vezes por desconhecimento, em decorrência de não investirem em um departamento específico.

Levitt (1985), um dos principais ícones do *marketing* contemporâneo, escreveu um artigo<sup>2</sup> que ficou intitulado “Miopia em *marketing*”, considerado um clássico entre os clássicos da área de *marketing* e vendas, pois aponta que muitas empresas fecharam porque confiavam demasiadamente em seus produtos, e não se preocupavam com a satisfação das necessidades de seus clientes não tendo, nesses casos, uma orientação

---

<sup>2</sup> Poucas idéias tiveram tanto impacto na formação do pensamento de *marketing* quanto as preconizadas no artigo “Marketing myopia” (Miopia em *marketing*), publicado pelo ex-professor de Harvard, Theodore Levitt, na edição de julho/agosto de 1960 da *Harvard Business Review*. A própria revista, em seu número comemorativo de 75 anos, em 1997, considerou “Marketing myopia” como um dos 16 artigos mais importantes de sua história, em todas as áreas de *management*.

de seus produtos voltada para o *marketing*, afim de criarem uma relação próxima com o consumidor final, técnica essencial para esse tipo de orientação e obtenção de sucesso.

Para McCarthy e Perreault (1997), se a maioria das pessoas tiverem de definir *marketing*, até mesmo alguns administradores o definirão como “venda” ou “propaganda”, quando, na verdade, esses são alguns dos elementos do *marketing*, mas não os únicos.

Segundo Kotler e Fox (1994), um questionamento sobre a definição de *marketing* foi feita para 300 administradores educacionais de faculdades que estavam enfrentando diminuição no número de matrículas e custos crescentes. A maioria deles respondeu que *marketing* é uma mistura de venda, propaganda e relações públicas. Outros, que era apenas uma dessas três atividades. Somente alguns sabiam que o processo de *marketing* tinha a ver com avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, preço e distribuição.

Um grande número de pessoas entende que *marketing* é somente venda e promoção. Alguém está sempre tentando vender algo, entretanto, a maioria das empresas ficam surpresas ao aprender que a venda não é a parte mais importante do *marketing*. Quando uma instituição oferece produtos, serviços e preços apropriados, distribui e promove-os eficazmente, fica mais fácil a venda desses produtos e serviços.

Levitt (1985, p. 37) revela em seu trabalho um claro contraste entre os conceitos de venda e de *marketing*

A venda enfatiza as necessidades do vendedor; o *marketing*, as necessidades do comprador. A venda está preocupada com as necessidades do vendedor em transformar seu produto em dinheiro; *marketing* envolve a idéia de satisfazer as necessidades do cliente através do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo.

O conceito de *marketing* é uma filosofia empresarial que desafia os conceitos de produção, de produto e de venda. Segundo Kotler (1996), o conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro de uma organização para fora. Começa com a fábrica, foca sobre os produtos existentes na empresa e exige ênfase em venda e promoção para gerar resultados rentáveis. O conceito de *marketing*, entretanto, 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 esses consumidores e produz lucros pela obtenção da satisfação desses consumidores.

O conceito de venda parte da idéia de que os consumidores não irão comprar se não forem estimulados, então o vendedor deve induzi-los a comprar o seu produto, muitas vezes, sem se preocupar com a satisfação posterior de seus clientes.

Há também o profissional e a empresa orientados para a produção. Nesse caso, trabalham no sentido de aumentar a produção por meio da redução de preço. Henry Ford foi o pioneiro dessa filosofia, no início do século XX, para expandir o mercado automobilístico. Ele empregou todo o seu talento no aperfeiçoamento da produção em série (linha de montagem), possibilitando baixar o custo de produção de automóveis e, com isso, aumentando a venda de unidades.

Segundo Kotler (1996), o conceito de produção é muito utilizado pelos vendedores. Acredita-se que os clientes darão preferência àqueles produtos que estão amplamente oferecidos no mercado e com preços reduzidos, portanto não há a preocupação com a satisfação do cliente. A organização que tem uma boa capacidade produtiva atinge seus clientes colocando seus produtos no maior número de pontos de venda possíveis, em grande quantidade e a preços baixos, para que sejam de fácil acesso.

Para McCarthy e Perreault (1997), a orientação para o produto considera que os consumidores irão preferir os produtos que puderem oferecer algumas vantagens – como qualidade, desempenho, emoção, satisfação ou características superiores com novidades – com relação a outros. As organizações voltadas para esses conceitos procuram concentrar-se em fazer produtos superiores e aprimorá-los com o passar do tempo.

O conceito de *marketing* mais utilizado é o de Kotler (1996), em que ele assume que, para atingir as metas de uma organização, é necessário determinar as necessidades e desejos do consumidor, com o objetivo de oferecer a ele satisfações desejadas mais eficazmente que os concorrentes. *Marketing* também pode ser interpretado como um conjunto de técnicas que tem por objetivo aprimorar o processo de troca e melhorar o desempenho da organização em termos de resultado, por meio da satisfação das necessidades e desejos das pessoas envolvidas no processo de

troca. Portanto, para compreender esse conceito, é preciso, também, entender o que seriam necessidades e desejos, do ponto de vista do estudo do *marketing*, ponto de partida para entendermos seus princípios fundamentais:

- Necessidades: aquilo que é indispensável, essencial. No caso do *marketing*, refere-se à necessidade pura e simples de um produto ou serviço, como, por exemplo, a troca de um carro quando já estiver sem condições de uso (produto), ou o seu conserto quando estiver apresentando algum defeito (serviço) (KOTLER, 2005).
- Desejo: anseio ou vontade de se ter um produto ou serviço. Algumas coisas são simplesmente desejadas e não realmente necessárias. Comer é uma necessidade, mas ir jantar num restaurante é um desejo. Quando um restaurante é especificamente escolhido, foi efetuada uma decisão de compra (KOTLER, 2005).

Necessidades e desejos são conceitos simples de serem compreendidos, porém, difícil é ter a sensibilidade ou dominar as técnicas para saber quais as formas como eles se expressam nos clientes.

Acredita-se que o *marketing* influi em quase todos os aspectos do cotidiano. Todos os bens e serviços que são consumidos, as lojas onde se compra e os programas de rádio e televisão pagos pelos anunciantes existem em função do *marketing*. Mesmo um currículo pode fazer parte de uma campanha de *marketing* pessoal para apresentar um profissional a algum empregador, e, para que isso ocorra, é necessário uma boa apresentação e um bom conteúdo.

Outro conceito que se destaca é o de mercado, que é o alvo da campanha de *marketing*. O mercado pode ser definido como o grupo de compradores potenciais que necessitam, desejam e estão habilitados a comprar um produto específico. O mercado pode ser local (uma cidade, um bairro), regional (uma região), internacional (um ou mais países) ou global (todos ou quase todos os países do globo).

De acordo com Campomar e Minciotti (1992, p. 9),

Os consumidores que formam um mercado precisam saber que

existe um produto, a um certo preço, em certo lugar, e para que ele serve; caso contrário, não saberão como ele tem a possibilidade de satisfazer seus desejos e necessidades. Por isso, o primeiro propósito da promoção, em *marketing*, é dar informação, mas, ainda assim, os consumidores podem hesitar em realizar essa troca. Precisam ter garantia de que o produto pode proporcionar o que querem ou de que necessitam.

Quando estamos interessados em comprar ou vender, estamos querendo fazer uma troca, o praticante de *marketing* deve fazer com que essa troca agrade aos dois lados envolvidos, o profissional/empresa e o cliente. Segundo Kotler e Fox (1994), o que vem surgindo como tendência, mas ainda não está totalmente definido, é o *marketing* societal, que busca definir a tarefa da organização como a de determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência, de modo que se preserve ou aumente o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Conseqüentemente, diferente do que muitos pensam, *marketing* não significa convencer as pessoas a comprarem o que elas não querem. Praticar *marketing* significa ter bom senso, saber observar as tendências, trabalhar com seus clientes de forma individualizada, observar quais são suas necessidades, o que pensam e esperam da atividade que lhe é proposta, apresentar o produto e atingir a satisfação do seu consumidor. *Marketing* é um conjunto de ferramentas simples, fácil e prático de se utilizar, capaz de direcionar e melhorar o posicionamento de qualquer pessoa ou produto no mercado.

Já o *marketing* esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos. Afif (2000) explica que *marketing* esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Há duas formas para definir essa prática:

- *marketing* de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma forma, se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time, por exemplo);
- uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).

Empresas e marcas líderes costumam privilegiar esse segmento de comunicação, aproveitando-se da boa imagem de atletas ou equipes esportivas junto à opinião pública, gerando resultados extremamente positivos para suas imagens. Além das vendas, a estratégia de associar a empresa ao esporte pode gerar o rejuvenescimento da marca, em virtude da força que o esporte possui entre os jovens. O fato de inserir uma marca na camisa de uma equipe pode criar uma relação de cumplicidade da empresa com a *performance* esportiva, recebendo toda a credibilidade obtida pelos atletas.

Com o bom desempenho do time ou dos atletas, acredita-se que as pessoas, que até então se mostravam indiferentes pela marca patrocinadora, passam a nutrir uma imagem positiva da empresa. Entretanto, quando um jogador apresenta um comportamento inadequado, pressupõe-se que o patrocinador poderá ter sua imagem afetada, mesmo que indiretamente.

Afif (2000) comenta que muitas pessoas começam a compreender que, além do patrocínio esportivo, nasce a possibilidade de novos negócios, principalmente no futebol, quanto a investimentos em outras propriedades ou licenciando a marca do time para utilizá-la em suas ações de *marketing*. Porém, muitas empresas, na busca do retorno rápido para o seu investimento, acabam divulgando muito mais sua marca do que necessariamente o nome da equipe. Assim, o autor ressalta que o importante é que essas empresas percebam que os motivos que levam as torcidas aos estádios são as equipes e não as suas marcas, que devem se posicionar na lembrança do público e do torcedor como uma parceira do clube.

Segundo Afif (2000), o *marketing* esportivo teve grande avanço no Brasil nos anos de 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek. A política implantada levou diversas organizações, tanto nacionais como internacionais, a atuar no país. As grandes empresas de origem estrangeira traziam para o país as mesmas marcas que comercializavam em outros países e limitavam-se a produzir artigos padronizados. A ênfase estava nas vendas, mas empresas-líderes já utilizavam estratégias de *marketing*, como as pesquisas, a propaganda e as promoções de venda.

Afif (2000) comenta que o *marketing* esportivo só não foi desenvolvido há mais tempo no futebol porque a Federação Internacional de Futebol (FIFA) não aceitava que

as equipes incluíssem publicidade em suas camisas. Para resolver essa situação, algumas empresas transformaram seus nomes em marca de material esportivo para estampá-las nas camisas dos jogadores. Já outras, compraram clubes para alterar seu nome.

Proni (2000) alega que o contexto de crise financeira dos anos 1980 e pressão política por mudanças no futebol brasileiro fez com que alguns clubes, principalmente do eixo Rio-São Paulo, buscassem alternativas de receita na exploração do *marketing* esportivo:

Na época, sendo uma novidade por aqui, era entendido simplesmente como uma forma de utilizar o esporte como instrumento de publicidade. Ainda não havia um consenso de que o *marketing* aplicado ao esporte implicava melhorar o conceito do produto, assim como implementar um gerenciamento profissional e mais racional. E muito menos se imaginava que o desenvolvimento do *marketing* esportivo pudesse imprimir mudanças profundas na estrutura do futebol brasileiro (PRONI, 2000, p. 157).

Na Alemanha, o laboratório Bayer, no início do século XX, aumentou a divulgação de sua marca depois de comprar os clubes Leverkusen e Uerdigen. Na Holanda, em 1913, a tática foi utilizada pela Philips, que incorporou seu nome ao clube Philips Sports Vereniging (União de Esportes Philips), clube fundado pelos operários da fábrica Philips.

Muitos dos motivos que levaram grandes empresas a investirem no esporte estão ligados ao espaço que a mídia reservou para a divulgação dos eventos esportivos, motivado pelo sucesso obtido em grandes competições nacionais e internacionais e o retorno institucional e de vendas que esses espaços traziam (AFIF, 2000).

O *marketing* esportivo exerce sua função como *merchandising*, em virtude do fato de que cada modalidade esportiva permite, segundo Melo Neto (1995, p. 154), “uma pesquisa de espaço, considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento do equipamento, o local destinado ao público e os demais personagens coadjuvantes que participam do evento esportivo”. O produto está para o consumidor de uma forma não tão explícita de venda e, mesmo não sendo o foco

principal do evento, será lembrado pelo público, funcionando como uma mensagem subliminar.

No exterior, o *marketing* esportivo ganhou força a partir das restrições à publicidade do cigarro e de bebidas alcoólicas, impostas pelos Estados Unidos, no final da primeira metade do século XX, e em parte de países europeus. A partir dessas restrições, a Stock, fábrica de bebidas alcoólicas proveniente da Itália viu, o final dos anos de 1960, como uma oportunidade mercadológica patrocinar e divulgar sua marca nos estádios italianos.

O *marketing* esportivo, para Pozzi e Oliveira (1996), pode envolver eventos, times, contratos de *endorsement*<sup>3</sup> (testemunhal de atletas), ligas e compra de espaços de mídia em eventos esportivos. Segundo Melo Neto (1995), o *marketing* esportivo é um segmento relativamente novo no mercado de comunicação e trata-se de um tipo de *marketing* promocional que atua na dimensão institucional de uma marca ou empresa.

Mariante (1994) reforça as exemplificações de Melo Neto (1986), citando um caso que, segundo ele, representa um dos maiores desperdícios de espaço publicitário: a Kalunga. Segundo o autor, saber que a marca Kalunga patrocinava o Corinthians é relativamente fácil, mas saber o que é a marca Kalunga, somente quem passasse em frente a uma das lojas de material de escritório da empresa poderia saber.

O esporte é uma importante área de trabalho e é caracterizado como produto por ter elementos tangíveis e intangíveis. Tangível pode ser visto, tocado, cheirado, testado, como um produto. No *marketing* esportivo, essa tangibilidade é possível, por exemplo, na exposição de uma marca de uma empresa na camisa ou na venda de produtos licenciados; a prestação de serviços, por sua vez, é algo intangível, pois se vale de uma expectativa de resultados. Como exemplo no *marketing* esportivo, pode-se citar a criação de um canal de relacionamento entre patrocinadores e seus clientes, tendo como espaço desse encontro o estádio de futebol do clube patrocinado. Como produto, o esporte não é diferente de qualquer outro produto de consumo, já que possui

---

<sup>3</sup> A participação dos atletas nos contratos de patrocínio dá-se de duas formas usuais: a primeira, quando o próprio atleta é patrocinado por uma empresa ou mesmo por uma entidade governamental; a segunda, quando os atletas integram um clube ou equipe. Em ambos os casos, os contratos devem prever e reger as obrigações de parte a parte que possam ser corretamente geridas.

tanto aspectos tangíveis (clubes e atletas) quanto intangíveis (emoções e experiências geradas pelo esporte).

Elementos tangíveis abrangem o tipo de esporte (futebol, basquetebol, ginástica e outros), os participantes (atletas, treinadores e o ambiente da competição), os times (São Paulo, Banespa e outros), e a competição (amigos, rivais, treinamentos, campeonatos locais e regionais). Já os elementos intangíveis correspondem ao orgulho, à vibração, à satisfação e à alegria de ver o time vencer ou superar seus oponentes numa competição.

Existem possibilidades de negócios na indústria do esporte que, segundo Pitts e Stotlar (2002), é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte, *fitness*, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias.

Para Teitelbaum e Luce (1995), patrocínios abrangem o apoio contratual e pecuniário de organizações a atletas, com a vinculação do nome de uma empresa a um evento, clube ou atleta, e a veiculação de mensagens atreladas por meio das coberturas jornalísticas de acontecimentos pertencentes à esfera esportiva. O patrocínio requer que a empresa firme um compromisso com um clube ou atleta e que a divulgação de sua marca se torne uma forma de comunicação mais eficaz que a propaganda tradicional.

De acordo com esses autores, a criação ou promoção de eventos está muito ligada aos negócios de patrocínio. No entanto, os eventos estão direcionados para o que se pode denominar de negócios de oportunidade, os que surgem em decorrência de fatos momentâneos, tais como a exploração da boa fase de um atleta, do sucesso de uma equipe ou da colocação em voga de uma determinada modalidade esportiva.

Melo Neto (1995) afirma que a exploração de material esportivo se restringe às negociações que aproximam os atletas e clubes aos fabricantes de produtos voltados à prática do esporte, sendo que o objetivo desses fabricantes não é apenas o de equipar os atletas e clubes para o desenvolvimento de suas atividades, mas visam, também, utilizar a imagem de ambos para promover suas próprias marcas e produtos.

No Brasil, atualmente, são muitos os clubes de futebol profissional que estão colocando em prática planos e projetos de *marketing*, como o projeto sócio-torcedor e

as vendas de ingressos por sites na internet. A receita financeira dos clubes não está sendo suficiente para cobrir seus gastos e, desse modo, a saída para os clubes é um tipo de *marketing* voltado para as características de um clube como uma unidade estratégica de negócios, análogo ao funcionamento de uma empresa.

O *marketing* em clubes de futebol é uma alternativa dentro do *marketing* esportivo, que tem como objetivo buscar receitas alternativas por meio de ações direcionadas para segmentos que promovam retorno, como a realização de promoções durante a transmissão dos jogos do clube; comercialização da marca do clube como grife; venda de franquia das escolinhas; venda da publicidade em seu estádio; venda de patrocínio do clube e/ou de suas equipes; venda de serviços para seus associados e torcedores; venda de títulos de sócios; contratos de arrendamento, *leasing* e concessão com fornecedores e prestadores de serviço e venda de jogadores.

Segundo Melo Neto (2000, p. 89), para que tudo isto funcione

é preciso que haja um trabalho de profissionalização da gestão denominado de empresarização<sup>4</sup>. Ao chamar um clube de clube-empresa, está sendo introduzida a dimensão empresarial no negócio do clube”. E é esta a dimensão empresarial que exige um novo processo de gestão do clube, que envolve a captação de clientes potenciais, pois são estes que farão com que a empresa obtenha lucros e atinja os objetivos traçados, para a manutenção de sua marca no mercado.

Pitts e Stotlar (2002) mencionam que o *marketing* esportivo corresponde ao processo de elaborar e introduzir atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa. Para Melo Neto (1995), a emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente, estabelecendo a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte.

Pozzi e Oliveira (1996) afirmam que as mensagens transmitidas por patrocínios de eventos esportivos chegam sutilmente aos consumidores mediante associações, garantindo prestígio e credibilidade às marcas que patrocinam. Esse é o tipo de ação

---

<sup>4</sup> Na lei n. 9.981 de 14 de julho de 2000 (Lei Maguito Vilela), é deixado claro que é facultativa a entidade de prática desportiva tornar-se empresa, o que pela Lei Pelé (Lei n. 9.615 de 24 de março de 1998, art. 27, parágrafo único) era obrigatório.

que tem a capacidade de reforçar ou mesmo mudar as atitudes de um consumidor em relação a uma marca.

Dentre as poucas pesquisas já realizadas para se avaliar, com profundidade, como o consumidor enxerga o investimento de uma empresa no esporte, uma delas foi realizada em 1994 pelo Instituto de Pesquisa Interscience (AFIF, 2000). Segundo a pesquisa, patrocinar o esporte dá seriedade à marca. Empresas que o fazem têm seu *status* elevado e são mais respeitadas pelos consumidores.

Outro fator a ser lembrado é de que a imagem do patrocinador não é afetada quando uma equipe perde, e pouco valorizada quando o resultado for uma vitória (AFIF, 2000). O problema é quando se tem de avaliar uma ação em particular. Saber se a relação custo-benefício foi compensatória ou não, se a imagem que a empresa gostaria de impressa na mente do consumidor foi realmente deixada e como ela foi fixada são questões que serão discutidas nos capítulos 3 e 4 desta dissertação.

A utilização de *marketing* junto ao esporte, ou seja, o *marketing* esportivo, envolve o incentivo à realização de transações que se inter-relacionam dualisticamente, tendo como centro o esporte e seus atores (clubes, atletas, eventos). Esses, por sua vez, procuram relacionar-se, de um lado, com empresas investidoras – voltadas tanto para o fomento à geração de um produto no terreno esportivo quanto para a obtenção de resultados junto ao público – e, de outro, com o próprio público – interessado em consumir eventos e produtos do esporte em si e, conseqüentemente, sensível às mensagens daquelas organizações que demonstram uma clara identidade com suas preferências.

É a partir dessa relação entre os elementos envolvidos (esporte e seus atores) que se definem os fundamentos teóricos buscados para dar sustentação ao problema tratado nesta pesquisa, ou seja, as relações entre os clubes de futebol do Brasil e empresas patrocinadoras no futebol.

Assim, cabe ressaltar que o foco de pesquisa, aqui, está direcionado para apenas uma das vertentes da referida dualidade – aquela representada pelos relacionamentos entre clubes e as organizações empresariais – sem que se enfatize a outra vertente, formada pelas ligações entre as organizações empresariais e o público consumidor.

As ações envolvendo a interação do esporte com o *marketing* surgem como forma alternativa às linhas convencionais de publicidade, propaganda e promoção – uma maneira de apostar na influência positiva que uma boa imagem pode trazer para os negócios de uma empresa.

Sahnoun (1986) coloca que uma empresa que se dedique a manifestações fortemente ligadas a uma comunidade ou segmento do mercado poderá tirar grandes benefícios de suas ações. Um bom exemplo disso é a Parmalat que, vinculada a um esporte de massas, o futebol, e a um clube representativo, o Palmeiras, ganhou espaço na mídia e na mente do público, trazendo para si uma imagem de profissionalismo e competência (CARVALHO, 1994).

Perguntado sobre as vantagens percebidas no uso de atletas famosos nos anúncios de seus produtos, o fundador da Nike, Knight (*apud* WILLIGAN, 1992, p. 100), foi claro em afirmar que essa prática “poupa muito tempo”, pois “o esporte está no coração da cultura americana e, assim sendo, já existe muita emoção em torno dele”.

A Nike é apenas um dos muitos exemplos de empresas que utilizam o vínculo de seu público com o esporte para transformar componentes emocionais em atos de consumo. Isso, na verdade, significa encurtar o caminho da mensagem ao inconsciente do consumidor, escolhendo, como fonte, personalidades que transmitam uma imagem plenamente identificada com os desejos do cliente em foco. Nesse contexto, pontuando um tema que Kotler (1994) classificou como a escolha adequada de uma fonte atraente para emitir uma mensagem, a fim de alcançar índices mais altos de atenção e retenção, Knight (*apud* WILLIGAN, 1992, p. 100) afirma que “você não pode explicar muita coisa em 60 segundos, mas, quando mostra Michael Jordan, não precisa explicá-lo”.

Segundo Schlossberg (1996), esse procedimento é a síntese do poder emocional do esporte, algo que, para o referido autor, fez com que a Nike, patrocinadora de Jordan, experimentasse um aumento de 900% em seu lucro no período entre 1987 e 1993. E complementa, afirmando que, no mesmo período, comprovando esse êxito, “quando a NBC televisionava uma partida dos Chicago Bulls apresentando Jordan, os índices chegavam a ser 38% mais altos que os outros jogos da NBA que eram transmitidos no mesmo período; quando a concorrente TNT, rede de televisão via cabo,

transmitia Jordan e os Bulls, os índices elevavam-se em 49% sobre os outros jogos também transmitidos simultaneamente” (SCHLOSSBERG, 1996, p. 60).

O ídolo, no exemplo citado, surge como divulgador, vinculando sua imagem a determinadas marcas, a exemplo do envolvimento das empresas com seu mercado-alvo, por patrocínio ou associação na realização de eventos, tem-se uma maneira de comunicar atributos de forma metafórica, fazendo com que o próprio receptor exerça a leitura de acordo com seu universo de percepções e expectativas, otimizando, assim, o processo de difusão e multiplicação da mensagem.

Outro exemplo é o Banco do Brasil ao vincular-se aos jogadores da seleção brasileira de vôlei, celebridades capazes de comunicar juventude, competência e agilidade sem pronunciar qualquer palavra. Dessa maneira, quando desejou rejuvenescer sua imagem junto aos jovens de 15 a 25 anos, a instituição procedeu uma pesquisa durante um festival de música – o “Il Rock in Rio” – e detectou que, em termos de entretenimento, o esporte, em especial o voleibol, é uma das atrações preferidas por esse segmento, no que se refere a transmissões por televisão.

Um ano após associar a imagem de “tradição, experiência e competência” de seus serviços à “modernidade e juventude” dos componentes da seleção brasileira de voleibol, o índice de *top of mind*<sup>5</sup> do banco subiu de 36% para 47% em todas as regiões do país (ESTEVAM; MAZZI, 1993).

Por caminho semelhante rumou o publicitário Eduardo Fischer, um dos sócios da agência Fischer & Justus, ao planejar o “Projeto meninos” para um de seus clientes, a cerveja “Brahma Chopp”. Esse projeto consistiu em uma estratégia de 25 milhões de dólares, extremamente agressiva, que envolveu as principais estrelas da seleção brasileira de futebol, sem dúvidas, as mais importantes personalidades do país durante o período de preparação e disputa da Copa do Mundo de 1994.

Outra forma de ação utilizada para envolver *marketing* e esporte são os eventos. Eles têm surgido como alternativa de contato com o público, levando muitos anunciantes a emigrarem da mídia tradicional (TV, rádio e mídia impressa), de custos cada vez mais elevados, e a optarem pelo vínculo à sua realização e cobertura pelos

---

<sup>5</sup> Expressão que faz menção às marcas mais lembradas de um determinado segmento, dentro de um período estabelecido, de acordo com a preferência do público-alvo.

meios de comunicação, obtendo, daí, a veiculação de suas imagens ou de suas marcas. Essa opção, inclusive, oferece menos riscos que o apoio a um atleta ou a uma equipe. Isso ocorre por um motivo muito singelo: um evento pode ser nomeado com a própria marca da empresa, atingindo todos aqueles que praticam ou apreciam o esporte em questão, sem o perigo de que o patrocinador pareça antipático a uma torcida adversária, ou de que o mesmo veja sua imagem sucumbir diante de uma eventual derrota ou deslize pessoal de um patrocinado (MELO NETO, 2000).

A partir das ações citadas, concretiza-se a idéia de que, em *marketing* esportivo, por uma ótica integrada de mercado, a viabilidade de se obter bons resultados está em proceder múltiplas intersecções do esporte com os interesses empresariais. Assim, a correta relação do *marketing* com o esporte prevê não iniciativas estanques, como as descritas por Campomar (1992), mas a movimentação conjunta e interativa de diversos agentes econômicos.

Logo, a ligação do esporte ao composto promocional das organizações não se restringe a sustentar atletas e clubes ou simplesmente promover o crescimento de uma modalidade esportiva. Abrange, isto sim, o aproveitamento de espetáculos esportivos e de seus atores como um catalisador entre os interesses empresariais, as necessidades dos atletas e associações e, acima de tudo, os desejos do público consumidor.

Assim, análoga à posição de que o interesse por uma mensagem é fruto de um processo de comunicação capaz de gerar atração no público a respeito do que está sendo comunicado (GOMES; SAPIRO, 1993), a visão de Pozzi (*apud* GONÇALVES, 1994) aponta que, no âmbito do esporte, esse interesse deve-se, em grande parte, ao crescimento das ações promocionais, responsáveis por proporcionar uma maior divulgação e, até mesmo, a evolução de muitas modalidades esportivas, concretizando, dessa maneira, a massificação do esporte, tanto em termos de audiência, quanto em número de participantes.

Com isso, percebe-se que a utilização do esporte no composto de *marketing* de uma organização pode ser vista como uma atividade em que a empresa ou marca tende a se valer do binômio notoriedade-imagem, associada a certo evento, atleta ou clube, para, por um período determinado de tempo, usufruir da influência que o

patrocinado e o ato de patrocinar podem gerar, estimulando um interesse ativo em determinada faixa de público.

## 1.2. Entendendo a indústria do futebol-empresa

Uma associação clube de futebol-empresa é capaz de trazer vantagens para os dois lados. A empresa pode ver aumentados os índices de retenção de mensagens institucionais pelo público, a cobertura da mídia ou, conforme o interesse, até mesmo as próprias vendas. Já o clube patrocinado passa a contar com os recursos para, de acordo com o caso, realizar eventos, competir ou montar equipes – além de ser inserido no composto promocional da empresa patrocinadora, tendo sua imagem fortalecida pelo respaldo da vinculação a uma marca conhecida e respeitada pelo público.

A indústria do esporte movimenta, anualmente, US\$250 bilhões no mundo<sup>6</sup>, representando, nos Estados Unidos, 3,5% do PIB. O seu valor agregado, na economia britânica, é maior que vários importantes setores econômicos, como o automotivo, o têxtil e o de bebidas. No Brasil, o negócio do esporte está em fase de grande crescimento; somente o futebol movimenta US\$2 bilhões anuais, representando 0,069% do PIB<sup>7</sup>. Para Pozzi (1998), até agora o Brasil tratou do futebol de forma romântica, espontânea e ingênua, mas nunca como um setor que pode gerar importantes ganhos financeiros e institucionais para o país.

<b>A evolução da indústria do esporte no Brasil</b>			
PIB brasileiro x PIB esportivo			
Ano	PIB (em trilhões de reais)	PIB esportivo (em trilhões de reais)	PIB Esportivo/PIB esportivo (%)
2003	1,556	0,034	2,2
2002	1,346	0,036	2,7
2001	1,199	0,028	2,4
2000	1,101	0,024	2,2
1995	0,646	0,013	2,1

Tabela 1: A Evolução da indústria do esporte no Brasil  
Fonte: Casual Auditores Associados (2004)

Assim, a transformação do clube em clube-empresa, conforme a Lei Pelé (n. 9.615 de 14 de julho de 2000, artigo 27) significa, necessariamente, a adoção de

<sup>6</sup> Os negócios do esporte movimentaram cerca de R\$51 bilhões no Brasil em 2008 (fonte: Ipsos Marplan).

<sup>7</sup> Considerar o PIB de 2008, no valor de R\$2,9 trilhões (fonte: IBGE).

estratégias de negócio. Por um lado, a modernização do clube, tanto como instituição sob o ponto de vista administrativo, quanto pelo aspecto legal com a transformação em sociedade com fins lucrativos, representa a possibilidade de buscar recursos que garantam a remuneração das atividades e dos envolvidos. Por outro, significa poder ampliar e beneficiar-se da indústria do esporte. Portanto, a definição de estratégias de negócio poderá facilitar ao clube a criação de um posicionamento único em relação ao ajuste das atividades da empresa, à determinação das competências essenciais necessárias e às estratégias funcionais que passará a utilizar para competir.

Com a Lei Maguito Vilela (lei 9.981 de 14 de julho de 2000), a Lei Pelé, que por sua vez adaptou alguns artigos da Lei Zico, de 06 de julho de 1993, sofreu profundas alterações. A adaptação do clube profissional ao regime empresarial, obrigatória na redação original da lei, passou a ser facultativa. Os clubes de futebol, portanto, passaram a ser entendidos como formadores de atletas e buscaram a manutenção de uma imagem forte de suas marcas perante seus torcedores.

Há, porém, a necessidade de analisar o clube como ele se apresenta. Anteriormente a essas leis, em seu estudo, Brunoro e Afif (1997) reafirmaram o predomínio do futebol brasileiro *dentro do campo*, e contestam esse mesmo futebol *fora do campo*, levantando como principais problemas do futebol brasileiro a forma como é administrado e organizado.

Brunoro e Afif (1997) já constatavam, ao final da década de 1990, que os calendários e as condições de jogo impediam uma boa prática de gestão nos clubes brasileiros. Até 2003, haviam calendários inchados que obrigavam os principais clubes do país a jogar de duas a três vezes por semana, numa maratona insana que não permitia a recuperação física dos atletas, nem a preparação técnica e tática necessárias para a realização de bons espetáculos nos jogos. A partir de maio de 2003, com a entrada em vigor do Estatuto do Torcedor<sup>8</sup>, instrumento que regulamentou os direitos

---

<sup>8</sup> O Estatuto do Torcedor (lei 10.671 de 15 de maio de 2003) garante ao torcedor o direito a uma competição organizada e transparente, quanto aos regulamentos e a venda de ingressos; garante ao torcedor direitos relativos à segurança nos locais de realização das competições; direitos no tocante ao transporte seguro e à organização adequada do trânsito na área do evento; direitos referentes à qualidade da alimentação nos estádios e à higiene. Cria ainda a figura do Ouvidor da Competição, que deve receber sugestões e reclamações dos torcedores, estabelece penas aos dirigentes e às entidades de administração do desporto que não diligenciarem para o efetivo cumprimento do Estatuto e dá outras providências.

do torcedor, reavaliou-se as condições em que as “casas de espetáculos esportivos”, os estádios, se encontravam, em relação à segurança.

