



UNICAMP

Faculdade de Educação Física

MARKETING ESPORTIVO:

Relações Interdisciplinares entre os meios esportivos,
administrativos e comunicacionais

Monografia de conclusão de curso

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
Novembro, Campinas, SP, 2003

Fábio Luiz Jorge Aguiar

MARKETING ESPORTIVO:

Relações Interdisciplinares entre os meios esportivos,
administrativos e comunicacionais

Monografia de conclusão de
Curso de Educação Física,
para a obtenção do título de
Bacharel em Técnicas
Esportivas, da Universidade
Estadual de Campinas, sob a
orientação: Prof^a. Dr.^a. Vera
Regina Toledo de Camargo

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
Novembro, Campinas, SP, 2003

*dedico a minha irmã, Bia,
quem sempre acreditou e ajudou,*

Agradecimentos

Primeiramente tenho de agradecer a Deus e aos meus pais, Saba e Laura, pois sempre fizeram o melhor que puderam, mas também agradeço a minha irmã, Bia e a todos os meus familiares, e a uma grande amiga da família que subsidiou a conclusão do ensino médio, Neuza Fontanete Verdial.

A minha querida orientadora Prof^ª. Dr.^ª Vera Regina Toledo Camargo, que fez com que eu começasse a deslumbrar o fascinante mundo, que se tornou a minha monografia, a Prof^ª. Dr.^ª Silvana Venâncio, que tanto me ajudou no decorrer do curso.

Os meus queridos amigos do “muquifo”, Prof. Dr. Jes Jesus Fiais Cerqueira, o “Dotô Jês” como ele gostava de dizer e Prof. Ms. Vítor Emanuel Diniz, ou “Vitão”, que durante o ano de 1998, um inverno em minha vida, me auxiliaram a estudar e ver na formação acadêmica a única solução para vencer na vida e também o meu amigo Luís Vitória-Régis. Outra pessoa muito importante foi o Dr. Marco Antônio Feitosa, que o descobri também em 1998 e ao qual tenho grande estima e consideração.

Aqui na Faculdade conheci grandes pessoas e um deles o meu amigo Alexandre Gabarra, o “Ale”, que muito me apoiou e ajudou, principalmente no ano de 2001, quando enfrentamos o grande desafio de participar da Atlético, agradeço a A.A.A.A.F.B – Associação Atlético Acadêmica Asdrúbal Ferreira Batista, e a Universidade Estadual de Campinas

E, finalmente, mas não menos importante, a minha querida e amada namorada Laura Ianelo Giassetti, a quem nos últimos dois anos fez com que crescesse e visse perspectivas e nobrezas, as quais ou desconhecia, ou não via pertinência.

Resumo:

A Faculdade de Educação Física, da Universidade Estadual de Campinas, oferece em seu currículo a matéria MH 604, oferecida semestralmente, que trata sobre o tema do Marketing Esportivo, demonstrando que atualmente esse tema está no centro da discussão sobre sua real influência na estruturação do Esporte de rendimento, e suas configurações. Essa monografia tem como intenção mostrar através de uma revisão bibliográfica, buscar conceituar dialogar e compreender o tema. Podemos elencar três pontos principais que determinaram a discussão presente no trabalho são os meios esportivos, administrativos e comunicacionais. Faremos considerações sobre o esporte moderno, e suas relações com a sociedade. Procuramos conceituar pontos básicos dessa relação e tão necessário ao desenvolvimento do esporte rendimento, que estão inseridos no patrocínio esportivo, na comunicação e no jornalismo esportivos.

Palavras Chave: meios esportivos, meios administrativos e meios comunicacionais

MARKETING ESPORTIVO:

Relações Interdisciplinares entre os meios esportivos,
administrativos e comunicacionais

Sumário

1. Introdução.....	09
2. Metodologia	14
3. A Caracterização Do Esporte Moderno: Fenômeno Social.....	15
4. Planejar, organizar, dirigir e controlar: é administrar	22
4.1. Planejar na Administração.....	30
4.2. Organizar na Administração.....	37
4.3. Dirigir na Administração.....	40
4.4. Controlar na Administração	43
4.5. Administração de Marketing: orientações para o mercado	46
5. Comunicação de Marketing	49
5.1. Publicidade e Propaganda	51
5.2. Promoção de Vendas	58
5.3. Merchandising.....	60
5.4. Relações Públicas.....	62
5.5. Comunicação Esportiva.....	65
6. Marketing e Marketing Esportivo.....	78
6.1. Indústria do Esporte	81
6.2. Os Espectadores	87
6.3. Os Patrocinadores.....	88
6.4. Os Promotores.....	89
6.5. Comportamento Consumidor	90
6.6. Socialização, Envolvimento e Comprometimento	91
6.7. Tomada de Decisão de envolvimento com o Esporte.....	92
6.8. Segmentação em Marketing Esportivo.....	95
6.9. Esporte como um Produto	98
6.10. Produto	101
6.11. Preço	104
6.12. Promoção e Distribuição	106
6.13. Conceito de Marketing Esportivo.....	107
6.14. Utilizar o Esporte para construir um negócio rentável	108
6.15. Utilizar os Atletas para construir uma imagem corporativa	108
6.16. Penetrar em novos mercados e lançar novos produtos	109
6.17. Conquistar a fidelidade popular.....	109
6.18. Associar a empresa a uma performance campeã.....	110

6.19.	Motivar os Empregados	110
6.20.	Trazer turistas para assistir eventos esportivos	111
6.21.	Os custos e benefícios do Esporte	113
6.22.	O vínculo consumidor – evento – patrocinador	116
6.23.	Tendências Futuras	118
7.	Conclusões.....	121
8.	Referências Bibliográficas	122

MARKETING ESPORTIVO:

Relações Interdisciplinares entre os meios esportivos,
administrativos e comunicacionais

Lista de Tabelas e Gráficos

1.	Elementos de ação direta e indireta	33
2.	Pressuposições da Teorias X e da Teoria Y	41
3.	Controle nos três níveis de Administração	44
4.	Tipo de orientação da empresa para o mercado.....	46
5.	O processo de comunicação de Alcoba	66
6.	O fluxo da Comunicação Esportiva.....	67
7.	Estrutura Fundamental do Esporte	85
8.	Estrutura do Esporte (evento e marketing).....	89
9.	Comportamento Consumidor	90
10.	Tomada de decisão no Esporte.....	93
11.	O Produto Esporte	99
12.	Retorno em Marketing Esportivo	114

1. Introdução

Nota-se o constante crescimento da prática esportiva ao fim do século XIX e por todo o século XX, tanto no ambiente recreativo, ou seja, como uma opção de Lazer, mas também sob a forma que o esporte foi introduzido, como Esporte Profissional. Essa transformação ocorreu aproximadamente nas décadas de 20, 30 e 40 do século passada, porém esse crescimento não está pertinente somente a quantidade de pessoas que o praticam, mas também a importância social do acontecimento gerando divisas cada vez maiores, ao ponto de atualmente ser considerado como uma “indústria esportiva”.

A história esportiva do Brasil iniciou-se com forte influência dos métodos ginásticos europeus, pois nas escolas brasileiras do século XIX, as aulas de educação física eram embasadas na utilização de métodos Gymnásticos, que era considerada vanguardista e diferenciada dos demais colégios brasileiros da época como podemos notar em Cunha Júnior (2003)

”Coube ao reitor Joaquim Caetano da Silva decidir sobre os métodos gymnásticos no CPII e a contratação de Guilherme de Taube. O reitor, médico formado em Paris, ressaltou o “quanto seria precioso para o mesmo Collegio a instituição de semelhantes exercícios”. Ele aprovou Taube como mestre de gymnastica do CPII, diante dos documentos do candidato que, segundo o reitor, comprovavam a vasta experiência do suplicante com a gymnastica no âmbito do exército Imperial”,

nessa época, o atividade física era utilizado como ferramenta de melhoramento e purificação do corpo, para que os corpos ficassem saudáveis e aptos a executar em suas respectivas funções sociais.

Consegue-se assim retratar como a influência constante sofrida pela Educação Física brasileira é histórica, quer seja pela utilização dos métodos Gymnasticos, quer seja pelas atividades esportivas do início do século XX.

Outra influência interessante foi quando Charles Muller trouxe um jogo que se tornaria o ícone do Esporte Brasileiro, o Futebol. Atualmente é caracterizado como o esporte de maior número de praticantes, pois envolve grande parte de recursos financeiros, tem a maior exposição perante a mídia e com amplo reconhecimento internacional Apesar de todos estes fatores relevantes sua estrutura organizacional é tão ou mais amadora do que a de qualquer outro esporte em nosso país.

Na década de 30 do século passado, o profissionalismo aproximou-se do Futebol, por várias causas, uma delas foi através do enorme apelo popular e pela grande probabilidade de ganho dos Clubes e Associações Esportivas, mas infelizmente não se tornou uma realidade, porque mesmo depois de setenta anos da profissionalização do futebol, a estrutura nada se alterou da inicial e os salários dos atletas tiveram um crescimento desproporcional.

O cenário do Esporte Profissional brasileiro não é restrito ao Futebol, temos várias modalidades esportivas que são destaques em competições mundiais, pan-americanas e sul-americanas, como Voleibol, Basquetebol, Handebol, Ginástica Artística, Ginástica Rítmica Desportiva, Voleibol de Praia, Futsal, Natação, Judô, Atletismo, porém o espaço propiciado a estas modalidades na televisão é quase inexistente em épocas que não sejam de Olimpíadas, ou Jogos Pan-Americanos ou de Jogos Sul Americanos, no período. Em que acontecem os Jogos, os esportes recebem a notoriedade na Mídia, que enaltece a garra e persistência dos atletas que praticam determinados esportes. Outro enfoque é a falta de apoio de patrocinadores e a esfera governamental, contudo após os Jogos, a falta de

estrutura e ou patrocínio esse debate volta ao ponto em que estava antes dos evento esportivo, entra em ostracismo¹.

O interesse da Mídia está concentrada naquelas modalidades que tem o apelo popular, porque a roda motriz dessas organizações é a audiência, fato esse que discutiremos adiante, assim todas os veículos procuram transmitir os eventos de maior audiência no ambiente esportivo, portanto os programas esportivos sempre tendem a ter o mesmo formato, como cita Camargo (1998:66)

“Percebe-se que o formato dos programas do gênero esportivo, assim como sua produção/edição e características, são híbridos, principalmente no caso brasileiro .”,

nem todos tem como pagar os custos de direitos de transmissão, portanto nem todos podem explorar o espetáculo esportivo. É nesse que algumas modalidades conseguem um pequeno espaço para obter mínima divulgação, já que não cobram taxa ou são muito baratas, mas mesmo assim há uma reticência por parte dos veículos televisivos para fazê-lo uma vez que o retorno em audiência não é garantido.

Observando a estrutura organizacional esportiva brasileira é formada basicamente por Clubes, que sempre visam o lucro, não necessariamente o lucro indica retorno do investimento do capital, em detrimento ao bem-estar de seus associados ou ao desenvolvimento esportivo, apoiado na falta de uma política pública clara ao esporte, causando profundos equívocos na iniciação esportiva e trazendo uma desigualdade no desenvolvimento das modalidades esportivas, pois essas reproduzem somente os esportes ou eventos em que a mídia propaga, o último exemplo que podemos observar é o aumento

¹ Nem todos esportes entram no ostracismo, alguns como Futebol, Voleibol, Volei de Areia, conseguem permanecer na mídia durante todo o tempo

da prática do Tênis de Campo, desde o número de praticantes até o número de quadras que estão sendo construídas em virtude do sucesso atingido pelo tenista brasileiro Gustavo Kuerten, presente na mídia.

Ao observarmos a programação semanal das emissoras de televisão percebe-se que existe uma concentração nos eventos esportivos aos finais de semana, segundo Camargo (1998:65)

“No Brasil, constatamos por esta pesquisa que o esporte ocupa 17% na programação da televisão brasileira, no período pesquisado...O esporte ganha destaque nos finais de semana, quando ocorrem os campeonatos e torneios. Mas o ponto forte acontece no domingo, quando encontramos programas com mais de 12 horas de programação esportiva...”

percebemos o uso do esporte por parte da mídia como uma forma de preenchimento da sua grade horária semanal, o que causa uma descompensação e reforça a idéia de mostrar os esportes de maior apelo popular.