A atual organização dos times de futebol no Brasil não tem compelido seus administradores a atenderem essas exigências. Essa deficiente administração dos clubes brasileiros é atribuída, pelos autores, à penúria financeira em que a grande maioria se encontra, acrescentando-se a isso a total estagnação de idéias e à prática arcaica de administrar. Segundo Melo Neto (2000, p. 102), a estrutura dos clubes brasileiros mostra que:

- a maioria desses clubes se encontra em um baixo nível de gerenciamento empresarial e legal, com um amadorismo gerencial, estatutos desatualizados, o atleta visto como patrimônio e também como a maior fonte de renda para o clube, e um sistema “parlamentarista”, no qual os sócios escolhem um conselho, que por sua vez indicam os dirigentes que farão a gestão do clube;
- uma massa significativa, porém, se encontra em um nível no qual existe um alto grau de gerenciamento e um baixo nível de mudança legal, sobressaindo-se, principalmente, as grandes vendas lucrativas de atletas;
- a má administração empresarial do clube-empresa, com a ocorrência de prejuízos caracteriza um baixo grau de gerenciamento empresarial e um alto grau do nível de mudança legal-institucional, ainda não registrado no Brasil;
- o futebol, como principal negócio, a eliminação do “caixa dois”, reengenharia financeira, reforço do departamento de *marketing*, alteração dos estatutos, departamento de futebol como sociedade comercial e profissionalização dos gerentes e dos processos de gestão são as principais características de um clube com um alto grau de gerenciamento e de mudança em nível legal, o que é uma minoria no cenário esportivo brasileiro atual.

Para Pozzi (1998), o maior problema da gestão dos clubes de futebol no Brasil está centrado no gestor. Na direção dos clubes, prevalecem a emoção clubística, vaidades pessoais, malversação de dinheiro e corrupção. Dirigentes sem a menor qualificação e habilitação para o planejamento, direção, organização, execução e controle das atividades, sem possibilidade de estabelecer o entendimento e as relações

interpessoais, sem condições mínimas para obter as informações de gerenciamento e operação do clube e sem possibilidade de mobilizar as pessoas para a realização da tarefa de forma empresarial, determinam de forma *apaixonada* os destinos dos clubes.

Para Proni (2000), o futebol brasileiro estaria preso às contradições de um sistema que combinava dirigentes amadores e jogadores profissionais, com uma modernização progressiva da máquina administrativa, levando inevitavelmente à profissionalização dos seus gestores.

Um dos aspectos mais importantes na atual administração de empresas é a gestão mercadológica, que tem um tratamento de segundo nível no futebol. Hoje, no Brasil, o dinheiro oriundo das emissoras de televisão representa a principal fonte de renda dos clubes, não sendo trabalhados, prioritariamente, os principais ingressos da atividade de *marketing*, os patrocínios, marcas e franquias.

Existe uma opinião de que a desorganização do futebol brasileiro seja um fator determinante para que as empresas restrinjam a exposição de suas marcas nas camisas dos clubes. Embora quase todos os clubes de futebol profissional tenham patrocínio e o volume de negócios tenha evoluído nos últimos 25 anos, acredita-se que isso ainda representa um volume muito pequeno de investimentos em relação ao grande número de pessoas envolvidas direta e indiretamente com o futebol. O capítulo 4 desta dissertação buscará apresentar respostas para essas questões.

Os motivos que levam à restrição de utilização dessa estratégia de *marketing* pelas empresas podem ser a desorganização estrutural dos clubes de futebol no Brasil, com um calendário de jogos extenso e uma programação de televisão definida antecipadamente, a desconfiança em gestões amadoras e ao mesmo tempo apaixonadas, os danos possíveis à imagem da empresa ocasionados pela desorganização e pela violência e o medo da retaliação de produtos da empresa por parte de torcedores dos clubes adversários.

Sobre o impacto que a violência poderá influenciar negativamente nos investimentos das empresas em clubes de futebol no Brasil, há um fator social importante. Segundo Reis e Escher (2006, p. 24), “a violência de torcedores de futebol também está diretamente relacionada com a formação do indivíduo e com o seu entorno social”. Além disso, a autora acrescenta que “são muitas as possibilidades de

que a violência dos espectadores no âmbito do futebol se exacerbe em função do grau em que os espectadores se identificam com as equipes em campo e a força de sua implicação emocional e compromisso com a vitória das equipes para as quais torcem”.

Acredita-se que o modelo brasileiro de gestão em clubes de futebol esteja ultrapassado, em função da perpetuação de dirigentes no poder e no despreparo em gerir os clubes. A idéia de que a transformação dos clubes em empresas<sup>9</sup> terminaria com todos os problemas revela um pensamento equivocado. A transformação de um clube em empresa certamente não resolverá os graves problemas financeiros que existem nele. Para Melo Neto (2000), “(...) o que se cria é uma perspectiva de resolução, sem que haja uma garantia da solução dos mesmos”. Contrariando o pensamento comum, grandes mudanças não ocorrem do dia para a noite, nem, tampouco, na compra e venda de instalações, na informatização das atividades, no aumento do número de sócios, em novas estruturas administrativas, em campanhas publicitárias ou na conquista de títulos.

Melo Neto (2000) afirma que: “o clube em seu processo de transformação em empresa necessita de dois ingredientes: mais de realização do que de paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Há uma necessidade da introdução e a prática do conceito de visão estratégica”. A mentalidade empresarial do esporte viria substituir o amadorismo de dirigentes esforçados, o imprevisto e a paixão exacerbada pelo planejamento, a direção e o controle, pela alteração de processos e métodos, por novos modelos de organização, pela adequação de processos de comunicação, pelas novas necessidades de informação, pelo profissionalismo.

A lucratividade máxima é o objetivo de toda e qualquer empresa, a fórmula para atingir essas metas é a maximização dos recursos, a eliminação de ineficiências, a melhoria da produtividade e a implantação de modernas formas de administração. Para Porter (1989), somente esses ingredientes não bastam, é necessária a conquista de uma competência exclusiva, que constitui um verdadeiro diferencial no setor de atuação de uma empresa.

---

<sup>9</sup> Alguns clubes-empresa com registro no Brasil em 2009: Guaratinguetá Futebol Ltda., Desportivo Brasil Futebol Ltda. e Capital Clube de Futebol, que disputam a segunda divisão do futebol brasileiro.

Pozzi e Oliveira (1996) afirmam que o maior benefício que o patrocínio esportivo oferece é transferir a emoção e a competitividade do evento para a marca do patrocinador.

São objetivos do *marketing* esportivo, segundo Pozzi e Oliveira (1996), aumentar o reconhecimento público, reforçar a imagem corporativa, estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado, combater ou antecipar-se a ações da concorrência, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e a emoção do evento, virar notícia utilizando-se da exposição espontânea a outras mídias, atingir a audiência em momento altamente receptivo às mensagens, atingir alto *recall*<sup>10</sup> e garantir exposição do produto durante o ano inteiro.

Melo Neto (1995) afirma que as empresas que investem no esporte possuem marcas fortes ou potencialmente fortes e buscam novas formas de comunicação, utilizando-se do esporte como ferramenta de mídia alternativa para melhoria de sua imagem. Ele também destaca que o patrocínio esportivo gera publicidade garantindo a visibilidade do patrocinador e mudando a imagem da empresa ou produto.

Segundo Cardia (2004), os resultados que podem ser obtidos com o *marketing* esportivo, também, estão diretamente ligados à compatibilidade entre marca investidora e evento/atleta/time escolhidos, ou seja, o investimento em *marketing* esportivo deverá corresponder às seguintes expectativas: ser dirigido ao segmento de público de interesse da ou das empresas patrocinadoras, produzir impacto visual e emocional na sua audiência, atrair grande público – se for esse o objetivo da empresa –, realizar-se numa época oportuna e num local adequado, atrair a atenção dos meios de comunicação, revelar novos talentos e promover o encontro do público com seus artistas ou esportistas preferidos, promover o desenvolvimento cultural e esportivo e gerar ações multiplicadoras no âmbito do turismo e do comércio da cidade ou região.

Exemplos citados a seguir comprovam a ineficiência dos clubes brasileiros ao administrarem suas finanças, fazendo-se uma comparação com o *status* financeiro dos melhores clubes do futebol europeu. Como exceção, escolhemos o São Paulo F.C. na análise comparativa com o Manchester United, pelo fato de o clube paulista fazer parte da lista dos 10 primeiros clubes do mundo. Este *ranking* leva em consideração os

---

<sup>10</sup> Lembrança da marca pelo consumidor.

resultados obtidos pelos clubes nos jogos nos últimos 365 dias<sup>11</sup>, segundo a Federação Internacional de História e Estatística do Futebol (IFFHS) e reconhecido pela FIFA, conforme mostra a tabela 1:

**RANKING MUNDIAL DOS CLUBES, SEGUNDO A  
FEDERAÇÃO DE HISTÓRIA E ESTATÍSTICA DO FUTEBOL (IFFHS)**

<b>Posição</b>	<b>Clube</b>	<b>País</b>	<b>Pontos</b>
1º	Manchester United FC	Inglaterra	302
2º	FC Barcelona	Espanha	282
3º	Chelsea FC	Inglaterra	254
4º	CA Boca Juniors	Argentina	253
5º	Arsenal FC	Inglaterra	245
6º	Liverpool FC	Inglaterra	240
7º	Dínamo Kiev	Ucrânia	227
8º	Hamburgo SV	Alemanha	226
9º	São Paulo FC	Brasil	223
10º	FC Shaktar Donetsk	Ucrânia	218,5

Tabela 2: *Ranking* Mundial de Clubes (atualizado em 1º de maio de 2009).  
Fonte: IFFHS.

A diferença na obtenção de receitas de um clube brasileiro e um clube estrangeiro fica evidenciado no quadro 1. Em todas as possibilidades de geração de receitas, os clubes estrangeiros são capazes de obter um valor extremamente superior ao de um clube no Brasil:

<sup>11</sup> O IFFHS divulga mensalmente um *ranking* dos maiores clubes de futebol do mundo, por meio de uma pontuação acumulada no decorrer de um ano. São computados, nos principais campeonatos interclubes (UEFA Champions League e Libertadores da América) 14 pontos por vitória e 7 pontos por empate. Em caso de derrota, nenhum ponto será atribuído. Para a Copa Europa e a Copa Sulamericana, as atribuições são as seguintes: 12 pontos por vitória, 6 pontos por empate e nenhum ponto em caso de derrota.

**QUADRO COMPARATIVO SOBRE OBTENÇÃO DE RECEITAS ENTRE CLUBES BRASILEIROS E ESTRANGEIROS**

<b>PATROCÍNIOS</b>	
O Corinthians é o clube que mais arrecada com patrocinadores: R\$20 milhões em um ano	O Manchester United, da Inglaterra, faturou, no mesmo período, o equivalente a R\$202 milhões de reais
<b>BILHETERIA</b>	
A média de 13.000 torcedores por jogo é inferior ao campeonato dos Estados Unidos (15.000), campeonato considerado de pouca tradição entre as modalidades praticadas no país	Na Inglaterra, esse número chega a 33.000 torcedores por jogo realizado, considerando taxa de ocupação de 89%
<b>CONSUMO NO ESTÁDIO</b>	
No Brasil, o torcedor gasta mais dinheiro fora do estádio – com guardadores de carro e barracas de lanche clandestinas – que dentro dele	Cada vez que um torcedor vai ao estádio do Chelsea, na Inglaterra, deixa cerca de R\$250 nos cofres do clube, em média, entre gastos com ingresso, estacionamento e lanchonete
<b>IMAGEM DO JOGADOR</b>	
Não existe a prática da exploração da imagem do atleta pelo clube	Ao adquirirem um jogador, clubes europeus como o Real Madrid exigem do atleta uma participação, em média, de 50%, no valor dos contratos publicitários que ele venha a assinar
<b>CAMISAS</b>	
Os grandes clubes nacionais vendem 100.000 camisas por ano, mas os brasileiros compram bem mais que isso. Estima-se que, para cada camisa oficial vendida, vende-se três camisas pirateadas	Na Inglaterra, mesmo com a prática da pirataria, o Manchester United vende 1,9 milhão de camisas oficiais por ano

Quadro 1: Comparativo de Receita entre clubes brasileiros e estrangeiros.  
 Fonte: balanço anual dos clubes e Casual Auditores Associados; *REVISTA VEJA* (2005).

Baseado na lista do IFFHS, ao compararmos no quadro 2 o primeiro clube da lista com o clube brasileiro melhor colocado, fica evidente a disparidade na obtenção de receita de cada clube:

**QUADRO COMPARATIVO SOBRE OBTENÇÃO DE RECEITAS ENTRE  
UM CLUBE BRASILEIRO (SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE)  
E UM CLUBE INGLÊS (MANCHESTER UNITED)**

<b>Lucro lá, prejuízo aqui</b>		
Comparativo da gestão de finanças de dois grandes clubes (valores de 2004 em milhões de reais)		
Manchester United	RECEITAS	São Paulo F.C.
347	Televisão	20
316	Bilheteria	10
202	Patrocínios	10
42	Consumo no estádio	0
0	Venda de jogadores	23
30	Outros	20
<b>937</b>	<b>Total</b>	<b>83</b>
<b>DESPESAS</b>		
426	Salário	36
188	Manutenção	45
71	Compra de jogadores	0
34	Impostos	2
39	Dividendos aos acionistas	0
110	Outros	2
<b>868</b>	<b>Total</b>	<b>85</b>
<i>Lucro de 69 milhões de reais</i>		<i>Prejuízo de 2 milhões de reais</i>

Quadro 2: Comparação da gestão de finanças de dois grandes clubes.  
Fonte: balanço anual dos clubes e Casual Auditores Associados; *REVISTA VEJA* (2005).

Desde o ano de 2005, no Brasil, verifica-se uma maior transparência na entrada de dinheiro nos clubes brasileiros, por meio da publicação do *ranking* com os resultados de faturamento dos principais clubes de futebol, conforme mostra a tabela 3:

### **RANKING DO FATURAMENTO ANUAL DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL**

(Valores em R\$ mil)					
<i>ranking</i> 2007	<i>ranking</i> 2008	Clubes	receita total 2008	receita total 2007	variação 2007-2008
1	(1)	São Paulo - SP	160.575	190.081	-16%
2	(2)	Internacional - RS	142.168	155.881	-9%
3	(6)	Palmeiras - SP	138.811	86.290	61%
4	(5)	Flamengo - RJ	117.907	89.499	32%
5	(3)	Corinthians - SP	117.521	134.627	-13%
6	(4)	Grêmio - RS	99.038	109.031	-9%
7	(7)	Cruzeiro - MG	94.087	77.650	21%
8	(14)	Fluminense - RJ	66.456	39.335	69%
9	(11)	Santos - SP	65.341	53.102	23%
10	(9)	Atlético - MG	57.614	58.326	-1%
11	(12)	Vasco da Gama - RJ	52.023	51.079	2%
12	(13)	Botafogo - RJ	51.356	41.081	25%
13	-	Portuguesa de Desportos - SP	47.153	12.439	279%
14	(10)	Atlético - PR	44.363	54.091	-18%
15	(20)	Coritiba - PR	37.660	14.916	152%
16	(19)	Figueirense - SC	28.322	18.981	49%
17	(16)	São Caetano Futebol Ltda - SP	24.025	23.252	3%
18	(18)	Náutico - PE	19.756	19.241	3%
19	(21)	Vitória S.A. - BA	18.882	11.215	68%
20	(15)	Paraná Clube - PR	17.407	24.910	-30%
21	(17)	Barueri - SP	17.242	21.004	-18%

Tabela 3: *Ranking* dos resultados e variação de faturamento.

Fonte: Casual Auditores Associados.

A seguir, analisaremos os casos bem-sucedidos ocorridos no futebol inglês e a evolução da Liga Espanhola de Futebol nos últimos anos.

### **1.3. A transformação inglesa**

No final da década de 1980, o futebol inglês estava vivendo a maior crise econômica e técnica de sua história. Além da penúria financeira, da corrupção existente

e da violência relacionada ao futebol (hooliganismo), os torcedores ingleses tinham de conviver com o baixo nível técnico dos jogadores que atuavam pelas equipes do país e com um tipo de torcedor, geralmente sem emprego e perspectiva, que iam aos estádios e alguns manifestavam-se de forma violenta: os hooligans (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2002).

Aliados das principais competições entre clubes europeus, em razão dos tumultos e das 42 mortes provocadas pelos incidentes ocorridos na partida entre Juventus, da Itália, e Liverpool, da Inglaterra, que decidiu a Copa Campeões da Europa em 1985, na Bélgica, as agremiações inglesas eram temidas, em todo o continente, em razão do comportamento bélico e destrutivo de seus hooligans. A princípio, o problema foi “inicialmente pensado como um problema local da Inglaterra” (REIS; ESCHER, 2006), e mostrou-se, com o passar do tempo, que a amplitude desse problema era maior que o esperado.

No dia 15 de abril de 1989, em uma das semifinais da copa da Inglaterra (FA Cup), aconteceria uma nova tragédia, que iria modificar definitivamente o destino do futebol inglês. Naquela data, momentos antes da partida entre Liverpool e Nottingham Forest, 96 torcedores morreram prensados contra um alambrado de segurança, após a polícia permitir a entrada desordenada de torcedores momentos antes da partida.

Com a crise instaurada, os clubes ingleses decidiram, em 1992, criar uma nova liga – a *Premier League* –, que permitiu que as agremiações de elite do futebol do país obtivessem, entre outros, um melhor contrato de direitos de transmissão dos jogos pela TV. Com isso, os clubes ingleses trataram de adequar o calendário segundo seus interesses e puderam negociar bons contratos com patrocinadores e com a televisão, principalmente com a BSkyB, que pagou US\$1,12 bilhão por três temporadas da *Premier League*.

Além da revisão no calendário, uma ousada estratégia de *marketing* colocou o futebol inglês, e seus clubes, entre os mais ricos do mundo. Uma elevação excessiva do preço dos ingressos para as partidas de futebol nos jogos da *Premier League* ajudou a selecionar o público e seu acesso aos jogos. Um ingresso, que na temporada 1988/1989 custava aproximadamente US\$10,00, na temporada 1996/1997 passou a

custar, aproximadamente, US\$35,00. Em 2000/2001, os tíquetes para a *Premier League* valiam, em média, US\$50,00.

Precedeu o aumento substancial do preço dos ingressos para os jogos uma melhoria na infra-estrutura dos estádios, visando a comodidade do torcedor, agora cada vez mais exigente. Com os estádios reformados, cada torcedor, como em um espetáculo teatral, senta-se em reservadas e confortáveis cadeiras. Com isso, a média de público por partida, que chegou a pouco mais de 4 mil torcedores em 1985/1986, hoje é de aproximadamente 32 mil.

O artigo 3 do ETS<sup>12</sup> n. 120, promoveu algumas medidas que envolveram a reforma dos estádios com a prevenção da violência em espetáculos esportivos, com o intuito de:

- a. garantir que a concepção e a estrutura física dos estádio forneça a segurança dos espectadores, e não prontamente facilitar a violência entre os espectadores, permitindo o controle público eficaz, montar barreiras adequadas, e permitir a segurança e as forças policiais para operar em caso de necessidade;
- b. segregar efetivamente os grupos de torcedores rivais, atribuindo a grupos de torcedores visitantes, quando são admitidos no estádio, espaços específicos;
- c. garantir a separação estrita de controle da venda de ingressos e tomar precauções especiais no período imediatamente anterior à partida;

A revolução do futebol na Inglaterra não parou por aí. Cada clube inglês, muito próximo ao estádio onde manda suas partidas (ou dentro dele), tem uma loja que vende produtos licenciados do clube. O torcedor pode encontrar desde uma caneta com o símbolo de sua equipe até uniformes oficiais, calendários, livros e revistas sobre sua agremiação preferida. Tudo funcionando como uma grande fonte de receita para os clubes.

Todas essas transformações permitiram a eles investirem em grandes jogadores, melhorando a qualidade do espetáculo. Na temporada 1992/1993, eram 11 os jogadores estrangeiros na *Premier League*. Em 1998/1999, este número pulou para 166

---

<sup>12</sup> Convenção Européia sobre a luta contra a violência e os excessos de manifestações desportivas em estádios de futebol, ocorrido na cidade de Estrasburgo, França, em 19 de Agosto de 1985.

estrangeiros. Além disso, a partir de 1995, os clubes ingleses puderam retornar, em acordo intermediado e viabilizado financeiramente pela televisão, aos principais campeonatos do continente.

Os clubes ingleses conseguiram, assim, sair da penúria econômica e financeira em que se encontravam e tornaram-se, em pouco menos de dez anos, agremiações ricas, com ações na Bolsa de Valores de Londres e outras demonstrações de saúde financeira. O Manchester United, por exemplo, fatura anualmente €315 milhões e é considerado, pelas principais publicações financeiras do mundo e pela empresa de consultoria Deloitte Touche Tomatsu, o clube de futebol mais rico do planeta, segundo a Revista *Forbes* de abril de 2009, que afirma que o clube vale em torno de R\$4,2 bilhões.

O equilíbrio das fontes de receita e a gestão profissional dos clubes ingleses são as principais razões do sucesso do futebol inglês. De tudo que o Manchester United arrecada em uma temporada, 34% vem das bilheterias, 33% de *merchandising*, apenas 14% da televisão, 13% dos contratos de patrocínio e 6% de ações de *marketing* de relacionamento.

Pozzi (1998) mostra-nos que, dos 54,3 mil torcedores que freqüentam o estádio do clube, 40 mil (74%) adquiriram ingressos para a temporada toda – os “*season tickets*”; o museu do Manchester United deve render US\$6,5 milhões por ano, recebendo 500 mil visitantes; o estádio de Old Trafford tem 181 camarotes executivos, 950 lugares nos restaurantes e 4,5 mil refeições servidas; e, finalmente, uma “*megastore*” de mais de mil metros quadrados, atacado e *mailing* com 500 mil pessoas cadastradas.

#### **1.4. O Modelo de Gestão no Futebol Espanhol: o F.C. Barcelona**

O modelo de gerenciamento do futebol espanhol é um dos mais criativos e que gera a segunda maior receita entre as grandes Ligas européias. Atualmente, o banco espanhol BBVA é o parceiro oficial da Liga de Futebol Espanhola (LFP) desde agosto de 2006, a quem vincula sua marca. Seguindo o exemplo de outras Ligas Européias, a Liga BBVA também patrocina a Segunda Liga Espanhola.

Esse patrocínio, estimado em €32 milhões por ano, prevê a partilha das receitas do patrocinador pelos clubes, de forma que os clubes da primeira divisão receberão €750 mil por temporada, enquanto os clubes da segunda divisão terão o direito de receber, por temporada, €250 mil. Isso mostra a força de um campeonato que passou por sérias dificuldades econômicas no final da Liga 1999-2000, em virtude das dificuldades econômicas por qual passavam seus principais clubes, Real Madrid C.F. e F.C. Barcelona.

O F.C. Barcelona, situada na região da Catalunha, é uma entidade sem fins lucrativos que elege o seu presidente e o corpo diretivo por meio de seus sócios que elegem o mandatário, os membros da assembleia de sócios e a junta diretiva que administra o clube.

No seu estádio, o Camp Nou, o *ticket*<sup>13</sup> médio é de cerca de €48 euros somente com seus sócios, e a venda total de ingressos para a temporada gera cerca de €50 milhões, mais do que o futebol brasileiro gerou com venda de ingressos em todos os seus jogos em 2007.

Além disso, o Barcelona está com uma estratégia global de posicionamento de sua marca, que engloba a essência do que representa o Barcelona e o momento atual do clube e seus projetos de responsabilidade social.

O clube, a partir de sua mais clara definição “*Més que un club*” – mais que um clube –, criou uma estratégia focada nessa mensagem associada a importantes projetos globais contra a fome e a miséria no mundo.

A marca *Més* virou uma linha têxtil e de acessórios e utiliza como seu principal garoto-propaganda o argentino Lionel Messi, o maior ídolo catalão na atualidade.

Na temporada 2004-2005, o F. C. Barcelona obteve um faturamento de €208 milhões, distribuída da seguinte forma: 32% corresponderam à receita gerada em dias de jogos do clube; o retorno gerado pela mídia foi o equivalente a 38%; e 30% está relacionada com ações de *marketing* realizadas durante a temporada. Essa proporção atualmente permanece dentro desses percentuais, com modificações pouco significativas.

---

<sup>13</sup> É o valor médio das vendas de um determinado estabelecimento comercial, obtido pela divisão do volume de vendas, em determinado período (dia, semana, mês, ano), pelo número de cupons fiscais emitidos no período.

O Barcelona pode crescer ainda mais com a exploração de seu estádio e de sua marca. No ano de 2008, entraram em vigor os novos contratos com a Nike e a Mediapro, que elevaram as receitas do clube para €380 milhões na temporada 2008-2009.

Outra característica do clube catalão foi instituir uma política salarial condizente com sua grandeza, porém sem afetar seu modelo de gestão. Com a alta salarial de jogadores de futebol que atuam na Europa nos últimos anos, o clube estipulou que seus gastos com salários aos atletas profissionais ficariam na faixa de 55% a 70% do total da receita no período,

O clube, em todo o início de temporada, faz um período preparatório em países onde pretende reforçar sua identidade. Já é comum que as pré-temporadas sejam realizadas em países do continente asiático ou nos Estados Unidos e Canadá, países estes onde não existe um campeonato que seja representativo e onde o Barcelona e outros grandes clubes europeus vislumbram explorar o mercado, utilizando seus craques como veiculadores da marca.

Mesmo dentro da Espanha, o clube apresenta números espantosos. Com a aquisição de Ronaldinho, viu seu número de sócios dar um salto, no período de junho de 2003 a janeiro de 2006, de 105.000 sócios para 135.000 sócios. O aumento no número de associados dá ao clube a garantia de uma receita mensal antecipada, suficiente para manter suas finanças equilibradas e buscar diversificar seus investimentos. No Brasil, o clube que possui o maior número de sócios torcedores é o Sport Club Internacional, de Porto Alegre, que chegou no ano de 2009, seu centenário, a 82.000 sócios. No mundo, o Benfica de Portugal é o clube de maior sucesso nesse quesito atualmente, com mais de 160.000 associados.

A tabela 4 mostra a evolução da receita anual dos clubes europeus de 2002 a 2007, de acordo com a arrecadação de faturamento de forma decrescente no ano de 2007:

		evolução da receita dos clubes europeus (milhões Euros)						
	Clubes	país	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Real Madrid	Espanha	152	193	236	276	292	351
2	Manchester United	Inglaterra	229	251	259	246	243	315
3	Barcelona	Espanha	139	123	169	208	259	290
4	Chelsea	Inglaterra	143	134	217	221	221	283
5	Arsenal	Inglaterra	141	150	174	171	192	263
6	Milan	Itália	159	200	222	234	239	227
7	Bayern	Alemanha	176	163	166	190	205	223
8	Liverpool	Inglaterra	154	149	140	181	176	198
9	Inter	Itália	124	162	167	177	207	195
10	Roma	Itália	136	132	109	132	127	157
11	Tottenham	Inglaterra	100	96	100	105	107	153
12	Juventus	Itália	177	218	215	229	251	145
13	Olympique Lyonnais	França	72	84	72	93	128	140
14	Newcastle	Inglaterra	109	139	137	129	124	129
15	Hamburg SV	Alemanha	63	66	70	75	102	120
16	Schalke 04	Alemanha	61	119	91	97	123	114
17	Rangers	Escócia	69	70	86	82	89	111
18	Valencia	Espanha	não consta	não consta	não consta	86	não consta	107
19	Olympique Marseille	França	não consta	99				
20	Werder Bremen	Alemanha	não consta	97				
21	Manchester City	Inglaterra	43	71	94	90	89	não consta
22	West Ham United	Inglaterra	75	74	53	47	87	não consta
23	Everton	Inglaterra	não consta	não consta	não consta	86	não consta	não consta
24	Lazio	Itália	não consta	não consta	não consta	83	não consta	não consta
25	Benfica	Portugal	42	40	55	63	85	não consta

Tabela 4: *Ranking* de faturamento dos clubes europeus.  
 Fonte: Deloitte Touche Tomatsu.

No capítulo 2, iniciaremos uma análise mais particularizada do *marketing* esportivo, abordando o patrocínio propriamente dito e suas principais características.

## CAPÍTULO 2

### O PATROCÍNIO ESPORTIVO

#### 2.1. Análise e o entendimento do patrocínio

O patrocínio recentemente vem sendo visto como importante ferramenta de comunicação promocional, tanto na prática como nos trabalhos acadêmicos.

A administração do composto de comunicação nas empresas – propaganda, publicidade, venda pessoal e promoção de vendas – deve ser elaborada com muito cuidado, visando o direcionamento correto dos apelos ao público-alvo. O processo de comunicação das empresas combina vários elementos necessários para criar a estratégia geral de comunicação de *marketing*.

Para Churchill (2000), os profissionais de *marketing* devem criar uma comunicação que rompa a desordem criada por outras mensagens, de modo que ao menos o público-alvo preste atenção nela. Segundo os autores, nesse caso, as imagens serão consideradas quando forem distintivas e relevantes em relação à concorrência. Kotler (2000) considera que o *marketing* moderno exige mais que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas devem comunicar-se com seus públicos, assumindo um papel de comunicadora e promotora. A ampla gama de ferramentas de comunicação torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de *marketing*.

Nesse contexto aparece o patrocínio esportivo, como uma ferramenta inovadora, que contribui favoravelmente com os esforços promocionais de relacionamento das organizações com seus públicos. Assim, inúmeras são as ações e objetivos relacionados a ele. Para Wilkinson (1990), competição, orgulho, exposição, universalidade, envolvimento familiar e imagem são algumas das razões para o investimento. Para Quester e Thompson (2001 *apud* BRANCHI, 2002), o investimento em patrocínio está direcionado principalmente aos esportes, em razão de sua flexibilidade como veículo de comunicação, e sua associação a eventos ou “heróis” do esporte. Em contrapartida, pode ser empregado para seduzir audiências, alcançando um número grande de perfis demográficos e psicográficos.

Ukman (1999) relata que a razão mais comum para as empresas investirem em patrocínio é a alta visibilidade, definida por Rein, Kotler e Stoller (1999), como “uma forma de propagar a imagem graças à moderna tecnologia das comunicações, visando à capacidade de criar a qualidade de ser bem conhecido”. Também produzir atitudes de consumo, transmitir comprometimento com determinado estilo de vida, diferenciar o produto dos competidores, empregar o *marketing Business to Business*<sup>14</sup>, utilizando-se do incremento do *merchandising* (atividades de promoção com o revendedor no ponto de venda), são objetivos muito relacionados com esses investimentos.

Melo Neto (2000) salienta que o patrocínio é visto como uma forma estratégica relacionada à diferenciação, potencialização e ao rejuvenescimento de uma marca, relacionamento com clientes potenciais, e como estratégia de *marketing* global da empresa, patrocinando grandes eventos. Em todas essas visões, o patrocínio esportivo está intimamente relacionado à forma pela qual as organizações se comunicam com seu público.

Os negócios envolvendo patrocínio abrangem basicamente o apoio contratual e pecuniário de organizações a atores do esporte – equipes ou atletas individuais –, a ligação do nome de uma empresa a um evento já consagrado ou a veiculação de mensagens comerciais vinculadas a coberturas jornalísticas de acontecimentos pertencentes à esfera esportiva. Como ilustração desses procedimentos, pode-se citar:

- o tradicional patrocínio das camisas dos principais clubes de futebol;
- o investimento de grandes empresas na realização de uma Copa do Mundo de futebol, demonstrado pela utilização da logotipia oficial do evento em suas mensagens comerciais e pela presença constante das respectivas logomarcas em todos os estádios em que se realiza o torneio;
- a presença de diversas logomarcas nos carros e uniformes dos pilotos e a inserção de mensagens comerciais nas transmissões por televisão das temporadas de “Fórmula 1” e “Fórmula Indy”;

Neste âmbito, porém, cabe citar John Barr, diretor de comunicações da Eastman Kodak Company, para quem

---

<sup>14</sup> Comércio por meio eletrônico, utilizando-se a internet como canal de comunicação entre comprador e vendedor.

os patrocínios empresariais são, agora, uma considerável fonte de recursos para muitos eventos esportivos, porque mais e mais companhias descobriram que o patrocínio esportivo pode ser uma poderosa ferramenta de *marketing* (BROOKS, 1994, p. 159).

Assim, Barr deixa claro, no âmbito do *marketing* esportivo, que patrocinar não é apenas fornecer dinheiro para viabilizar uma competição ou manter em atividade uma entidade esportiva. Em outras palavras, para aquele executivo, um patrocínio será efetivo, e não se caracterizará como simples filantropia, se servir aos interesses de quatro grupos, quais sejam:

- a própria empresa patrocinadora;
- os elementos patrocinados;
- os clientes diretos do patrocinador – revendedores e varejistas;
- o consumidor final

Diante disso, recorre-se a Brooks (1994) para colocar que, dentre as várias razões que podem levar uma empresa a investir em patrocínios, podem ser destacados alguns benefícios principais, já que os patrocínios esportivos:

- criam identidade entre as marcas do patrocinado e a do patrocinador;
- podem gerar aumento de vendas;
- possibilitam a maximização do reconhecimento da marca do patrocinador junto ao público ligado ao esporte e uma contínua exposição;
- viabilizam o aumento da lealdade de marca por parte do público esportivo;
- podem proporcionar o contato direto com tomadores de decisão ligados a vários setores de atividades.

Segundo Melo Neto (1995), o patrocínio esportivo é apontado como uma forma de mídia alternativa, já que é capaz de promover uma marca junto ao seu público-alvo, causando retorno em publicidade, imagem e vendas. Uma das vantagens apontadas por Pozzi e Oliveira (1996), no patrocínio esportivo como mídia, está no fato de que a maior parte das mensagens, durante a transmissão de um evento esportivo, chega a um telespectador cativo, em um momento de relaxamento e, portanto, mais receptivo a essas mensagens.

Pozzi e Oliveira (1996) complementam que os telespectadores tendem a “baixar a guarda” contra a propaganda fora dos intervalos comerciais e a aceitar mais

prontamente uma mensagem. Isto é de extrema relevância se considerarmos, por exemplo, a exposição de uma marca que patrocina um time de futebol durante a transmissão do jogo de 90 minutos pela televisão.

Quanto aos números investidos no esporte, podemos tomar como base as informações trazidas sobre a 1ª Conferência Internacional de Marketing Esportivo, realizada em São Paulo, em 1994, na qual foi revelada a cifra de US\$10 bilhões em investimentos no esporte em todo o mundo (Jornal *O Globo*, 2005). Segundo os números do encontro, no Brasil, durante os anos em que aconteceram grandes eventos mundiais como a Copa do Mundo ou os Jogos Olímpicos, o volume de negócios em *marketing* esportivo girou em torno de US\$250 milhões. A Conferência ainda revelou o número de investimentos anuais em *marketing* esportivo que beira os US\$500 milhões.

Segundo Morais (1996), em reportagem para o jornal *Folha de São Paulo*, o plano de comunicação social do sistema Telebrás previa gastos, para o ano de 1996, de R\$80 milhões em publicidade e R\$20 milhões em patrocínio de atletas. Segundo ele, tanto dinheiro investido no esporte se justifica por ser esta uma mídia de inúmeras vantagens. Uma delas é o fato de o esporte ser alvo de divulgação por diversos tipos de mídia. Há muito tempo a televisão, o jornal e o rádio descobriram a importância do esporte para a sua audiência.

Muniz (1991) revelou que uma pesquisa encomendada pelos jornais americanos constatou que uma maioria esmagadora de leitores começa um jornal pelas páginas de esporte. A revista *Mercado Global* afirma, numa reportagem intitulada “Esporte e TV: uma paixão bem recompensada” (1998), que se pode valorizar cada evento esportivo transformando-o num verdadeiro show, além disso, o esporte pode ocupar de forma proveitosa horários menos importantes das redes de TV.

Sabendo dos resultados positivos que podem ser alcançados, a maioria das redes de TV não mede investimentos para a transmissão de esportes, principalmente o futebol. Mariante (1994) revela, em uma matéria sobre a 1ª Conferência Internacional de Marketing Esportivo, que as emissoras de TV norte-americanas pagaram US\$4,5 bilhões por quatro anos de transmissão das temporadas de futebol americano. Segundo ele, o envolvimento das TVs no esporte já chega ao ponto de as próprias emissoras

terem participação nos lucros das transmissões esportivas, tornando-se parte integrante do negócio.

O esporte é, portanto, uma boa forma de investimento, tanto para as empresas como para os veículos, o que lhe imprime 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 que está acompanhando a cobertura do evento pelos meios de comunicação. Essa potencialidade do esporte chega a gerar verdadeiras disputas por espaço dentro dos eventos. Um dos casos mais recentes foi a atuação da Brahma durante a Copa de 1994, que, ficando de fora das cotas de patrocínio das transmissões dos jogos, utilizou os jogadores da seleção em suas campanhas publicitárias, após os jogos da Copa do Mundo, além de decorar os estádios onde ocorreram os jogos preliminares com faixas e bandeiras da “cerveja número 1” (ANTENORE, 1994).

Sem investir na compra de espaço publicitário na TV, a cerveja Brahma levou vantagem em relação às suas rivais durante a transmissão dos jogos. A aferição do *Datafolha* revelou que, de quase duas horas de programação futebolística, flagrantes de *merchandising* que remetem à campanha da Brahma somaram 34min46s na TV Globo e de 43min6s na TV Bandeirantes. Eduardo Fischer, presidente da agência de publicidade da Brahma, afirmou ter desembolsado na operação de *merchandising* cerca de US\$200 mil, muito menos do que teria gastado se comprasse os espaços que ganhou em forma de veiculação publicitária. Para Fontenelle (1997), a Copa do Mundo de futebol é cada vez mais utilizada como veículo publicitário, a tal ponto que esse fator sustenta a própria realização do evento.

A diversidade de esportes também proporciona que o investidor escolha aquele que trará maior afinidade com seu público-alvo. Um dos casos mais conhecidos de afinidade entre esporte, patrocinador e público-alvo foi o caso do Banco Nacional e o piloto Ayrton Senna. Segundo Blecher (1994b), o Banco Nacional, para explorar a imagem de Senna em peças de *merchandising* e comerciais, investiria US\$1,2 milhão no ano da morte do piloto, o dobro do desembolsado pela empresa no início da carreira de Ayrton Senna. O boné, com a assinatura de Senna, tornou-se a peça de *merchandising* mais popularizada do banco. Cerca de 1,5 milhão de unidades foram

distribuídas aos clientes. Blecher (1994b) relatou que apenas uma vez, em 1991, o banco realizou uma pesquisa para calcular o retorno dessa exposição. Foram computados os minutos de TV e as fotos de mídia impressa que mostravam Senna com a logomarca. O Banco Nacional teria de investir, naquela época, um valor dez vezes superior ao do contrato, de aproximadamente US\$600 mil, para obter o mesmo grau de exposição em espaço publicitário.

O que o patrocinador busca quando associa a sua marca a uma equipe, uma competição ou um esporte é transmitir uma mensagem de dinamismo, agilidade, relacionada à emoção e à paixão. Como é possível avaliar se esses objetivos foram alcançados? Com certeza não é apenas medindo o espaço ocupado pela marca no jornal. Uma profunda avaliação de retorno de investimento deve ir além, ou seja, deve aprofundar-se na memória e no comportamento do consumidor, entender seu modo de agir e ver de que forma seu conceito sobre a marca mudou após o patrocínio.

Para o entendimento da análise de retorno de investimento no esporte, empresas de pesquisas de mercado e opinião fazem essa medição por intermédio de pesquisas *Top of Mind*, buscando obter as empresas mais lembradas pelo público consumidor em determinados produtos e serviços.

O esporte gera emoção e isso é um fator de difícil controle. Amor, paixão e ódio são sentimentos comumente despertados durante um jogo de futebol ou outra modalidade esportiva.

Manifestações públicas de emoções como: alegria, tristeza, medo e raiva não são consideradas, nos dias atuais, reações aceitas pela sociedade. As pessoas precisam manter o controle das emoções durante todo o tempo e isso parece já estar enraizado no subconsciente e, como afirmam Elias e Dunning (1992, p. 103), “[...] o controle que exercem sobre si tornou-se, de certo modo, automático. O controle – em parte – já não se encontra sob o seu domínio. Tornou-se um aspecto da estrutura profunda da sua personalidade”.

Sendo assim, é de se esperar que muitas questões surjam no momento da decisão de patrocinar equipes esportivas, basicamente em função dos sentimentos provenientes dessa relação: e se a empresa está patrocinando o clube rival ao meu? E se a equipe patrocinada foi para a segunda divisão? E se ela foi campeã mundial?

Esses dados são de extrema importância para uma empresa que investe no esporte. Saber não só em que esporte e em que equipe investir, mas também quais outras ações de *marketing* ela poderá e deverá realizar para que seus objetivos sejam alcançados.

Muitas vezes o patrocínio esportivo é apenas uma das ações de *marketing* tomadas pela empresa. Promoção de vendas ou publicidade são ferramentas comumente utilizadas junto ao esporte. Em função disso, é fundamental a análise de avaliar e mensurar o retorno de cada ação separadamente e corretamente, tendo a exata noção de quanto de retorno o patrocínio esportivo poderá gerar em relação aos resultados esperados, independentemente das ações institucionais, que devem ser realizadas paralelamente e servindo de reforço da marca ao patrocínio esportivo.

A associação da marca de uma empresa ao esporte gera fortes impactos no público. Sendo assim, é importante escolher uma modalidade que mais se identifica com o público-alvo de cada empresa patrocinadora. Afif (2000) afirma que é importante que a escolha da modalidade esportiva seja condizente com o objetivo da empresa.

Para tanto, é necessário observar as características do público, que pode variar de acordo com a região, sexo, idade e classe social. Assim, diversas ações podem efetivar o *marketing* esportivo. Afif (2000, p. 67) destaca cinco destas:

- Alternativa à mídia convencional: a evidência do nome ocorre não só durante a transmissão das competições, como também nos dias seguintes, com a divulgação da imprensa, na televisão e nos jornais;
- Reforço ou construção da imagem institucional: a emoção que o esporte oferece ao público é transferida à imagem da empresa patrocinadora, pois a marca também está participando daquele “momento mágico”;
- Incremento das verbas: criação de comerciais com a participação de atletas;
- Segmentação do público-alvo: é uma maneira de conciliar o produto ao público-alvo, racionalizando investimentos. Para isso, é preciso recorrer às pesquisas de mercado;
- Rejuvenescimento da imagem: incentivar atividades esportivas constrói uma imagem mais jovem da empresa, tanto no produto quanto na marca da companhia. Algumas empresas adotam o *marketing* esportivo na

busca de um novo cenário em seus negócios, quando atravessam períodos de crise.

O aproveitamento do futebol pelo *marketing* começou a ganhar força a partir dos anos de 1980. Foi nessa década que começaram a surgir os primeiros uniformes com marcas estampadas. Em conjunto com esse modo de patrocínio, as empresas passaram a adotar também outras ações ligadas ao esporte para ampliarem receitas, como ligar a imagem da empresa ao atleta, instalação de *backdrops*<sup>15</sup> nas entrevistas, entre outras.

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).

Como retorno, ganham o direito de ser chamados de fornecedores oficiais. Em alguns casos, também pode ser chamado de apoiador, quando seus bens ou serviços não tiverem uma ligação com as necessidades diretas do evento ou da equipe.

Outra oportunidade para as empresas é o patrocínio a atividades esportivas relacionadas diretamente com projetos sociais, de caráter municipal ou regional. A longo prazo, esse tipo de ação pode trazer benefícios imensos para qualquer comunidade e, em contrapartida, para essas organizações, principalmente no que se

---

<sup>15</sup> Painel com inscrições e logomarcas inseridas atrás de alguém que se apresenta em uma entrevista coletiva ou no pódio de uma premiação. É uma ferramenta de publicidade oportuna para aproveitar-se das imagens de impacto captadas por fotógrafos em eventos esportivos ou jornalísticos. As logomarcas inseridas, normalmente, referem-se ao patrocinador do evento ou da agremiação esportiva onde ele se localiza.

refere à imagem da empresa e dos profissionais que nela trabalham, no sentido de estarem apoiando uma causa social.

Para Crush (2001 *apud* BRANCHI, 2002) o patrocínio não é um capricho. Ele pode dizer mais da empresa como empreendimento que qualquer relações-públicas. Por isso, ele é importante e, pensando assim, as empresas dão algo de retorno às comunidades, divulgam o esporte na região, investem na formação de novos talentos e ajudam a promover a cidade (MELO NETO, 2000).

Patrocinar o esporte significa poder contribuir, auxiliar na formação de crianças e adolescentes, fortalecendo a cidadania, de forma que, no futuro, estes possam dar a sua contribuição a novos projetos em seu meio. É uma grande oportunidade para as organizações a visualização da amplitude de retorno ao investirem em projetos desse tipo que, não tenham grande magnitude em valores, porém geram significativos retornos relacionados à projeção da empresa e da comunidade onde forem implementados.

## **2.1. A aplicabilidade do patrocínio e sua mensuração do retorno**

Como referido anteriormente, poucos estudos e pesquisas vêm sendo destinados a essa área. Nas últimas décadas, alguns trabalhos têm sido elaborados, porém nada ainda que se possa considerar como medida satisfatória para avaliar o retorno desses investimentos. Sahnoun (1986) discorre sobre a extrema dificuldade em medir a eficácia do patrocínio, e obter uma aproximação consistente de seu impacto por razões que, em boa parte, relaciona-se com questões qualitativas, como a melhoria da imagem da empresa ou sua reputação perante o público consumidor.

Cornwell e Maignan (1998 *apud* BRANCHI, 2002), nos Estados Unidos, tentaram mensurar efeitos do patrocínio em relação à exposição de marca e audiência. Lardinoit e Quester (2001 *apud* BRANCHI, 2002), na Europa, avaliaram os efeitos do patrocínio no local do evento e na televisão. Myiazaki e Morgan (2001 *apud* BRANCHI, 2002) estudaram organizações patrocinadoras de esportes olímpicos, considerando como unidade de medida uma estimativa do valor da empresa refletido no valor de venda de suas ações. Nos dois primeiros estudos, os resultados apontam o benefício do patrocínio sem que houvesse, porém, apontamentos quantitativos exatos. No terceiro

estudo, o processo foi abortado, pois o valor das ações está intrinsecamente vinculado com os resultados comerciais obtidos pela empresa, e não tão somente com a imagem da empresa, podendo ocorrer a distorção dos números finais. Nenhum estudo sobre a descontinuidade de patrocínio esportivo e seu impacto para clubes e empresas foi encontrado.

Outra contribuição nessa área é a de Harvey (2001 *apud* BRANCHI, 2002) avaliando a influência do investimento em patrocínio relacionado com intenções de compra e imagem de marca. Segundo o autor, apesar dos indicadores de crescimento do patrocínio e da necessidade de um claro entendimento do valor do negócio do patrocínio, os administradores de *marketing* permanecem incertos em relação ao patrocínio, como ele funciona, e como medir adequadamente o valor dos negócios.

No Brasil, algumas contribuições são relatadas por pesquisadores do tema, entre os quais pode salientar-se Gresenberg (1993), que relata as experiências das principais empresas de São Paulo relacionadas com o investimento e o respectivo retorno do patrocínio. Segundo a autora, as empresas em sua grande maioria avaliam o retorno quantitativo por meio de *clippings*, relacionado às diversas aparições na mídia. O somatório das exposições é então relacionado ao investimento, avaliando-se o retorno para os investidores.

Pozzi (1996) relata alguns estudos de mensuração do patrocínio, entre outros, informando que, assim como a propaganda, ele baseia-se em resultados mais subjetivos, como o aumento de consciência e o reconhecimento da marca. Outra forma de medida seria por meio do custo por mil (CPM – relativo à audiência), relatório que é fornecido por empresas especializadas ou pelos meios de comunicação.

Crimmins e Horn (1996) salientam que a forma mais comum de medir o impacto do patrocínio sobre os consumidores é a visibilidade. Infelizmente, medidas de visibilidade são fracos indicadores de impactos persuasivos. Por fim, Melo Neto (2000) orienta que cada patrocínio tem uma forma peculiar de ser avaliado e de ter calculado o seu retorno de investimento. Deve-se relacionar o número de exposições da marca ou citações em valores numéricos (custos de inserção), na mídia eletrônica, impressa e visual, comparando-os, com o investimento feito em patrociná-los.

Apesar de todas as pesquisas antes demonstradas, ainda não se encontrou uma forma exata para mensurar patrocínio. A opinião sobre o tema reflete o que Lehmann (1997) escreveu de forma consistente em seu artigo, enfatizando o significado do “valor do *marketing*”. O autor é claro no conteúdo da mensagem: “em uma era onde a análise financeira dirige o mercado, o *marketing* deve ser medido de uma forma que possa ser quantitativa e soar claro aos acionistas ou analistas financeiros na empresa” (p.37). O mesmo vale para o patrocínio esportivo. Portanto, se não houver uma medida consistente, o executivo continuará correndo riscos, investindo recursos sem que haja um retorno real visível e mensurável.

Afif (2000) traz um exemplo de metodologia utilizada para verificar a eficiência de um patrocínio. A metodologia de clipagem<sup>16</sup> eletrônica é da empresa Informídia, que, desde 1997, desenvolve maneiras de aferir o *merchandising* dentro dos eventos esportivos transmitidos pela televisão. A metodologia, que mensura a mídia espontânea, tem como diferencial, ante as outras formas de clipagem, a utilização de cinco conceitos: espaço (centimetragem), pureza (clareza na exposição da marca), tempo (duração da visibilidade), aparição (momento da exposição) e visibilidade (amplitude da exposição).

Os métodos hoje utilizados se baseiam na aparição da marca nos meios de comunicação – mídia espontânea. Para isso, calcula-se o tempo de exposição da marca na TV e o espaço por ela ocupado no jornal. Com a tabela de preços dos veículos é feito o cálculo de quanto aquele espaço ou exposição custaria ao patrocinador se ele, ao invés do patrocínio, tivesse optado pela compra do espaço.

É interessante notar, porém, que esse método faz apenas uma comparação de valores, entre um investimento e outro, desprezando as características peculiares de cada um. No caso do esporte, o maior diferencial está nos valores agregados à imagem da marca e sua percepção junto ao consumidor.

Muitas metodologias utilizam a clipagem como ponto chave, porém, com o intuito de medir como cada notícia e reportagem incidem sobre o espectador/leitor, essas

---

<sup>16</sup> Extração de notícias, notas e informações que são publicadas na mídia, relacionadas à instituição. A versão do *clipping* é uma forma rápida e econômica de pesquisa aos *sites*, jornais, revistas e agências de notícias. O *clipping* funciona como um instrumento de avaliação gerencial e, ainda, como um vasto material de consulta.

metodologias acabam por criar mecanismos de eficiência questionável, em função, basicamente, do veículo de comunicação utilizado e do horário de exposição na mídia. Outras, nem isso fazem, dando valor igual a todas as reportagens e partindo da premissa que todo o público atingido pela marca recebeu a mensagem da mesma maneira.

Essa avaliação, com base em um valor numérico fixo, é muito simplista, pois equipara todos os veículos, não levando em consideração números de audiência ou qualificação da mesma, além de partir do pressuposto de que todas as pessoas recebem e respondem às mensagens de maneira uniforme.

Existem também empresas que, sentindo a necessidade de aprofundar-se na avaliação da mídia espontânea, desenvolvem metodologias na busca de diminuir possíveis erros ou imperfeições das avaliações mais simplistas. Para isso, elas dão notas ou pesos a diferentes itens que supostamente interferem na imagem do patrocinador quando seu nome aparece ou é citado em matérias jornalísticas.

Para Afif (2000), o interesse por saber sobre o retorno pela mídia espontânea parte do patrocinador. O autor frisa, no entanto, que esse cálculo não deve ser o único, pois é muito frio e não traduz todos os benefícios recebidos pela empresa, como afixação da marca no público-alvo, crescimento das vendas e as vantagens de longo prazo, só percebidas em uma segunda etapa. Para ele, os resultados do patrocínio devem ser medidos por pesquisas qualitativas.

Dentre os questionários que devem ser utilizados para cada pesquisa qualitativa, os mais importantes e que estão relacionados com esta dissertação são: a Pesquisa de Avaliação de Conceitos (PAC) e a Pesquisa de Conscientização do Patrocínio (PCP). A PAC objetiva avaliar a adequação do processo de escolha da modalidade esportiva e do tipo de patrocínio e seus reflexos no posicionamento da marca ou produto do patrocinador. Segundo Melo Neto (2000), essa pesquisa deve ser realizada exclusivamente por profissionais de comunicação e *marketing* responsáveis pela avaliação do posicionamento da marca.

Já a PCP visa a avaliar o nível de conscientização do patrocínio junto aos diversos segmentos do público-alvo. Melo Neto (2000) ainda destaca o uso de pesquisas de *recall* como forma de aferir a lembrança da marca. Em sua conclusão, o

autor frisa que cada patrocínio possui uma forma peculiar de avaliação, porém, afirma que a clipagem é a mais utilizada.

Existem algumas maneiras de avaliar o retorno de investimento feito por um patrocinador. Outra forma encontrada é o resultado financeiro dos acordos feitos com a mídia. Quantificar o somatório de espaços das mídias impressa e televisiva representa uma das soluções.

Levantamentos de tempo e espaço, multiplicados por seus valores comerciais, servem para que o patrocinador conheça o resultado econômico-financeiro que obteve. Obviamente, os números isoladamente não serão a única fonte de análise, mas, dentro do contexto contábil, são fundamentais.

Geralmente, as empresas patrocinadoras estabelecem um coeficiente entre investimento e retorno em mídia que determinará, segundo os padrões próprios do patrocinador, se a ação alcançou resultado satisfatório. Esse coeficiente, porém, é bastante distinto e variável no mundo esportivo. Ele depende das características da empresa, do esporte ou atleta em que investiu, além do valor destinado para isso.

Exemplos bem-sucedidos mostram que estabelecer coeficientes da ordem de 20 vezes do retorno sobre investimento é possível para negócios de grandes proporções, resultado mais raro entre casos envolvendo valores menores e marcas menores.

O Banco do Brasil, como citado anteriormente, é um grande exemplo de empresa que investe no esporte para rejuvenescer a marca. O banco patrocina desde 1991 a seleção de vôlei para desfazer a imagem envelhecida que possuía, já que a maioria dos seus clientes estava na faixa de 50 a 65 anos (BLECHER, 1994a). Os resultados das ações realizadas pela empresa nos anos de 1990 constataram que 44% dos jovens entrevistados se mostravam interessados em abrir uma conta no Banco do Brasil. Atualmente, o banco consolidou-se como o maior patrocinador do vôlei nacional, expandindo suas ações de patrocínio para o vôlei de praia, dando apoio no surgimento de novos ídolos no esporte.

Melo Neto (1995) ainda afirma que o patrocínio esportivo é um tipo de ação promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar sua imagem e fixá-la melhor na memória do consumidor. Isto justifica as características psicológicas de decisão de compra. A atuação de empresas no esporte reflete

diretamente em alguns fatores psicológicos, pessoais, sociais e culturais. As influências culturais e sociais atuam no estabelecimento de valores ao esporte como saúde, jovialidade e participação social. Além disso, os fatores pessoais e psicológicos, que correspondem aos gostos, motivação, associações e aprendizado de cada indivíduo, também exercem influência, já que cada esporte é capaz de atender as necessidades e interesses de públicos diferentes.

A análise dos valores investidos anualmente por grandes corporações em atividades relacionadas ao patrocínio esportivo impressionam. Grandes empresas chegam a investir U\$300 milhões em apenas um evento, como as Olimpíadas, sem o receio de correr riscos e com a confiança de obtenção do retorno do investimento.

Quando se assiste a um determinado evento esportivo, como exemplo o futebol, visualizam-se inúmeros painéis publicitários dispostos estrategicamente junto às laterais do campo, com as logomarcas de vários patrocinadores; alguns conhecidos, outros não.

Os que não são reconhecidos, assim como as marcas conhecidas, têm ou certamente virão a ter sua imagem institucional, ou dos produtos e marcas, associada a sentimentos positivos por parte do público. Isso se reflete nas vendas e na lealdade a determinados fabricantes, produtos e a determinadas marcas.

Essas práticas são ainda incipientes entre os atores e investidores do esporte brasileiro. Os clubes, principalmente os de futebol, têm incursionado pela área de licenciamento, na tentativa de diversificar suas fontes de receita, com relativo sucesso. Isso ocorre desde o final dos anos de 1980, quando o Clube dos Treze – entidade que congrega as vinte principais equipes do futebol brasileiro – cedeu a um grupo de empresas os direitos de fabricação e comercialização de uma linha de produtos ilustrados com seus distintivos oficiais (MELO NETO, 1995).

No que se refere a franquias, o esporte brasileiro também é um principiante. E, mais uma vez, são os clubes de futebol, donos de marcas poderosas no mercado do país, que se lançam como pioneiros. Entre os projetos de franquia já viabilizados estão as escolas de formação de jovens atletas, conhecidas como “escolinhas”, como a do São Paulo, a do Flamengo e a da Sociedade Esportiva Palmeiras; e as butiques

especializadas na venda de material esportivo, como a do Clube Atlético Mineiro e a do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense (MELO NETO, 1995).

Apesar de não estarem totalmente disseminadas entre os atores do esporte brasileiro, as práticas do licenciamento e da franquia são inclusas neste trabalho por serem fato absolutamente estabelecido no mercado esportivo norte-americano. Naquele contexto, tanto as competições promovidas, quanto as próprias equipes, detentoras das franquias cedidas pelas ligas profissionais de basquete, hóquei, beisebol e futebol americano, têm grande parte do faturamento gerado pela venda de uma variedade de produtos, fabricados, sob licença, por terceiros, que inclui desde camisetas de passeio e uniformes de jogo até mascotes, bonés, fotografias e chaveiros (SCHLOSSBERG, 1996; MCGINN, 1994, ARMOUR, 1996).

Na categoria dos negócios envolvendo material esportivo, a definição aqui utilizada é muito semelhante à que se aplica aos licenciamentos em geral. A diferença básica está no fato de esta ser restrita às negociações que aproximam os atores do esporte aos fabricantes de produtos voltados estritamente à prática do esporte em si.

A indústria do esporte é responsável pela movimentação de elevadas somas de dinheiro em todo o mundo, sendo grande parte desses recursos aplicada por fabricantes de artigos esportivos. Segundo Brooks (1994), a moda penetrou na esfera do esporte e, com isso, os praticantes passaram a desejar boa aparência e produtos feitos em material resistente, com *design* capaz de distingui-los dos demais. Exemplos desse fato é o surgimento dos tênis de corrida, durante os anos de 1970, em resposta à tendência mundial de ênfase à saúde e de incentivo à prática das caminhadas e corridas por pessoas de todas as faixas etárias; e, posteriormente, o lançamento de calçados destinados a esportes específicos, como o vôlei, o basquete e o futebol de salão (MELO NETO, 1995).

Essa modalidade de negócio tem, assim, tanto um aspecto funcional, quanto um lado puramente promocional, de vez que os fabricantes não apenas equipam os atores do esporte para o desempenho de suas atividades, como também exploram a imagem pública de seus contratados para, configurando o endosso, promover suas próprias marcas e produtos.

Dessa forma, a segmentação acaba sendo característica básica dos negócios envolvendo material esportivo. Além da própria segmentação por modalidades esportivas, cada uma com suas peculiaridades em termos de forma e função do equipamento utilizado, surge outro tipo de segmentação: aquela representada pelas características físicas e psicossociais dos atletas, o que leva as empresas a associarem suas imagens a determinados elementos e a “fabricar o calçado que se adéqua perfeitamente ao perfil do atleta e às características da modalidade esportiva da qual ele é praticante” (MELO NETO, 1995, p.46).

Nesse caso, estão englobadas diversas ações, muitas vezes interligadas entre si, tais como:

- os contratos de fornecimento de uniformes para serem utilizados em treinamento e competição por atletas e por equipes;
- a criação de produtos especiais, vinculados a atletas ou equipes, e comercializados tanto com a marca do fabricante quanto com a assinatura do agente esportivo;
- o pagamento de cachês ou de *royalties* por vendas, em troca da exploração publicitária da imagem da equipe ou do atleta, ou da exclusividade na comercialização dos produtos a eles ligados, como, por exemplo, uniformes de treino ou competição e equipamentos para a prática esportiva em si.

Apesar de receber investimentos de empresas nacionais e estrangeiras, o departamento de futebol da maioria dos clubes brasileiros ainda apresenta uma estrutura organizacional precária. Assim, apesar de ser o esporte mais praticado no Brasil e de seu progresso em campo (nossos jogadores estão entre os melhores do mundo), o futebol ainda é pessimamente administrado e dirigido, prejudicando não apenas os atletas e os próprios clubes, como também, os espectadores.

A falta de recursos da maioria dos clubes brasileiros, em parte em razão do clientelismo e de práticas arcaicas de seus dirigentes, podem ser sanadas, de acordo com esses autores, com o suporte de uma empresa de consultoria. Esta, utilizando-se de profissionais de alto nível, poderão diagnosticar rapidamente os problemas, sem que haja a ingerência na gestão direta do clube, e sim proporcionando aos clubes condições de implantar modelos de administração mais seguros e transparentes.

No Brasil, portanto, a organização do futebol ainda é rudimentar, principalmente se comparado ao milionário futebol europeu. Muitas mudanças deverão ocorrer, sobretudo entre os atletas e os clubes, que deverão estar preparados para a modernização de idéias e atitudes. Dado o sucesso já alcançado em alguns clubes europeus, Brunoro e Afif (1997) indicam algumas alternativas, tais como, a aliança com grandes empresas que desejam adotar a filosofia do *marketing* esportivo, para a divulgação institucional ou mesmo de seus produtos; a transformação do futebol em clube-empresa, já prevista na Lei Pelé (Lei n. 9.981, de 14 de julho de 1998, artigo 27, parágrafo único) posto que o time pode passar a receber recursos com a venda de ações na Bolsa de Valores<sup>17</sup>; e a criação do projeto de sócio-torcedor.

Por conseguinte, se alguns consideram como inelutável e benéfico a transformação do futebol em um gigantesco negócio, outros consideram esse caminho como o fim de um tempo áureo em que o futebol era jogado e assistido apenas com paixão. O que leva o público aos estádios é o time e não as empresas que o patrocinam. A absorção destas no mercado é conseqüência de sua conquista perante os torcedores, e um exemplo paradigmático disso é a co-gestão entre o Palmeiras e a Parmalat. Esta, ao ter preservado a história, o nome, a tradição e o passado da Sociedade Esportiva Palmeiras, além do investimento financeiro no departamento de futebol, acabou ajudando a firmar-se no mercado brasileiro. O fato é que essa empresa conquistou não apenas a simpatia dos palmeirenses como também de outros consumidores. Em suma, o palmeirense não torcia pela Parmalat, pois sua grande paixão é o Palmeiras, conforme o trecho a seguir: “É importante que as companhias que queiram investir no esporte estejam cientes de que o nome do time que estão patrocinando deve ser preservado de todas as maneiras” (BRUNORO; AFIF, 1997, p. 37).

---

<sup>17</sup> Na Europa, aconteceu exatamente isso no início dos anos de 1990. A paixão pela camisa foi convertida em oportunidade de negócio. Desde então, 38 clubes já viraram empresas de capital aberto com direito a participarem do *ranking* anual da revista *Forbes* com as sociedades desportivas mais caras do mundo. No Brasil, a solução pode estar na criação de uma nova empresa, dessa vez com fins lucrativos, como quer fazer o Botafogo/RJ. O clube seria o acionista controlador dessa S.A que, mediante os devidos registros na Comissão de Valores Imobiliários (CVM), serviria de veículo para as captações de novos atletas para a equipe e financiaria projetos como a construção de um estádio ou a compra de um jogador. A dúvida é se os dirigentes dessas S.As. criadas pelos clubes teriam credibilidade perante os investidores.

Devemos analisar que ocorreram outros casos de inserção da marca das empresas em clubes. Como exemplo, o Paulista de Jundiaí teve, nos anos de 1990, uma experiência com a Etti, empresa pertencente ao Grupo Parmalat, ocorrendo a alteração do nome do clube para Etti Jundiaí. O objetivo, com o surgimento do nome, foi difundir a marca e aumentar sua visibilidade, além de uma tentativa na melhoria de gestão do clube.

Nos esportes amadores, há experiências no sentido de um clube adotar o nome da empresa patrocinadora; porém, a mídia televisiva é resistente em expor e divulgar esse nome, por entender que se trata de uma ação promocional gratuita, ou seja, sem que a mídia recebesse uma compensação financeira por essa exposição. No futebol profissional brasileiro, atualmente, essa questão é menos crítica.