Considerando estas falhas verificamos que a gestão ou administração esportiva brasileira está muito distante de seguir os parâmetros e diretrizes da Administração. Ao analisar a função de dirigente esportivo percebe-se que não é profissionalizada e assim não atinge os objetivos que uma organização profissional deveria obter e conseqüentemente fadada a falhas.

Para compreender todos esses mecanismos, iremos utilizar o jornalismo e suas relações mercadológicas como meta, para compreender essas ações. As relações das mensagens tanto no seu gênero, quanto estrutura, contudo nem sempre este fato esteve presente.

Ainda que o Marketing, assim como o Jornalismo tenham funções distintas eles acabam chegando ao mesmo ponto, ou seja, constróem as imagens de seus produtos, porém no Brasil existe uma constante de especialização demasiada em Futebol, onde deixam os outros esportes em segundo plano, desta forma muitos jornalistas quando tem a necessidade de fazer uma reportagem sobre outro esporte que não está habituado e não conhece as regras constrói uma imagem negativa e o Marketing Esportivo que no Brasil é segmentado e amador também não consegue trabalhar com eficiência em nenhum profissional.

Todos os estudos de casos gerados pelo mundo esportivo tem servido de referencial ao desenvolvimento da administração esportivo, e todos os exemplos de aplicações de Co-Gestões existentes no Brasil, demonstram esta constante, mesmo após a promulgação da Lei Pelé 9615/98 que redefiniu o Esporte Profissional Brasileiro, a situação de clubes empresas, e a “Lei do Passe”, assim como o estatuto do Torcedor, apresentam uma estrutura do esporte profissional, principalmente do Futebol, continua a mesma, pois apesar de regulamentada e promulgada nunca foi exigida sua aplicação, sequer fiscalizada assim os Clubes que não evoluíram.

2. Metodologia

A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando conceituar, dialogar e compreender o tema Marketing Esportivo. Essa necessidade surge a partir do momento em que a literatura demonstra ser insuficiente para respaldar ações estruturadas sobre o assunto. Desta maneira, iremos buscar apoio em conceitos existentes tanto nas áreas de Administração e da Comunicação de Marketing, assim como na área de esportes, e essa interação nos levará a conceituar temas específicos e apropriados ao meio.

3. A Caracterização Do Esporte Moderno: Fenômeno Social

A relevância do Esporte Moderno em nossa sociedade pós-industrial é inegável, pode-se atribuir esse fato ao aumento da prática, quer seja pela democratização do esporte, quer seja pela prática alienante vinculada por muitos governos em todo o mundo, porém segundo Cagigal (1981,pg146)

“Naturalmente, el deporte no es la faceta más importante de la vida. Debe ocupar un puesto, en alguna manera, secundario. Sin embargo, es un hecho representativo de nuestro tiempo. Simplemente por ello, es tema que debe ser tomado en serio y con el mayor rigor por los responsables de la cultura.”,

com essa visão diversos sociólogos aplicaram-se ao estudo do esporte enquanto fenômeno social tais como, Johan Huizinga, Norbert Elias, Erik Dunning, Jose Maria Cagigal, Bero Rigauer, Bob Stewart e diversos outros que se interessam, dedicam ou dedicaram suas vidas.

Para tanto, daremos maior atenção as formulações propostas por Elias e Dunning, por serem mais atuais e provavelmente mais refletidas que as anteriores, uma vez que tiveram a oportunidade de interagir seus pensamentos com os de seus antecessores.

Inicialmente conceituaremos o ponto de equilíbrio de tensões sugerido por Elias e Dunning, tem como base uma distribuição proporcional de forças sendo que a somatória delas é constante e a distribuição interna de forças varia, porém sempre tendendo a voltar ao ponto neutro, segundo *Elias, N. e Dunning, E.(1992:249)*

“... es que los grupos deportivos son figuraciones sociales y que la mejor forma de

conceptuar su dinámica es verla como un equilibrio de tensiones entre opuestos em todo um complejo de polaridades interdependientes.”.

As polaridades citadas pelos autores nós podemos elencá-las como a busca pelo ponto neutro do equilíbrio interno entre as forças:

- ❖ duas equipes rivais;
- ❖ ataque e defesa;
- ❖ cooperação e tensão entre as equipes;
- ❖ cooperação e competição interna de cada equipe;
- ❖ controle externo nos jogadores e o controle interno dos jogadores;
- ❖ prazer de uma agressão e a norma do jogo que inibe essa agressão;
- ❖ flexibilidade e o rigor na interpretação da regra

Nota-se que todas a polaridade acima relacionadas são interdependentes e portanto fazem parte do conceito de Jogo e ou Esporte e é exatamente a variação do ponto de equilíbrio de suas polaridades que podem tornar a prática monótono ou vibrante, leal ou desleal, estressante ou divertido para quem o pratica.

Contrastar as associações esportivas com associações industriais ou comerciais, que para a sociedade tem significativa relevância social podemos notar a relatividade proporcionada ao Esporte, como demonstra Elias, N. e Dunning, E. (1992:251)

“... constatábamos los grupos deportivos com asociaciones industriales, administrativas y de otros tipos implicadas em lo que generalmente se considera los asuntos “serios” de la vida ...”

e ainda continuam a demonstrar ” *escribimos que el “proposito” de los grupos deportivos, si es que tiene alguno, es proporcionar placer de la gente*”, concluímos assim que a prática ou vivência do Jogo ou do Esporte se refere a busca incessante de prazer, assim como que esta busca é orientada de forma egocêntrica, então podemos sugerir três motivos. O primeiro que estes objetivos surgem como meta principal dentro de diferentes padrões de interdependência, o segundo que em determinadas circunstâncias podem ser incompatíveis entre si e proporcionar tensão e conflito e o terceiro é a lista de polaridades pode ser em mais dois itens relacionados a variação interna em busca do equilíbrio entre os pólos, sendo eles:

- ❖ entre os interesses dos jogadores e dos espectadores
- ❖ entre a “seriedade” e o “jogo”

Todas as polaridades estão relacionadas entre si, ou seja, são interdependentes, e portanto não temos como classificar a importância maior de uma em relação a outra, e cabe-nos a tentativa do controle permanente do equilíbrio dos pólos e embasado neste contexto em que a discussão sociológica sobre o esporte moderno se situa, mas nossa atual sociedade pós-industrial sempre tende a desnivelar as polaridades e levando-as ao desequilíbrio, com o por exemplo entre “seriedade” e o “jogo”.

Existem diversas linhas teóricas para a explicação sociológica do esporte moderno, e dentre elas podemos destacar primeiramente a de Huizinga(1995:220), que a faz em uma abordagem histórica-filosófica, que é:

“uns e outros vão levando o esporte cada vez mais para longe da esfera lúdica propriamente dita, a ponto de transformá-lo numa coisa *sui generis*, que nem é um jogo nem é seriedade. O esporte ocupa, na vida social moderna, um lugar que ao mesmo tempo acompanha o processo cultural[...]se tornou profano, foi

“dessacralizado” sob todos os aspectos e deixou de possuir qualquer ligação orgânica com a estrutura da sociedade, sobretudo quando é de iniciativa governamental[...]Seja qual for sua importância para os jogadores e os espectadores, ele é sempre”

após sua formulação, Stone, G.P. comentou a definição de Huizinga com algumas redefinições em uma abordagem critério de interação simbólica, assim como Rigauer, B. sob a ótica marxista o criticou veementemente, contudo conseguiram obter um consenso quando argumentam que o Esporte Moderno ultrapassou o ponto de equilíbrio entre as polaridades.

Necessita-se recordar que o principal argumento de Huizinga aput Elias e Dunning (1992:252) é que:

“...hasta el siglo XIX las sociedades occidentales mantenían el equilibrio entre las polaridades de seriedad y juego pero que, con la industrialización el desarrollo de la ciencia y los movimientos sociales igualitarios, la seriedad comenzó a ganar terreno.”

e complementando o pensamento, “...*el viejo factor del juego há sufrido una atrofia casi completa...*”, assim podemos notar que ele determina que a “seriedade” torna-se determinante causando um desequilíbrio constante e chega a afirmar que esta tendência ganhava força como percebe-se em Elias e Dunning (1992), ainda que Huizinga só demonstrasse o que considerava como efeitos destrutivos da interação entre espectadores e profissionais.

Não existiu a preocupação em buscar a polaridade de tendências que citou tais como “esterilidade”, “superseriedade” e a “impiedade” do esporte moderno, esses aspectos foram melhor abordados por Stone que modificou os argumentos de Huizinga, porém seguindo

sua linha, sugerindo que os esportes modernos estão submetidos a uma dupla-dinâmica da Sociedade devido a certas características de suas estruturas e segundo Stone, G. P apud Elias, N. e Dunning, E.(1992:254). *“todos los deportes están afectados por los antinómicos principios de juego y exhibición”*, demonstrando que o esporte deve satisfazer ao prazer tanto dos jogadores como dos espectadores, porém ele considera que o prazer atingido pelas partes deva ser inversamente proporcional, e trazendo restrições quanto a espontaneidade, a capacidade de inovação lúdica e se transforma em um rito determinado pelo resultado.

Pela análise de Rigauer, segundo Elias e Dunning (1992:254) descrevem que a visão marxista considera o desenvolvimento do esporte como natureza exploradora do trabalho, um “produto burguês que iniciou-se para o contento das classes dominantes”, e para justificar isso demonstra a influência e significância do Esporte para as sociedades capitalistas e socialistas, como a antiga URSS, na qual configurava como sendo capitalismo de Estado, e demonstra que após a Revolução Industrial, as classes sociais inferiorizadas pelo poder aquisitivo, passaram a ter mais tempo de não-trabalho, e assim tiveram a maior possibilidade de praticar um Esporte. Esse fato possibilitou a ampla divulgação em todas as classes sociais, e também os países industrializados tiveram acesso, trazendo ao desequilíbrio entre “seriedade” e “jogo”, pois a competitividade passou a ter uma característica marcante na prática do Esporte e deformando a vivência com características lúdicas que inicialmente o esporte tinha anteriormente e partir de então lançaram mão de uso de técnicas específicas e até de técnicas científicas a partir de momentos posterior, o que tornavam os homens cada vez mais alienados e desumanizados, como na produção em cadeia onde o homem pratica uma atividade alienada e alienante, e ainda critica toda a cadeia de sustentação do Esporte Profissional tal como Técnicos Esportivos, Fisioterapeutas, Dirigentes, Médicos, onde conclui-se que o papel exercido pelo Atleta é

reduzido, considerando ainda quando administradores esportivos participam do Esporte em que – segundo Rigauer – eles tomam as decisões que deveriam ser consideradas pelos atletas, trazendo benefícios e correspondendo as expectativas e interesses da Elite Burocrática.

Deve-se perguntar então qual a opção teórica e a esta corrente difere das anterior, Elias e Dunning, tem as publicações mais recentes e acredita-se que portanto a mais refletida que as demais.

A inegável influência da participação das Escolas Privadas Inglesas, como Elias e Dunning (1992:260) apontam onde deve-se notar sua fundamental importância no processo dentre o desenvolvimento do Esporte tal como ele é hoje, porém esse fato indique sua atual situação , a supervalorização da prática e a crença que o Esporte seja o forjador do caráter daqueles que o praticam e desviaram a atenção da prática para a “seriedade do jogo”, como acreditava o próprio Barão de Coubertin, ao final do século XIX quando começou a forjar os atuais Jogos Olímpicos Modernos, que segundo o livro “Olimpíada 100 anos, História completa dos jogos” diz “...considerava o esporte como um grande instrumento de educação...”, portanto fica reforçado essa característica de nossa sociedade.

Nota-se que estes fatores determinaram o que alguns autores denominam com “Democratização Funcional” do Esporte, melhor, significa dizer que todas as classes sociais tivessem acesso a prática porém com diferentes intuitos e durante a prática, torna-se claro a diferença social mesmo durante convívio esportivo, onde a “igualdade” esportivamente descrita não transcendia o fenômeno e fica restrito a área esportiva, quando a polaridade entre “seriedade” e “jogo” tornava-se evidente, como demonstra-se Trollope apud Elias e Dunning (1992:258), afirmada em 1868:

“Se está otorgando una importancia desmesurada a los deportes, y quienes lo practican han llegado a creer que alcanzar el éxito normal y ordinario en ellos es algo indigno[...]. Todo esto obedece al exceso entusiasmo que se pone en ellos, al deseo de perseguir demasiado una meta que para ser agradable, deberá ser un placer y no un negocio...[Ésta] es la roca contra la que posiblemente naufragen nuestros deportes. Si llegava a volverse irracional em su gasto, arrogante em su exigencias, inmoral y egoísta em sus inclinaciones o, lo que es peor, sucio y desonesto em su trafico, contra él se levantará una opinión pública de la cuál no podrá resistir.”