Seja qual for o tipo de gestão escolhida pelo clube – pelo patrocínio com grandes empresas, ou uma transformação em clube empresa, entre outros – é imprescindível que a torcida seja tratada com respeito. Isso significa que se deve, acima de tudo, considerar a tradição do time, caso contrário, corre-se o risco de descaracterizá-lo.

Outra ameaça à solidificação do patrocínio como atividade promocional no esporte, está na falta de continuidade. Essa descontinuidade pode ocorrer pela interrupção do contrato de patrocínio, em função de uma mudança estratégica da empresa, ou do término seguido da não renovação do contrato. Quando se relaciona esse investimento à determinada ação individual dentro da organização, isso pode aparecer sob duas formas: na primeira, o executivo gosta de esportes e sente-se atraído por uma determinada modalidade, investindo os recursos da organização em eventos ou equipes esportivas relacionadas com o seu gosto.

Segundo declarações de Kaufmann (2004), presidente da *3 Strikes Custom Design*, empresa americana especialista em publicidade esportiva, em encontro esportivo realizado em Nova Iorque, o patrocínio é ditado pela paixão da corporação. Se o executivo gosta de um esporte, a companhia o patrocina (BARBIERI, 2001). Nesse caso, quando o executivo sai da organização, normalmente o benefício “segue junto com ele”.

A segunda forma ocorre quando o indivíduo busca objetivos pessoais de valorização junto ao público, e não se interessa pelo patrocínio como um objetivo de

valorização da organização, mas como ferramenta de autopromoção. Essa é a pior forma de relacionamento entre promotor-promovido, em virtude do risco que o último corre de perder o auxílio. Isso significa que ele somente é liberado por uma questão de vaidade pessoal. Quando cessa o interesse, acaba o investimento. Esses problemas geram investimentos a curto prazo, que são nocivos tanto para os patrocinadores, como para as entidades que estão sendo beneficiadas.

Quando se fala em patrocínio ao esporte, em sua forma mais saudável, deve-se pensar em uma negociação visando ao benefício mútuo, bem como uma visão de longo prazo, assumida por ambas as partes. Isso também pode significar problemas, pois as partes envolvidas no relacionamento podem ficar comprometidas, caso os resultados não sejam aqueles esperados: a perda de um campeonato, as intempéries atrapalhando eventos, entre outros. Essas situações devem ser administradas com calma e equilíbrio, visando sempre a busca por melhores resultados.

A partir desses fundamentos teóricos, partiu-se para a realização da pesquisa exploratória e o estudo de casos práticos. As informações levantadas e suas respectivas análises e conclusões serão o assunto a ser tratado nos próximos capítulos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS DAS EMPRESAS PATROCINADORAS**

Este capítulo aborda a pesquisa realizada com empresas patrocinadoras de clubes de futebol no Brasil, sendo que cada uma delas possui características específicas no entendimento e no gerenciamento de um patrocínio esportivo.

Esta análise é realizada de forma qualitativa, em que cada resposta foi interpretada e visa a descrever e a traduzir as informações trazidas por meio de entrevista.

#### **3.1. Consórcio Nacional Embracon**

- patrocinador que, após término do contrato com um determinado clube de futebol, iniciou seu contrato com outro clube da mesma modalidade esportiva

A Embracon Consórcio Nacional é uma empresa nacional com sede em São Paulo e filiais por todo o Brasil, que comercializa consórcios, oferecendo casas, apartamentos, carros, motos, entre outros produtos.

Patrocinou os seguintes clubes de futebol, em ordem cronológica: Paulista F. C. (final da Copa do Brasil em 2005); Guarani (Campeonato Paulista, Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro da série B em 2006); Paraná Clube (Copa Libertadores da América em 2007); Ceará (Campeonato Brasileiro da série B em 2007); e novamente Guarani (Campeonato Paulista e Copa do Brasil de 2009).

As vantagens de um patrocínio esportivo vistas pela empresa baseiam-se principalmente no fortalecimento da marca, pois o patrocínio não alavanca as vendas, segundo a empresa, mas mantém sua imagem no mercado.

Para a Embracon, as desvantagens de um patrocínio esportivo são as eventuais associações que o público faz da empresa com o clube, caso o desempenho deste seja aquém das expectativas.

O retorno do investimento da marca não é mensurável, segundo a empresa, mas leva em conta a sua divulgação, quando o clube patrocinado joga contra clubes de grande torcida, aumentando a visibilidade da marca em outras regiões.

As ações realizadas durante o contrato de patrocínio esportivo com o clube, para o aumento da visibilidade de sua marca, levam em conta a possibilidade de realizar um projeto de *marketing* junto aos torcedores, associados e freqüentadores do clube, havendo uma publicidade dentro do clube.

Dependendo das condições de mercado, das mudanças do perfil de comportamento do consumidor e da crise econômica mundial atual, a empresa pode trabalhar no sentido de renovar seu contrato de patrocínio.

O motivo das discontinuidades de patrocínio ocorridas, segundo a Embrakon, teve uma ligação direta com o desempenho do clube e a associação da marca em virtude desse desempenho.

Em nenhum momento, a Embrakon citou a gestão do clube como um fator determinante na descontinuidade do patrocínio esportivo.

Para a Embrakon, não há riscos relacionados ao patrocínio esportivo, mas a empresa sempre está atenta no monitoramento dessa gestão, percebendo também se a “queda de desempenho” de um clube pode associar-se à sua marca. Entende que deve haver uma parceria entre o clube e a empresa patrocinadora, evitando-se uma relação “patrão-empregado”, em que um paga e o outro recebe.

### **3.2. Kalunga**

- patrocinador que, após o término do contrato com clubes de futebol, deixou de ser patrocinador de grandes clubes e buscou outras formas de veicular sua marca

A Kalunga é uma empresa nacional de artigos para escritório, com sede na cidade de São Paulo e filiais por todo o Brasil. Os clubes patrocinados pela empresa Kalunga durante dez anos foram o Corinthians Paulista, de 1985 a 1994, e o Noroeste, no Campeonato Paulista de 2009.

As vantagens de um patrocínio esportivo observadas pela empresa mostra que o futebol, por ser um esporte visto e comentado, com grande visibilidade, gera a exposição da marca.

Para a Kalunga, as desvantagens de um patrocínio esportivo não existem, mas um fator citado é o desconhecimento sobre o retorno de investimento gerado com a ativação do patrocínio esportivo.

O retorno do investimento da marca fica demonstrado quando, em determinado momento do patrocínio com o Corinthians, a empresa percebeu um aumento significativo em suas vendas e que os níveis de vendas se mantiveram mesmo após o término do contrato de patrocínio.

As ações realizadas durante o contrato de patrocínio esportivo com o clube, para o aumento da visibilidade de sua marca, não foram citados pela empresa como um fator determinante no contrato de patrocínio.

A não renovação do contrato de patrocínio com o Corinthians foi motivada pela fixação da marca junto ao público, em função do tempo de permanência da marca no uniforme do clube. A percepção foi que, mesmo sem o nome na camisa do clube paulistano, seus resultados de lembrança da marca ainda eram muito fortes junto ao torcedor e ao consumidor em geral. Com isso, a descontinuidade do patrocínio foi oficializada.

A Kalunga não considera que houve a troca de patrocínio esportivo (saída do Corinthians e entrada no Noroeste no ano de 2009), mesmo porque a empresa ficou muito tempo sem investir em patrocínio esportivo – quinze anos – após o encerramento do contrato com o Corinthians. O retorno ao futebol teve como objetivo manter-se nessa modalidade esportiva e continuar o bom relacionamento criado com o Corinthians, desde o período como patrocinador oficial.

A gestão do clube, segundo a Kalunga, não é determinante nos critérios de continuidade de patrocínio. Como há uma relação amistosa entre os diretores do Corinthians Paulista com os diretores da empresa Kalunga, essa possibilidade foi minimizada em virtude dessa proximidade.

Sobre a participação dos executivos da empresa na análise dos riscos relacionados ao patrocínio esportivo, há uma avaliação ao término de cada competição,

porém eles consideram que o resultado dentro de campo é fundamental para a decisão da renovação de contrato de patrocínio esportivo.

### **3.3. Kia Motors Do Brasil**

- patrocinador que, após o término do contrato com clubes de futebol, mudou de segmento de patrocínio

A Kia Motors é uma empresa de origem coreana, montadora de veículos de vários tipos: de passeio, utilitários, SUV, minivans, entre outros. Investe no futebol, mais precisamente no Ituano há quatro anos seguidos – até maio de 2009 – e, atualmente, é o patrocinador oficial da Copa do Brasil 2009.

As vantagens de um patrocínio esportivo são os valores agregados ao esporte, segundo a Kia. Ao patrocinar o Ituano, a intenção da empresa é a aproximação com os moradores da cidade de Itu, fortalecendo sua marca na região.

Para a Kia Motors, as desvantagens de um patrocínio esportivo são a possibilidade de ficar restrito a apenas uma torcida e a possibilidade de errar em um investimento de grande porte, sem ter a exata dimensão de seu retorno.

As ações realizadas durante o contrato de patrocínio esportivo não foram divulgadas pela empresa.

Segundo a Kia, os clubes de futebol passam por uma grave crise de gestão, o que os impede de investir nos grandes clubes, sendo mais vantajoso o investimento em eventos esportivos. Com isso, de acordo com a visão da empresa, esse cenário impede que grandes empresas renovem seus contratos com os clubes, gerando, portanto, a descontinuidade em contratos de patrocínio.

Quanto ao retorno de investimento, a empresa está em expansão contínua, porém não sabe precisar se é em decorrência do patrocínio em eventos esportivos ou se é em consequência do mercado automobilístico, que continua aquecido apesar da crise econômica mundial.

A empresa faz uma avaliação dos riscos de um contrato de patrocínio esportivo, porém sem informar com precisão se os fatores fundamentais são os resultados em

campo ou se os cenários econômicos são determinantes na tomada de decisão de continuidade ou rompimento do contrato.

### **3.4. LG Eletronics**

- patrocinador atual de clube de futebol (São Paulo Futebol Clube)

A LG Eletronics é uma empresa multinacional de origem coreana, que produz e comercializa TVs, celulares, condicionadores de ar, DVDs, home theaters, sons automotivos, micro systems, notebooks, entre outros. O primeiro e único clube patrocinado pela empresa LG atualmente no Brasil é o São Paulo F.C., desde 2001.

A vantagem de um patrocínio esportivo visto pela empresa é em função da forte penetração que o futebol tem em qualquer setor ou segmento da sociedade brasileira. O São Paulo, segundo a empresa patrocinadora, por ser um clube popular, ajuda na disseminação da marca junto ao seu público-alvo. Além disso, eles entendem que o retorno de mídia alcançado e a lembrança da marca são fatores fundamentais nesse investimento.

Para a empresa, as eventuais desvantagens de um patrocínio esportivo pode ser a rejeição de outras torcidas em relação aos seus produtos e serviços oferecidos. E cita também que o futebol no Brasil ainda é tratado como paixão, e não necessariamente como um negócio.

O retorno do investimento, para a LG, é a relação entre a lembrança de sua marca com as vendas realizadas. Porém, a empresa informa não ser possível calcular de forma precisa o retorno desse investimento. Ela entende que a torcida é fator fundamental, principalmente quando compra material oficial do clube com a marca da empresa estampada nele.

As ações realizadas durante o contrato de patrocínio esportivo com o clube levam em conta o cenário econômico do momento e as metas e objetivos traçados anteriormente, para análise posterior. Caso seja positivo, as possibilidades de renovação de um contrato de patrocínio esportivo são grandes.

Apesar de não ter havido ainda um rompimento com o São Paulo, o gestor da empresa disse que os motivos da descontinuidade podem ser vários: o lançamento de uma linha de produtos no Nordeste, por exemplo, poderia significar o rompimento de patrocínio para outro clube dessa região. Ou o término do contrato com um clube que não deseja a renovação com a empresa patrocinadora atual, mas existe a intenção dessa empresa continuar a investir no futebol.

A LG em momento algum cita a gestão do clube como um fator de risco para seus negócios, e vê a parceria como algo sólido e de longa duração.

Para a LG, há um forte trabalho de relações públicas dentro da empresa que auxilia na disseminação e lembrança da marca, colhendo informações da mídia sobre informações divulgadas nela sobre a parceria.

### **3.5. Petrobrás S.A.**

- patrocinador que, após término do contrato com um clube de futebol, passou a patrocinar outras modalidades esportivas

A Petrobrás é uma empresa estatal, com ações na Bolsa de Valores. Detém o monopólio na exploração do petróleo e do pré-sal em território brasileiro. O clube patrocinado e definido pela empresa foi o Flamengo, durante vinte e quatro anos (de 1984 a 2009).

As vantagens de um patrocínio esportivo vistas pela empresa baseiam-se, principalmente, na presença da marca Petrobrás e de seus produtos na mídia, especialmente nos mercados brasileiro e sul-americano.

Para a Petrobrás, as desvantagens de um patrocínio esportivo não existem, mas em determinados momentos a empresa recebe questionamentos pontuais, provenientes de torcedores de outros clubes. Porém, o índice de *recall* da marca é muito grande, se comparado à rejeição.

O retorno do investimento da marca é bem superior ao valor investido, segundo a análise da Petrobrás.

As ações realizadas durante o contrato de patrocínio esportivo com o clube, para o aumento da visibilidade de sua marca, variam de acordo com o projeto e de acordo com eventuais problemas que surgem ao longo do tempo de contrato de patrocínio.

A partir do momento em que a empresa consegue avaliar se a estratégia de comunicação e os resultados obtidos pelo clube estão vindo ao encontro de interesses e objetivos, a empresa trabalha no sentido de renovar seu contrato de patrocínio.

O motivo da descontinuidade com o Flamengo, segundo a Petrobrás, foi uma iniciativa do clube, que solicitou o rompimento, mesmo a contragosto da empresa, que entende que poderá, futuramente, reatar o patrocínio esportivo junto a esse clube.

A Petrobrás patrocina outras modalidades esportivas, como o esporte motor e o surfe, pois ela busca associar seu nome ao meio ambiente (especialmente ao mar, onde é extraído seu principal produto – o petróleo) e o rejuvenescimento da marca por meio do público jovem.

Para a Petrobrás, os patrocínios são analisados de acordo com os riscos e oportunidades que oferecem.

### **3.6. Análise Comparativa das Respostas das Empresas Patrocinadoras**

Este tópico apresentará as respostas comparativas das empresas pesquisadas neste projeto, em relação a cada questão específica em que foram expostas aos seus representantes.

Das cinco empresas analisadas, a única pesquisada que, atualmente, tem um contrato vigente e vinculada a um grande clube é a LG, junto com o São Paulo. C. A Petrobrás rompeu seu contrato de patrocínio esportivo com o Flamengo no início de 2009, assim como a Kia com o Ituano. A Embracon não renovou seu contrato com o Guarani de Campinas, e a Kalunga deixou de patrocinar o Noroeste.

Os motivos alegados pelas empresas a respeito da escolha do patrocínio esportivo mostram-se bastante divergentes. A Embracon, por exemplo, escolhe o clube a ser patrocinado pertencente às cidades onde a empresa possui uma filial. O fato de escolherem o Guarani, em detrimento ao seu principal rival em Campinas, a A. A. Ponte Preta, foi em um momento em que a empresa estava percebendo um aumento da

venda de seu principal produto – consórcio – junto a um público de bom poder aquisitivo, e por isso resolveu fortalecer sua marca, em Campinas e região, com o clube que entenderam ter uma relação direta com esse público específico. Porém, com a queda do Guarani para a 2ª divisão do futebol paulista, em maio de 2009, a empresa entendeu que poderia haver uma associação do rebaixamento do clube com o vínculo com a empresa.

Já a Petrobrás, que não patrocina nenhum clube de futebol atualmente no Brasil, está patrocinando esportes a motor porque, além dos meios de divulgação da marca, ela também funciona como laboratório de testes de diversos produtos, principalmente para testes de combustíveis utilizados na Fórmula 1. O surfe é outro esporte escolhido pela Petrobrás, pois busca identificação da marca com o público jovem, relacionando-a com energia, respeito ao meio ambiente, especialmente com o mar, de onde é extraída a maior parte da matéria-prima de seus produtos.

Atualmente, a presença da Petrobrás no futebol é apenas em caso de interesses mercadológicos ou institucionais, e se restringe a clubes integrantes da série A do Campeonato Brasileiro, inserindo sua marca em placas publicitárias à beira do gramado, obtendo reconhecimento de grande representatividade do público que assiste aos jogos, em âmbito nacional.

A Kalunga não renovou com o Noroeste, pois o patrocínio com o Corinthians, que durou dez anos e foi um dos casos de maior sucesso no patrocínio esportivo nacional, ainda que tivesse havido falta de planejamento e de análise de retorno, faz sua marca perdurar na memória dos consumidores desde então, independentemente do retorno que o patrocínio possa vir a gerar.

O patrocínio da Kia com o Ituano teve o objetivo específico de vincular o nome da empresa à cidade no qual ela está sediada, sem pretensões de retorno sobre o investimento realizado no patrocínio no futebol.

Quanto à LG, seu objetivo é o fortalecimento da marca junto à torcida, em função da forte penetração do futebol na sociedade brasileira.

A Embrac, Kia Motors e a LG alegaram que o investimento realizado no patrocínio esportivo visa ao fortalecimento de suas marcas, associando-as a clubes que possuem um grande número de torcedores; a Petrobrás, indiretamente, também

afirmou que escolheu o futebol por que os valores encontrados no esporte vêm ao encontro dos valores da empresa; a Kalunga, no entanto, escolheu o patrocínio no futebol, pois sua equipe de executivos era formada exclusivamente por corinthianos. A Kia foi a única empresa pesquisada que baseou-se em estudos e pesquisas de mercado para a tomada de decisão.

A Embracon escolheu o Guarani por possuir sede e equipe de vendas na cidade de Campinas; tanto a Petrobrás quanto a Kia Motors buscam o fortalecimento de suas marcas dentro de regiões e públicos específicos; a LG e a Petrobrás buscam um esporte de forte identificação com a torcida, motivo da escolha do investimento no futebol, porque acreditam que, mesmo estando com as vendas fortalecidas, a decisão de investir no clube com as características citadas permite a exposição da marca em mídias televisivas e impressas.

A Kalunga, por sua vez, investiu no Noroeste por ter uma ligação com o Corinthians, por meio de um de seus diretores, o que foi determinante para o acordo. Manter a marca fortalecida e em exposição na mídia é o que motiva as empresas citadas, além das pretensões comerciais que envolvem a melhoria dos indicadores de *performance*, como rentabilidade e lucratividade.

A Petrobrás e a LG acreditam que haja muito mais *recall* da marca e retorno de mídia do que propriamente rejeição. A preocupação da Kalunga é sobre o retorno de visibilidade da marca. A Kia entende que é desvantagem patrocinar sempre o mesmo clube, e que o mais interessante é expandir sua marca para todas as torcidas.

Todos dizem que o retorno do investimento realizado em patrocínio esportivo é difícil de mensurar, mas acreditam que seja superior ao valor investido, pela possibilidade de visibilidade e lembrança da marca e aumento nas vendas. Logo, há um visível desconhecimento, por parte dessas empresas, da utilização de ferramentas que identificam, analisam e demonstram uma relação direta entre custo e benefício.

O retorno intangível, para todos os entrevistados, é que a marca fica um longo tempo na memória dos torcedores, ajudando na associação entre o clube e patrocinador. Porém, não souberam identificar qual a relação entre tempo de permanência de um patrocínio e tempo de lembrança da marca da empresa vinculada a um determinado clube.

A Embracon alega incapacidade financeira por não patrocinar clubes de maior visibilidade, pois o investimento realizado no Guarani representa, aproximadamente, 40 vezes menos o valor investido em um grande clube do futebol brasileiro no mesmo tipo de patrocínio; as demais empresas não apontaram uma desvantagem específica no patrocínio esportivo, e citam que entendem que o futebol é, também, uma paixão, do ponto de vista do torcedor, do que necessariamente um negócio. A Kia diz que é necessário ter um retorno certo, com o mínimo de chances de dar errado (exemplificam o jogador Ronaldo, atualmente no Corinthians); a LG entende que, havendo um desgaste na relação entre o clube e a empresa patrocinadora, isto poderá acarretar uma rejeição no consumidor em relação à marca. A Petrobrás relaciona a estratégia da empresa e a escolha correta do projeto patrocinado como fator fundamental de sucesso no patrocínio esportivo.

A renovação ou não de um contrato de patrocínio esportivo da empresa com o clube depende de diversos fatores citados: interesses mercadológicos, estratégias de comunicação, crise na economia mundial, resultados dentro de campo e a relação da empresa patrocinadora ou de terceiros que atuam no mercado esportivo com esses clubes como, por exemplo, a Traffic Marketing Esportivo, no que se refere às metas e objetivos pretendidos pela empresa.

Nenhuma das empresas vê um risco iminente no patrocínio esportivo, mas acreditam que o risco pode vir do desempenho da equipe dentro de campo, pois há uma associação direta com a marca, apesar da alta visibilidade oferecida. A LG mostrou-se despreocupada com qualquer contratempo, pois entende que a parceria com o São Paulo não a expõe a riscos. A representante da Kia demonstrou desconhecimento sobre como é o procedimento da análise de risco realizada por seus executivos.

Basicamente, é realizada uma análise da gestão (publicidade, apoio, ações de *marketing*) para compreender essas contingências. Somente para a Embracon e Kalunga, além da gestão do patrocínio, o desempenho dentro de campo é considerado, em que é realizada uma análise pós-campeonato. Já a Kia não soube responder. A LG dá importância ao trabalho de relações públicas, para o trabalho de clipagem de informações obtidas na mídia.

Todas as empresas não souberam quantificar um eventual aumento nas vendas decorrente do patrocínio esportivo iniciado com os clubes, mas alegam que o reconhecimento por parte do consumidor em relação às suas marcas gerou um incremento nas vendas de seus produtos e serviços prestados. Reforça, com isso, a dificuldade de mensuração dos resultados, por parte das empresas, que o patrocínio esportivo pode gerar. Como exemplo, há a declaração da Kia, que alega um crescimento anual, porém sem conseguir identificar se é, principalmente, em função de propaganda institucional da marca, ou quanto efetivamente o futebol tem um percentual definido nesse incremento de vendas. A Petrobrás alega realizar pesquisas qualitativas que demonstram o reconhecimento do consumidor em determinados valores, como qualidade e tecnologia, relacionados a sua marca.

O projeto de patrocínio esportivo tem atingido as expectativas para todas as empresas entrevistadas, pois há o fortalecimento da marca na mente do consumidor, combinado com um aumento nas vendas. Porém, esse objetivo não é atingido de forma totalitária para a Embracon. A Kalunga, além de desconhecer se esse número existe, informa que, caso eles o possuíssem, não seria informado. A Kia relaciona o patrocínio esportivo como uma alternativa de alcance de resultados tão eficaz quanto a responsabilidade social praticada e difundida nas empresas atualmente. A LG demonstra conhecimento nos números finais obtidos e reforça a aproximação com seus clientes e consumidores finais por meio do esporte.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS DOS CLUBES PATROCINADOS**

Este capítulo aborda as entrevistas realizadas com os clubes de futebol no Brasil, patrocinados pelas empresas citadas no capítulo anterior, sendo que cada clube pesquisado possui características específicas em relação ao patrocínio e sua descontinuidade – rompimento após o término do contrato, rompimento durante o contrato, migração para outras modalidades esportivas que não seja o futebol, mudança para clubes que apresentam um melhor rendimento durante os jogos – realizado pelas empresas patrocinadoras, e sua comunicação por meio do futebol.

Esta análise foi igualmente realizada de forma qualitativa, em que cada resposta foi interpretada e visa a descrever e a traduzir as informações trazidas por meio de entrevista.

#### **4.1. Guarani Futebol Clube**

O Guarani foi patrocinado inicialmente pela empresa Lix, sediada em Campinas, em 1984. Depois desse período, obteve inúmeros contratos de patrocínio, sendo que, em sua maioria, de pouca expressão e representatividade financeira. Atualmente é patrocinado pela Lupo e Cabrino e em duas oportunidades teve o patrocínio da Embrakon, sendo que a última oportunidade ocorreu no Campeonato Paulista 2009.

Sobre os motivos de mudança de patrocínio de uma empresa para outra uma questão citada é a preocupação de não se fazer um investimento a longo prazo, em função de crises financeiras e calendário do futebol brasileiro.

Sobre o investimento em patrocínio esportivo, o Guarani, mesmo enfrentando uma crise financeira grave, tem a consciência de possuir uma marca forte com o perfil de torcedores que podem ser consumidores em potencial.

A decisão de ser patrocinado pela Embrakon foi baseada pelo fato de o Guarani ser um grande canal de divulgação das ações da Embrakon dentro do estado de São

Paulo. Mesmo com a má *performance* do time na 1ª fase do Campeonato Paulista, a visibilidade e o retorno foram bons.

Na perspectiva do clube, como tempo ideal para um patrocínio, entende-se que o mínimo seja de dois anos, pois, nesse período, não se atinge nem 15% do que os clubes podem oferecer a uma empresa patrocinadora.

Como vantagem no patrocínio a uma empresa, o Guarani oferece seus produtos oficiais, seus parceiros oficiais, a utilização do site do clube no relacionamento direto com o torcedor, pois o clube considera que há a necessidade de um tempo de maturação mais longo para a venda de determinados produtos específicos ao patrocinador, no caso a venda de consórcio. As desvantagens praticamente não existem nesse clube. Mesmo não havendo um retorno mensurável de mídia, o que pode ser uma eventual desvantagem, o histórico dessa situação diz que o retorno é sempre numa proporção sete vezes maior que o valor investido.

Quanto às ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno, o Guarani F.C. oferece a possibilidade de abordagem junto a seus sócios e torcedores, estreitando o relacionamento do clube com a empresa patrocinadora, gerando receita de venda. Além disso, a imagem gerada na parceria é de fundamental importância para o fortalecimento do patrocinador.

Quanto às desvantagens de um patrocínio esportivo, a possibilidade de um campeonato de menor expressão gerando exposição limitada pode ser um fator negativo.

Sobre o fator principal que impede uma empresa a renovar seu contrato de patrocínio, é citada a falta de um projeto de trabalho e a necessidade da existência de um gestor de contas, funcionário do clube para atendimento exclusivo ao patrocinador, para uma avaliação conjunta das necessidades do clube com a empresa.

Sobre o papel do dirigente de futebol na gestão do patrocínio, o clube alega já ter rejeitado patrocinadores por não se encaixarem em sua filosofia, que é buscar empresas idôneas e de um histórico que venha ao encontro das glórias alcançadas pelo clube.

O trabalho dos dirigentes estende-se também à empresa fornecedora de material esportivo que também é um parceiro importante.

Sobre o aumento de vendas foi detectado um acréscimo em torno de 10% de novos negócios gerados dentro do ambiente do clube, porém isso não foi totalmente mensurado.

O projeto de patrocínio está abaixo daquilo que o Guarani busca, pois o objetivo é captar empresas que trabalhem em longo prazo. O Guarani busca inovar em suas ações para conseguir persuadir as empresas a tornarem-se parceiras.

## **4.2. Sport Club Corinthians Paulista**

O Corinthians iniciou seu patrocínio esportivo com a Kalunga e, após esse período, obteve inúmeros patrocinadores de grande porte: Banco Excel, Embratel, Pepsi, Medial Saúde, entre muitos outros. Atualmente, possui diversos patrocinadores, tendo a Batavo como patrocinador principal, e todos esses patrocínios tiveram início no ano de 2009, principalmente em função da chegada ao clube do jogador Ronaldo.

Dentre os patrocínios já ocorridos, o mais marcante na história recente do clube, foi o junto a Kalunga, que teve duração de dez anos.

Os motivos de mudança de patrocínio foi o estreito relacionamento entre os dirigentes do clube e os executivos da Kalunga que, por sua vez, eram conselheiros do Clube.

Sobre a decisão de investir em *marketing* esportivo, na época do contrato do clube com a Kalunga, os conceitos sobre *marketing* e patrocínio eram muito vagos, pois, como as partidas não eram televisionadas e as transações de jogadores para o mercado externo estavam apenas começando, surgiu a necessidade de um aumento de receita.

A decisão de ser patrocinado pela Kalunga foi tomada em função de os executivos da empresa serem corinthianos. Não houve planejamento de uma análise de retorno.

Segundo o S.C. Corinthians Paulista, o tempo ideal para um patrocínio é de, no mínimo, cinco anos, pois a referência da Kalunga, ao ter ficado dez anos, mostrou que um projeto de longo prazo é viável no fortalecimento da marca.

As vantagens que o clube oferecia para as empresas patrocinadoras, na época, eram restritas somente a mostrar a marca ao público que comparecia ao estádio. As desvantagens continuam sendo a falta de mostrar ao patrocinador o que ele pode vir a ter de retorno sobre o investimento no futebol, em virtude da não utilização de eventuais ferramentas existentes e que podem colaborar na mensuração desses resultados.

Dentre as ações que o clube realizou junto à empresa patrocinadora, restringiu-se a sessões de autógrafos de jogadores em uma das lojas da Kalunga, o que proporcionou um aumento nas vendas.

Do ponto de vista do retorno intangível, o vínculo das marcas Corinthians e Kalunga impulsionou o reconhecimento da empresa.

Quanto às desvantagens de um patrocínio esportivo, foi citado que deve existir uma mínima afinidade entre o clube, a torcida e o produto patrocinado.

Dentre o fator principal que impede a uma empresa renovar seu contrato de patrocínio, a questão financeira foi a única citada.

Sobre os dirigentes, na época do patrocínio da Kalunga, não havia gestão, pois era algo muito mais ligado à paixão que ao negócio.

Sobre a percepção de aumento nas vendas de produtos do clube vinculado à empresa, foi percebida somente após a conquista de um campeonato brasileiro, em que as lojas de material esportivo tiveram um aumento de demanda, porém isso não foi mensurado pelo clube.

Quanto ao projeto de patrocínio ter atingido às expectativas e aos objetivos, a Kalunga foi beneficiada com essa parceria, pois era praticamente desconhecida dentro de seu segmento antes do fato e tornou-se uma das grandes empresas do setor de materiais de escritório.

### **4.3. Ituano Futebol Clube**

O Ituano é um clube proveniente da cidade de Itú/SP e possuiu patrocinadores locais durante quase toda sua existência. Atualmente, é patrocinado pela Kia Motors, desde o Campeonato Paulista de 2008, há 16 meses. Além da Kia, o clube também tem o patrocínio da Sawary e Consigás.

Dentre as possibilidades de mudança de patrocínio de uma empresa para outra, as hipóteses citadas são o término de um contrato, o desinteresse da empresa em continuar, em função de um reajuste ou de um desacordo comercial. A possibilidade de uma proposta financeiramente melhor também foi citada.

A decisão de investir em patrocínio esportivo é basicamente para acrescentar receita, pois as demais receitas existentes não são suficientes para gerar lucro ao clube.

A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada na análise das empresas da região onde o clube está sediado. Como a Kia tem um histórico de participar de patrocínio em clubes de todo o mundo e eventos esportivos, surgiu uma oportunidade para o Ituano.

O tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol seria de, no mínimo, três anos, pois se cria um vínculo da marca com o clube, além do relacionamento com a torcida, gerando receita.

Como vantagem oferecida pelo clube à empresa, no caso do Ituano, por ser um clube de pequeno porte, a única possibilidade é de exposição na mídia durante o campeonato paulista e mesmo que bastante restrita. As desvantagens praticamente não existem, mas foi citado o exemplo da Nova Schin, que sofreu uma pequena rejeição no Rio de Janeiro, ao utilizar sua marca na manga do Flamengo.

Como ações que o clube realiza para ajudar empresas patrocinadoras a atingir seu retorno, no caso do Ituano, não houve nenhum tipo de ativação, pois o clube não possui um número alto de torcedores.

Do ponto de vista sobre o retorno intangível, além da propriedade de utilização da marca na camisa, eram oferecidos ingressos aos colaboradores da Kia para os jogos mais importantes e a utilização de camarote no estádio.

O patrocínio esportivo pode apresentar desvantagem quando houver, eventualmente, algum tipo de rejeição por parte de outras torcidas no consumo de um produto vinculado a um clube concorrente, mesmo assim, com ressalvas.

A falta de acordo quanto a valores ou a proposta de uma terceira empresa são os fatores principais que podem impedir a renovação de um contrato de patrocínio

esportivo, e até mesmo exceder o período de saturação de um contrato é uma possibilidade a ser considerada.