Pode-se perceber que a sociedade da qual ele se referencia era muito diferente da atual, sem as diferenças de polaridade exacerbadas na qual está contextualizada atualmente a discrepância entre “seriedade” e “jogo”, pois naquele momento histórico a percepção da diferenciação das polaridades citadas era maior por ter mais isenção a influência do Esporte.

4. Planejar, organizar, dirigir e controlar: é administrar

Historicamente a Administração tem pouco mais de cem anos, embora em Chiavenato (1999:33)

“É certo que na longínqua antigüidade, ao redor de 5000a.C. os sumérios já utilizavam registros escritos a respeito de suas atividades comerciais e governamentais. O papel do planejamento e organização na construção das pirâmides egípcias, da organização e comunicação no extenso Império Romano...”

porém, a determinante para a criação da Teoria da Administração foi a Revolução Industrial, que mudou a configuração do mundo que provocou a substituição de oficinas artesanais por fábricas e transportando o centro dos negócios da agricultura para a indústria.

A inauguração da Teoria Administrativa aconteceu de fato com Taylor e a Administração Científica quando escreveu seu livro, como cita Chiavenato (1999:33) “Mas foi somente em 1903 que Taylor escreveu o primeiro livro sobre administração, inaugurando a teoria administrativa”, mas nem o mundo permaneceu igual e nem a administração, para tanto no decorrer do século XX o dividimos em três partes: **era industrial clássica, era industrial neoclássica e a era da informação, sendo que em cada das fases a administração alterou-se profundamente².**

Iniciaremos a diferenciação pela Era Industrial Clássica ela é considerada fundamental para a formulação da Teoria da Administração, foi dominante desde o início do século XX até a metade deste mesmo século e foi o que promoveu o maior

² grifado pelo autor

distanciamento entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, segundo Chiavenato (1999:41)

“O surto de desenvolvimento industrial provocou o gradativo distanciamento entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. O Brasil somente ingressou nessa era no início dos anos 1940 – um atraso incrível -, graças aos esforços do governo Vargas ...”,

apesar de ter no período de seu domínio duas Guerras Mundiais, o ambiente empresarial foi estável, previsível e tranqüilo, e prevaleceram três tipos de abordagens de administração, que eram, Administração Científica, a Teoria Clássica e o Modelo Burocrático, e foi nessas bases em que se configurou a Teoria da Administração.

A Era Industrial Neoclássica, ocorreu da metade do século passado até a década de 90 do mesmo século, e se caracterizava por ser uma transição de períodos como cita Chiavenato (1999:48)

“O final da segunda guerra mundial liberou as organizações para os seus produtos e serviços originais, e o desenvolvimento tecnológico – o advento do avião a jato, da televisão, da telefonia digital, do computador de primeira a quarta geração e do microcomputador – proporcionou as condições básicas para que as organizações da época produzissem, em enormes escalas de produção, uma variedade de produtos e serviços realmente inovadores.”,

a época em que está inserida a Era Industrial Neoclássica, foi marcada principalmente por mudanças, quer sejam sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, e as organizações que estavam habituadas a estabilidade e tiveram de se adaptar as novas tendências, foi sobre esta ótica que surgiram os “Tigres

Asiáticos”, ela se embasava sobre as Teorias Estruturalista, Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental, além de perto do fim de seu período surgem as Teorias Sistemas e a Teoria da Contingência, que já a levaria a terceira e última era descrita por Chiavenato como sendo a Era da Informação, o que caracteriza sua transição foi o desenvolvimento com que os meios tecnológicos e com a chamada tecnologia da informação, apesar de vivermos em um mundo capitalista e o período do surgimento da Era coincidir com a abertura dos países comunistas Chiavenato (1999:59) cita “A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual.”, dessa forma esse novo contexto da informação trás novas características como: menor espaço, menor tempo, maior contato, portanto nota-se a forma que a informação é tratada dentro que cada organização como sendo um poderoso instrumento merecendo atenção especial, tornando seu mais importante insumo ou recurso, para mostrar aqui a diferenciação entre as três eras cita-se Bartlett apud Chiavenato (1999:59)

“não é mais possível implementar estratégias de terceira geração(para enfrentar desafios da era da informação) em estruturas empresariais de segunda geração (concebidas na era industrial neoclássica), com executivos de primeira geração (treinados para trabalhar na era industrial clássica).”.

o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, denominamos de Administração. As principais funções da administração são: planejar, organizar, liderar e controlar, essas se estruturam das seguintes formas.

Planejar é analisar situações, determinar objetivos que serão perseguidos e discutir antecipadamente as ações necessárias para perseguir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem análise da situação atual, antecipação do futuro, determinação de objetivos, decidir em que área de atuação engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

Organizar é reunir os objetivos necessários para completar o trabalho, agrupar e coordenar funcionários e tarefas para o sucesso máximo. Coordenando os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessário são atingir os objetivos. Estas atividades constituem em atrair pessoas para a organização, especificar responsabilidades por tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntos para alcançar o máximo sucesso.

Liderar é motivar pessoas estimulando o alto desempenho de um grupo ou equipe a serem grandes executores, é dirigir, motivar e comunicar-se com os funcionários individualmente ou em grupos, consiste também em ter contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos de equipe e organizações. O fenômeno Liderar ocorre em equipes, departamentos, divisões e no topo da totalidade das organizações.

Controlar é monitorar o progresso da organização ou da unidade em direção aos objetivos e depois adotar ações corretivas quando assegurando que os objetivos sejam atingidos e ajustar as organizações conforme a resposta. Suas atividades específicas são estabelecer padrões de desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de desempenho e os padrões, corrigindo os problemas, fazendo orçamento, sistematizando as informações, cortando custos e disciplinarizando ações são alguns exemplos de ferramentas de controle.

Perguntamos quais das quatro funções elencadas é a mais importante, não temos como determinar isso, pois todas são absolutamente necessárias para o progresso e sucesso da organização, e também podemos dizer que para ser considerado um bom administrador é necessário não negligenciar a nenhuma das quatro funções e identificando-as e executando-as de forma sistêmica será possível fazer análises periódicas sobre a sua própria atuação, garantindo assim sua eficácia e eficiência que sempre devem ser os parâmetros de mensuração a realização profissional de um administrador.

Essas funções são citadas por SNELL & BATEMAN (1998), e atendem ao melhor planejamento de uma instituição objetivando o sucesso, mas para executá-las é necessário algumas referências em relação aos métodos e conceitos daqueles que ocuparão os cargos que irão gerir e administrar o sistema, especificando suas habilidades administrativas pretendidas e compreender esses mecanismos, adiante estaremos explicando-os passo-a-passo essas características necessárias para o cargo.

Segundo os autores percebemos que existem diversas formas de aplicar as técnicas de administração e mesmo assim alcançar o êxito, tem muitas justificativas para a constatação desse fato dentre eles podemos citar treinamento dos administradores, suas personalidades e suas experiências vivenciadas, além de nível organizacional ocupado pelo administrador, essa não em relação a denominação do cargo e sim pela real função exercida, que ocorrerá em diferentes escolhas de funções e habilidades a serem preferidos individualmente por cada administrador adequando-os ao seu perfil.

As grandes organizações terão tipos diferentes de administrador cada um para o seu nível, por isso podemos dividi-lo em três níveis que são: administradores estratégicos, administradores táticos e administradores operacionais.

- ❖ **Administradores Estratégicos** são eles os altos executivos de uma organização, responsáveis pela administração geral. Dentre suas principais atividades incluem o desenvolvimento dos objetivos e planos da empresa. Normalmente o administrador estratégico mantém seu foco em questões de longo prazo e enfatizam a sobrevivência, crescimento e eficácia geral da organização.

- ❖ **Administradores Táticos** são responsáveis por traduzir os objetivos gerais e planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos em objetivos e atividades mais específica. Eles são comumente chamados de Gerente de Nível Médio, por ocupar cargo deste porte em empresas de grande porte por estar posicionado entre administradores estratégicos e administradores operacionais. A gama de funções executadas por este tipo de administrador é muito abrangente então tomam decisões, dão ordens, esperam pela produção alheia, avaliam resultados mas também fazem trabalho pesado, resolvem problemas e produzem valor.

- ❖ **Administradores Operacionais** são administradores dos níveis inferiores de organogramas de grandes empresas, geralmente tratam com funcionários não administrativos e recebem cargos como supervisores ou Gerentes de Vendas, e por estarem na base da organização tem papel fundamental dentro dela, normalmente este cargo é ocupado por iniciantes.

O modelo mais recente de formatos organizacionais para as pequenas e médias empresas preferencialmente é o **Administrador Completo**, pois as divisões feitas anteriormente servem para ilustrar o antigo organograma que dividiam os Administradores em Estratégicos, Táticos e Operacionais, o que ainda é muito encontrado em grandes empresas que resistem a modernização administrativa contrariando a tendência atual de diminuição hierárquica dentro das organizações, executando trabalhos de equipe a diminuição o tamanho delas, essa nova forma de gestão empresarial faz com que os administradores completos tenham responsabilidades estratégicas, táticas e operacionais.

Julgarmos que a Administração esteja restrita a apenas a uma área é negarmos o convívio social e portanto as organizações dentro de nossa sociedade, assim sendo clubes, hospitais, igrejas, laboratórios, governos e muitas formas variadas de atuação de administradores, que visam obter benefícios dos modelos sistematizados elaborados pela Administração que priorizam a eficiência e a eficácia.

A utilização adequada ou inadequada das teorias administrativas por parte daqueles que ocupam cargos administrativos é que determinam seu êxito ou fracasso e ficando o administrador responsabilizado pelo resultado alcançado, podemos citar como exemplos um Diretor-Executivo de uma grande empresa que pode receber dividendos do seu sucesso como ações da Empresa e benefícios extras ou ser responsabilizado pelo seu insucesso e ser demitido do cargo.

Os métodos e sistemas Administrativos não são análise de bom senso, pois se fosse o caso não teríamos tantas Organizações falidas, subordinados insatisfeitos com seus superiores, então percebemos temos a necessidade de especificar as propriedades que administrar que são Organizar, Planejar, Liderar e Controlar e sempre tendo as habilidades necessárias para executá-la, escolhendo as decisões corretas nos momentos corretos, através

de métodos sistêmicos, o que podemos notar que escolher e executar decisões embasados somente na experiência também é um equívoco, não que estejamos negando a significância da experiência, mas que somente ela não pode ser uma forma de Administrar, pois “Como fariam esse administradores em momentos inéditos?”, provavelmente teriam de lançar mão de técnicas administrativas desenvolvidas teoricamente, daí ressaltamos a necessidade da formação teórica acadêmica de conceitos administrativos para aqueles que pretendem ocupar cargos ou funções administrativas.

4.1. Planejar na Administração

O planejamento, segundo Chiavenato é “um processo de estabelecer objetivos e decidir o modo como alcançá-los.”, mas verifica-se que existem diversas definições, como as exemplificadas por Chiavenato (1999:214), por exemplo Certo, S.C.

“é o processo de determinar como é o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde deseja chegar”

ou como Daft, R. L. “é o ato determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los”, ou ainda como Koontz, O’Donnel & Heihrich “é decidir antecipadamente aquilo que deve ser feito, como fazer, quando fazer e quem deve fazer” ou ainda como Schermerhorn, J. R. “ é o processo de estabelecer objetivos e de determinar o que deve ser feito para alcançá-los”, pode-se notar que em todas essas definições nota-se duas preocupações constantes que são a do estabelecimento de objetivos e o plano estipulado, trata-se como Objetivo os resultados específicos ou metas que se deseja atingir e como plano é quando se ordena aquilo que é necessário, para que as tarefas possam ser executadas, as ações a serem empreendidas e os tempos serem seguidos. Existem diversas possibilidades para as vinculações em que esta função administrativa, ou seja, o planejamento pode voltar-se como para a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável, ou assegurando a reação adequada a freqüentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto, mas o ato de planejar necessita de uma aplicação filosófica, ou seja, vincular o planejamento a uma filosofia, desta forma Ackoff determina três tipos:

- ❖ **Planejamento conservador** esse tipo de planejamento não se destina a fazer grandes mudanças dentro da organização, portanto sempre tende a ter bons resultados, porém não os melhores possíveis;

- ❖ **Planejamento otimizante** esse tipo de planejamento destina-se a ter os melhores resultados possíveis, quer seja minimizando recursos para alcançar um desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis;

- ❖ **Planejamento adaptativo** esse tipo de planejamento destina-se a sempre achar uma solução que consiga harmonizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho.