O papel dos dirigentes do clube na parceria com a Kia foi praticamente nula, porém a Traffic, como intermediária nessa negociação, soube conduzir essa relação de forma extremamente saudável e profissional, conseguindo resolver eventuais contingências no decorrer da duração do contrato.

Sobre o aumento nas vendas de produtos, entende ser difícil identificar se o patrocínio contribuiu, pois a Kia realiza diversas ações de *marketing* em diferentes situações simultâneas, mostrando-se, portanto, pouco interessado em avaliar se o futebol teve papel significativo no aumento das vendas.

O projeto de patrocínio atingiu as expectativas, visto que foi uma receita adicional importante, pois os jogadores foram expostos à mídia, fator este que gerou negociações futuras.

#### **4.4. São Paulo Futebol Clube**

O São Paulo obteve patrocínios com grandes marcas em seu passado recente, como: Motorola, TAM, Círio e outros. É patrocinado, no momento, pela LG Eletronics há seis anos e pela Reebok, fornecedor de material esportivo há dois anos. Além desses patrocínios, a IPS, que também pertence à LG, é outro patrocinador do clube, porém de menor porte.

Há seis meses do vencimento do contrato de patrocínio, dá-se início a uma nova negociação, e por meio da Informídia, empresa de pesquisas esportivas que fornece o relatório de visibilidade e retorno, é negociado um valor com a empresa patrocinadora.

A decisão do clube pelo patrocínio esportivo se dá por uma segurança financeira, pois os clubes no Brasil são instáveis financeiramente. O valor arrecadado com os jogos e com as vendas de jogadores, com as emissoras de TV e com o aluguel de camarotes não é suficiente para cobrir os custos do clube e a equipe profissional.

A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada no fator financeiro, pois há uma demanda de empresas potenciais que gostariam de patrocinar o clube. Também é avaliado um padrão de cores a ser utilizado na camisa do clube.

O tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol é de dez anos, pois é o período suficiente para que uma empresa de grande porte utilize a exposição nas camisas, periodicamente, para divulgar seus produtos vinculados à marca principal.

A vantagem que o São Paulo oferece às empresas, ao utilizar o patrocínio, é a própria marca, pois é conhecida mundialmente. As desvantagens não existem, mas em outros clubes, se há problemas de impostos ou dívidas trabalhistas, essa situação prejudica a imagem do patrocinador.

O clube tem como ação inserir a marca LG em pontos estratégicos do estádio e dá prioridade ao patrocinador nas futuras ações de divulgação.

Além disso, o clube entende que a parceria e o bom relacionamento com seu patrocinador se fortalece em função de pequenos detalhes – cor da camisa do clube com a cor do patrocinador, locais de novos espaços no estádio para exposição da marca – e é fundamental para que não haja insatisfação por parte de seu parceiro.

Do ponto de vista do patrocínio esportivo, a vantagem reflete-se também no aspecto social, ao colaborar com jovens que estão tentando iniciar uma carreira esportiva, vinculando a marca da empresa com um clube que valoriza a saúde, a juventude e a prática esportiva. A desvantagem de um patrocínio é existir um vínculo entre um patrocinador e um atleta que possa vir a consumir drogas, por exemplo, ou tenha uma atitude que negligencie a imagem da empresa.

Dentre os principais fatores que impedem uma empresa de renovar o contrato de patrocínio com o clube, os principais motivos são a falta de profissionalismo dos gestores esportivos e a convivência com determinados aspectos que prejudiquem o patrocinador – negligenciar a imagem da empresa foi o exemplo citado.

Sobre a avaliação dos dirigentes do clube em relação à gestão do patrocínio, foi reforçada a condição de monitoramento constante, juntamente a outros departamentos do clube, no sentido de identificar os problemas e propor ações de contingência.

O aumento nas vendas de produtos licenciados do clube patrocinado vinculado à empresa patrocinadora também está diretamente relacionado à qualidade do produto produzido pela empresa patrocinadora. As ações de *marketing* conjuntas, desenvolvidas no decorrer da parceria, fortalecem essa idéia junto ao público.

O projeto de patrocínio tem atingido as expectativas e os objetivos propostos, porém, se houvesse um investimento maior por parte do patrocinador, o projeto teria maiores resultados, além daqueles já apresentados.

#### **4.5. Clube de Regatas Flamengo**

O Flamengo, até recentemente, era patrocinado pela Petrobrás S.A., que está sendo um dos objetos de estudo. Atualmente, é patrocinado pela Olympikus, que também é seu fornecedor oficial de material esportivo, e pela Batavo. Porém, o caso de patrocínio mais marcante no futebol profissional no Brasil foi a parceria entre Flamengo e Petrobrás, que durou vinte e quatro anos.

Sobre os motivos da mudança de patrocínio, as questões financeiras predominaram na negociação, culminando com a decisão do rompimento por parte do clube.

A decisão em investir em *marketing* esportivo foi baseada no fato de o clube ser uma marca de alcance mundial, em que toda grande empresa que busca visibilidade terá um retorno assegurado.

O patrocínio atual deve-se ao fato de a Olympikus, atual fornecedora de material esportivo, ter prioridade na proposta de tornar-se um patrocinador máster.

Sobre o tempo ideal que um patrocínio deve ter, todo projeto de longo prazo é válido, como foi a própria parceria entre Petrobrás e Flamengo, pois isso proporciona uma maior lembrança da marca.

Dentre as vantagens que o clube oferece às empresas, foi citada a exposição de mídia e o fato de atrelar-se a uma marca de um clube popular, além do relacionamento gerado nas questões comerciais.

Dentre as desvantagens citadas, a falta de uma gestão no projeto de patrocínio esportivo coloca em risco todo um investimento realizado, além da utilização de ferramentas que dêem sustentabilidade a um projeto de marketing esportivo.

Sobre as ações tangíveis existentes no clube para auxiliar a empresa patrocinadora, a venda de camisetas é o exemplo mais fácil de ser mensurado.

Como ações intangíveis, a marca do clube é o fator principal citado.

Sobre eventuais desvantagens no patrocínio esportivo, a rejeição por parte de torcedores de outros clubes rivais aos produtos patrocinados por um clube é algo muito difícil de ocorrer, pois os fatores mercadológicos possuem um apelo maior, impedindo uma situação desse tipo.

O fator principal que impede a renovação de contrato de empresas patrocinadoras com o clube é a dificuldade em saber se há retorno efetivo no investimento realizado. Além disso, há no Brasil uma cultura imediatista, que dificulta os investimentos de longo prazo no futebol.

Sobre a participação dos dirigentes na avaliação de projetos de patrocínio, foi citado o amadurecimento e a profissionalização do gestor esportivo a cada ano, e que clubes europeus são exemplos a serem seguidos no Brasil.

Após o patrocínio, não foi computado um número exato sobre o aumento na venda de camisas do clube vinculadas ao nome do patrocinador.

Sobre as expectativas e objetivos, a parceria Flamengo e Petrobrás foi tão importante para o *marketing* esportivo que se tornou um dos principais casos de sucesso e exemplo de durabilidade na gestão de um projeto de *marketing* desse tipo.

#### **4.6. Análise Comparativa das Respostas dos Clubes Patrocinados**

Este tópico irá apresentar as respostas comparativas dos clubes pesquisados neste projeto, em relação a cada questão específica em que foram expostas aos seus representantes.

Todos os clubes analisados possuem, atualmente, ao menos um patrocinador, não sendo necessariamente todas as empresas patrocinadoras desses clubes objetos deste estudo. Todos possuem, ao menos, um patrocinador máster, que utiliza a frente da camisa para exposição de sua marca ou produto. O Corinthians possui o maior número de patrocinadores, em razão de um acordo comercial com o atacante Ronaldo, que detém 80% da cota de patrocínios nas mangas da camisa e calção como forma de remuneração variável. O São Paulo cita a importância do fornecedor de material esportivo e o contextualiza como um patrocinador. Situação singular é a do Flamengo,

que tem o fornecedor de material esportivo fazendo, também, o papel do patrocinador principal.

Em relação a patrocínios recentes, o que mais se destaca, em razão da durabilidade, é a parceria entre Flamengo e Petrobrás, que durou vinte e quatro anos e foi encerrada no primeiro semestre de 2009. Os demais patrocínios dos clubes citados foram mais curtos, porém não menos importantes para suas receitas.

O aspecto financeiro dos contratos foi considerado o fator mais importante e mais citado pelos clubes que decidem mudar de patrocinador. O Corinthians cita a proximidade de relacionamento entre dirigentes e executivos como um fator importante na consolidação do patrocínio. O Guarani cita que o calendário do futebol brasileiro não coincide com o calendário contábil das empresas, o que dá a entender que possa ser um motivo de rompimento contratual por parte das empresas. O São Paulo demonstra que existe uma política de avaliação dos resultados alcançados no período e dá prioridade à renovação de contrato com a empresa patrocinadora atual.

O término recente do contrato entre Flamengo e Petrobrás também ocorreu em função de divergências financeiras. Porém, o fato de a Petrobrás ser uma empresa estatal e o Flamengo possuir uma dívida com o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), órgão governamental, foi relevante nesse rompimento.

Sobre a decisão do clube em investir em patrocínio esportivo, a situação mais comentada foi a respeito de que haverá, nos clubes de futebol, um incremento em suas receitas. No Flamengo, citou-se o poder da marca do clube que, por sua vez, remete o patrocinador a aliar-se a ela, proporcionando uma geração de receita para ambos; além da relação de durabilidade no patrocínio esportivo. O Guarani, além de citar a potencialidade da marca, diz zelar pelo relacionamento ético com a empresa. O Ituano, por ser um clube de pouca representatividade junto à torcida, define o investimento em patrocínio esportivo como essencial para sua sobrevivência. O Corinthians, do ponto de vista da parceria ocorrida há vinte e cinco anos, vê o patrocínio esportivo como um caminho sem volta, pois os jogos não tinham apelo publicitário comercial como existe atualmente, e as transações entre jogadores e clubes não atingiam as cifras atuais.

Em relação aos fatores que determinam os motivos de vir a ser patrocinado por uma empresa, os clubes citam que esses fatores envolvem o rompimento de contrato

com o antigo patrocinador, ou uma mudança de gestão do clube, ou por afinidade entre seus dirigentes e executivos. O São Paulo é explícito em alegar que o fator primordial é o valor do contrato final, e que essa situação dá a condição de abrir uma “concorrência” para buscar o patrocinador que pagar uma maior quantia, enquanto que o Guarani alega que deve haver uma sinergia de ações desenvolvidas em conjunto com o patrocinador. O Ituano foi escolhido pela Kia Motors em virtude de a cidade de Itú ser a sede nacional da empresa, – que possui grande força comercial e tradição na região. A Kalunga reforça o estreito relacionamento entre executivos da empresa e dirigentes do clube como fator principal no surgimento do patrocínio.

Todos os clubes falam de um projeto em longo prazo, quando o assunto é o tempo ideal de um patrocínio esportivo. Porém, esse tempo diverge entre os clubes, basicamente em função da referência que cada um possui em relação a seus patrocinadores, atuais ou antigos. O São Paulo cita dez anos como um trabalho de longo prazo, e o Guarani cita dois anos. A relação entre Flamengo e Petrobrás, que durou 24 anos, é citado como exemplo de durabilidade para o Ituano, que diz entender que o período de três anos, para um clube de suas dimensões é o ideal, visto que se trata de uma situação diferente em função de suas particularidades. O Corinthians cita como tempo ideal o período de cinco anos. O São Paulo diz que um contrato de três ou quatro anos é um período de crescimento e de identificação da marca com o clube, sendo período insuficiente para uma associação completa, junto ao público consumidor, entre clube e empresa.

Para os grandes clubes da atualidade no futebol brasileiro (Corinthians, Flamengo e São Paulo), a vantagem oferecida é aliar-se às suas marcas, por meio da mídia diária e em dias de jogos. O fato de as empresas e seus funcionários utilizarem o jogo como um evento de relacionamento comercial é citado por Flamengo e São Paulo; nos clubes considerados pequenos (Ituano e Guarani), a possibilidade é de um retorno de mídia, aproveitando-se do fato de os confrontos diretos com esses grandes clubes serem transmitidos pelas grandes redes de TV. O Guarani cita a possibilidade de divulgar seu cadastro de torcedores para ações específicas da empresa patrocinadora.

Sobre as possíveis desvantagens a que um clube pode expor uma empresa patrocinadora, foram citados: eventuais problemas relacionados com o não pagamento de

tributos pelo clube; a possibilidade de rejeição da marca por torcidas adversárias; a ausência de um projeto que esclareça o custo-benefício da parceria; e a ausência de gestores que saibam lidar com o negócio. O Guarani e o Ituano, especificamente, não vêem desvantagens no *marketing* esportivo.

Criar canais de relacionamento (tarde de autógrafos, atuação com sócios do clube e sócio-torcedor), a divulgação dos produtos da empresa patrocinadora no jogo de futebol e as vendas de camisas do clube com a marca do patrocinador são ações citadas como de fundamental importância para o retorno tangível por parte da empresa. A exceção é o Ituano, que entende que não será propriamente o clube, estando bem ou mal dentro de campo, que irá alavancar a venda de carros da Kia, em razão de seu número reduzido de torcedores.

Em relação às ações intangíveis que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno de investimento, a imagem da marca foi a condição mais reforçada. As questões de afinidade entre clube e marca da empresa é fator de extrema relevância para o Corinthians. O São Paulo cita a honestidade no relacionamento como um valor intangível a ser monitorado e controlado em todas as ações.

Em relação às desvantagens do patrocínio esportivo, foram relacionados a possibilidade de um atleta que utilize drogas ilícitas e que seja ligado ao clube patrocinado, e a rejeição da marca por parte da torcida, do clube ou do adversário direto – situação essa que foi colocada sob uma eventual possibilidade de ocorrer (Ituano) e de forma mais difícil de ocorrer (Flamengo). O Guarani tenta dizer que, quando se mostra um comparativo exato entre qual o tempo de exposição na mídia junto ao clube e quanto custaria esse investimento em mídia tradicional, a chance de acerto de patrocínio aumenta consideravelmente.

Divergências financeiras, a existência de um projeto que evidencie um retorno do que será investido e a criação e manutenção de um bom relacionamento entre as partes na condução do patrocínio são fatores citados que impedem que haja a renovação dos contratos. O Corinthians considera o relacionamento entre as partes como um fator fundamental para a continuidade das ações de patrocínio e sua renovação. O Flamengo reforça a cultura de resultados de curto prazo, existente no

futebol brasileiro, como um impeditivo nas renovações de contrato de patrocínio das empresas com os clubes.

Há uma comparação temporal com a mudança de comportamento dos dirigentes atuais com os de cerca de vinte anos atrás, quando não existia um comprometimento com esse acompanhamento, o que não significa que houve necessariamente um amadurecimento por parte dos dirigentes, mas os valores de patrocínio negociados naquele período apresentaram uma grande elevação, se comparados ao período atual. No Ituano, como o clube ficou sob a gestão da Traffic Marketing Esportivo no período de patrocínio esportivo, os dirigentes do clube praticamente não tinham contato com os executivos da Kia. A Kalunga diz não ter havido gestão no período de patrocínio com o Corinthians. O São Paulo diz creditar o sucesso de seu patrocínio ao constante monitoramento nas mínimas questões do contrato de patrocínio esportivo com a LG. O Flamengo vai mais além, informando que ainda está atrasado como prestador de serviços, que é uma das funções do clube perante um patrocinador.

Na maioria dos clubes pesquisados, os dirigentes mostram-se maleáveis a discutir, propor soluções, no sentido de evitar a perda de eventuais receitas de patrocínio. O Flamengo cita esse período de mudanças contínuas, tanto de mentalidade quanto no sentido de que pessoas qualificadas irão formar a classe futura de dirigentes de clubes de futebol no país.

Muitos representantes dos clubes pesquisados alegam que houve um incremento nas vendas após o patrocínio esportivo, porém não sabem dizer esse valor com exatidão e, quando citam números desse incremento, não possuem dados confiáveis que os sustente.

Dois projetos superaram as expectativas (Corinthians e Flamengo), outro foi importante como receita adicional (Ituano) e outros dois podem (São Paulo) – ou poderia (Guarani) – atingir novos patamares de valores financeiros, em função do retorno que eles alegam proporcionar às empresas patrocinadoras.

## **CAPÍTULO 5**

### **COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS ENTRE CLUBES E EMPRESAS**

#### **Análise Vertical**

O capítulo a seguir trará uma análise vertical entre cada parceria de patrocínio esportivo analisada neste estudo, agrupando e cruzando as informações obtidas por meio dos questionários aplicados, envolvendo as questões consideradas similares para os clubes e para as empresas.

#### **5.1. Guarani Futebol Clube e Consórcio Nacional Embracon**

O Guarani acredita que, do ponto de vista da empresa, ela não vê com bons olhos um patrocínio de longo prazo, em virtude de eventuais crises econômicas e da diferença entre o calendário do futebol brasileiro e o fechamento contábil das empresas. A Embracon vê as mudanças e descontinuidades de patrocínio como oportunidades que o mercado proporciona. Prefere buscar clubes considerados “medianos” no futebol brasileiro e relacionados aos locais onde possuem filiais.

A Embracon vê o patrocínio esportivo como uma oportunidade de fortalecimento de sua marca. O Guarani F.C. diz ter uma visão “diferenciada” do *marketing*, por ter o que oferecer às empresas patrocinadoras, em virtude do perfil do torcedor do clube e do acesso à mídia, em razão da tradição do clube. Complementa, dizendo ter a zelar sua ética comercial, colocando-se como o maior vendedor de seu eventual patrocinador.

A empresa de consórcio alega que uma melhoria no cenário econômico no interior paulista o moveu da possibilidade de patrocinar um clube na região. O Guarani acredita na existência de uma sinergia de ações, desenvolvidas desde o primeiro patrocínio entre ambos, em 2005, como um espaço no clube para a venda de consórcio aos associados e torcedores. Divulga também que o retorno proporcionado no patrocínio ao clube pela empresa foi oito vezes maior que o valor investido, porém sem demonstrar como chegou a esse número.

O clube de Campinas entende que o tempo ideal é de dois anos, no mínimo, para começar a gerar uma lembrança e o desenvolvimento de ações de parceria. A Embracon entende que a duração de um campeonato é o ideal. Condiciona a *performance* do clube no campeonato que patrocina para estudar a possibilidade de uma renovação de contrato. Paralelo a isso, procura identificar se obteve um fortalecimento da marca e a visibilidade esperada para a tomada de decisão que entende ser a correta.

A Embracon afirma que o patrocínio esportivo não irá, necessariamente, alavancar vendas, e sim consolidar sua marca em um determinado mercado. O Guarani diz colocar à disposição toda sua estrutura para que o patrocinador explore seu público da melhor forma possível, por meio de ações inovadoras e que, evidentemente, demandam um tempo maior que os contratos feitos com a Embracon.

O acesso do Guarani à série B do Campeonato Brasileiro é o que mais chama a atenção da Embracon, pois ela terá um público maior nos estádios, dentro ou fora da cidade de Campinas, e isso fará com que a empresa torne-se mais conhecida. O clube entende que os patrocinadores deixam de promover determinadas ações de *marketing* por terem uma visão limitada de seus negócios, ficando limitados a ações tradicionais, copiadas de outros clubes.

O Guarani acredita que o fortalecimento da imagem é fundamental como uma ação intangível. A Embracon deu a entender que não compreendeu o questionamento realizado.

A empresa identifica os valores praticados nas cotas de patrocínio dos clubes, além da eventual queda de rendimento da equipe que patrocina como desvantagens, e busca desvincular-se de uma eventual rotulação. O Guarani desconhece qualquer desvantagem no patrocínio esportivo, procurando fazer um comparativo custo-benefício do tempo de exposição no esporte com o tempo de exposição em uma propaganda tradicional.

A mudança do cenário econômico e do comportamento do consumidor determina as diretrizes da Embracon em relação à continuidade de investir em patrocínio esportivo. O Guarani vê dificuldades na falta de um projeto de trabalho mais amplo, e

entende a necessidade da criação de um gestor de contas para cuidar dos interesses do patrocinador.

A Embracon avalia se a visibilidade está ocorrendo sem, no entanto, utilizar-se de algum tipo de ferramenta para isso. Já o clube entende que não são todas as empresas que podem patrociná-lo, alegando, apesar da crise financeira que atravessa, ter rejeitado parcerias em função de seus valores e da propaganda ética comercial citada anteriormente.

A empresa paulistana alega que, havendo um mínimo de apoio por parte do clube em colaborar na divulgação da marca da empresa, a Embracon pode vir a fazer um incremento dessas ações. O Guarani, por sua vez, respondeu a questão com informações que não correspondem à pergunta realizada.

A Embracon reconhece que não quantifica o investimento realizado com o aumento de vendas, valorizando a associação de sua marca à do clube. A referência que toma é de buscar saber se seu nome, após um patrocínio esportivo, ainda está associado ao clube anteriormente patrocinado, dando subsídio para uma eventual retomada no patrocínio esportivo. O Guarani conhece algumas ferramentas de mensuração, atribui essa responsabilidade à agência de *marketing* esportivo, que fez a aproximação entre as partes, e diz que, pelos patrocínios realizados anteriormente, o acréscimo no volume de receitas é de 10%, considerando os negócios gerados dentro do ambiente do clube.

Segundo o clube, o patrocínio esportivo atinge as expectativas, porém fica abaixo dos objetivos pretendidos pelo Guarani. Cita a inovação para buscar novos patrocinadores que enxergam o a parceria como uma oportunidade. A Embracon direciona os objetivos atingidos ao clube patrocinado, desde que ele mostre-se parceiro nas ações conjuntas, empenhando-se nas metas e objetivos da empresa.

## **5.2. Sport Club Corinthians Paulista e Kalunga**

A Kalunga afirmou que a decisão de patrocínio foi em virtude de uma decisão estratégica da empresa após uma primeira experiência no patrocínio esportivo. A associação entre a marca da empresa com o clube, do ponto de vista da Kalunga, foi

muito acima do esperado, e os executivos entenderam não haver a necessidade de investir em outro clube e optaram por continuar colhendo os frutos do patrocínio com o Corinthians. Já o clube afirmou que combinação entre a proximidade com os executivos da Kalunga e o término do contrato com o patrocinador anterior (Duchas Corona) fez surgir a oportunidade do negócio.

A empresa diz que, como seus executivos são torcedores do Corinthians, essa aproximação colaborou, realmente, para a tomada de decisão. O clube não tinha, à época do contrato, um departamento de *marketing* estruturado, como tem atualmente, e desconheciam algumas propriedades relacionadas ao *marketing* e patrocínio esportivo. Como havia a necessidade de aumento das receitas do clube, em função da inexistência de verba das emissoras de TV para transmissão dos jogos e de as transferências de jogadores não atingirem as cifras atuais, a decisão foi prontamente tomada.

No caso da empresa, em virtude da afinidade, já mencionada, entre executivos e dirigentes do clube paulistano. Havia a incerteza se o investimento traria algum tipo de retorno, mas a paixão pelo clube foi o fator motivador da decisão. A Kalunga corrobora com essa questão, dando ênfase na amizade existente entre as partes e que influenciou até mesmo o último patrocínio realizado, com o Noroeste, no Campeonato paulista de 2009.

O Corinthians acredita que cinco anos, no mínimo, é o tempo ideal de permanência de um contrato de patrocínio esportivo. A Kalunga “descobriu” que o tempo que ela permaneceu associada ao clube gerou aumento de vendas e ajudou a consolidar a marca Kalunga, anteriormente desconhecida do público.

A princípio, a empresa entendeu que a visibilidade proporcionada seria seu principal retorno, sem imaginar a resposta que teriam após um determinado tempo de patrocínio. O Corinthians enaltece sua marca e o futebol em si, alegando que, ao término de um jogo dentro de campo, ele “continua” fora dele, nas reportagens, nas conversas informais, o que ajuda na consolidação do patrocinador junto ao clube.

Para o Corinthians, o principal para a permanência do contrato de patrocínio é mostrar e justificar ao patrocinador qual será seu grau de retorno do investido. A Kalunga não vê desvantagem nesse tipo de parceria, mas alega ser fundamental ter-se

“uma idéia” do quanto haverá de retorno em um patrocínio. Chega a afirmar que um investimento movido à paixão não ocorrerá novamente com a empresa, apesar do sucesso do patrocínio aqui estudado.

A Kalunga, segundo relato do clube, convidou alguns atletas para uma tarde de autógrafos em suas principais lojas, e o sucesso observado no evento foi um parâmetro da popularidade que se atingiu com o patrocínio. A empresa abriu lojas em função do aumento de vendas gerado naquele período. Vale ressaltar que a Kalunga não fazia publicidade institucional. Logo, pode-se deduzir que um dos fatores principais do reconhecimento da marca da empresa e o conseqüente aumento de vendas foi o patrocínio esportivo.

Para a Kalunga, a vantagem em relação ao patrocínio é o fato de a parceria com o Corinthians ser lembrada, com grande força, até os dias atuais, além de ser tratada como um exemplo de sucesso comercial. O Corinthians concorda com a opinião da empresa.

As desvantagens, segundo ambos, é quando não existe um mínimo de afinidade entre o clube e a empresa patrocinadora, de forma que o Corinthians afirma que essa afinidade gera uma segmentação de mercado apropriada para o sucesso do negócio.

Para o clube, o fator principal para a renovação do contrato é o valor investido pelo patrocinador. Já a não renovação do patrocínio esportivo, por parte da empresa, segundo a visão do clube, está diretamente relacionada à estagnação ou redução das vendas do patrocinador. A Kalunga atrela a renovação do contrato aos resultados dentro de campo e às conquistas do clube levando sua marca de patrocinador, o que, segundo a empresa, justifica o alto valor investido.

A Kalunga avalia a gestão do patrocínio ao término dos campeonatos, levando em consideração a *performance* do clube patrocinado dentro de campo. Corinthians sentencia: não havia gestão no período de patrocínio com a Kalunga, reforçando a idéia de que a paixão foi a principal motivadora para a permanência do patrocínio, independentemente do resultado obtido dentro de campo.

Ambas as partes dizem desconhecer os procedimentos existentes em caso de algum problema que ocorresse durante o contrato de patrocínio.

A fornecedora de material esportivo Topper, segundo o Corinthians, teve imensa dificuldade de fornecer camisas durante o período do patrocínio com a Kalunga, em função da demanda crescente, porém não soube quantificá-lo. A Kalunga alega que esses valores, caso o tivessem obtido, não seria divulgado, em função da política estratégica da empresa.

A Kalunga teve seu maior momento de crescimento comercial à época do patrocínio esportivo com o Corinthians, e soube capitalizá-lo para os anos posteriores. O Corinthians confirma essa situação e lamenta não ter lançado mão de ações de *marketing* em conjunto com a empresa patrocinadora para obter um resultado ainda mais expressivo.

### **5.3. Ituano Futebol Clube e Kia Motors do Brasil**

O Ituano entende que os motivos para o término do contrato podem se relacionar ao desinteresse da empresa em continuar patrocinando, a um reajuste nos valores do contrato de patrocínio – com o qual não se chega a um valor comercial –, ou mesmo uma melhor proposta de patrocínio de uma das partes. A Kia Motors entende que o patrocínio no Ituano é basicamente em função de a cidade alocar a sede da empresa no Brasil, gerando um vínculo regional.

A empresa aplicou estudos que verificaram que o esporte agrega valor à sua marca, no que a empresa acredita como forma de benefício. Nesse sentido, tem dado muito valor ao patrocínio de eventos, principalmente em relação a clubes de futebol. O Ituano tem o objetivo de, com o patrocínio, acrescentar receitas, pois as verbas da Federação Paulista de Futebol (FPF) destinadas aos clubes mostra-se insuficiente para manter um equilíbrio financeiro. Isso porque as outras possíveis fontes de receita (bilheteria, venda de jogadores) praticamente não existem.

A Kia Motors quer fortalecer sua marca na região, enquanto que o clube viu na Kia uma empresa com potencial de patrocínio, visto que possui experiência nesse segmento, além de ser uma marca que busca uma identificação com a região de Itú.

A empresa entende que o período de um a três anos seria razoável para a obtenção do retorno do investimento. Acredita que menos tempo não fará com que seja

lembrada pelos torcedores do clube. O Ituano, por sua vez, entende que um projeto de longo prazo (cita o exemplo do Flamengo com a Petrobrás) gera a criação de relacionamento com os torcedores e uma aproximação benéfica. O tempo mínimo ideal, para o clube, é de três anos.

O Ituano vê a exposição na mídia como fator único na vantagem do patrocínio, para aproveitar os jogos como mandante contra os clubes denominados “grandes” do futebol paulista, no intuito de arrecadar mais dinheiro. A Kia Motors vê poucas vantagens, com exceção de vincular sua marca à de uma equipe de uma cidade do interior paulista, tornando-a mais simpática e gerando uma identificação com esse público.

O Ituano não vê desvantagens. Ambos citam a possibilidade de rejeição de compra de produtos ou serviços do patrocinador por torcedores de outros clubes, e exemplificam a marca de cerveja Schin, que teve uma experiência negativa no Rio de Janeiro, gerando a rejeição de sua marca (episódio com o cantor Zeca Pagodinho). A Kia não quer ficar ligado diretamente a uma única torcida, o que resultou em uma mudança de estratégia, patrocinando eventos esportivos.

A Kia Motors nunca mediu o retorno tangível, até porque fazem ações de promoção não somente pelo futebol. O Ituano reconhece seu fraco poder de penetração no mercado e de influência na decisão de compra do consumidor, em função do pequeno número de torcedores que possui.

O Ituano ofereceu outros pontos de exposição no estádio Novelli Jr. para a Kia Motors, além de ingressos gratuitos e a utilização dos camarotes no estádio para seus funcionários.

O clube de Itú não acredita na rejeição que possa existir entre torcidas adversárias, mesmo com o citado o exemplo da Schin. Entende que o custo-benefício é muito bom e o retorno de mídia é excelente. A Kia Motors tem certo receio de investimentos de retorno duvidoso, citando, como exemplo de retorno garantido, a compra do jogador Ronaldo pelo Corinthians.

O Ituano acredita que os principais motivos para a não renovação do contrato é o desacordo entre as partes em relação aos valores, ou mesmo um período de saturação da marca, com prazo de patrocínio limitado. A Kia Motors cita o momento econômico

vivido pelos clubes brasileiros, culpando a gestão dos clubes, além de criticar a terceirização dessa gestão realizada por empresas de *marketing* esportivo e a presença de empresários, mas reconhecem que é um mal necessário aos clubes que atravessam por uma crise econômica.

A Kia Motors não soube responder se há uma avaliação dos riscos. O Ituano foi gerido pela Traffic Marketing Esportivo na época do patrocínio. Logo, os funcionários da Traffic desenvolveram uma relação saudável com os executivos da Kia Motors, deixando claro que patrocinar o Ituano geraria fatores limitantes.

A Kia Motors não soube dizer a respeito dos riscos do patrocínio. O Ituano citou como exemplo um caso com a Sawary, empresa fabricante de jeans, que patrocinava a camisa do clube, e os jogadores, no momento da comemoração dos gols, tiravam a camisa e o patrocínio não era exposto. A solução foi alterar o espaço de publicidade no uniforme para manter o patrocinador.

O clube de Itú diz não saber relacionar o aumento de venda de carros da marca Kia com o patrocínio, até porque, segundo o clube, a empresa trabalha com mídias diferentes, sem saber precisar qual fatia de aumento de vendas pertence ao patrocínio no futebol. A Kia Motors segue o mesmo raciocínio, acreditando que o investimento no Ituano tem uma baixa representatividade no aumento das vendas.

Ambos entendem que, apesar das limitações em patrocinar um clube considerado “pequeno”, a parceria atingiu seus objetivos. O Ituano ressalta a receita adicional obtida com o patrocínio, enquanto que a empresa aproximou-se da sociedade por meio do esporte.

#### **5.4. São Paulo Futebol Clube e LG Eletronics**

Para a renovação do contrato de patrocínio, o São Paulo faz uma análise de viabilidade na mídia e, de acordo com os resultados, renegocia o valor seis meses antes do término, assim já percebe se existe o interesse da empresa na continuidade. A LG relata que a definição depende da estratégia da empresa para a escolha do time, pois se houver um produto que será lançado no Nordeste, ela buscará um clube naquela região para promover sua divulgação.

A LG decidiu investir no esporte brasileiro, principalmente no futebol, pois a modalidade tem forte penetração de mercado, independente da classe social. O São Paulo busca o patrocínio, pois investe para ter uma segurança financeira, em função dos custos com sua equipe profissional e produção de atletas. As vendas de jogadores, o dinheiro das emissoras de TV para transmissão dos jogos e a bilheteria não gera receita suficiente para o clube.