É claro que não pode-se determinar que a falta de planejamento que o Esporte Brasileiro vivencia, seja um fato isolado em nossa sociedade, pois ambiente turbulento que caracteriza a economia brasileira dificulta tanto o planejamento das ações, como a execução do planejamento, essas duas deveriam servir como ferramentas de gestão, para empreendedores e administradores, que não percebem a responsabilidade de seu papel dentro da organização, e muitas vezes se demonstram reticentes, como cita Sauaia e Sylos (2000:4)

“Há, ainda hoje, muita dúvida sobre a utilidade que os trabalhos planos empresariais apresentam e muito questionamento sobre o valor que adicionam aos processos de gestão, a contrapartida dos

custos decorrentes de sua elaboração... a própria nomenclatura adotada pelos administradores tornou, muitas vezes, o Plano Empresarial uma peça hermética, codificada de maneira complexa e quase inacessível aos não-iniciados...”

a utilização de Plano de Negócios por parte das associações e clubes que são as organizações principais do Esporte Brasileiro, se torna muito difícil pois em sua maioria essas têm características muito próximas de empresas familiar, onde fica pertinente a analogia a pequenas empresas, demonstra-se quando dirigentes esportivos amadores se aventuram a se tornar empreendedores dentro do ambiente do Esporte Profissional e não executam nenhuma das funções básicas da Administração.

O planejamento se torna necessário quando se tem uma visão sistêmica da organização, pois assim se tem uma abordagem generalizada, mostrando todas as partes como num sistema unificado, melhorando a percepção do administrador e facilitando sua visão demonstrando que a organização faz parte de um sistema maior, na qual a empresa está inserida, segundo Sauaia e Sylos (2000:5)

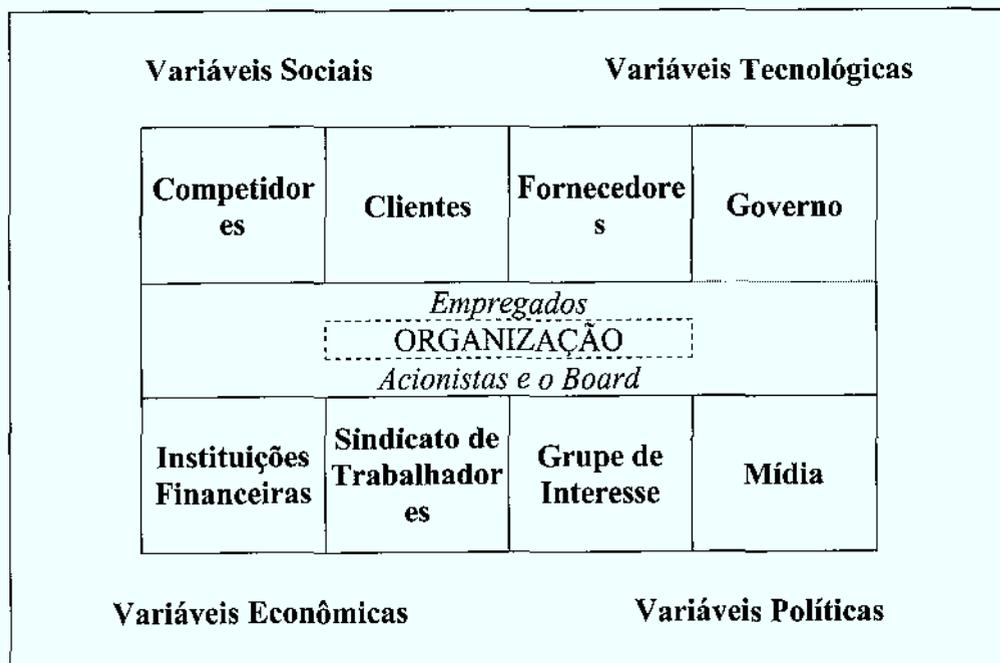
“ A grande importância do processo de planejamento está no estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador dado que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo a empresa condições e meios de agir por antecipação sobre as variáveis e fatores de modo a exercer alguma influência”,

a convicção de que o planejamento e o controle serão eficientes faz com que estes instrumentos sejam capazes de servirem de suporte a ações de sucesso. Para planejar é necessário ponderar-se nos ambientes que cerceiam a

organização tais como *stakeholders* (grupos de interesse), internos (empregados administração e os acionistas) *stakeholders* externos (clientes, concorrente, governos, etc.), mas precisamos compreender todas essas variáveis pois o planejamento, não pode ser um feito sem base, ou sem condições reais da conjuntura econômica, esse contexto é absolutamente indispensável, pois sem eles realiza-se planejamentos ufanistas, impossíveis de serem realizados, e distanciando-se cada vez mais dos princípios básicos da Administração que são a Eficácia e a Eficiência.

Portanto na Tabela a seguir, verifica-se como as quatro variáveis Sociais, Tecnológicas, Econômicas e Políticas, interagem com todos os pontos ponderáveis e como pode-se dimensionar.

Elementos de ação direta e de ação indireta



Fonte: Administração (Suaia e Sylos,2000)

Entretanto nota-se que ainda que com o Planejamento seja possível antecipar perdas, ou ganhos, garantir um ambiente mais seguro, fato este reconhecido tanto pelo tanto

pelo meio empresarial como pelo acadêmico, o que faz com que nas organizações essa função administrativa tenha tão baixa credibilidade? Segundo Oliveira apud Sauaia e Sylos (2000:5)

“...quando se fala de aspectos relacionados a sua prática. Isso ocorre, principalmente, quando:

- ❖ Há descontinuidade no processo;
- ❖ Há utilização de situações pouco realistas, tornando o planejamento algo utópico;
- ❖ Não há divulgação de informações inerentes ao planejamento estratégico, existindo um resguardo de informações por parte da alta administração que não gosta de tornar público certos aspectos da empresa;
- ❖ Há dificuldade de trabalhar com o Planejamento Estratégico por ser um processo complexo e trabalhoso.”

com esses quatro pontos observados pelos autores, podemos reforçar e compreender melhor como as funções administrativas e os meios esportivos profissionais estão distanciados, o planejamento deve destinar não a decidir pelo futuro e sim as implicações futuras das decisões tomadas atualmente.

Como podemos definir então o que seria Administração Estratégica, segundo Sauaia e Sylos (2000:5)

“ a palavra ‘estratégia’ vem do grego *strategos* que significa ‘chefe do exército’. Durante séculos os militares usaram esta palavra relacionada ao caminho que era dado à guerra visando a vitória militar”,

desta forma. objetivando a vitória no mundo dos negócios a administração começou a apropriar-se do termo que então ficou consagrado, porém hoje se tem como definição de Administração Estratégica “...ênfase combinado de

planejamento estratégico e implantação” como citam Sauaia e Sylos (2000:5) ou como Chiavenato cita

“O Planejamento Estratégico apresenta cinco características principais:

- ❖ O planejamento Estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável[...];
- ❖ O planejamento Estratégico é orientado para o futuro[...];
- ❖ O Planejamento Estratégico é compreensivo[...];
- ❖ O Planejamento Estratégico é um processo de construção de consenso[...];
- ❖ O Planejamento Estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional[...].”

então pode-se considerar que o planejamento estratégico é uma forma de proteção das organizações contra as turbulências vividas no dia-a-dia, deve-se recordar de sempre preocupar-se em atualizar o Planejamento Estratégico, para tanto alguns autores como Contador apud Sauaia e Sylos(2000:5) “Hoje, o horizonte de planejamento deve ser medido em meses, não em anos. O plano estratégico precisa ser revisto mensalmente.”.

Portanto, estas características delineadas anteriormente como o detalhamento e a precisão, e sim orientações ou diretrizes que estipulariam futuras ações das organizações, mas isso também não determina que seja o fim do planejamento, mas sim sua flexibilização e atualização constante como a qual a da sociedade atual.

Como pode-se perceber os benefícios que possivelmente o planejamento pode trazer, para tanto Chiavenato (1999) “...o planejamento oferece uma série de vantagens nessas circunstâncias, inclusive melhorando a flexibilidade, coordenação e administração do tempo.”

Ainda que se preocupe em planejar, “será que estará garantido a concorrência com todas as outras organizações?”, segundo Chiavenato (1999:219)

“Benchmarking é o processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como líderes empresariais ou representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional”

essa forma de pesquisa facilita o conhecimento de fatores-chaves das organizações líderes de seus segmentos, garante que a organização consiga atingir um nível de excelência em sua área, sendo “o melhor do melhor”, tornando essa forma de pesquisa uma fonte inesgotável de idéias.

4.2. Organizar na Administração

Uma organização é um sistema administrado e projetado para atingir determinado conjunto de objetivos, sendo que consideramos sistema um conjunto de partes interdependentes que processa insumos em saídas.

Ao conceituar e definir uma organização como fizemos anteriormente, ou seja, quando se reúnem para estabelecerem metas de obtenção de objetivos que cada membro consegue através de seu esforço atingir, sendo que em uma organização se estabelece objetivos em que de forma organizada, planejada, liderada e controlada possibilita sua obtenção e esse êxito tem de trazer contentamento a todas as partes envolvidas nos processo, portanto desde os fornecedores de insumos, passando pelos funcionários e chegando aos consumidores, e não como um grupo de pessoas reunidas.

Como pode-se pensar em organização sem se ter em vista o conceito de sistemas que Chiavenato (1999:363) cita

“Um sistema pode ser definido como um conjunto integrado de partes , íntima e dinamicamente relacionadas, que desenvolve uma atividade ou função e é destinada a atingir um objetivo específico. Todo sistema faz parte de um sistema maior (supra-sistema, que constitui seu ambiente) e é constituído de sistemas menores (subsistemas).”

assim deve-se perceber que uma organização não é algo intangível ou tampouco inflexível ou indiferente ao ambiente em que se encontra, diversos fatores integram e interagem tornando o ambiente administrativo inconstante.

Entretanto quais são os elementos fundamentais destes sistemas, pode-se definir Entradas, Saídas, Subsistemas, Retroação e Limites ou Fronteiras e segundo Chiavenato

“todo sistema tem fluxo de informação, materiais e energia que procedem do ambiente como entradas, passam por processos de transformação dentro do sistema e saem dele como saídas ou resultados.

Os sistemas recebem classificação e pode-se classificá-los quanto à sua constituição, e então seriam físicos e concretos ou abstratos e conceituais ou quanto à sua natureza, onde os classificam como fechados ou abertos.

Contudo, como pode-se trabalhar sem um conceito de que seria um ambiente, assim considera-se, como tudo aquilo que envolve externamente uma organização, ou melhor, tudo aquilo que está além das fronteiras estruturais organizacionais. A vastidão do ambiente em que as organizações estão inseridas são elementos constantes de pressão sobre elas, e quando maior for essa pressão, menor será o poder de influência das organizações sobre ela, mas para melhor compreender o que se define como ambiente deve-se desmembrá-lo em dois segmentos que defini-se como Geral (Macroambiente) e Específico (Microambiente).

Primeiramente vamos tratar do Ambiente Geral (Macroambiente), que segundo Chiavenato (1999:376)

“ Funciona como contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões dos outros. Assim, todas as organizações estão sujeitas ao seu impacto, que é generalizado e amplo e repercute intensamente em todas as decisões administrativas.”

e ainda pode-se considerar seus componentes que são condições econômicas, condições tecnológicas, condições sociais, condições legais, condições políticas, condições culturais, condições demográficas e condições ecológicas.

Ainda se tem o Ambiente Específico, como define Chiavenato (1999:376)

“... cada organização tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho em que ela desenvolve suas operações e de onde se retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços.”,

também deve-se dividi-los em fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras.