A LG entende que o São Paulo tem como características o fato de ser um clube que disputa títulos com frequência, possui um grande estádio, que permite a exposição da marca em jogos pela TV e ao público presente. O clube analisa as cores do logo da possível empresa patrocinadora, sem interferir no padrão de camisa do clube, e abre uma concorrência entre empresas que tenham interesse em pagar o valor estipulado pelo clube.

O São Paulo entende que dez anos é um tempo de maturação suficiente para que as vendas de produtos licenciados do clube com a marca do patrocinador atinja um nível esperado por ambas as partes. A LG não lucra com a venda das camisas; logo, o importante para a empresa é manter-se nas camisas do clube por no mínimo três anos, porque os relatórios de retorno de mídia o item “torcida” é um dos mais representativos sobre o retorno de investimento.

O clube acredita na marca que possui, por ter um alcance mundial. A LG acredita no retorno de mídia e na lembrança da marca como dois fatores fundamentais para a utilização do patrocínio esportivo.

O São Paulo não vê desvantagens a princípio, mas ressalta que, em alguns casos, pode denegrir a imagem da empresa se o clube tivesse problemas financeiros e de gestão. A LG imagina que a rejeição da torcida adversária pode ser um fator de desvantagem, mas não tem certeza exata sobre esse fato.

O clube oferece à empresa patrocinadora todas as ações promocionais que visa realizar dentro do clube e durante os jogos. A LG diz que existe uma relação entre lembrança de marca e aumento de vendas, mas não sabe mensurar esse custo-benefício.

Para a LG, o retorno intangível é a grande lembrança da marca associada ao clube, e o São Paulo diz que há uma honestidade e uma parceria muito grande, a ponto

de “cuidar” da imagem do patrocinador, a ponto de um funcionário específico do clube fazer o papel de um funcionário da LG.

O São Paulo não encontra desvantagens, mas considera que, se um atleta for pego em um exame antidoping, isso pode caracterizar uma desvantagem. A LG diz que como o futebol é mais tratado como paixão do que negócio, e se há um desgaste na relação clube e empresa, esses fatores podem gerar uma rejeição por parte da torcida.

O clube cuida para que seu jogador use a camisa do patrocinador em todos os momentos possíveis para que haja uma maximização da exposição da marca. Outra situação é a própria empresa entender que não tem mais condições de patrocinar o clube. A LG, por sua vez, analisa os objetivos propostos e os resultados alcançados, além do cenário econômico que pode ser um fator de impedimento de renovação de contrato.

O clube condiciona essa situação ao sucesso do patrocínio e sua continuidade. A LG confia na solidez da parceria de longo tempo com o São Paulo, a ponto de seus executivos não avaliarem continuamente os riscos do patrocínio.

O São Paulo tem um estatuto que os norteia sobre as eventuais contingências. A LG diz que faz um forte trabalho de relações públicas para clipar e filtrar todas as informações publicadas pela mídia.

O São Paulo relaciona o sucesso das vendas com a qualidade dos produtos do patrocinador. A LG admite um aumento das vendas desde 2001, mas não tem como confirmar se esse fato está relacionado ao patrocínio, pois investe em diversas ações de *marketing*.

O São Paulo acredita que poderia obter um valor maior de seu patrocínio, mas se diz satisfeito com o retorno atual. A empresa está satisfeita com o retorno de mídia, além do aumento da possibilidade de relacionamento com clientes e consumidores finais.

## **5.5. Clube de Regatas Flamengo e Petrobrás S.A.**

Para o Flamengo, o motivo do rompimento do contrato de patrocínio com a Petrobrás foi financeiro. O clube exigia um reajuste no contrato de patrocínio, e a

empresa não aceitou, agindo de forma, no mínimo, suspeita na rescisão contratual. A Petrobrás não respondeu a esse questionamento.

A empresa alega a associação de sua marca com os valores presentes no esporte como motivo para o patrocínio esportivo, além de complementar alguns objetivos estratégicos da organização. Para cada patrocínio que eles fazem no esporte, abrangendo diversas modalidades esportivas, há uma demanda estratégica específica. O Flamengo ressalta o poder da marca do clube, o grau de exposição, e diz ter a honra em colocar-se como pioneiro do patrocínio esportivo em clubes de futebol no Brasil, além da durabilidade da parceria anterior ser um fator benéfico para ajudar na associação com outras marcas no futuro.

O rompimento do contrato foi o motivo principal para a busca de novos parceiros, segundo o Flamengo. Com a crise econômica mundial iminente, a busca por um parceiro ganhou valor ainda maior. O clube percebeu, quando fez essa busca, o surgimento espontâneo de grandes empresas interessadas no patrocínio, porém deu prioridade ao atual fornecedor de material esportivo, a Olympikus. A Petrobrás tem como diretriz escolher um clube de futebol que tenha reconhecida notoriedade no esporte no âmbito nacional e internacional, resultados esses obtidos por meio de pesquisas de conhecimento público.

Ambos entendem que o tempo de permanência desse contrato – vinte e quatro anos – foi extremamente importante para o fortalecimento das marcas no cenário esportivo brasileiro. A Petrobrás reforça que o período pode variar bastante, dependendo da estratégia de cada empresa. O Flamengo procura mostrar que o curto tempo de patrocínio é, segundo o clube, investir equivocadamente. E mostra que, se as ferramentas existentes no *marketing* esportivo não forem vendidas aos clubes e empresas de forma correta, de nada adianta todo o esforço de um investimento.

Em relação às vantagens da utilização do patrocínio pelo futebol, o Flamengo cita a exposição na mídia, por intermédio de jogos e programas esportivos, e o *marketing* de relacionamento que o patrocínio pode gerar, levando em consideração o tamanho da torcida flamenguista em todo o Brasil – em torno de 33 milhões de pessoas. A Petrobrás ressalta a exposição obtida nessa associação, e o fortalecimento da sua relação direta com o esporte.

As desvantagens, na visão do clube, é não praticar uma boa gestão que resulte em resultados positivos para os integrantes da parceria. Diz que, no Brasil, com algumas exceções, não se faz a gestão do patrocínio esportivo em clubes de futebol com a devida qualidade e transparência. Ressalta que, quando uma empresa não consegue quantificar e compreender os motivos de um aumento em suas vendas e se o patrocínio esportivo foi o responsável direto por esse aumento, as empresas tendem, segundo o clube, a buscar formas diferentes de comunicação que garantam essas respostas. A Petrobrás salienta que recebe questionamentos pontuais proveniente de torcedores de clubes que não patrocina, porém não exemplificou quais seriam esses questionamentos. Reforça que o índice de *recall* da marca é grande, se comparado a seu baixo índice de rejeição.

A Petrobrás diz que a visibilidade e o retorno obtido é superior ao valor investido, mas não justifica essa informação apresentando números. O Flamengo alega que a quantidade de camisas vendidas é um grande negócio para o clube e, principalmente para o atual patrocinador que, como também fornece o material esportivo, sabe, com precisão, quanto é vendido e sabe mensurar essa situação, comparando com o investimento realizado. Cita o problema da pirataria de produtos licenciados com a marca do clube, tratando-o como um problema social.

O clube carioca diz que a marca Flamengo é a maior ação de retorno intangível, e que essa intangibilidade reflete em ações tangíveis, como a venda de camisas do clube com a marca do patrocinador. A Petrobrás não respondeu a essa pergunta.

A empresa comenta que pode haver desvantagens em um patrocínio esportivo, dependendo da estratégia e do projeto patrocinado, porém não há como pontuar vantagens e desvantagens em situações dessa natureza. O Flamengo combate a questão da rejeição à marca por torcedores de outros clubes, e cita que o mix de *marketing* existente no processo de compra de um produto (preço, praça, produto e promoção) tem efeito maior que a paixão que o torcedor sente por seu clube, no momento da escolha de um produto ou serviço.

O impedimento da renovação do contrato de patrocínio pode ocorrer, segundo a Petrobrás, por diversos fatores. Cita desde a estratégia de comunicação realizada pela empresa por meio do patrocínio esportivo até a vinculação dos resultados obtidos

dentro de campo pelo clube patrocinado. O Flamengo alega que, se uma empresa desconhece a precisão do retorno investido no patrocínio esportivo, cria-se uma possibilidade de um rompimento, pois ser campeão não garante, segundo o clube, a renovação de um contrato de patrocínio. Contrapõe com a cultura nacional de obtenção de resultados em curto prazo, reforçando que o patrocínio esportivo é exatamente o oposto, para que haja uma maximização dos resultados.

A Petrobrás avalia a gestão do patrocínio esportivo de acordo com o risco e oportunidade que cada negócio oferece. O clube compara o período inicial do contrato de patrocínio com a Petrobrás com seu período final, dizendo que houve uma evolução significativa no mercado esportivo, na gestão dos clubes, porém comenta que ainda estamos distantes do que acontece na gestão dos clubes de futebol estrangeiros.

O Flamengo comenta que eventuais contingências enfrentadas por dirigentes de clubes ganharam uma nova roupagem, em virtude do amadurecimento e do surgimento de profissionais mais qualificados nessa área. Porém, não comenta como eles atuam em situações inesperadas. A Petrobrás alega que cada eventual problema que o patrocínio esportivo possa trazer é analisado individualmente, e tomado uma decisão de acordo com os interesses da empresa.

Foi percebido um grande aumento no número de camisas do clube, em específico, pois a camisa tem a propriedade vendida à empresa. Outros produtos licenciados, segundo o clube, levam apenas a marca Flamengo. A Petrobrás diz não conseguir especificar um percentual no aumento de vendas das camisas do clube, alegando que há diversos outros fatores que influenciam as vendas. Porém, em outras modalidades esportivas, em que há o patrocínio esportivo da Petrobrás, são realizadas pesquisas quantitativas que demonstram o reconhecimento do consumidor na qualidade e tecnologia dos produtos da empresa.

O clube alega que o patrocínio esportivo envolvendo Flamengo e Petrobrás foi fantástico para ambos, em todos os aspectos (financeiro, retorno de mídia e lembrança da marca). E comenta que essa parceria foi o fator impulsionador no *marketing* esportivo no futebol brasileiro. A Petrobrás norteia-se em planejamento e pesquisas para tomada de decisão no esporte e assegura que o projeto com o Flamengo foi excelente para as suas pretensões.

### **Análise Horizontal**

Após uma primeira análise, realizou-se uma análise horizontal comparativa para cada pergunta similar realizada nos questionários envolvendo cada parceria de patrocínio esportivo analisada neste estudo, objetivando um agrupamento das respostas dadas, para uma avaliação de resultados mais simplificada.

Sobre os motivos das mudanças no patrocínio esportivo, quatro clubes (São Paulo, Flamengo, Guarani e Ituano) alegam que o fator principal é o valor do patrocínio ou de fatores macroeconômicos que podem afetar a permanência do patrocinador. Somente o Corinthians alega que o motivo da mudança para a Kalunga foi em virtude da proximidade entre os executivos do clube e da própria empresa. Em relação às empresas pesquisadas, todas as empresas baseiam-se em seus respectivos planejamentos estratégicos ou no surgimento de oportunidades no mercado. A Petrobrás, apesar de não responder diretamente a essa questão, sustenta essa condição nas perguntas posteriores.

Os clubes entendem que investir em *marketing* esportivo é um aporte de capital fundamental para o equilíbrio de suas receitas (São Paulo, Corinthians e Ituano), enquanto que o Flamengo ressalta a importância da associação de uma marca forte no esporte, e o Guarani diz ter muito a oferecer às empresas patrocinadoras. Com as empresas, três delas (Petrobrás, Kia Motors e Embrakon) associam o investimento no *marketing* esportivo com o fortalecimento de suas marcas. A LG vislumbra uma penetração no mercado e a Kalunga justifica o investimento pela paixão de seus executivos com o clube patrocinado.

A decisão de parceria baseia-se, segundo a maioria dos clubes (São Paulo, Guarani, Ituano e Flamengo), nas questões financeiras: quem oferecer mais dinheiro terá a preferência na escolha. O Corinthians reforça que a afinidade existente foi o fator fundamental. Quanto às empresas patrocinadoras, o motivo da decisão da parceria varia, de acordo com seus interesses comerciais. A LG e a Petrobrás querem uma associação com um clube que ganha títulos e, conseqüentemente, fica visível no

cenário esportivo; a Kia Motors quer fortalecer sua imagem na região de Itú; a Embracon avalia o cenário econômico no interior paulista para exploração comercial; e a Kalunga reforça a tese da amizade existente entre os executivos do clube e da empresa.

O tempo ideal de permanência de um contrato de patrocínio varia de acordo com cada clube e cada empresa. Dentre os clubes, porém, todos afirmam que antes de dois anos de parceria, pouco será aproveitado no investimento realizado pela empresa patrocinadora. Em relação às empresas, somente a Embracon comenta que o tempo ideal para um projeto de patrocínio é o tempo de duração de um campeonato, enquanto que as demais empresas afirmam que antes de um ano de duração o patrocínio não deverá surtir os efeitos desejados de lembrança da marca.

Sobre as vantagens ao utilizarem o patrocínio no futebol, dois clubes (São Paulo e Guarani) acreditam na associação e fortalecimento da marca, enquanto os demais clubes (Corinthians, Ituano e Flamengo) acreditam no poder da mídia. Como a marca é difundida pela mídia, entende-se que todos os clubes pensem da mesma maneira neste quesito. Todas as empresas também responderam a essa questão alternando o aumento da visibilidade e o associar-se à marca do clube, gerando *recall*.

Em relação às desvantagens na utilização do patrocínio por intermédio do futebol, o Flamengo, o São Paulo e o Corinthians acreditam que as desvantagens são: uma má gestão que produza resultados negativos para ambos; a dificuldade na quantificação do retorno do investimento realizado pela empresa patrocinadora; e os problemas financeiros. O Ituano diz que a possibilidade de rejeição da torcida adversária ao clube patrocinado à marca pode ser uma desvantagem. Do lado das empresas, a LG concorda com o Ituano, sobre o aspecto de rejeição, a Kia Motors não quer ter uma ligação com uma única torcida, ponto em que indiretamente faz menção a uma possível rejeição. Já a Petrobrás e a Kalunga entendem que a não-obtenção uma quantificação de retorno do valor investido no patrocínio esportivo pode ser uma desvantagem, fazendo-os migrar para ações de comunicação em que haja uma maior facilidade na quantificação desses resultados.

As ações de promoção em estádios e fora deles em dias de jogos (São Paulo), além da venda de camisetas oficiais do clube (Flamengo) e tarde de autógrafos nas lojas

(Corinthians) são aspectos que ajudam no retorno tangível às empresas. O Ituano reconhece que, com poucos torcedores, pode ajudar a empresa através do *marketing* de relacionamento. O Guarani critica a postura de patrocinadores, argumentando que não são suficientemente criativos para promover seus produtos e serviços por meio do esporte de forma adequada. Três empresas citadas (Petrobrás, LG e Kia Motors) não mensuram seus resultados tangíveis, mas acreditam que exista um retorno do valor investido no patrocínio esportivo em clubes de futebol. A Kalunga também segue esse raciocínio, pois abriu lojas e filiais na época do patrocínio sem fazer qualquer outra publicidade ou propaganda institucional de sua marca. Já a Embracon vincula seu retorno do investimento realizado no patrocínio com o momento vivido pelo clube dentro de campo.

O maior retorno intangível para as empresas patrocinadoras, na opinião dos representantes de Guarani, São Paulo, Corinthians e Flamengo, é a marca associada à empresa e o conseqüente fortalecimento e lembrança de sua marca. O Ituano proporciona outros pontos de exposição da marca do patrocinador dentro do estádio. Quanto às empresas, LG e Kalunga reforçam sobre a lembrança de suas respectivas marcas em virtude da associação com clubes de expressão. A Kia Motors ressalta a possibilidade do *marketing* de relacionamento com seus clientes em dias de jogos. Petrobrás e Embracon omitiram-se nessa questão.

Na análise sobre as desvantagens proporcionadas pelo *marketing* esportivo, os clubes, apesar de acreditarem que essa possibilidade seja baixa, citam fatores possíveis para que isso ocorra. O São Paulo alega que uma fraude comprovada de um atleta pego no exame antidoping pode acarretar desvantagem. Ituano e Flamengo citam, com certa desconfiança, que a rejeição pode ser outro fator de desvantagem. O Guarani desconhece qualquer desvantagem possível, e o Corinthians ressalta a importância do relacionamento entre as partes como um fator que evitaria uma eventual desvantagem. As opiniões das empresas também divergem: a LG tem receio de uma possível rejeição de sua marca por parte de torcedores de outros clubes, a Kia Motors não investe em algo que gere dúvidas sobre seu retorno, mesmo sem saber quantificá-los. A desvantagem compreendida pela Embracon está centrada nos valores de cotas de patrocínio estipuladas pelos clubes; a Kalunga concorda com o Corinthians sobre a

afinidade no relacionamento entre ambos e a Petrobrás diz que é a estratégia de mercado que direciona as ações de patrocínio.

Dentre os fatores que impedem a empresa a renovar o contrato de patrocínio com clubes de futebol, o Ituano e o Corinthians entendem que as divergências financeiras são os principais fatores. Kia Motors e a Embracon associam-se às possíveis crises econômicas. O Flamengo diz que, se uma empresa não sabe quantificar o custo-benefício do patrocínio, abre-se aí uma lacuna para um rompimento de contrato. O São Paulo alega que a empresa pode perder o interesse no patrocínio em função de ter atingido uma maximização na exposição, e o Guarani vê dificuldades em projetos de longo prazo como um fator de não-renovação. LG e Petrobrás avaliam os resultados pretendidos com os resultados obtidos no período do patrocínio, e a Kalunga vê como impeditivo uma seqüência de maus resultados do clube patrocinado dentro de campo.

Sobre a avaliação da gestão do patrocínio por ambas as partes, o São Paulo afirma que é a avaliação contínua do negócio que sustenta a parceria. O Ituano foi terceirizado em sua gestão nesse período de patrocínio. Corinthians e Flamengo justificam a evolução da gestão desde o início do patrocínio até seu encerramento, e conseqüentemente uma participação mais efetiva dos dirigentes dos clubes nessa questão. Em relação ao ponto de vista das empresas, a LG confia na solidez da parceria a ponto de monitorá-la de forma pontual. Embracon, Kalunga e Petrobrás dizem avaliar, porém sem a utilização de ferramentas de mensuração (Embracon), ou de acordo com o risco e oportunidade que cada parceria oferece (Petrobrás) ou ao término de cada campeonato (Kalunga). A Kia não soube dizer se há avaliação dos riscos da gestão.

A respeito de como os dirigentes de clubes e empresas enfrentam contingências a respeito do patrocínio esportivo, o Flamengo, o São Paulo e o Ituano afirmam que seus diretores se reúnem para discutir detalhes, e o estatuto do clube, no caso do São Paulo, o ajuda na resolução dessa questão. A Petrobrás alega que as contingências são analisadas de acordo com os interesses da própria empresa. A LG tem uma equipe de profissionais de relações públicas que os auxilia a enfrentar algum problema na

gestão do patrocínio. A Kalunga, o Corinthians, a Kia Motors e o Guarani não responderam a essa questão.

Um aumento de vendas de produtos licenciados do clube foi detectado pelo São Paulo e a LG, pelo Corinthians e a Kalunga, e pelo Flamengo e a Petrobrás, por terem perfis de clubes populares e de grande torcida. Ituano e Guarani tiveram dificuldade em compreender se efetivamente houve um aumento, enquanto que a Kia Motors e a Embracon apóiam-se na mídia para obter informações se há, ainda, uma lembrança da marca associada aos clubes para retomar o patrocínio.

Tanto clubes quanto empresas alegam terem atingido alguns objetivos propostos no patrocínio esportivo, sendo que alguns (São Paulo e LG, Corinthians e Kalunga, Flamengo e Petrobrás) atingiram-na de forma plena, enquanto que os demais clubes e empresas entendem que poderiam incrementar seus projetos de patrocínio para a obtenção de resultados mais expressivos.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação teve, como objetivo central, estudar e interpretar os motivos da descontinuidade do patrocínio esportivo em clubes de futebol no Brasil. Na análise de cinco parcerias compostas entre clubes e empresas, que ocorreram em diferentes momentos desde a autorização oficial do patrocínio esportivo em clubes de futebol profissional, verificou-se, por meio das entrevistas com esses clubes e com as respectivas empresas patrocinadoras, algumas situações que, possivelmente em função da estratégia de gestão do patrocínio ou por desconhecimento dos responsáveis por essa gestão, revelam pontos conflitantes em relação a alguns conceitos exibidos nessa dissertação.

Levitt (1985) comenta, no primeiro capítulo de seu livro, sobre a definição de *marketing*, estabelecendo uma separação do conceito de venda que, por sua vez, é, apenas, um dos elementos que compõem o processo de *marketing*. Porém, há a relação por parte de empresas que o *marketing* esportivo proporciona um retorno imediato nas vendas de produtos ou serviços oferecidos pelos patrocinadores das equipes. Isso fica evidenciado quando algumas empresas pesquisadas avaliam, ao término de um determinado campeonato, se a parceria de patrocínio com o clube estaria sendo compensadora. Considerando que os torneios no Brasil duram, no máximo, oito meses, e que a grande maioria dos pesquisados (clubes e empresas) entendem que o tempo mínimo de permanência de um patrocínio deve ser de, no mínimo, dois anos, a relação custo (investimento do patrocínio) *versus* benefício (quanto vendemos a mais no período de patrocínio) é levada em consideração.

A descontinuidade do patrocínio foi detectada em quatro parcerias estudadas, com exceção da parceria entre São Paulo e LG. Porém, foi importante detectar os motivos que fazem com que essa parceria, atualmente, seja considerada bem-sucedida do ponto de vista empresarial, e contrapô-la com as demais parcerias em que ocorreu uma descontinuidade no patrocínio esportivo.

Os fatores econômicos foram os motivos mais citados para a ocorrência da descontinuidade do patrocínio esportivo. Podemos considerar, nesse caso, a

divergência nos valores contratuais em uma possível renovação, o momento econômico, e as perspectivas no momento da negociação do contrato do patrocínio.

Porém, o fator dificultador encontrado na pesquisa para que haja a continuidade do patrocínio esportivo é o desconhecimento, por parte da maioria das empresas e de alguns clubes, da existência de ferramentas que quantificam o retorno do investimento no patrocínio esportivo, por meio da exposição da marca e de seu fortalecimento. Chega a ser contraditório e até mesmo inaceitável, do ponto de vista empresarial, que organizações consideradas modernas, que buscam incessantemente técnicas de melhoria contínua a todo instante, desconheçam essas ferramentas ou simplesmente se satisfaçam com a sensação de que estão realizando um bom negócio (Lehmann, 1997).

Outro ponto que pode determinar a descontinuidade é o encerramento do contrato de patrocínio esportivo. Nesse aspecto, Corinthians e Flamengo foram exemplos positivos de clubes que trabalharam em uma longa parceria com seus patrocinadores – Kalunga e Petrobrás, respectivamente – gerando uma identificação tão forte da marca da empresa com o clube patrocinado, de forma que essa associação permaneça, além do tempo contratual, na memória do torcedor e do consumidor dos produtos e serviços da empresa patrocinadora. O São Paulo compartilha dessa opinião, mesmo tendo a LG como seu atual patrocinador.

Do ponto de vista da análise das empresas, a descontinuidade do patrocínio esportivo está estreitamente relacionada aos resultados dentro de campo, o que reforça uma “cultura de resultados em curto prazo”, fazendo uma analogia com a cultura existente atualmente no futebol brasileiro, em que clubes que disputam as principais divisões dos campeonatos estaduais e nacionais, que não obtêm uma seqüência de bons resultados, trocam de técnico, com o objetivo de reverter essa situação.

Campomar e Minciotti (1992) fazem uma relação do conceito de *marketing* com o mercado, que é o público-alvo que se busca atingir. A compreensão das respostas obtidas pelas empresas, em especial, é de que elas sabem e compreendem que os clubes definidos para o patrocínio vêm ao encontro de um público que se encaixa no perfil dos produtos oferecidos pela empresa patrocinadora, porém baseado na

experiência adquirida dos tomadores de decisão da organização, e não em pesquisas de mercado e opinião.

Um caso emblemático estudado nesta pesquisa é a parceria Corinthians e Kalunga. Mariante (1994) cita a parceria como “um dos maiores desperdícios de espaço publicitário”. As entrevistas realizadas com o clube e com a empresa confirmam que a parceria foi movida muito pela proximidade entre seus executivos do que por uma análise mercadológica aprofundada nas necessidades de um determinado público. E que ambos mostraram que a gestão desse patrocínio era secundária em relação à paixão pelo clube e à fidelidade e amizade entre seus executivos. É bem provável que, se a Kalunga tivesse realizado, simultaneamente ao patrocínio esportivo, uma publicidade institucional utilizando a mídia tradicional, ela pudesse obter maior abrangência dos produtos que comercializava na época do patrocínio e, com isso, maximizar suas ações de patrocínio e relacionamento com o público, conforme o conceito de comunicação integrada de *marketing*.

A gestão dos clubes de futebol analisados nesta pesquisa mostra que, nos clubes denominados “grandes”, a gestão do futebol é mais profissional do que os clubes de menor representatividade na mídia. Flamengo e São Paulo demonstraram que seus executivos estão comprometidos com os interesses estratégicos das empresas patrocinadoras, a ponto de sugerir um profissional com dedicação exclusiva para o atendimento à empresa. Essa situação é mostrada por Melo Neto (2000), que cita o baixo nível de gerenciamento empresarial e legal registrado na maioria dos clubes profissionais no futebol brasileiro.

Outra situação demonstrada nesta pesquisa é que, mesmo não estando explícita nas entrevistas, nenhum respondente citou o Estatuto do Torcedor como um fator decisivo para tomadas de decisão de patrocínio ou mostrando uma real preocupação com seus torcedores, gerando uma qualidade percebida e um conforto inexistente na maioria dos estádios brasileiros na atualidade. Considerando que estamos a menos de cinco anos da realização da Copa do Mundo de 2014, no Brasil, esse comprometimento de melhoria, por parte dos representantes dos clubes, não ficou evidente em momento algum das entrevistas realizadas.

A transformação da mentalidade empresarial no esporte, citada por Melo Neto (2000) teve apenas o representante do Flamengo como um defensor dessa causa. Entende o representante do clube que uma nova geração de profissionais, devidamente preparados pela academia, irão assumir futuramente as responsabilidades da gestão de um clube de futebol no Brasil. Se compararmos as receitas obtidas de um grande clube brasileiro com um grande clube europeu, como demonstramos em tabela no primeiro capítulo, percebe-se que a disparidade não ocorre somente pela diferença de poder aquisitivo entre os torcedores dos clubes de cada país, mas também por um modelo de gestão de sucesso implantado nos clubes do futebol europeus que pode ser adaptado aos clubes brasileiros.

Fortalecimento da marca, por meio de sua exposição perante a mídia, é o fator citado por clubes e empresas, quando questionados sobre as vantagens que o patrocínio gera por meio do futebol. E este tem o papel de, como um agente de entretenimento, proporcionar uma exposição de marca em um momento de descontração de quem acompanha um jogo, diferentemente de uma propaganda tradicional, em que há uma “imposição” de determinada marca, por um período específico, acompanhada de uma clara mensagem de compra do produto ou do serviço, em função do seu composto de *marketing* (preço, praça, produto e promoção).

As ações de divulgação conjunta entre clubes e empresas para obtenção de um retorno tangível do investimento realizado pela empresa patrocinadora são bastante limitadas, mesmo nos clubes considerados grandes. A limitação de vender camisas de seus principais jogadores é um bom negócio do ponto de vista comercial, mas mostra que o *marketing* de relacionamento com os torcedores dos clubes é bastante restrito. A criação de programas de sócio-torcedor foi comentado pelo representante do Guarani, que criticou a postura dos patrocinadores em não inovar nas ações conjuntas. Ou seja: o clube reconhece sua limitação nesse aspecto e delega ou compartilha essa responsabilidade com seu parceiro patrocinador, podendo gerar um precedente perigoso, que é a ingerência das empresas junto aos negócios do clube.

Para reforçar ainda mais a limitação nas ações de *marketing* desenvolvidas pelos clubes e empresas, os tipos de patrocínios ficam limitados às camisas dos clubes e à utilização das marcas dos patrocinadores em *backdrops*. Um tipo pouco explorado

pelos clubes e empresas no Brasil é o *naming rights*, onde o patrocinador batiza o estádio com seu nome. Essa ação ajuda na perpetuação da marca junto ao clube e ao torcedor, é um grande gerador de receita ao clube, e não foi citado na pesquisa como uma possibilidade atrativa. No Brasil, o clube que atua com essa propriedade de *naming rights* e que soube capitalizá-lo é o Clube Atlético Paranaense, que transformou seu estádio, denominado inicialmente de Arena da Baixada, de Kyocera Arena, mesmo tendo atualmente a Philco como seu patrocinador oficial.

A rejeição da marca pela torcida rival adversária foi um fator comentado pela LG e pelo Ituano. Isso demonstra o receio que todo investimento realizado no patrocínio esportivo pode proporcionar. Nesses torcedores adversários ao clube patrocinado pela empresa, pode-se criar insatisfação e repulsa aos seus produtos em vez de gerar a simpatia pela marca e desejo de consumo. A rejeição citada pelo Ituano a respeito da marca de cerveja Schin, ocorrida no Rio de Janeiro há aproximadamente cinco anos, teve a participação decisiva do cantor Zeca Pagodinho, garoto-propaganda que atuava à época pela marca, que denegriu a imagem da cerveja sendo que esta, paralelo a isso, estava vinculada a um clube de futebol do Estado.

Os clubes e empresas, de forma geral, entendem que o patrocínio é uma forma interessante de exposição e, considerando que os objetivos propostos por meio do patrocínio esportivo são atingidos em quase que em sua totalidade, os resultados de retorno de investimento não são devidamente quantificados e analisados. Logo, essa condição poderia ser potencializada em forma de investimento nos clubes de futebol se as empresas, sabedoras do real retorno obtido, tivessem e exigissem dos clubes uma análise detalhada desse retorno.

Esta pesquisa possibilitou um olhar multidisciplinar que reuniu os conhecimentos e os conceitos do Marketing, da Administração e da Educação Física, e buscou mostrar alguns pontos relevantes que envolvem o patrocínio esportivo nos clubes de futebol do Brasil e analisar os motivos geradores da descontinuidade desse patrocínio, tendo em vista que o patrocínio esportivo, devidamente bem gerido, pode oferecer um aporte de capital, e um incremento de receita, suficiente para uma melhoria nas condições encontradas atualmente na maioria dos clubes de futebol profissional existentes no país.

## REFERÊNCIAS

- AFIF, A. **A bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.
- ANTENORE, A. Brahma põe fim à guerra de cervejas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 jun. 1994. Caderno esporte, p. 10.
- AIDAR, C. K. A.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do Futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ARMOUR, N. Notre Dame unique in sports marketing. **Marketing News**, Chicago, May 20, 1996, p. 13.
- BARBIERI, C. **Business Intelligence**: modelagem e tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BLECHER, N. Vôlei movimentada US\$50mi e abre para o licenciamento. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 maio 1994a. Caderno mídia e mercado, p. 2.
- \_\_\_\_\_. Marcas famosas têm cartilha de proteção. **Folha de São Paulo**: São Paulo, 8 ago. 1994b. Caderno dinheiro, p. 5.
- BROOKS, C. M. **Sports marketing**: competitive business strategies for sports. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.
- BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CAMPOMAR, M. C.; MINCIOTTI, S. A. O Marketing Direto e as atividades de Promoção. **Revista Imes**, v. 9, p. 8-14, 1992.
- CAMPOMAR, M. C. Relações entre marketing e esporte. **Marketing**. São Paulo, v. 26, n. 233, p. 54-6, dez., 1992.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. São Paulo: Bookman, 2004.
- CARVALHO, S. O principal Craque da Parmalat. **Revista Exame**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 23-27, fev., 1994.
- CHURCILL, G. A. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2 ed.. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORNWELL, B.; MIGNAN, I. An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, Provo; v. 27, n. 1, p. 1-21, spring 1998. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

CRIMMINS, J.; HORN M. Sponsorship: from management ego trip to marketing sucess. Journal of Advertising Research, New York; p. 11-21, jul-aug, 1996. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

CRUSH, P. How small business can win the sponsoring game. Management Today, London; p. 82-84, may. 2001. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

ELIAS, N.; DUNNING, E. **A busca da excitação**. Lisboa: Difel, 1992.