4.3. Dirigir na Administração

Essa é a terceira função administrativa e a única com vínculo pessoal, sendo que as outras três que são organizar, planejar e controlar tem cunho impessoal, dirigir tem a intenção de orientar e liderar, para que as outras funções administrativas tenham eficiência e eficácia na obtenção de seus objetivos, mas como podemos dirigir uma organização, quais ciências devemos lançar mão para usá-la.

Considerando estes problemas, faremos uso de teoria comportamental como cita Chiavenato (1999:480)

“...Douglas McGregor publicou um livro clássico, em que procura mostrar com simplicidade que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados. Ele chegou a conclusão de que há duas maneiras diferentes e antagônicas de encarar a natureza humana. Uma delas é antiga e negativa, baseada na desconfiança nas pessoas. A outra é moderna e positiva, baseada na confiança nas pessoas...”

fazendo uso desta teoria, consideramos que existem então duas formas de dirigir, nas quais ele as denomina como Teoria X e a Teoria Y, e suas pressuposições estão relacionadas na tabela que se segue.

As pressuposições da Teoria X e da Teoria Y, segundo McGregor.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Detestam o trabalho e procuram evitá-lo sempre ❖ São preguiçosas e indolentes. ❖ Não tem ambição ou vontade própria ❖ Evitam a responsabilidade. ❖ Resistem às mudanças. ❖ Preferem sentir-se seguras na rotina. ❖ Preferem ser dirigidas a dirigir. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gostam de trabalhar e sentem satisfação em suas atividades. ❖ São aplicadas e têm iniciativa. ❖ São capazes de autocontrole. ❖ Aceitam responsabilidade. ❖ São imaginativas e criativas. ❖ Aceitam desafios. ❖ São capazes de autodireção.

Fonte: Administração nos novos Tempos, Idalberto Chiavenato (1999).

Deve-se compreender por Teoria X, quando o administrador tende a dirigir e controlar subordinados de maneira rígida e intensiva, como demonstra Chiavenato (1999:482)

“...considera que as pessoas são passivas, indolentes, relutantes e sem qualquer iniciativa pessoal[...]pensa que não deve confiar nas pessoas, porque elas não tem ambição e evitam a responsabilidade.”

acreditando que está sendo comandante de pessoas com tal perfil, não delega responsabilidades, cria um ambiente autocrático de trabalho, tendo atitude de desconfiança, vigilância e controle coercitivo, tendo essa atmosfera hostil, não estimula devidamente seus funcionários.

Entretanto, compreende-se a Teoria Y como sendo uma forma de dirigir as pessoas com maior participação, liberdade e responsabilidade, é um estilo de direção onde o administrador confia em seus subordinados, como cita Chiavenato (1999:482)

“...tende a criar um ambiente democrático de trabalho e oportunidades para que as pessoas possam satisfazer seus necessidades pessoais mais elevada através do alcance de objetivos organizacionais.”

portanto este estilo de direção se adequa melhor em modelo mais atual e a Teoria X seria mais indicada para um modelo burocrático, por exemplo.

Os estilos de direção determinam dois extremos, duas formas antagônicas de direção, porém nos sistemas administrativos, Likert, um dos expoentes da teoria comportamental, faz com que algumas variáveis sejam consideradas além da atitude do administrador, como o processo decisório, que é a possibilidade em que o administrador tem de centralizar ou descentralizar as decisões dentro da organização, e ainda pode adotar supervisão genérica, aberta, democrática. Outra variável importante que o Administrador tem é o Sistema de comunicação

4.4. Controlar na Administração

Quando recordamos as funções da Administração e pensamos no controle como sendo uma delas, podemos chegar a contestar o “por que?”, sendo que algo que foi devidamente planejado, é organizado e liderado necessita ainda de ser controlado, devemos então recordar que nada acontece ao acaso, que o planejamento não garante a execução e que ter alguém que execute não está inserido em que faça o que se foi planejado, portanto devemos ter formas de controle que determinem e garantam a eficácia e a eficiência.

Consideramos controle como sendo segundo Chiavenato (1999:631)

“... está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização.”,

mas temos alguns outros exemplos de conceitos de Controle, citados pelo autor e cita Certo, S. C. “ é o processo de fazer algo acontecer da maneira como foi planejado para acontecer”, ou como cita Schermerhorn, J. R. “é o processo de medir o desempenho e tomar a ação para assegurar os resultados desejados”, ou ainda como cita Stoner, Freeman e Gilbert “é o processo de assegurar que as atividades atuais se conformam com as atividades desejadas”.

Observamos que o conceito de controle é variável conforme a forma abordada, podendo pensa-los com os mais diversos significados, para tanto devemos atrelar seu significado a um enunciado que se aplique ao meio administrativo, desta forma chegamos a formas principais de controle.

Primeiramente temos o Controle como função restritiva e coercitiva: utilizado para coibir ou restringir certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos

pela comunidade, mas podemos considerar também o Controle como um sistema automático de regulação utilizado para manter automaticamente um grau constante no fluxo ou no funcionamento de um sistema, e a terceira forma que é o Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, como planejamento, a organização e a direção.

Como vimos anteriormente, existem nas grandes organizações níveis de administradores, portanto podemos especificar níveis de controle, ou seja cada nível administrativo terá uma forma de controle para atuar como segue na tabela.

O Controle nos três níveis de administração

Nível Organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Direcionado a longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Direcionado a médio e longo prazo	Aborda cada unidade operacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Direcionado a curto prazo	Microorientado Aborda cada operação em separado.

Fonte: Administração nos novos Tempos, Idalberto Chiavenato (1999)

Podemos então dividir o Processo de controle em quatro partes que são estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho, avaliação ou mensuração do desempenho atual, comparação do desempenho atual com objetivos ou padrões

estabelecidos e a tomada de decisão corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades, e esse processo é cíclico e repetitivo, pois dessa forma se é possível determinar a execução do planejamento dentro da organização.

4.5. Administração de Marketing: orientações para o mercado

Como podemos definir, “o que é uma Administração de Marketing?”, segundo Kotler “Definimos a administração de marketing como o esforço consciente para alcançar resultado de troca desejados com mercados-alvo.”, mas como podemos atingir a esses objetivos?, e como podemos lidar com todas as variáveis associadas entre organização e mercado-alvo.

Podemos pensar que as organizações podem ter diversas orientações, mas vinculá-las ao marketing eficiente eficaz e com responsabilidades social é um desafio, mas mesmo assim, ainda podemos elencá-los e segundo Kotler como demonstrada no quadro abaixo

Tipos de orientação da empresa para o mercado

Orientações da Empresa para o mercado
❖ orientação de produção;
❖ orientação de produto;
❖ orientação de vendas;
❖ orientação de marketing.

Fonte: Kotler, Philip (2000)

Então deveremos tratar aqui de cada item citado na tabela, sendo que o primeiro é a orientação de produto que segundo Kotler significa “... que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de controlar e de baixo custo.”, esse é um dos conceitos mais

antigos nas relações comerciais, geralmente utilizados em países em desenvolvimento, onde prioriza-se a disponibilidade de produtos e preços baixos.

O segundo item é orientação de produto, que Kotler define como “...que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.”, o produto é o ponto central da produção, ou seja, a qualidade e a inovação é que motivará o consumo ou não dele.

Apesar dos dois primeiros itens serem convergentes, iniciaremos agora a observação do terceiro item que é orientação de vendas, que Kotler define como “...parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente.”, esse tipo de orientação é utilizado por setores do comércio onde não se tem procura ou dificilmente as pessoas vêm a necessidade de comprá-lo, por isso utilizam uma estratégia de propaganda extremamente agressiva e invasiva sendo cabal o encontro de consumidores, podemos exemplificar alguns setores do comércio como títulos de capitalização, este tipo de fundamentação é altamente arriscado.

Finalmente chegamos ao ponto em que devermos detalhar para melhor compreendermos e evitarmos confusões, o quarto item da tabela é a orientação de marketing, que Kotler cita “... que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados”, podemos perceber este tipo de orientação com alguns *slogans* como “como você quiser”(Burger King), “Você é quem manda”(United Airlines), mas precisamos realçar a diferença entre orientação de vendas e orientação de marketing, e Levitt apud Kotler (2000:40)

“A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e o consumo final.”

com essa definição podemos perceber a diferença do gênesis, ou seja, do ponto de partida da criação do produto ou da relação existente entre fabricação-produto-mercado, que diferencia basalmente os casos.

5. Comunicação de Marketing

Normalmente o termo Marketing é associado ao uso de ações de Propaganda ou Publicidade, porém já vimos anteriormente que Marketing é mais do que isso, não que ações desta natureza estejam inseridas no contexto do Marketing, mas que também não são somente isso. Embora inclua muitas atividades específicas e dirigidas à captação de consumidores, a publicidade é uma das atividades-chave, por isso não pode ser entendida isoladamente do marketing nem como sendo o todo, o sucesso da mensagem publicitária se torna clara com os objetivos de marketing e da comunicação.

Para esclarecer essa dúvida latente deve-se perceber, como?, por que?, quando?, onde?, quais formas de aplicação dos conceitos de Marketing podem ser realizadas, então consegue-se reconhecer na Administração aplicação direta de propostas de Marketing, assim como na Comunicação.

Como cita Pinho (1991:23)

“...a administração da empresa trabalha com as quatro variáveis controláveis – a adequação produto-mercado, distribuição, promoção e política de preços – que são fundidas em uma estrutura global de marketing. Assim, ”o estabelecimento e a manutenção da comunicação com os segmentos-alvo do mercado são as duas missões principais atribuídas à promoção”.”

portanto podemos notar em que parte a administração contribui na organização para uma filosofia de marketing e em que parte a comunicação contribui para uma filosofia de marketing. Então após desenvolver seu produto, pesquisar preço, criar suas linhas de distribuição, todas essas responsabilidades

desenvolvidas pela administração, a comunicação de marketing passará a se preocupar com seus programas de comunicação e de promoção, formulando assim sua estratégia promocional.

Como então pode-se compreender o que seja uma estratégia promocional, em que ambiente ou com que modelo ela está inserida, para tanto Cundiff apud Pinho (1991:24)

“diz respeito aos esforços empreendidos no sentido de fazer o produto fluir naturalmente, através dos canais de distribuição, até o mercado-alvo da empresa (...) quanto para com os intermediários, visando aumentar (transferências de propriedade) ocorra com eficiência, constância e uniformidade.”,

pode-se considerar-se como esta conceituação como sendo a principal para caracterizar a comunicação de Marketing, pois nela programa-se como sendo aquela projetada para conseguir um efeito calculado sobre as atitudes no comportamento público visado, ou que se faz pela venda pessoal, Propaganda e Publicidade, Promoção de vendas, Merchandising, Relações Públicas.

5.1. Publicidade e Propaganda

É necessário uma melhor compreensão de cada item da comunicação de marketing para que equívocos em relação a utilização correta deles, ou sua não utilização, então segue-se a definição de cada um dos elementos.

A venda pessoal, que apesar do nome, não é aquela realizada com o único propósito da venda, como cita Pinho (1991:24)

”Pode ter por objetivos:

- a) criar o conhecimento do produto,
- b) despertar o interesse do comprador,
- c) estabelecer a preferência pelo produto,
- d) negociar preços e outras condições,
- e) proporcionar um reforço no pós-venda,
- f) conseguir a colaboração dos clientes na promoção dos produtos da empresa,
- g) assistir o treinamento do pessoal de vendas dos intermediários, e
- h) levantar as informações do mercado que sejam de utilidade para a administração da empresa.”

mas os objetivos podem ser também de características quantitativas como,

“natureza quantitativa, são:

- a) atingir um específico volume de vendas,
- b) obter um volume de vendas que contribua decisivamente para os objetivos de lucro da empresa (como, por exemplo, efetuar a venda através de adequados compostos promocionais),
- c) manter as despesas de venda pessoal dentro de limites previamente estabelecidos, e
- d) conquistar e manter uma fatia específica de mercado.”

mais quais seriam as qualidades distintas que a venda pessoal poderia trazer como componente de composto promocional, Pinho as descreve como sendo primeiramente o conforto pessoal, pois envolve um relacionamento vivo, imediato e interativo, e o segundo ponto é o cultivo permite que todos os tipos de relacionamento surjam, e finalmente o último item é a resposta ele tem um comprometimento com o vendedor, de ter de ouvi-lo.