ESTEVA, A. L.; MAZZI, M. O melhor banco do Brasil. **Marketing**. São Paulo, v. 26, n. 237, p. 28-37, mar., 1993.

FONTENELLE, André. **História do campeonato paulista**. São Paulo: Publifolha, 1997.

GRESENBERG, A. L. **Patrocínio Esportivo e Imagem da Empresa**. 1993. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração), EAESP - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

GOMES, M. T.; SAPIRO, A. Imagem corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 84-96, nov./dez., 1993.

HARVEY, B. Measuring the effects of sponsorship. Journal of Advertising Research, New York, v. 41, n. 1, p. 59-65, jan-feb 2001. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

KAUFMANN, J. C. **L'invention de soi: une théorie de l'identité**. Paris: Hachette Littératures, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4. ed.. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições de ensino**. São Paulo: Editora, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LARDINOIT, T.; QUESTER, P. Attitudinal effects of combined sponsorship and sponsor's prominence on basketball in Europe, Journal of Advertising Research, New

York, vol. 41, n. 1, p- 48-58, jan- feb. 2001. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

LEHMANN, D. Some Thoughts on the Futures of Marketing, 1997. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARIANTE, J. H. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 04 abr. 1994. Caderno esporte, p.4.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

McGINN, D. A cupful of cash. **Newsweek**. World Cup Issue. Livingston, p. 44-45, Spring, 1994.

MYIAZAKI A.; MORGAN A.; Assessing market value of event sponsoring: Corporate olympic sponsorships. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 41, n.1, p. 9 – 22, 2001. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

MELO NETO, F. P.de. **Marketing no esporte**. Rio de Janeiro: Incentive, 1986.

\_\_\_\_\_. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint , 2000.

MORAIS, M. de. Telebrás decide gastar R\$ 80 milhões. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 mar. 1996. Caderno Brasil, p. 1.

MUNIZ, A. Os donos da bola. Rio de Janeiro: **Revista da comunicação**. v. 25, p. 8-11, jun., 1991.

PITTS, B.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZZI, L. F. Associação empresa-clubes: uma parceria destinada ao sucesso. In: GONÇALVES, J. E. L. et al. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol? **RAE light**. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 16-21, jul./ago., 1994.

\_\_\_\_\_. **O patrocínio esportivo como veículo de marketing**. 1996. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração), EAESP – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

\_\_\_\_\_. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

POZZI, L. F.; OLIVEIRA, M. Patrocine o Evento Certo. **Mercado Global**. São Paulo, n. 99, p. 13-15., 1996.

PRONI, M. W. **A Metamorfose do Futebol**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2000

QUESTER, P.; THOMPSON B. Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 41, n. 1, p. 33-47, jan.-feb. 2001. In: BRANCHI, N. V. L. **O patrocínio esportivo no composto comunicação das empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRGS, Porto Alegre, 2002.

REIN, I.; KOTLER, P.; STOLLER, M. **Marketing de Alta Visibilidade**. São Paulo: Makron Books, 1999.

REIS, H. H. B.; ESCHER, T. A. **Futebol e Sociedade**. Brasília: Liber Livros, v. 1, 2006.

SAHNOUN, P. **Le sponsoring: mode d'emploi**. Paris: Chotard & Associés, 1986.

SCHLOSSBERG, H. **Sports marketing**. Cambridge: Blakwell Publishers, 1996.

TEITELBAUM, I.; LUCE, F. B.. Marketing Esportivo: uma volta de apresentação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XIX: 1995, João Pessoa). **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 1995.

UKMAN, L. **IEG'S Complete Guide to Sponsorship**. Chicago: IEG. Inc., 1999.

WILKINSON, D. **Como Arranjar Patrocínios no Desporto**. (tradução do Cap. I do Sport Marketing Institute Workbook), Ministério da Educação. Direção-Geral dos Desportos. Lisboa: Euro-Dois, jan., 1990.

WILLIGAN, G. E. High-performance marketing: an interview with Nike's Phil Knight. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 4, p. 90-101, July-Aug. 1992.

## APÊNDICE 1 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS

### Pesquisa para Dissertação de Mestrado



Empresa: Consórcio Nacional Embracon  
 Função do respondente: Assistente de diretoria  
 Data: 13/03/09

1. Sua empresa patrocina qual clube atualmente? Desde quando?  
 O Guarani Futebol Clube, desde Janeiro de 2009.

2. Já patrocinou outros clubes de futebol? Por quanto tempo?  
 Já, já tivemos oportunidade em 2007, em que a gente patrocinou o Paraná Clube em dois campeonatos; deu em torno de uns seis meses... o Guarani também, foi o primeiro contato que a gente teve com o Guarani, e até então já tivemos oportunidade de patrocinar o Paulista Futebol Clube, que foi em uma final de campeonato, né! Foi onde o Paulista se tornou campeão da Copa do Brasil. Também tivemos o Ceará na mesma oportunidade, foi em um ano de 2007, bem corrido, foram quatro clubes patrocinados.

3. Qual o motivo da mudança de patrocínio de um clube para outro?  
 O motivo específico para mudança não houve, o que a gente teve foi oportunidades, né, e a gente buscou sempre clubes simpáticos à torcida, né, clubes que não há uma rivalidade muito grande em determinados locais onde a gente tem unidades de negócios, tá? Então, essa questão do Ceará, Fortaleza, onde a gente tem um monte de unidades de negócios, o Paraná, a questão do Curitiba, em São Paulo foi o Guarani e uma oportunidade bem anterior foi o Paulista.

4. Por que sua empresa decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 Na verdade, foi uma oportunidade de fortalecimento da marca, tá, onde os clubes, né, de uma forma geral, tem uma mídia exposta em TV maior, né, e faz com que a empresa se associe a uma marca de um clube, se associa a um clube para fortalecer até então a marca da Embracon no mercado.

5. A decisão de investir nesse clube atual é baseada em quais fatores?  
 Atualmente, que levou a Embracon novamente a fazer o contato foi uma crescente que a gente teve, de vendas na região, onde o clube tem a sede, na região de Campinas. As nossas vendas vinham numa crescente muito boa, e a gente buscou novamente alguma coisa pra alavancar a marca Embracon lá.

6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
 Na verdade, o tempo ideal é um campeonato específico, ou seja, a gente tenta avaliar um primeiro campeonato e a possibilidade, a partir de então, de uma renovação. Buscar visibilidade: houve realmente o que a gente estava buscando? Fortalecimento? As pessoas estão identificando a marca? Sim! Então a gente pode retomar ou até renovar. Caso contrário, a gente prefere dar um *stand by*.

7. Quais as vantagens que sua empresa obtém em utilizar o patrocínio através do futebol? Olha, a vantagem na verdade é exposição mesmo, da marca, fortalecimento dela, tá, porque como consórcio é o nosso produto, ele não me alavanca a venda, e sim a imagem. Ele tem um fortalecimento da marca.

8. Quais as desvantagens que sua empresa percebe em utilizar o patrocínio através do futebol?

Não, muito pouca desvantagem, não existe tanto, ou o que existe é assim: às vezes, uma associação “olha, o Guarani caiu, entrou numa queda de produção”, a Embracon está lá junto, mas são coisas à parte, mas a gente não leva como ponto negativo a ser...

9. Qual o retorno estimado (tangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Olha, sem dúvida, por ter um grau de divulgação maior, um clube de futebol que nem o Guarani, acabou de subir de um acesso, né, ele tava em campeonato menor e ele passa a jogar com um clube grande, de uma torcida maior, onde pessoas que não conheciam a Embracon passam a ver quem é, e isso sem dúvida, fortalece muito e já nos abre mais campos, mais possibilidades de visibilidade em outras regiões.

10. Qual o retorno estimado (intangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Não, não tenho nada que a gente possa falar que seja intangível, tá tranquilo.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Olha, eu poderia falar o seguinte: uma desvantagem não tem tanto. Às vezes o que a gente encontra é mesmo uma questão financeira, que nem todos os patrocínios são alcançáveis, principalmente os patrocínios que vão realmente a uma publicidade de massa, né, como é o futebol, onde a gente tem às vezes cotas de patrocínio muito altas.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Às vezes, a mudança de mercado, né, uma questão mercadológica hoje é o principal fator, porque a gente vive hoje até questões, é... crise mundial, tal, e a gente vê que algumas empresas acabam a perder o interesse pra isso devido a mudanças que acontecem no mercado.

13. Os executivos de sua empresa avaliam continuamente os riscos de um patrocínio no esporte?

Sim, a gente sempre tá acompanhando, né, com eu falei, riscos, não vou falar que tem muitos riscos pra isso, porque uma vez que você investe, você está associando a sua marca a uma marca já conhecida, marcas boas e tal. Então, não vou falar que tenha um risco, a gente avalia assim, mas é mais a visibilidade. Tá aparecendo? Tá. Tá legal? Tá gostoso? Tá. Então, vamos continuar. Então, não é risco de perda ou alguma coisa assim.

14. Como os executivos da empresa enfrentam essas contingências?

O que a gente faz é assim: a análise do está sendo visto. O logo tá legal, tá havendo uma publicidade dentro do clube, o clube tá tendo um apoio, o clube tá investindo num apoio, ta permitindo inclusive que a gente faça uma ação de marketing dentro do clube, então tá! Então, se isso está sendo avaliado, então a gente faz um incremento disso ou não.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas? Em quanto (%)?

Olha, na verdade a gente não quantificou aumento de vendas. O que a gente vai analisar e a gente até por isso a continuar, o que é o caso do Guarani atualmente, é que as pessoas, mesmo ao término do patrocínio, as pessoas continuam associando, continuam lembrando: “olha, a Embracon patrocinou, que legal! Por que vocês pararam? Naquela época, vocês estavam mais na mídia, hoje não estão tanto... por que não voltam?”. Às vezes, acontece esse tipo de associação. Tá, então aumento de vendas a gente não tem como mensurar, tá, mas o que a gente tem é assim: a imagem ela ainda assim se perpetuou depois? Se sim, a gente continua a buscar este patrocínio.

16. O projeto tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Olha, a gente pode dizer que, de uma forma geral, mas não total, de uma forma geral eles atingiram e hoje ainda continuam atingindo, tá. Uns com maior apoio, outros com menos apoio. O que a gente pode falar que demanda mais sucesso são aqueles que a gente verifica que há um empenho inclusive do clube em participar junto, o que não tem empenho do clube em participar junto com o patrocinador, ele acaba que ficando só como uma questão mesmo “patrão-empregado”: um paga, o outro recebe e fica por isso mesmo.



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Empresa: Kalunga Com. E Ind. Gráfica Ltda.  
 Função do respondente: gerente de comunicação  
 Data: 08/05/09

1. Sua empresa patrocina qual clube atualmente? Desde quando?  
 Patrocinamos o Noroeste no último Campeonato Paulista.
2. Já patrocinou outros clubes de futebol? Por quanto tempo?  
 Nosso principal patrocínio foi junto ao Corinthians, no período de 1985 a 1994.
3. Por que sua empresa decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 Na verdade, não houve uma mudança de um clube para outro, e sim uma decisão estratégica de avaliar o quanto de retorno tivemos em um primeiro investimento no esporte, que foi o caso do Corinthians. Percebemos que, mesmo depois desse tempo, nossa marca estava relacionada ao clube. Pra que investir em outro?
4. A decisão de investir nesse clube atual é baseada em quais fatores?  
 Nossa diretoria é formada de corinthianos e que gostam de esporte. Além disso, eram amigos de alguns diretores do Corinthians, como o Adilson Monteiro Alves. Então, buscou-se unir o útil ao agradável nesse caso (rs).
5. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
 Investimos no Noroeste, pois o clube tem uma ligação com o Corinthians. O Seu Damião (Damião Garcia, presidente do Noroeste) é conselheiro do Corinthians há vários anos, e nos contatou para sermos o patrocinador do Noroeste. A princípio não queríamos, mas nossa relação com o Corinthians até hoje é excelente... não foi o pedido do Seu Damião que nos levou ao patrocínio, e sim essa relação íntima que temos com o Timão.
6. Quais as vantagens que sua empresa obtém em utilizar o patrocínio através do futebol?  
 Então, veja você o seguinte: ficamos dez anos no clube e fizemos um nome, construímos nossa marca! Não éramos nada, e de repente... nossas vendas cresceram, ampliamos algumas lojas, a (loja) do Largo da República ficou linda!
7. Quais as desvantagens que sua empresa percebe em utilizar o patrocínio através do futebol?  
 O futebol é o esporte mais visto e comentado, né... então, se o Corinthians ganha hoje, é assunto até o próximo jogo. E quanto passa na TV, então, é que ganhamos visibilidade... poucos souberam do patrocínio atual, foi uma pena!
8. Qual o retorno estimado (tangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?  
 Não vejo desvantagem... quer dizer, a gente precisa ter idéia do retorno do quanto investimos. Acho isso fundamental para quem investe. Então, essa história de investir porque é seu clube de coração não existe mais, não.

9. Qual o retorno estimado (intangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Na época do Corinthians, como disse, abrimos e reformamos lojas em virtude de um aumento de vendas percebido na época do patrocínio. Ano após ano, percebemos que o patamar de vendas ia aumentando, mesmo sem o patrocínio na camisa e sem divulgações pesadas na mídia.

10. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Até hoje lembram da Kalunga como patrocinador do Corinthians. Quer mais do que isso? (rs)

11. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Você já fez essa pergunta, não fez? (rs)

12. Os executivos de sua empresa avaliaram continuamente os riscos de um patrocínio no esporte?

Quem falar que o resultado não tem nada a ver mente descaradamente! Precisa ser time vencedor, que alavanca sua marca, p...! Mesmo que o investimento seja alto. Senão, você fica restrito a investir em clubes do interior. Acho que a Kalunga teve muita sorte na época com o Corinthians, duvido que outra empresa tenha tanta sorte assim...

13. Como os executivos da empresa enfrentaram essas contingências?

É pra falar a verdade??? (rsrs) Continuamente não é a palavra, mas ao término de um campeonato eles avaliam e vêem se é o caso de continuar. Resultado dentro de campo é fundamental, já te falei e repito. O resto é perfumaria! (rs)

14. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas? Em quanto (%)?

Tá respondido.

15. O projeto atingiu as expectativas e objetivos criados?

Não fizemos contas, sabe... e talvez, se esse número existisse, você não ficaria sabendo, desculpa, tá? É questão de estratégia da empresa, isso não se fala nem com a mulher e com os amigos na hora da cerveja.

16. Em sua opinião, quais os motivos que fazem permanecer na lembrança dos torcedores o nome da empresa, mesmo depois da rescisão do acordo de patrocínio?

Do Corínthians? Pô, foi um absurdo! Como eu disse, nossa marca ficou forte, crescemos no mercado de artigos para escritório. No Noroeste, foi só pra manter, digamos assim.



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Empresa: Kia Motors do Brasil  
 Função do respondente: Gerente de Marketing  
 Data: 08/05/09

1. Sua empresa patrocina qual clube atualmente? Desde quando?  
 Temos patrocinado o Ituano nos últimos quatro anos em todos os campeonatos que eles jogam.
2. Já patrocinou outros clubes de futebol? Por quanto tempo?  
 Não, no Brasil. Na França, patrocinamos o Bordeaux, mas não sei de detalhes (rs).
3. Qual o motivo da mudança de patrocínio de um clube para outro?  
 Nossa intenção em patrocinar o Ituano é porque ele é da cidade, que nos recebeu muito bem quando montamos nossa concessionária aqui. Queríamos algo que nos identificasse com a cidade e seus moradores, apenas isso.
4. Por que sua empresa decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 Descobrimos, através de estudos e pesquisas de comportamento, que o esporte agrega alguns valores que nossa empresa valoriza. Mais que investir em um clube, investir em evento é um negócio mais proveitoso... A Copa do Brasil esse ano é da Kia, já investimos no tênis por muitos anos fora do Brasil, e não ficamos amarrados a uma só torcida. Quando patrocinamos um evento, ficaremos campeões sempre! (rs)
5. A decisão de investir nesse clube atual é baseada em quais fatores?  
 A gente busca o fortalecimento da marca na região, basicamente isso...
6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
 Clubes não é nossa praia no Brasil, com a exceção do Ituano, pelos motivos já citados. Mas, se minha opinião valer, acho que deve durar de 1 a 3 anos... Quem lembra de uma marca que fica menos tempo do que isso? Nem o mais fanático dos torcedores vai lembrar! (rs)
7. Quais as vantagens que sua empresa obtém em utilizar o patrocínio através do futebol?  
 Hoje, não vemos vantagens. A vantagem regional é que “somos” de Itu, do interior paulista, somos uma marca do interior paulista, e o interior paulista é rico. Essa associação é importante pra nós.
8. Quais as desvantagens que sua empresa percebe em utilizar o patrocínio através do futebol?  
 Ficar restrito a uma torcida não é nosso negócio. A Kia “tem” que ser a marca de todas as torcidas.
9. Qual o retorno estimado (tangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Imagino que sejam altos... (rs), nunca medimos isso. Nossos clientes vêm à concessionária, o público masculino principalmente, e o assunto é futebol com os nossos vendedores! Enquanto isso, as mulheres vão comprando os carros mais lindos e mais caros!! (rsrsrs)

10. Qual o retorno estimado (intangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Acho que acabei de responder sua pergunta.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Investir errado é o maior problema. Investe-se sem ter um estudo, sabe, vão (investir) no Ronaldo porque ele é retorno certo, mas o quanto é que ninguém sabe. E quem sabe não fala.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Os clubes brasileiros são verdadeiras “bombas-relógio”, vão explodir, ou melhor, já estão se desintegrando. Aquela empresa do J. Havilla (Traffic Marketing Esportivo) veio no Ituano, colocou seus jogadores pra jogar, e quase rebaixou o Ituano no Paulistão! E, pior: se não fizessem isso, o Ituano certamente cairia. Então, os clubes são reféns desses caras (empresários de clubes de futebol).

13. Os executivos de sua empresa avaliam continuamente os riscos de um patrocínio no esporte?

Eu os vejo avaliando oportunidades, confesso que não sei como eles avaliam os riscos, se pelo desempenho do clube, não sei mesmo.

14. Como os executivos da empresa enfrentam essas contingências?

Não sei dizer.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas? Em quanto (%)?

Nossa concessionária vem crescendo ano a ano, mas não sei se é em função do patrocínio ou se é o mercado automobilístico que está aquecido, mesmo com a crise (econômica mundial). Acho que o patrocínio tem um percentual baixo nesse crescimento, ou seja, ajuda, mas não é determinante assim.

16. O projeto tem atingido as expectativas e objetivos criados?

De forma geral, tem sim. Algumas empresas utilizam da responsabilidade social para se aproximar da sociedade, nós utilizamos o esporte. E tem dado certo, Graças a Deus! (rs)

17. O patrocínio de eventos esportivos é mais importante que um patrocínio em clube de futebol? Qual tipo de patrocínio gera maior retorno?

O patrocínio em eventos atualmente é nossa prioridade, em relação ao investimento em um clube ou a um atleta de alta performance. Atualmente, a Copa do Brasil está sendo divulgada como “Copa Kia do Brasil”, e esperamos que isso pegue, pra compensar o investimento feito. Entendemos que o retorno é maior no patrocínio de um evento, por isso investimos nisso.

18. Quais os benefícios do patrocínio de eventos esportivos encontrados em relação ao patrocínio a um clube de futebol?

Não aliamos nossa marca com a performance de um clube ou atleta. Entendemos que esse é um investimento de risco. O Corinthians investiu no Ronaldo e, por enquanto, está se dando bem... mas, e se ele se machucar novamente? Não queremos isso para nós, não!



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Empresa: LG Electronics

Função do respondente: Coordenador de Marketing Esportivo

Data: 08/05/09

1. Sua empresa patrocina qual clube atualmente? Desde quando?

São Paulo Futebol Clube, desde 2001.

2. Já patrocinou outros clubes de futebol? Por quanto tempo?

Não.

3. Qual o motivo da mudança de patrocínio de um clube para outro?

Vários motivos, de acordo com a estratégia da empresa. De repente para um lançamento de linha de produtos no Nordeste, o patrocínio de um time da região pode ser um plus. Enfim, podem ter vários motivos.

Ou mesmo, término de contrato com o Time atual e intenção da empresa em continuar investindo em esporte.

4. Por que sua empresa decidiu investir em patrocínio esportivo?

A LG Electronics decidiu investir no esporte brasileiro, particularmente o futebol, pelo fato da modalidade ter forte penetração em qualquer setor ou segmento na sociedade brasileira. O brasileiro consome futebol, de diferentes maneiras, independente da classe em que se encontra. É o esporte mais praticado e comentado do país.

5. A decisão de investir nesse clube atual é baseada em quais fatores?

O São Paulo Futebol Clube é reconhecidamente um clube organizado e vencedor. Tem jogadores de forte identificação com a torcida e tem o maior estádio do Brasil, que permite exposição de marca nos jogos transmitidos pela TV aberta ou por assinatura.

6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?

A partir de 2 ou 3 anos. Como exemplo, podemos citar a compra de camisas oficiais pela torcida. A sensação de poder comprar uma camisa do time, e que ela não vai ficar ultrapassada no ano seguinte, aumenta a venda de camisas oficiais. Mais pessoas levando a sua marca pra casa, andando nas ruas, indo aos estádios. Nos relatórios de retorno de mídia, o item Torcida representa boa parte do retorno.

7. Quais as vantagens que sua empresa obtém em utilizar o patrocínio através do futebol?

Retorno de mídia e, principalmente lembrança de marca. Isso faz diferença no ponto de venda e dura por anos e anos. Como exemplo, podemos citar Parmalat x Palmeiras, Flamengo x Petrobrás, Kalunga x Corinthians, Nike etc. São marcas que investiram no

esporte e aparecem sempre em primeiro lugar em qualquer pesquisa de lembrança de marca.

8. Quais as desvantagens que sua empresa percebe em utilizar o patrocínio através do futebol?

Talvez a rejeição das outras torcidas. Mas acreditamos que o consumidor não deixa de comprar um produto de qualidade para sua casa apenas porque patrocina outro time. Podem haver casos, mas são poucos.

9. Qual o retorno estimado (tangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Existe a relação entre lembrança de marca e vendas. Mas é impossível afirmar em valores.

10. Qual o retorno estimado (intangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Grande lembrança de marca.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

O futebol no Brasil, ainda é tratado mais como paixão do que como negócio. O desgaste na relação entre clube e empresa pode gerar rejeição do consumidor em relação à marca.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Como qualquer outra ação de marketing, o patrocínio esportivo tem seu investimento, metas e objetivos. Se a empresa entender que atingiu seu objetivo e, diante dos resultados, achar que deve continuar, a negociação para renovação pode existir. Temos também os fatores extras, como cenário econômico.

13. Os executivos de sua empresa avaliam continuamente os riscos de um patrocínio no esporte?

Hoje não, por termos uma parceria sólida e longa com o São Paulo.

14. Como os executivos da empresa enfrentam essas contingências?

Além disso, temos um forte trabalho de Relações Públicas, para clipar e filtrar todas as informações que saem na mídia.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas? Em quanto (%)?

Não tenho como responder essa pergunta, mesmo porque o patrocínio se estende desde 2001. É nítido o crescimento da empresa paralelo a consolidação do clube como um dos maiores do Brasil. Porém a LG investe em diversas outras ações de marketing.

16. O projeto tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Sim, os números de retorno de mídia são ótimos. Além da possibilidade de relacionamento com clientes e consumidores finais.

17. Uma pesquisa recente mostrou que os produtos da LG são comprados mais por torcedores do clube patrocinado (no caso, o São Paulo Futebol Clube) do que em relação aos torcedores dos demais clubes de futebol no país. A LG esperava por isso? Está dentro dos objetivos da empresa?

Não está dentro do objetivo da empresa. E as pesquisas mostram que a LG é umas das primeiras em lembrança de marca, independente se o consumidor é são-paulino ou não.

Conforme comentei acima, o consumidor não deixa de comprar um produto de qualidade pelo fato da marca patrocinar um clube que ele não torce.



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Empresa: Petrobrás S.A.  
 Função do respondente: Coordenador de Marketing  
 Data: 07/05/09

1. Sua empresa patrocina qual clube atualmente? Desde quando?  
 Atualmente, a Petrobrás não patrocina nenhum clube de futebol brasileiro.
2. Já patrocinou outros clubes de futebol? Por quanto tempo?  
 A Petrobrás já patrocinou o Flamengo de 84 a 2008; existem outros patrocínios de futebol fora do país, que são decididos e geridos pelas subsidiárias da Petrobrás no exterior; assim como toda a verba utilizada para pagamentos desses patrocínios é proveniente das receitas obtidas no exterior.
3. Qual o motivo da mudança de patrocínio de um clube para outro?  
 No momento, como mencionado, a Petrobrás não está patrocinando nenhum clube.
4. Por que sua empresa decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 Além de contribuir para a associação da marca por diversos valores presentes no esporte, o patrocínio esportivo também se alinha a diversos objetivos estratégicos da empresa. Na Petrobrás, cada projeto de patrocínio atende uma demanda estratégica específica. Os projetos de esporte motor patrocinados pela Petrobrás, por exemplo, além dos meios de divulgação da marca na empresa, também funciona como um laboratório de testes para diversos produtos. Já no surfe, para citar outro exemplo, a empresa busca identificação com o público jovem, energia e respeito ao meio ambiente, especialmente com o mar, onde é extraído a maior parte do petróleo produzido pela Petrobrás.
5. A decisão de investir nesse clube atual é baseada em quais fatores?  
 Não temos nenhum patrocínio atualmente a clubes, mas de acordo com as diretrizes corporativas, a atuação da Petrobrás no futebol, em caso de interesse mercadológico ou institucional da empresa, se restringe somente a um clube de futebol ou integrante da série A do Campeonato Brasileiro, que tenha notório reconhecimento nacional e internacional de grande representatividade de torcida em âmbito nacional, que seja comprovado através de pesquisas de conhecimento público, e de alta visibilidade espontânea na mídia televisiva e impressa.
6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
 O tempo de duração do patrocínio pode variar bastante, dependendo da estratégia de cada empresa e dos objetivos a serem alcançados.

7. Quais as vantagens que sua empresa obtém em utilizar o patrocínio através do futebol? No momento, como já mencionado, não patrocinamos nenhum clube de futebol. Historicamente, o principal benefício da presença da marca Petrobrás no futebol foi a grande exposição na mídia que a modalidade traz, especialmente no mercado brasileiro e sul-americano.

8. Quais as desvantagens que sua empresa percebe em utilizar o patrocínio através do futebol?

Algumas vezes recebemos questionamentos pontuais sobre o patrocínio, principalmente vindo de torcedores de outros clubes. Porém, diversas pesquisas apontam que o índice de recall (lembrança) da marca é muito grande, se comparado ao baixíssimo índice de rejeição.

9. Qual o retorno estimado (tangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Não temos patrocínio em clubes de futebol atualmente, como já mencionamos, porém em geral, em termos de visibilidade, o retorno é bem superior ao valor investido.

10. Qual o retorno estimado (intangível) dos patrocínios realizados através de clubes de futebol?

Atualmente, não temos patrocínios em clubes de futebol, como já mencionamos nas perguntas anteriores.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Dependendo da estratégia da empresa e do projeto patrocinado, pode haver riscos, porém não há como pontuar vantagens ou desvantagens específicas nesse caso.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

A renovação ou não pode depender de diversos fatores, desde a estratégia de comunicação e patrocínio das empresas até os próprios resultados obtidos pelos clubes.

13. Os executivos de sua empresa avaliam continuamente os riscos de um patrocínio no esporte?

Assim como em outros projetos, os patrocínios são analisados de acordo com os riscos e oportunidades que oferecem.

14. Como os executivos da empresa enfrentam essas contingências?

O tipo de ação contingencial depende de cada eventual problema que o patrocínio possa trazer, e isso varia de acordo com o projeto, de acordo com o problema que surge.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas? Em quanto (%)?

Não há como atribuir especificamente um percentual de aumento de vendas a determinado patrocínio ou ação de comunicação, visto que há diversos outros fatores que influenciam as vendas, mas no que diz respeito ao esporte motor, ligado ao negócio da Petrobrás, foram feitas diversas pesquisas qualitativas, que demonstram reconhecimento do consumidor na qualidade e tecnologia dos produtos da empresa desde que o patrocínio no esporte motor foi mais amplamente divulgado.

16. O projeto tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Sem dúvida. Trabalhamos baseados em um planejamento e com pesquisas realizadas que nos norteiam sobre aonde devemos agir. Erros acontecem, mas são raros e pouco significativos.

17. O contrato com o Flamengo, recentemente desfeito, pode gerar consequências negativas para a marca Petrobrás? Por quê?

De forma alguma!!! Foi um casamento de 24 anos que beneficiou ambos os lados, do começo ao fim. Ficamos tristes com a postura do clube, que decidiu pelo rompimento, mas sabemos que as portas estão abertas para, quem sabe, reatarmos um namoro (rs).

## APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS CLUBES



### Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Clube: Guarani Futebol Clube  
 Função: Diretor de Marketing  
 Data: 16/07/2009

1. Seu clube é patrocinado por quais empresas atualmente? Desde quando?  
 Hoje, o Guarani é patrocinado pela Lupo desde o Campeonato Paulista e agora foi feito um fechamento com um patrocinador máster, que é a Telhanorte.
2. Quais outros patrocínios recentes? Por quanto tempo?  
 Quanto a patrocínios recentes, nós tivemos o patrocínio da Embracom, que é uma empresa que é a segunda vez que já vem trabalhando conosco em outras gestões. Foi um trabalho desenvolvido para o Campeonato Paulista, que chegou a entrar também na Copa do Brasil. É um parceiro muito interessante para o clube, que esperamos tê-lo de volta em um curto espaço de tempo.
3. Quais os motivos da mudança de patrocínio de uma empresa para outra?  
 Olha, as mudanças tem alguns pontos que tem que ser considerado os dois lados, né. No caso da empresa, tem o lado da preocupação de não fazer um investimento a longo prazo, que pode ter algumas anuências, no caso específico de crises, algumas coisas financeiras, que tem uma influência direta, né... o próprio calendário às vezes não bate com o fechamento dessas empresas. E então, esse é um dos detalhes a ser considerado.
4. Por que seu clube decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 O Guarani, na verdade, tem uma visão um pouco diferenciada do marketing e do patrocínio esportivo. O Guarani tem uma necessidade hoje de estar junto com as empresas, em que sentido? O Guarani, hoje, necessita de investimento, de estar junto com empresas que tenha potencialidade de marca, porque o Guarani tem o que oferecer a essas empresas, nós temos o perfil de um torcedor bastante interessante para essas empresas, o Guarani tem uma mídia hoje bastante interessante também, né, e além de tudo o Guarani zela muito pela ética comercial. Então, o Guarani toma todos os cuidados e a gente sempre fala que, quando o Guarani assina um contrato, ele tem que ser o maior vendedor dessa empresa.
5. A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada em quais fatores?  
 Primeiro, existe uma sinergia de ações que foram desenvolvidas para o Campeonato Paulista, que era o lançamento de alguns produtos novos para a Embracom, e o Guarani era um grande canal de divulgação dessas ações aí. E foi isso que aconteceu. Durante todo o Campeonato Paulista, apesar da gente não ter correspondido dentro de campo, a visibilidade e o retorno que nós demos ao patrocinador, tranquilamente foi de uma proporção de 1 para 7, 1 para 8, que ainda estamos mensurando, e essas ações tiveram um desenvolvimento direto como o ponto de venda do lançamento desses produtos no dia-a-dia do clube, quer dizer, não foram ações isoladas somente para um jogo de futebol de 90

minutos; foram ações que, ao longo de 4 meses que tivemos eles como patrocinados, foram trabalhados.

6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?

No mínimo dois anos. Por que dois anos? Porque hoje eu creio que nem as empresas que investem no marketing esportivo, no clube, não tiram nem 15% da potencialidade que os clubes poderiam oferecer a essas empresas, daí eu acho que é uma questão de tempo, eu acho que esse tempo de dois anos seria o tempo ideal para o desenvolvimento e algumas ações de parceria.

7. Quais as vantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

O Guarani hoje é o que nós falamos, ora... o Guarani oferece todo o seu mailing, todos os produtos oficiais do clube, a gente coloca à disposição dos parceiros comerciais: espaço físico para divulgação e o Guarani é um dos clubes, por exemplo, que gosta de inovar. Nós sempre estamos abertos a inovações. Algumas ações inusitadas que praticamente não foram desenvolvidas em outros clubes, o Guarani sempre está de braços abertos aí, e foi o que nós fizemos com a Embracon particularmente. Por quê? Até explicando porque existe a necessidade de um tempo, a gente às vezes precisa fazer o quê? Um site interligado com alguns produtos, tem alguns projetos aí que tem a necessidade de você ter um prazo de maturação mais longa, não dá para você desenvolver um projeto inseguro ou fazer um projeto de venda de consórcio em 4 meses. Então é um tempo muito curto. Para dois anos, eu tenho certeza que, se alguma empresa quiser esse tipo aí, ela vai ser bem-sucedida.