Ainda que a venda pessoal seja uma forma muito especializada de promoção, ela traz diversos benefícios mas caracterizando seu principal como a possibilidade como cita Pinho (1991:25) “mas ao contrário das demais, trata-se de comunicação com “mão dupla” e não com “mão única” – a comunicação se dá em dois sentidos e não apenas em um.”

Os próximos elementos do composto promocional a ser estudado são a Propaganda e Publicidade, que sem dúvida são os principais compostos de promoção de vendas e do Merchandising e caracterizam como sendo os principais esforços promocionais das organizações modernas.

Usar os termos Publicidade e Propaganda, gera muita dúvida acerca de seu real significado, porém ao procurar definições encontramos para o esclarecimento para tal dúvida em Pinho (1991:25)

“A palavra propaganda já era utilizada no século XVII para designar um organismo do Vaticano, a *Congregatio de Propaganda Fide* – Congregação para a Propaganda da Fé, instituída com o objetivo de organizar as formas de difusão de princípios católicos romanos em oposição aos feitos ideológicos e doutrinários da Reforma Luterana.”,

portanto percebemos que a propaganda em teoria deveria preceder a princípios de difusão de idéias, principalmente políticas ou

religiosas e aí que ela se diferencia dos princípios da publicidade como cita Arruda apud Pinho (1991:26) “Diferencia-se, portanto, da Publicidade, ou seja, “atos que possuem como objetivo dominante incentivar o consumo de produtos”.”, a publicidade também possui uma história individualizada e que justifica a sua existência, ainda que até 1890 sua principal característica era de empreendimento isolado por iniciativa dos varejistas e não tinha quase papel na distribuição de produtos. Sua importância e sua dimensão foram aumentadas proporcionalmente à consolidação do monopólio dos Estados Unidos e de países Europeus, mudando a tendência natural anterior, pois as organizações operando em um alto nível de produção necessitam o escoamento dela para que se mantenham os patamares de lucratividade e produtos em relação aos preços cobrados e nesse contexto a publicidade é fator fundamental da organização.

Portanto, nota-se que em países de línguas latinas são usadas como sinônimos e essa tendência demonstra ser definitiva, ainda que procura-se pela definição em dicionários ou livros pode-se encontrar mínimas diferenças do emprego dos termos, dificilmente utilizam o termo publicidade com relação à comunicação persuasiva de idéias, por outro lado ela é mais abrangente no termo de divulgação, já o conceito de propaganda que nasceu com sentido eclesiástico e político anteriormente citado está veiculado a primordialmente a propagar ideologias. A palavra Publicidade segundo Pinho (1991:27)

“... a palavra publicidade, calcada no francês ‘*publicité*’ e proveniente do latim ‘*publicus*’= público [...] adquiriu, no século XIX, também um significado comercial: qualquer forma de divulgação de produtos ou serviços através de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com objetivos de interesse comercial. este significado de publicidade é mais próximo do que se chama, em inglês, ‘*advertising*’. A palavra inglesa ‘*publicity*’

designa o ato ou os processos de transmitir idéias ou informações de interesse de empresas, governos ou outras instituições, pelos meios de divulgação, sem que, necessariamente se identifique o patrocinador.”,

até na legislação os termos publicidade e propaganda são confundidos, quando detalham sobre as atribuições ou funções dos Publicitários.

A Propaganda pode ser conceituada por Pinho (1991:27) “o conjunto de técnicas e atividades de informação e persuasão destinadas a influenciar, num determinado sentido, as opiniões, os sentimentos e as atividades do público receptor.”, desta forma pode-se dividir a propaganda em sete modalidades, que são: propaganda Ideológica, propaganda governamental, propaganda institucional e propaganda religiosa, são alguns exemplos.

Propaganda Ideológica sua função é a de formar a maior parte das idéias e convicções dos indivíduos e, com isso, orientar todo o seu comportamento social. Já a propaganda política é de caráter mais permanente, visa difundir ideologias políticas, programas e filosofias partidárias e atuações dos governos , a propaganda eleitoral de utilização esporádica, objetiva conquistar votos para determinado postulante a um cargo eletivo.

A Propaganda governamental é destinada a criar, reforçar ou modificar a imagem de um determinado governo, dentro e fora de suas fronteiras, pode ser feito pelo próprio governo ou companhias estatais.

Existe também a Propaganda institucional é uma área onde as atividades de Relações Públicas e Propaganda se interagem, e a propaganda corporativa ela atinge esta categoria quando preenche um ou mais destes propósitos

- a) divulgar e informar ao público as políticas, objetivos, funções e normas da companhia;
- b) b)construir uma opinião favorável sobre a companhia, destacando a sua admiração, know how, corpo técnico, tecnologia, aperfeiçoamentos nos produtos, a sua contribuição para o progresso social e o bem-estar público; por outro lado, contrabalançar a propaganda desfavorável e as atitudes negativas; e
- c) desenvolver uma imagem de confiabilidade para os investimentos em ações da companhia ou para desenvolver sua estrutura financeira.

Quando tratamos da propaganda religiosa que foi originária do nome e da tendência vem da constante necessidade que as religiões tem de fazer influenciar seus diversos sentimentos e opiniões do público-alvo, e finalmente temos a propaganda social que é a propaganda voltada para as causas sociais, eu tratam da sociedade, tais como desemprego, adoção do menor, tráfico de drogas, violência urbana, entre outras.

Anteriormente simplesmente conceituamos a publicidade, porém não foi detalhado suas funções e nem explanou-se sobre o que se trata, portanto devemos ilustrar o fato como Leduc apud Pinho (1991:30)

“...em uma manhã de primavera, um pedestre, ao atravessar aquela ponte, pára diante de um mendigo que em vão estendia seu chapéu à indiferença geral. Num cartaz, esta inscrição: ‘cego de nascença’. Emocionado por este

espetáculo, dá sua esmola e, sem nada dizer, vira o cartaz e nele rabisca algumas palavras. Depois se afasta. Voltando no dia seguinte, encontra o mendigo transformado e encantado, que lhe pergunta por que, de repente, seu chapéu se encheu daquela maneira? 'É simples, responde o homem, ' eu apenas virei o seu cartaz e nele escrevi – É primavera e eu não a vejo '."

assim como a administração a publicidade também tem suas características e iremos descrevê-las, e são as funções e propósitos de publicidade, sendo elas:

- a) Publicidade de produto, que tem como objetivo divulgar o produto, levando o consumidor ao conhecimento e compra;
- b) Publicidade de serviços, procura vender serviços, destinado a empresas prestadoras de serviço, onde praticam com bastante intensidade a propaganda institucional;
- c) Publicidade de varejo, os produtos enunciados são patrocinados pelo intermediário;
- d) Publicidade corporativa, tema polêmico, onde a Publicidade comparativa são feitas alusões aos produtos e serviços dos concorrentes, quando comparam sua oferta aos de seus concorrentes, mostrando as vantagens de seus produtos sobre os outros.
- e) Publicidade cooperativa, é o anúncio para a venda de um produto realizado conjuntamente pelo fabricante com um ou mais lojistas,

- f) Publicidade de promoção, divulga a promoção de vendas através dos meios de comunicação de massa, como o rádio, televisão, cinema, jornal, revista e *outdoor*.

5.2. Promoção de Vendas

Historicamente, segundo Pinho a promoção de vendas começou a ser utilizada nas décadas de 50 e 60, como forma de solucionar para períodos de crise e como uma frente aos altos custos de veiculação. A *AMA (American Marketing Association)* em 1951 define Promoção de Vendas como sendo

”...aquelas atividades de marketing distintas da venda pessoal, propaganda e publicidade, que estimulam as compras dos clientes e ajudam na rotação dos estoques dos distribuidores”,

já para Longo, a promoção de vendas consiste

“nos esforços de comunicação mercadológica, utilizados em espaço e tempo determinados, junto aos canais de revenda e consumidores, com o objetivo de agilizar as vendas, incrementando o volume total consumido ou imediatizando o consumo futuro.”,

considerando as definições anteriormente descritas, podemos considerar que a promoção de vendas seja uma série diversificada de instrumentos que podem ser agrupados, segundo o campo de atuação, em três áreas:

- a) Promoção dirigida ao consumidor, que seriam descontos, ofertas, cupons, ofertas de devolução de dinheiro;
- b) Promoção dirigida aos lojistas, que seriam abatimentos na compra, mercadorias gratuitas;
- c) Promoção dirigida aos vendedores, que seriam gratificações, concursos.

Então podemos considerar que a Promoção de vendas concorre com a Propaganda?, para elucidar a dúvida apontamos a sintetização que Pinho (1991:44) nos oferece

“Sim existe um conflito entre as atividades promocionais e publicitárias. As agências de propaganda fogem da área promocional porque entendem que isso é extremamente problemático, que não é rentável e porque não existe um homem habilitado a planejar estratégias promocionais. Por sua vez, os anunciantes, se por um lado exigem de suas agências ‘serviços globais’ de comunicação, por outro preferem resolver seus problemas de promoção tratando diretamente com as empresas especializadas. Os veículos também devem deixar a postura de meros vendedores de espaços e intervalos comerciais e participar das ações promocionais. E, por fim: de fato verbas antes empregadas na propaganda tradicional estão sendo destinadas a promoção, e por isso vem sendo sentido mais de perto pelos veículos.”,

devemos lembrar que o marketing trabalha com ferramentas básicas, sendo a promoção uma delas, portanto compreende estratégias e atividades integradas de comunicação integrada ao composto de marketing, entre as quais venda pessoal, a propaganda e a promoção, que então nos permite concluir que a propaganda é parte da promoção e não o contrário como a maior parte das pessoas a determinam.

5.3. Merchandising

A merchandising durante muito tempo foi colocado em um plano menor de significância, sendo confundida com promoção de vendas e com a inserção de aparição de produtos em programas de televisão, como novelas e programas de auditórios, sendo que área de atuação na verdade é bem diversificada que vai desde problemas com o *Layout* da loja, passando por problemas de comunicação visual chegando até a área de relações públicas.

Para melhor compreender o Merchandising deve-se usar a conceituação da AMA (*American Marketing Association*) que é “é a operação de planejamento necessária para se introduzir no mercado o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas a preço certo.”, embora o desenvolvimento desse conceito nos leva a Longo que os divide em duas partes, que são

“a) a identificação e exposição espontânea ou comercializada da marca e/ou produto em espaços editoriais dos veículos de comunicação através:

- ❖ eventos e programas produzidos e transmitidos pelas emissoras;
- ❖ cobertura jornalística dos eventos;
- ❖ transmissão de eventos produzidos por terceiros;
- ❖ matérias editados por órgãos de imprensa.

b) criação e produção de material promocional e peças para exibição e exposição nos pontos de venda, geralmente em complementação às campanhas publicitárias.”

tem de se entender que merchandising tem outros propósitos além da promocional , seu amplo campo de aplicações propõe articular com os componentes do mix de marketing, sendo sua principal função a caracterização dos

pontos que podem frear ou tornar mais difícil a procura. Então podemos destacar cinco tipos que são:

- ❖ No produto em si, verifica-se a eficiência do produto em relação a o que o consumidor espera, e todas as suas relações com o mercado, tais como a memorização da marca se é fácil ou difícil, por exemplo;
- ❖ No local da demanda, caracteriza a região em relação ao produto esperado, suas relações sociais, aspectos culturais.
- ❖ No momento do consumo, quando se relativiza a demanda em função de exigências da moda ou necessidades momentâneas;
- ❖ Na quantidade do produto, adequação da produção em relação ao limite suportado pelo mercado; e
- ❖ No preço, que precisa estar de acordo com as possibilidades do mercado, em relação ao consumidor, em relação aos concorrentes com suas condições de financiamento.

Como dissemos anteriormente a caracterização do merchandising, como aquela aparição nos meios de comunicação é a forma mais propagada e difundida dela, porém alguns teóricos os denominam de ' *publicity* ' mas também não é muito bem aceito, pois este termo se refere quando a matéria é paga, essa forma reconhecida de merchandising é responsável por grande parte do faturamento de novelas.