8. Quais as desvantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

Nenhum. Num primeiro momento, a empresa... a primeira avaliação dela é retorno quanto a mídia, e isso não tem. Mesmo no caso do Guarani, que nós caímos para a 2ª divisão, o retorno da mídia é mensurado de 1 para 7. Então não tem como errar no marketing esportivo num clube como o Guarani Futebol Clube, ou num clube como eventualmente a Ponte Preta, porque a mídia espontânea e a mídia de cobertura é muito forte, não tem como.

9. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (tangível)?

O clube disponibiliza nos dias normais e nos dias de jogos, devido à localização muito boa, possibilita a abordagem de seus sócios do clube e com seu sócio torcedor, possibilidade de fazer uma interação com os torcedores através do site oficial e outras ferramentas que podem ser aplicadas. Essas ferramentas, muita gente do clube cobra da empresa parceira, que não utiliza, porque ela tem uma visão um pouco curta do negócio.

10. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (intangível)?

Olha, eu creio que principalmente em questão de imagem. Isso é fundamental!

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Quanto a investimento, eu não vejo desvantagem. Eu não conheço, pelo menos dentro do nosso "quintal", nenhuma empresa que não teve o seu retorno garantido. Pode acontecer que, por ser um campeonato de menos expressão, apenas com cobertura local. Com o marketing esportivo, eu não tenho dúvidas que, quando uma empresa perceber que o retorno que ela tem em 15 segundos na TV pode ser maior através do esporte em geral,

elas vão parar e... ôpa!! Teremos de repensar... hoje, nós estamos vendendo isso: o tempo de exposição que vendemos aos nossos parceiros na mídia e o tempo que ele investiria na mídia, em uma publicidade, quanto ele estaria pagando?

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Eu acho que, como um primeiro ponto, é a falta de um projeto de trabalho e ações... por isso que eu acho que o marketing necessita de ter um gestor de contas. Se não tiver isso, você fica naquilo que acontece atualmente, que é muito pouco. Junto com a empresa, você consegue avaliar ações que poderiam trazer retorno a ela (empresa).

13. Os dirigentes do clube avaliam continuamente a gestão do patrocínio junto à empresa patrocinadora?

Nós temos algumas particularidades: nós não submeteríamos o clube para qualquer tipo de patrocinador, tá certo? Nós já tivemos algumas rejeições de patrocínio, porque não encaixaria dentro da filosofia que o clube precisa. Ou seja: empresas que sejam inovadoras, na gestão... como nós estamos resgatando a marca do clube também, há a necessidade que nós tenhamos empresas com essa transparência, com esse respeito do mercado, né? E é por isso que o Guarani se preocupa, sim: se associar com empresas de nível diferenciada.

14. Como os dirigentes de clubes enfrentam essas eventuais contingências?

Isso tem, principalmente quando você faz uma ação de fechamento de patrocínio fora daquelas datas mais corriqueiras, que são no fim de um campeonato. Qualquer coisa que aconteça nessa interface, você tem que fazer todo um trabalho diferenciado... isso envolve "uniformizador" (empresa fornecedora de material esportivo), tem uma série de outros itens que devem ser agregados e levados no projeto.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas de produtos licenciados do clube vinculados à empresa patrocinadora? Em quanto (%)?

Aí é que está: faltam aquelas ferramentas para você mensurar, por isso a necessidade de você ter um link entre o clube e a empresa que está patrocinando ou a agência que está fazendo o marketing esportivo, para você ter um percentual que possa ser analisado. Eu creio que, de qualquer maneira, pelo levantamento que nós fizemos aí, nós tivemos um acréscimo em torno de 10%, ou seja, de negócios gerados dentro do ambiente do Guarani, dentro da área do clube.

16. O projeto de patrocínio tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Olha, até tem atingido, mas está bem abaixo daquilo que o Guarani procura, de acordo com a sua filosofia de gestão. A gente procura empresas para trabalhar em um projeto mais longo, e obviamente a gente tá sempre criando situações novas, de espaço físico ou de produto diferenciado, para que a gente possa cada vez mais obter uma oportunidade de oferecer ao mercado coisas novas.



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Clube: Ituano Futebol Clube (Traffic Marketing Esportivo)

Função: Assistente de Marketing

Data: 24/07/2009

1. Seu clube é patrocinado por quais empresas atualmente? Desde quando?  
Agora, desde o começo do Campeonato Paulista, a gente tem a Kia, tem a Sawary (jeans), com o patrocínio no calção, substituindo a Lupo, e tem a Consigás na manga.
2. Quais outros patrocínios recentes? Por quanto tempo?  
Sawary e Consigás, pelo período do Campeonato Paulista 2009. A Consigás ficará até o final do ano, incluindo a participação na série D do Brasileiro.
3. Quais os motivos da mudança de patrocínio de uma empresa para outra?  
Acontecem diferentes hipóteses, por exemplo: acaba o contrato, a empresa não tem interesse, ou há um reajuste que não se chega a um acordo comercial. Ou tem-se uma proposta melhor, basicamente financeiro, por uma das partes.
4. Por que seu clube decidiu investir em patrocínio esportivo?  
Acrescentar receita. Basicamente pra isso. Se você não tiver uma verba extra, com a verba que você tem da Federação (Paulista de Futebol), e de bilheteria, principalmente no Ituano que a bilheteria é nula, é muito fraco, você não fecha, você não empata. É uma verba essencial para o clube. A média de público hoje no Ituano é de 400 pessoas por partida, é muito baixo. Se não tiver um apoio de patrocínio, não fecha a conta.
5. A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada em quais fatores?  
A partir do momento que a Traffic assumiu a gestão aqui, a gente começou a analisar a região e possíveis patrocinadores. A Kia é uma empresa que já fez futebol no mundo, patrocina o Atlético de Madrid, é patrocinador da Copa do Mundo, e aí tem a proximidade... e a sede nacional no Brasil é em Itú. Então a gente ligou os pontos, fomos atrás da Kia, que acabou se tornando uma grande parceira da Traffic, hoje patrocina a Copa do Brasil. Foi, a princípio, por ser uma empresa forte e da região.
6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
Acho que o tempo ideal é um projeto de longo prazo, como foi a Petrobrás com o Flamengo. Você cria um vínculo da marca com o clube. Tem estudos que mostram que a rejeição de uma marca é muito baixa. Se você cria esse vínculo, você cria relacionamento com a torcida desse clube, e é uma coisa marcante. Não é uma coisa pontual, que passa despercebida. O ideal de tempo, mínimo, seria três anos. Mesmo porque às vezes o clube pequeno, médio, faz um contrato de curta duração para, ao término, trocar de patrocinador para vender novamente suas camisas, o que é uma forma de receita.
7. Quais as vantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

O Ituano, por ser um clube com torcida muito pequena, dificulta as ações de relacionamento. Então, serve muito de base e se você falar de time grande, já muda de patamar. Mas no caso do Ituano, basicamente, é mídia! Em cada Campeonato Paulista, tem quatro jogos com os grandes, dois jogos em casa transmitidos pela Globo.

8. Quais as desvantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

Eu acho que no caso do Ituano não tem nenhuma, e no caso de clubes grandes, às vezes... isso é muito difícil, mas tem pesquisas que mostram que isso é muito baixo, mas causam rejeição por parte das outras torcidas. A Schin, por exemplo, que cogitou ser parceira nossa aqui, eles tem um pouco de rejeição ao usar camisas de clubes, em específico no Rio de Janeiro, pois tiveram uma experiência de utilizar a manga no Flamengo, o que não foi muito bem aceito.

9. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (tangível)?

Ou seja, o que a gente pode fazer para eles venderem mais carros? É aquela história que a gente falou da torcida de novo: se você tem uma torcida de massa no estádio cheio, se você ativa, você faz o ingresso para a torcida entrar dentro da concessionária, você oferece benefícios de desconto comprando o carnê do clube, você consegue criar um canal de relacionamento. No caso do Ituano, era mídia e ponto. Não havia nenhum tipo de ativação, pois não havia torcida.

10. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (intangível)?

Além da Propriedade básica que é a camisa, a gente ofereceu os postes de iluminação, exposição de marca, túnel de entrada, a gente ofereceu ingressos para Kia na região, a gente tem um camarote no estádio. Toda hora levavam alguém deles... tem as limitações de um estádio pequeno de um time sem torcida que te limita muito, mas dentro das possibilidades foram feitas pequenas coisas.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

A única possível e que eu não acredito muito é esta parte da rejeição. Agora, de resto, não vejo muita desvantagem não, pois você está vinculando sua marca ao esporte, a uma atividade saudável com muita exposição de mídia e de uma coisa que todo mundo pega gosto. Uma camisa de clube é algo que o torcedor leva para casa, marca, se tiver a conquista entra para história. O custo benefício é muito bom, o retorno de mídia é excelente.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Acho que são diversos motivos, o principal é falta de acordo quanto a valores, com LG e São Paulo quase aconteceu exatamente isso, ou uma proposta de um terceiro, que seja maior, ou às vezes um período de saturação onde há um objetivo de ficar ali três anos, ou seja, uma ação com prazo de validade limitada.

13. Os dirigentes do clube avaliam continuamente a gestão do patrocínio junto à empresa patrocinadora?

Como a Traffic fez a gestão do futebol do Ituano, a relação da Kia com os dirigentes do clube era praticamente nula, com a Traffic a relação era extremamente saudável, tanto que eles se tornaram parceiros da Traffic. Agora, eles sabiam que devido ao tamanho do clube, tudo isso tinha um fator limitante que não tinha o que fazer.

14. Como os dirigentes de clubes enfrentam essas eventuais contingências?

Nunca aconteceu nenhum tipo de contingência, pelo menos no período com o Ituano. No período do campeonato paulista o contrato foi renovado pelo dobro do valor e tivemos a Lupo no calção no primeiro ano que encerrou no primeiro ano e eles não renovaram, e tivemos a Consigás na manga por um sistema de permuta. Então não tivemos nenhum problema neste sentido, foi muito saudável. Agora estou lembrando... tivemos um problema que aconteceu com a Sawary que tinha o patrocínio no calção e os jogadores tiravam a camisa para fora e não aparecia o nome... eu já tinha alertado aquilo, mas não levaram muito a sério. Como estava em contrato, foi oferecido outra propriedade (meias), mas eles não aceitaram, ficou um pouco descontente, mas relevou. O que a gente poderia fazer, mas é extremamente difícil seria orientar o jogador a não tirar a camisa, mas é impossível, não dá para não deixar o jogador à vontade por causa disso. A gente que tinha que ter se preocupado antes com esta possibilidade.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas de produtos licenciados do clube vinculados à empresa patrocinadora? Em quanto (%)?

Não, não sei se houve aumento, pois isso não foi Brasil, mas não sei se isso está relacionado com o patrocínio no clube. Como eles estão trabalhando com muita mídia em novelas, copa do Brasil, “a fazenda”, eles estão em todo lugar, então não dá para saber exatamente, se a fatia corresponde ao patrocínio no esporte.

16. O projeto de patrocínio tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Sim, sim, a gente precisava desta receita adicional que veio a calhar. A gente tem clubes que, se for ver, empatou... no ano passado, no Guaratinguetá foi o clube que fechou com estádio lotados e todas as rodadas, foi para semi-final, jogos na Globo, patrocínio da Embratel, mais cota da Federação, fechou no azul... mais venda de jogador, então foi bom neste aspecto.



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Clube: Sport Club Corinthians Paulista  
 Função: ex-assistente de Marketing  
 Data: 22/07/2009

1. Seu clube é patrocinado por quais empresas atualmente? Desde quando?  
 O Corinthians possui hoje diversos patrocinadores: Batavo, que o principal, Avanço, Banco Panamericano, Bozzano, Baú. Bastante, né? Mas é em função do acordo com o Ronaldo, que leva um percentual disso.
2. Quais outros patrocínios recentes? Por quanto tempo?  
 Dentre os patrocínios recentes, tivemos em forma cronológica inversa: Visa, Vivo, Localweb, Ford, Medial Saúde, Perdigão, CEF, Banco Excel, Embratel, culminando, após o período da democracia corinthiana, com o patrocínio até hoje lembrado com a Kalunga, no qual tive o prazer de participar durante quatro anos.
3. Quais os motivos da mudança de patrocínio de uma empresa para outra?  
 Naquele período, as duchas Corona eram os patrocinadores e ficaram durante o ano de 1984, com a chegada posterior da Kalunga. Na época da chegada da Kalunga, havia um relacionamento muito estreito entre os dirigentes do clube com executivos da Kalunga, que por sua vez eram conselheiros do clube. Essa proximidade ajudou na chegada da marca Kalunga no Corinthians.
4. Por que seu clube decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 O marketing esportivo na época era algo inexistente, pelo menos para nós, que trabalhávamos no esporte e não sabíamos dessas propriedades. Buscava-se a todo custo um aumento nas receitas, pois na época os jogos não eram televisionados como são hoje; as transações com jogadores eram raras, e dentro do mercado nacional. Em contrapartida, não haviam salários astronômicos e nem a Lei Pelé, né?? Rsr
5. A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada em quais fatores?  
 Na chegada da Kalunga, foi por mera afinidade entre dirigentes do clube e os executivos da Kalunga, que são todos corinthianos!!! Não se tinha idéia se seria um bom negócio; sabia-se apenas que era uma fora real de colaborar com o clube.
6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
 No mínimo, uns cinco anos: a Kalunga ficou dez anos e até hoje é lembrada como um grande parceiro do Corinthians!! E olha que isso nem foi planejado, imagine você se fosse...e as camisas do Corinthians com a marca da Kalunga são vendidas na internet pelo mesmo preço das camisas atuais!! Então, acho que o torcedor corinthiano valorizou essa parceria.
7. Quais as vantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?  
 Sempre sobre o patrocínio da Kalunga, o apelo do clube era mostrar ao público que comparecia ao estádio para ver a equipe, que essa visibilidade era importante para a

empresa...não imaginávamos que o negócio ganharia uma proporção tão grande, e que a marca Kalunga atingiria o nível atual...as pessoas nem sabiam quais produtos estavam vinculados à Kalunga...rsrs

8. Quais as desvantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

Como mostrar ao patrocinador o que ele pode vir a ter de retorno é um grande problema, tanto atual e muito pior na época da Kalunga.

9. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (tangível)?

A Kalunga convidou alguns atletas, com a autorização do clube, para uma seção de autógrafos em uma de nossas lojas. Foi um caos!!!rsrs Não conseguíamos andar dentro da loja durante todo o período de permanência dos atletas, houve pequenos furtos, não havia segurança suficientes...mas a Kalunga teve grande exposição com essa ação.

10. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (intangível)?

Acredito que o vínculo entre Corinthians e Kalunga foi o grande impulsionador para o reconhecimento da marca. Até hoje colhemos os frutos dessa parceria!!

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Entendo, hoje, que deve haver uma afinidade mínima entre o clube, a torcida e o produto patrocinado. Clube popular vende produto popular; clube elitizado vende produto para a elite. Diferente disso, não acredito no sucesso do negócio.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Tudo é dinheiro, hoje em dia...se não renovou, é porque não está vendendo o suficiente ou o esperado. Isso é com todas as empresas, independente de ser no esporte.

13. Os dirigentes do clube avaliam continuamente a gestão do patrocínio junto à empresa patrocinadora?

Na gestão da Kalunga, não havia gestão!!!rsrs...Ganhando ou perdendo, os corinthianos da Kalunga estavam lá, jogo após jogo. Se houvesse algum problema, isso era resolvido internamente, e eu não tinha acesso a essas informações.

14. Como os dirigentes de clubes enfrentam essas eventuais contingências?

Como disse, não sei exatamente como isso era resolvido à época. Depois que saí do Corinthians e fui trabalhar na própria Kalunga, no departamento de marketing, sei como os executivos atuam internamente. Mas não posso afirmar se era assim no período do patrocínio.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas de produtos licenciados do clube vinculados à empresa patrocinadora? Em quanto (%)?

Foi o início das vendas de camisetas para os torcedores...lembro-me que a Topper (fornecedora de material esportivo na época da parceria) teve dificuldades de confeccionar uma quantidade de camisetas para as lojas de artigos esportivos, principalmente após a conquista do título do campeonato brasileiro de 1990. Mas não tenho idéia de quantidade.

16. O projeto de patrocínio tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Acredito que nenhuma outra empresa terá a sorte que a Kalunga teve de conquistar o espaço na mente dos corinthianos por tanto tempo, e manter-se até hoje! Foi um custo-benefício inigualável! Pena que não entendíamos de muitos conceitos utilizados atualmente no marketing esportivo, pois acredite: poderia ser ainda melhor!!rsrs



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Clube: São Paulo Futebol Clube  
 Função: Supervisor de Relações Públicas  
 Data: 27/07/2009

1. Seu clube é patrocinado por quais empresas atualmente? Desde quando?  
 O clube é patrocinado pela LG, e a empresa de material esportivo é a Rebook...esses são os dois...e o tempo, a LG se não e falha a memória, está a uns seis anos já, né, e a Reebok praticamente a uns dois anos a três, que ele começou a trabalhar com a gente.
2. Quais outros patrocínios recentes? Por quanto tempo?  
 Mais um “pequeno” na manga, né, que começou com a IPS, que também é da LG. O tempo que eu não sei, mas deve ser por uns dois anos, acho que é por um ano e meio, dois anos...é difícil fazer por menos, né?
3. Quais os motivos da mudança de patrocínio de uma empresa para outra?  
 Bom, primeiro existe um vencimento de contrato, né. Então, quando tem seis meses pro vencimento, já se começa uma negociação. Eu dou um retorno, eu tenho uma empresa, a Informídia, que me dá um relatório de visibilidade. Ela me dá um retorno disso. Então, a LG me paga X, por exemplo, e eu tenho um retorno de XXY. Logo, eu vou pedir mais, um valor maior, né. Pode ser que nesse período eu faça algum jogo no exterior, então eu vou pedir mais. Quando eu chego na empresa, “opa...não posso, não dá”, ou aconteceu alguma coisa na empresa que ela não tenha um valor de mercado que esteja junto com o São Paulo, né.
4. Por que seu clube decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 Primeiro, uma segurança financeira, porque o Brasil é instável, né? Hoje, você sobe, desce, aquela coisa toda, muda moeda, então você nunca tem um período estável no setor financeiro no Brasil, né. Então você tem que buscar...porque o gasto que eu tenho dentro do Morumbi, o gasto que eu tenho com atletas, com produção de atletas, tudo isso é muito grande. O valor que eu arrecado aqui nos jogos, venda de jogadores, televisão, camarote, tudo, não cobre (os custos)...então, eu tive que entrar nessa daí.
5. A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada em quais fatores?  
 Olha, isso foi o fator financeiro, né? Eu falo com a empresa antiga patrocinadora: “você quer continuar (a patrocinar o clube)? Você tem seis meses ainda, eu vou te pedir um valor XXY, porque vale o São Paulo!”. “Ah, não, eu não posso...”. “Posso abrir, buscar outro patrocinador?”. “Pode”. Então eu já tenho, inclusive, filas de pessoas querendo patrocinar o São Paulo. Então, eu chego e faço uma “concorrência”: eu vejo que paga mais, né, e o que me interessa é essa daqui, né...eu tento ver algum detalhe, se essa empresa tem alguma coisa no seu logotipo ou o que ele vai usar que a cor não interfira no meu padrão de camisa. Isso é um perigo!!!
6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?  
 Olha, eu acho o seguinte: se você te uma empresa que tem um guarda-chuva de marcas (portfólio de produtos), eu fecharia um grande contrato de patrocínio com o São Paulo

durante, tipo, dez anos, um exemplo. E depois você vai mudando o nome dos seus produtos...porque, senão, eu não vendo camisa!!! Se eu ficar só com LG, quem comprou no começo não quer mudar de camisa...se eu mudo de “LG televisor” para “LG ar condicionado”, o cara sempre vai querer uma (camisa) nova, sempre vai querer ter uma camisa diferente do São Paulo. Se eu fizer um contrato de quatro anos, três anos, como é feito geralmente, quando você tá começando a ser conhecido do público, você tá fora do mercado.

7. Quais as vantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

Primeiro, a Marca São Paulo! A nossa marca, o nosso escudo, as nossas cores, é um valor praticamente intangível, né...o mundo inteiro conhece, então o clube oferece o patrocínio além de tudo que é dentro do Morumbi. É o companheiro de um grande clube.

8. Quais as desvantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

Não, do São Paulo, não!! Eu vejo outros clubes...você pega o jornal “O Lance”, e vê problemas de imposto, problema de governo, problema de dever para fulano ou beltrano, você tá entendendo...e isso prejudica a imagem do parceiro.

9. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (tangível)?

Saindo a marca São Paulo na camisa, meu torcedor sai em busca da camisa e do produto LG. A minha diretoria sai pra comprar. Todos os camarotes aqui dentro do Morumbi são LG, você tá entendendo...então, a LG não esperava esse retorno tão grande. De vendas. Tudo o que eu faço, eu ofereço para a LG primeiro! E Rebook junto, afinal, são meus parceiros.

10. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (intangível)?

Olha, intangível...é difícil você mensurar, né...mas o clube, em tudo que o clube faz, ele tá com a LG do lado. Então, é ser um clube honesto. Nós cuidamos da imagem da LG!!! Eu não abandono a LG pra nada! O Bruno, que trabalha aqui comigo, praticamente vive para a empresa, virou um funcionário da LG.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Não, eu não vejo desvantagem!! Eu acho que nós estamos nessa “onda verde”, de ecologia, de participar de alguma coisa esportiva, caminhada, corrida...se você tem uma empresa pequena, nua cidade no interior e puder patrocinar aquele time pequeno de futebol, da molecada de rua, isso é uma grande coisa! Não há desvantagem, desde que seja feito bem feito. Agora, patrocinar um nadador famoso, e ele for pego com drogas...como aconteceu recentemente, aí eu enxergo a desvantagem que o patrocínio pode oferecer.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

Você “pisar na bola” com eles (patrocinador)!! Se você tem um patrocinador e o jogador levanta a camisa com outro (patrocinador) por baixo...então, a gente tem de se cercar de uma tal maneira que os seus atletas usem a camisa do patrocinador. É o que acontece na Europa. Outra situação é a própria empresa chegar e falar que não tem mais condições de continuar. Mas você pode inverter, né...fazer uma permuta com a empresa. Eu vendo, eu faço uma campanha...você tem formas de ajudar.

13. Os dirigentes do clube avaliam continuamente a gestão do patrocínio junto à empresa patrocinadora?

Sim! Por isso que funciona! Eles estão sempre vendo isso, aquilo...assistindo. Teve uma camisa do São Paulo que molhou, choveu, desbotou um pouco, tem uma reunião que parece um “exame de abelhas”!! rsrs

14. Como os dirigentes de clubes enfrentam essas eventuais contingências?

Eles sentam, se reúnem, conversam entre eles, “financeiramente”, marketing e os outros departamentos, e veem o que está acontecendo. E há um estatuto do clube, que determina quais mudanças podem ou não ocorrer.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas de produtos licenciados do clube vinculados à empresa patrocinadora? Em quanto (%)?

Estourou!! Os produtos são bons, porque não adianta você patrocinar um clube com produto que você vai no mercado, compra e dura uma semana. Isso acaba voltando pra cima de você, e aí não dá certo.

16. O projeto de patrocínio tem atingido as expectativas e objetivos criados?

Tem, se ele pagasse mais seria melhor!!! rsrs. Teríamos outros craques jogando aqui dentro...mas dentro do que eles (patrocinadores) estão pagando, está bom.



## Pesquisa para Dissertação de Mestrado

Clube: Clube de Regatas Flamengo  
 Função: ex-diretor de marketing  
 Data: 24/07/2009

1. Seu clube é patrocinado por quais empresas atualmente? Desde quando?  
 Atualmente, fechamos um contrato de patrocínio máster com a Olympikus, que também é nossa fornecedora de material esportivo. Recentemente, a Bozzano está nas mangas da camisa também...Acredito que seja o primeiro case no Brasil onde uma mesma empresa seja patrocinadora e fornecedora de material esportivo. Essa é uma das principais características do clube: inovar para sobreviver!
2. Quais outros patrocínios recentes? Por quanto tempo?  
 Bem, nós temos uma história belíssima – e única, diga-se de passagem - com a Petrobrás, um casamento que durou 24 anos, no qual tive a oportunidade de conviver e fortalecer essa parceria em duas oportunidades: em 87/88, no início do contrato, e depois em 1995, onde fiquei por sete meses apenas, mas fizemos grandes avanços na área.
3. Quais os motivos da mudança de patrocínio de uma empresa para outra?  
 Não acompanhei de perto esse rompimento de contrato, mas estou no esporte e na gestão esportiva há muito tempo. Então, vou basear-me naquilo que ouvimos do mercado: houve uma manifestação, por parte da diretoria do clube, em aumentar os valores em função da renovação de contrato, que ocorre periodicamente. O Flamengo pediu alto, mas dentro daquilo que entendia ser justo. Achei que o papel da Petrobrás nessa negociação não foi correto. Mas não acredito que seja o caso de falarmos sobre isso, né?
4. Por que seu clube decidiu investir em patrocínio esportivo?  
 O Flamengo é um clube apaixonante! Quem não quer se aliar a algo assim? Precisamos do dinheiro? Não tenha dúvidas disso!! Mas sabemos do potencial de venda do clube, do grau de exposição do clube em todo o mundo...se você falar de Zico, você lembra do clube. E isso não é só no Brasil: ninguém fala: “Ah, o Zico, que jogou no Kashima Antles!”rsrs. Agora, nosso pioneirismo no patrocínio, isso também é muito importante, a durabilidade...isso fortalece qualquer empresa que alie-se a um clube como o Flamengo.
5. A decisão de ser patrocinado pela empresa atual é baseada em quais fatores?  
 O rompimento com a Petrobrás foi crucial para buscarmos outras oportunidades no mercado. Então, nos abrimos ao mercado, literalmente!!! E em um momento de crise econômica mundial, a AIG quebrou e era patrocinadora do Manchester (United)...então, surgiram algumas empresas interessadas, trouxe algumas pela minha empresa, mas a Olympikus, que veio a substituir a Nike, depois de uma relação já bastante desgastada, fez uma proposta muito boa, financeiramente falando...e, como parceiro de material esportivo, foi dada a ela uma certa prioridade.
6. Qual o tempo ideal para um projeto de patrocínio em clubes de futebol? Por quê?

A parceira do Flamengo com a Petrobrás vai ficar marcada por muitas gerações, não tenho dúvidas disso. Vejo algumas marcas ou empresas que se associam a determinados clubes, ficam um, dois anos, ou durante o transcorrer de um torneio, e ninguém se lembra dela depois!! Investiu pra quê? Isso é jogar dinheiro fora, é não saber empregar seu patrimônio de forma correta...mas, no fundo, o que falta é vender a “ferramenta” marketing esportivo, que elas não a conhecem, não sabe sua funcionalidade, seu retorno, seu efeito, o fator da paixão clubística existente...

7. Quais as vantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

São muitas: a exposição perante a mídia, todos os dias, em todos os programas esportivos, nos jogos ao vivo, é o principal fator. Atrelar-se a uma marca popular, que é o Flamengo, ajuda a popularizar seu produto. Somos 33 milhões de clientes-torcedores somente no Brasil! E pensar que ainda não sabemos trabalhar e atingir de forma correta com todo esse público...O relacionamento é outro fator importante: imagine um funcionário da Petrobrás convidar um cliente potencial para assistir o Flamengo no Maracanã! Você acha que isso não “fecha” um negócio?

8. Quais as desvantagens que seu clube oferece às empresas ao utilizarem o patrocínio através do futebol?

Uma boa gestão é importantíssima nas pretensões e objetivos de ambos os lados do negócio! Logo, é fundamental ter uma equipe de gestores dentro do clube que serão os representantes da empresa no clube, trabalhando como se fossem funcionários da empresa. Infelizmente, no Brasil, com raras exceções, não se faz gestão do patrocínio esportivo. Com isso, fica fácil da empresa tomar a decisão de afastar-se: se ela teve um aumento de 10% de vendas no período, foi porquê o mercado cresceu espontaneamente ou foi a ativação do patrocínio que contribuiu diretamente? Quando não se tem a resposta, não se arrisca, né, amigo?

9. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (tangível)?

No Flamengo, a atividade de venda das camisas, hoje, é o grande negócio para o seu parceiro: ele ganha como fornecedor, e mais do que isso: como fornecedor e patrocinador, ele tem o exato número de peças vendidas, sabendo qual está sendo seu retorno do investimento realizado. A pirataria é um problema social, entendo eu, mas a Olympikus tem um projeto bastante interessante nesse sentido, mas que ainda não colocou em prática.

10. Quais ações que o clube realiza para ajudar a empresa patrocinadora a atingir seu retorno estimado (intangível)?

A marca Flamengo, sem dúvida!! Isso é uma religião...eu acredito e pronto! A gente não compra camisa por ser bonita, a gente compra por ser a nova camisa do Flamengo na temporada 2009! A empresa patrocinadora vai de carona nessa onda.

11. Há desvantagens em um patrocínio esportivo? Quais?

Uma grande besteira que ouço empresas falando é: “...mas vou vincular minha marca ao Flamengo, será que os torcedores de outros clubes vão comprar meu produto após isso?”. Pra quem não sabe responder essa pergunta, a desvantagem do marketing esportivo está aí...gente despreparada, que não tem argumentação para recorrer às pesquisas que demonstram que o grau de rejeição é baixíssimo, em torno de 3%. Imagine-se você, torcedor do Vasco, precisando abastecer seu carro: você vê dois postos de combustível, um Petrobrás a R\$1,19 e outro Shell, por exemplo, a R\$ 1,24. Vai pagar mais caro por causa do

patrocínio ao adversário? Por mais fanatismo que exista, as demais variáveis do marketing (preço, promoção) não são desprezadas.

12. Na sua opinião, qual o fator principal que impede uma empresa a renovar o contrato de patrocínio com um determinado clube?

A falta de saber, por parte da empresa, se o investimento realizado está tendo retorno efetivo. Todos querem vender. O fato de um clube tornar-se campeão, para muitos empresários, não justifica a continuidade de um patrocínio esportivo. O patrocínio é um investimento no esporte que proporciona um caminho mais barato, porém mais longo, até o objetivo final, que é o aumento nas vendas, na rentabilidade e na lucratividade. Como nossa cultura é sempre de resultados de curto prazo, dá nisso.

13. Os dirigentes do clube avaliam continuamente a gestão do patrocínio junto à empresa patrocinadora?

Na minha época, esse acompanhamento e esse comprometimento com a gestão estavam em uma fase incubatória, haviam poucos que se preocupavam realmente em atender o cliente da forma ideal, do ponto de vista do cliente. O mercado amadureceu, tem muito a crescer ainda nisso, ainda não somos bons prestadores de serviços no Brasil de forma geral. Temos muito a aprender com o que acontece lá fora.

14. Como os dirigentes de clubes enfrentam essas eventuais contingências?

A classe de dirigentes esportivos está mudando e para melhor, acredite...estamos em um período de mudanças, de gente que vem preparada do mundo acadêmico para assumir responsabilidades na gestão esportiva. Essa profissionalização do gestor esportivo no Brasil será inevitável; se demorar muito, pior pra todos nós.

15. Após o patrocínio, foi percebido um aumento nas vendas de produtos licenciados do clube vinculados à empresa patrocinadora? Em quanto (%)?

O aumento na venda de produtos licenciados com a marca Flamengo não está vinculado com o nosso patrocinador: não vendo um copo escrito "Flamengo/ Petrobrás". Então, o único artigo que leva a marca com o nome do patrocinador é na camisa. E essa vende, e vende muito. Não sei sobre números, pois não faço mais parte da diretoria, e não tenho acesso aos números.

16. O projeto de patrocínio tem atingido as expectativas e objetivos criados?

O projeto de patrocínio com a Petrobrás foi fantástico para ambos. Quem mais lucro, analisando hoje com outros olhos, foi o marketing esportivo: surgiu daí o principal case do futebol atual, objeto de estudo acadêmico e exemplo muito bem-sucedido de como deve ser gerido um negócio que envolve grandes cifras, com profissionalismo, idoneidade e paixão por quem está no negócio.