5.4. Relações Públicas

Essa área surgiu como uma necessidade constante de relacionamento das organizações de forma construtiva com seus mercados, e seus fornecedores, além de relacionar com um grande número de públicos interessados, segundo Kotler (2000:570)

“público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir objetivos. Relações Públicas (RP) envolvem uma variedade de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular”

Segundo Pinho (1991:50)

“O termo Relações públicas foi utilizado pela primeira vez em 1807, nos Estados Unidos, na mensagem em que o Presidente Thomas Jefferson enviava ao congresso seu plano de Governo para o exercício de 1808. No documento, ao enfatizar a necessidade de o poder público prestar contas ao povo, ele usa a expressão “*public relations*”.”

no Brasil segundo esse mesmo autor, foi criado em São Paulo o Departamento de Relações Públicas da “The São Paulo Tramway Light and Power Co. Limited”, e sendo somente na década de 50 a vinda da profissionalização, porém nessa mesma década foi fundada a Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP, marco reconhecido por alguns estudiosos como sendo o real início da profissionalização.

Conceitualmente a atividade Relações Públicas pertence a área de comunicação comunicação, pois transmite e interpreta informações de uma instituição para seus

diferentes públicos, mas também é uma função administrativa uma vez que ao trazer informações o faz com o intuito de ajuste dentro da organização.

O CONRERP, Conselho Regional de Relações

Públicas, define a profissão como sendo

“uma filosofia de direção de caráter permanente, planejada e regular, que, partindo do pressuposto de que a boa vontade da opinião pública é fundamentalmente importante para a vida de qualquer empresa, pessoa entidade ou órgão governamental, trabalha junto a esta mesma opinião pública – essencialmente os que lhe são mais relevantes ou próximos – visando a :

- a) Conhecer e analisar atitudes
- b) Reconhecer à empresa ou entidade meios e modos pelos quais ele possa satisfazer os anseios da opinião pública;
- c) informar a opinião pública sobre a satisfação de seus anseios por parte da empresa ou entidade; e
- d) promover a imagem da entidade ou empresa e de seus produtos ou serviços junto à opinião pública” ,

portanto as atividades de relações públicas são específicas e devem constar no planejamento da organização, para melhor visualização estão relacionadas a seguir:

- a) à informação de caracter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação;
- b) à coordenação e planejamento de pesquisas de opinião pública para fins institucionais;
- c) ao planejamento e supervisão da utilização dos meios audiovisuais, para fins institucionais;

- d) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- e) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- f) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- g) à informação e à orientação da opinião pública sobre os objetivos elevados de uma instituição;
- h) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- i) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- j) ao ensino de disciplinas específicas ou técnicas de Relações Públicas.

Pode-se reparar que todos os itens descritos envolvem dimensões que relacionam a organização aos meios externos, portanto acredito que esse seja o compromisso principal das Relações Públicas dentro da organização como cita Nogueira apud Pinho (1991:52)

“conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais público-alvo, de maneira a assegurar à empresa a criação e projeção de uma imagem institucional positiva, bem como auxiliá-la a alcançar suas metas de mercado.”

5.4. Comunicação Esportiva

Estudar a relação entre meios de comunicação e esporte é algo recente, podemos dizer que a aproximadamente duas décadas é que são feitos esforços dirigidos a esse tema, porém a relação do esporte com os meios de comunicação não são recentes, datam da década de 30 os primeiros registros desta interação simbiótica.

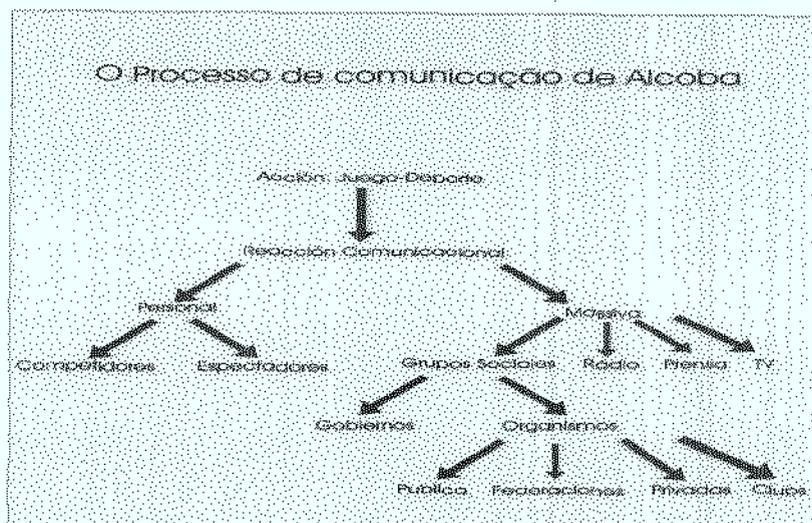
Para compreender essa relação, precisamos recorrer a literatura, para tal citamos Camargo (2001:160) “que se realiza um estudo sobre as relações associativas do esporte com o processo de comunicação”, percebemos assim que existem duas reações distintas que precisam ser contextualizadas que são: a comunicação primária e a secundária.

A comunicação secundária se caracteriza por ser tratada através dos meios massivos, ou seja, que gera impacto em grupos sociais, Camargo (2001:160)

“...a Comunicação Secundária, em virtude das transformações comunicacionais provocadas pelos meios de comunicação de massa.”,

já a comunicação primária é aquela que ocorre entre os pares, entre os jogadores, técnicos, espectadores que estão presentes ao local das competições, que interagem diretamente com o processo vivenciado da prática esportiva.

Entretanto, para compreender melhor este quadro sugerido por Alcoba, o qual Camargo (2001) descreve, segue abaixo esquematicamente esse cenário.



Fonte: O Telejornalismo e o Esporte-Espetáculo (Camargo, 1998)

Podemos perceber no quadro sugerido por Alcoba, que não há diferenciação entre jogo e esporte, o que é necessário evidenciar pois cada um tem características próprias que os diferenciam, também que só determina uma forma de prática esportiva que é a do rendimento, o que sabemos não ser um fato, porém apesar desses equívocos podemos perceber que o direcionamento em que a informação segue é demasiadamente relevante

Desta forma Camargo (2001) sugere um novo quadro esquemático onde separa os eventos que não foram diferenciados por Alcoba, como Jogo e Esporte, e também a distinção entre Esporte-participação, Esporte-educação e Esporte-competição, fazendo uso de duas áreas do conhecimento que são a Motricidade Humana e Ciências da Comunicação, para melhor percepção segue o quadro esquemático abaixo:



Fonte: Fonte: O Telejornalismo e o Esporte-Espetáculo (Camargo, 1998)

Então nos ambientes da prática esportiva, como em qualquer reunião social a comunicação existente é a Comunicação Primária, podemos exemplificar esse fato quando um técnico passa instruções para seus comandados, que faz uso de gírias ou jargões próprios do meio em que se relacionam, ou sejam, mantém um relacionamento interpessoal, que determina que esses são parte do mesmo meio, portanto estão no mesmo universo comunicacional, como exemplifica Camargo (2001:162)

“Este universo comunicacional já resultou na confecção de vários dicionários sobre as gírias de futebol. Uma das mais famosas e que rendeu vários prêmios foi publicada pela revista Placar, nos anos 80.”

especialmente no esporte-competição, o espectador tem papel diferenciado na participação esportiva, pois eles interagem com a

prática esportiva, principalmente com os hinos e cantos efetuados durante as competições, como cita Scharagrodsky (2002:180)

“los cantitos futboleros, aunque formando parte del campo de la oralidad pura, desestructuran ciertas convenciones simbólicas y expresan y construyen sentido frente a ciertos temas de la vida cotidiana.”

o primeiro meio de comunicação de massa a interagir diretamente e ao vivo com o esporte foi o rádio, porém nem o esporte e nem os meios de comunicação estavam preparados para essa interação, assim podemos notar falhas e dificuldades encontradas por ambos como por exemplo, a falta de números nas camisas dos jogadores, não tendo como diferenciá-los, locais apropriados para os jornalistas, muitas vezes tendo de fazer a transmissão da própria arquibancada, deixando de ser imparcial a sua mensagem, e também a periodicidade das transmissões dos eventos, sendo marcados por acontecimentos singulares.

Uma curiosidade, segundo Camargo (1998:53), nas transmissões radiofônicas foi quando a rádio Pan-americana, durante as transmissões veiculava notícias e informes de outros acontecimentos esportivos, tendo com isso o interesse da divulgação esportiva para a fomentação de várias modalidades esportivas, que aconteciam naquele momento em diferentes pontos que não aquele onde estava o evento narrado e cabia ao âncora articular e promover estas informações.

Outro fator inovador, segundo Camargo (1998:53), nas transmissões radiofônicas era o narrador ou locutor de campo, ou seja, aquele jornalista que permanecia e ainda permanece nos dias atuais no campo de jogo com um microfone volante, quem não se lembra daqueles fios embaraçados que quase sempre atrapalham na cobrança de escanteio no Futebol, que descrevia momentos cruciais do jogo e reações dos jogadores reservas,

técnicos, árbitros ou lances polêmicos. Ainda deve-se considerar que cada locutor de campo, geralmente eram dois por evento, identificava com uma torcida, entrevistando jogadores, comissão técnica com perguntas referentes ao interesse da torcida e não com cunho jornalístico e sim de quase tiete, na literatura diversos autores que descrevem esse fato como uma característica sul-americana, pois o modelo de trabalho nos países europeus são completamente diferente, só sendo permitida a entrada no campo de jogo quinze minutos antes e tendo seu acesso restrito ao túnel do vestiário.

A relevância social atingida pelo esporte na década de 30, talvez tenha sido o fator impulsionador para o interesse da mídia, rádio, em relação as transmissões esportivas, como podemos notar em Mendes apud Camargo (1998:55)

“...a 10 de junho de 1933, a poucos meses depois da profissionalização do futebol, a rádio *Record* criou um serviço esportivo completo, dando aos Domingos, durante as competições de futebol, o resultado de todos os jogos que se realizaram em todos os campos de São Paulo e Rio de Janeiro.”

um fato histórico relevante é que o esporte e o rádio trilharam seus caminhos paralelamente, não pode afirmar a influência de um sobre o outro nesse contexto porém, historicamente fica claro a relação entre eles, tanto no desenvolvimento do profissionalismo, como na tendência de abandonar o elitismo.

Onde podemos resgatar o início dos relatos jornalísticos que ficaram caracterizados por alguns jornalistas aficionados por esportes ou ex-atletas, autodidatas tinham habilidades com a língua portuguesa e resolveram escrever matérias sobre o assunto, tratavam a informação esportiva sem o devido respeito, mas sim por sua paixão ao esporte. Essas ações não eram marcadas pela divulgação das ciências que permeavam a atividade esportiva, apenas mencionava os resultados das partidas.

O jornalismo esportivo impresso se tornou popular conseguindo atingir a representatividade nos jornais impressos, como demonstra Soares apud Hatje, (1996:73)

“...ao todo eram 17 páginas de Grenal e mais duas para jogos restantes, mais oito páginas para o esporte amador, mais duas de turfe, mais uma de noticiário internacional, uma de automobilismo e de mundial de atletismo. Então se fazia 40 – 44 páginas...”,

nesta época, os jornalistas, por serem pouco letrados, em sua maioria não tinham o primor da redação como seu ponto de referência, além disto, não tinham sistemáticas e rotinas, tanto para coletar os dados e nem para editar as notícias simplesmente assistiam e registravam tudo de maneira tosca e simples.

Existem documentos que comprovam que não só de pessoas interessadas vivia o esporte brasileiro, podemos ver em Lucena (2003:160)

“Em 1854, ninguém menos que o atento escritor José de Alencar alertava para as primeiras corridas no Jóquei Clube e mostrava seu grande interesse que esse “divertimento” despertava entre o público fluminense.”,

portanto fica claro que a divulgação esportiva não fazia parte do editorial dos jornais, tanto que sobrevivia de crônicas como Lucena (2003:161)

“Sugeria, na oportunidade, que, pelas crônicas, poderíamos perceber o quanto de força e representação o esporte já angariava na sociedade do Rio de Janeiro de então. Mas por que isso pode ser tão percebido nas crônicas?” ,

e se poderia questionar por que autores tão relevantes de nossa história como cita Lucena (2003) faziam parte daqueles que escreviam

crônicas sobre o esporte, podemos dizer que crônica é a forma mais direta que existia de ligar os escritores daquela época aos fatos do dia-a-dia.

Com a entrada do rádio no cotidiano do brasileiro, durante a década de 30, houve uma transferência dos jornalistas que atuavam exclusivamente nos Jornais impressos para este novo meio de comunicação sem a preocupação de adequar-se permanecendo as características desse meio o sensacionalismo exacerbado, o romantismo, que davam visão particularizada dos fatos, que eram fatores marcantes, naqueles jornalistas, e que no início deram essas características as transmissões radiofônicas.

O crescimento da relevância social que o esporte foi submetido na década de 40, pode ser percebido pela quantidade de programas esportivos que passavam na rádio Pan-Americana naquela época, como exemplifica Camargo (1998:56)

- “divulgando sobre a sua programação de 1946.
- ❖ **Picando o couro.** Responsável: o locutor Pedro Luiz. Programa de crônicas e críticas esportivas.
- ❖ **Na várzea quem canta é o galo.** Responsável: Manoel Christino e Hélio Ansaldo. Programa dedicado ao futebol varzeano.
- ❖ **Olho mecânico.** Responsáveis: Nicolau Cherquer e Oswaldo de Nascimento. Programa dedicado exclusivamente aos assuntos do turfê.
- ❖ **Olimpíada sonora.** Responsável: Nicolau Cherquer e Américo Mendes. Programa dedicado aos comentários e noticiário sobre todos os esportes.
- ❖ **Corpo a corpo.** Responsável: Hélio Ansaldo. Programa especializado em pugilismo.
- ❖ **A voz do esporte.** Responsável: Hélio Ansaldo. Programa de debates e de comentários com opinião de dirigentes e cronistas de nosso esporte.
- ❖ **Elas no esporte.** Responsável: Ana Tereza. Programa com noticiário e conselhos sobre esportes praticados pela mulher.
- ❖ **Charuto e fumaça.** Responsável: Raul Duarte. Programa de humor.

❖ **Guarda noturna esportiva.** Responsáveis: Estevan Sangirardi e Hélio Ansaldo. Programa de noticiário esportivo.”.

Fenômeno semelhante aconteceu quando outro meio comunicacional apareceu, a televisão, que chegou ao cotidiano do brasileiro no início da década de 50, então aquele estilo descritivo e contundentemente crítico permaneceu, deixando claro a influência do rádio meio esse que sofreu declínio como exemplifica Camargo (1998:57)

“Os anos 60 marcam o declínio da rádio Pan-Americana em função do aparecimento da televisão, que coloca todas as emissoras de rádio em segundo plano. As cotas da publicidade e dos patrocinadores, além das audiências, foram redirecionadas para o novo veículo que se impunha por reunir som e imagem.”,

e esse foi um meio que serviu e serve como escola para os jornalistas, pois a maior parte deles passaram pelo rádio antes de chegar a televisão, porém nem todos que fizeram essa transferência conseguiram se adaptar ao novo meio, por não conseguirem criar um ambiente que pudessem desenvolver com a mesma desenvoltura que o fazia no rádio.

Talvez esse seja o ponto em que pode-se perceber que o narrador esportivo da televisão dita o óbvio, exatamente aquilo que o telespectador esteja vendo, já que a imagem diz por si, o narrador esportivo televisivo deveria ter o compromisso de ajudar a compreender e não a de criar uma imagem para o telespectador, Fausto Neto apud Gastaldo (2000:109)

“ segundo as regras [...] o jornalista é destituído de subjetividade, não porque seja um ser pensante, não tenha desejo, mas porque não

deve usar marcas lingüísticas que dêem conta destas possibilidades.”

A primeira transmissão esportiva televisiva na Brasil foi segundo Camargo (1998:58)

“Era um jogo que se tornou um clássico, entre o São Paulo e Portuguesa de Desportos. Os cinegrafistas Jorge Kurkjian, Paulo Salomão e Alfonsas Zibas estavam escalados para a cobertura esportiva.”

e segue a descrição do momento com) Sampaio apud Camargo (1998:58)

“resgata este momento, com as seguintes palavras:

... Zibas calmamente se instalou no meio de campo e começou a filmar lances da partida. O juiz foi obrigado a interromper o jogo e a expulsá-lo do campo. A cena foi documentada por Kurkjian, lá das arquibancadas, de onde também filmava o acontecimento esportivo.”

Com a implantação da Indústria automobilística no Brasil em 1957, potencializou o editorial de esportes, pois essas indústrias tinham grande interesse em promover o automobilismo, para utilizá-lo como instrumento de promoção de vendas de seus produtos e assim se tornaram importante fonte de arrecadação das empresas de comunicação, o crescimento foi muito significativo como relata Soares apud Hatje(1996)

“O automobilismo forçou a criação de seções de automobilismo nos jornais, que tanto eram esportivas, como também eram lançamento de

fábrica. O aparecimento de carros como o Aero Wyllis, o Sinca Chambord, a Kombi, o DKW, esses carros foram lançados ao mesmo tempo que chamaram o automobilismo para dentro das redações de jornais e depois não saiu mais porque o automobilismo tem um componente muito forte sobre o ponto de vista comercial, ele traz anúncio, traz comercial. Fittipaldi também passou a trazer leitor...”.

Um dos primeiros sintomas da interferência da Televisão, no cotidiano dos Clubes foi quando sob a justificativa de que estavam perdendo público dos Estádios por causa das transmissões televisivas a Federação Paulista de Futebol e dirigentes esportivos de diversos clubes fizeram um acordo para que parassem as transmissões como descreve Camargo (1998:59)

“programação televisiva da Rede Record, canal 7, em São Paulo, no final da década de 60. Os clubes e dirigentes do futebol proibiram a transmissão ao vivo das partidas do Campeonato Paulista de Futebol, alegando queda na arrecadação financeira.”,

mas devemos lembrar que até esse momento todas as transmissões esportivas eram feitas através de videoteipe, situação essa só alterada na Copa do México em 70, quando foi possível a transmissão ao vivo como cita Camargo (1998:60) segundo Lever

“...o Brasil inteiro mobilizou-se para acompanhar a seleção na Copa de 70. Foi realizada uma grande campanha pela mídia e pelos políticos, para criarem a partir deste envolvimento esportivo o nacionalismo e a ideologia nacional [...] Percebemos que as grandes disputas, como nos Jogos Olímpicos e, Campeonatos Mundiais de Futebol, reforçam o etnocentrismo, une as culturas populares em uma única, global.”,

A partir da Década de 70, os textos de jornalismo esportivo passaram a se interessar mais pelo fenômeno humano que acompanha os acontecimentos esportivos, o texto passou a ser mais bem elaborado, este movimento foi apoiado principalmente pela conquista da Copa do Mundo de Futebol de 1970. Muitos jornais profissionalizaram totalmente suas equipes, dando assim uma importância que o esporte jamais teve, daí foi a contribuição do Jornalismo esportivo a material de promoção nacional sustentado pela ditadura militar que governava o Brasil naquela época, como demonstra Camargo (1998:173)

“Nas décadas de 60 e 70, os *focas*, jornalistas recém-formados e sem experiência que entravam nas redações e que não possuíam uma habilidade redacional para cobrirem as seções de cultura, economia ou policial, iam como último estágio, ou castigo, para a seção de esportes.”

muitos jornalistas desde o início do Jornalismo Esportivo no Brasil até aos dias atuais, não se restringiram ao ato de informar, mas procuraram envolver-se com a organização e estruturação esportiva, segundo Hatje, (1996)

“Destacou-se em nível nacional e gaúcho como grande incentivador do esporte amador...Ele (Túlio de Roese) foi o introdutor do Fogo Simbólico no Brasil, maratona cívica que acompanhou por mais de quatro décadas, percorrendo anualmente, cerca de 5 mil quilômetros...”

talvez pelo fato de que em nosso país a administração esportiva sempre ter sido amadora, permitindo assim que pessoas das mais diversas áreas atuassem nesse mercado, utilizando-se muitas do meio para alavancar carreiras políticas ou ganhar notoriedade, respeitabilidade e credibilidade, daí criando um

conflito entre as áreas, na época de administração esportiva e jornalismo esportivo, ou mesmo tentando alavancar a guerra das audiências atuais como por exemplo o discurso dos narradores ao final da Copa do mundo de Futebol de 1998, segundo Gastaldo (2000:116)

“Até o primeiro gol da França, o discurso dos locutores aludia a um jogo equilibrado, com uma certa vantagem dos brasileiros, apesar da França se mostrar mais consistente no ataque. *É natural que a França venha para cima no começo do jogo[...]Está ainda meio assustado o time brasileiro com o grito da torcida francesa, mas esse nervosismo no início é absolutamente normal, o Brasil joga na casa do adversário. [...] O negócio é botar pressão pra cima deles, fazer essa camisa amarela crescer, que aí eles sentem!* [Galvão Bueno, Globo, 5', primeiro tempo] *O Brasil tá começando a botar os nervos no lugar. Aquela euforia do time francês parece que baixou um pouco* [Sílvio Luís, SBT, 15', primeiro tempo] *Vai bem a seleção, vamos tomando conta do jogo [...] cada vez vai se acertando mais a seleção brasileira* [Luciano do Valle, Bandeirantes, 19', primeiro tempo]”

o enriquecimento da cobertura no jornalismo esportivo, devido ao patrocínio das transmissões por parte das empresas fez com que muitos debates tenham tido a oportunidade e o espaço propício para acontecer tais como, os investimentos no futebol, os patrocínios, como cita Camargo (1998:140)

“O esporte é inserido na programação de uma emissora de televisão se preencher os seguintes requisitos:

- ❖ Possuir um patrocinador forte;
- ❖ Um certo apelo popular, ou seja, de fácil assimilação junto ao público;
- ❖ Criar uma identidade com o telespectador que o assiste.”,

em que a imprensa tende sempre tratar de forma assistencialista e paternal, salários de atletas, violência nos Estádios, contudo a criação dessas oportunidades nem sempre são feitas de forma correta ou até mesmo coerente, deixando de informar a Ciência e a Tecnologia presente nessas ações.

Atualmente os jornalistas se preparam utilizando os recursos disponíveis no mercado tanto humanos como técnicos, não contentando-se apenas com a sua Formação na Faculdade de Jornalismo mas, também procurando especializar-se em mais áreas, mas ainda existem em uma parcela considerável dos jornalistas que ou ainda são resquícios de gerações passadas amadoras, ou simplesmente não procuraram melhorar academicamente caindo no ostracismo, já os profissionais Marketing quando chegam aos clubes, e tentam utilizar métodos e teorias de Administração e Comunicação, os dirigentes aqueles amadores, não permitem.

Muitos jornalistas equivocadamente confundem o Marketing com uma de seus instrumentos, a Publicidade, ou pior acreditam que fundos de investimentos como a HMTF, Hicks Muse Tate and Furst, a ISL (empresa de “Marketing Esportivo” que faliu em 2000), ou até mesmo a Kirch Media (conglomerado Alemão de Comunicação e Marketing), Bank of America, tenham trabalhado aspectos de Marketing Esportivo dentro de Clubes aos quais se associaram no Brasil como Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Grêmio, Vasco da Gama e Vitória da Bahia, por isso criticavam entusiasticamente e injustamente, acredito que esse seja o maior ponto de divergência existente entre as áreas

6. Marketing e Marketing Esportivo

O termo Marketing chegou ao Brasil em 1954, com a criação de diversos cursos de graduação nesta área, e foi traduzido para o português como mercadologia. Entretanto, esse termo significa ação do mercado, tendo assim uma conotação dinâmica e não simplesmente de estudos de mercado (mercadologia), o que não representa a sua ação e atuação.

A primeira definição sobre o que é Marketing foi feita pela Associação Americana de Marketing, em 1960, que assim definiu “como o desempenho das atividades de negócios que dirigem fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”, após esta definição apareceram diversas, tais como na Ohio State University, (1964)

“Marketing é o processo na sociedade pela qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física dos bens e serviços”,

apesar de aproximar da atual definição, ela participou de seu processo de construção, mas não considera o termo produto, que envolveria maiores possibilidades além de bens e serviços.

E McCarthy, E. Jermy, “Marketing tem duas definições micromarketing e macromarketing”, para a primeira está na perspectiva de um conjunto de atividades executadas por organizações isoladas no processo e no Marketing Esportivo o enfoque para os âmbitos clubísticos ou mesmo associativo, e a segunda é mais ampla, na visão de um processo social para o Marketing Esportivo para Ligas, Federações, Confederações Comitês e políticas públicas.

“Micromarketing, é a execução de atividades que procuram atingir os objetivos da firma, prevendo as necessidades do freguês e movimentando um fluxo de bens e serviços que provam satisfazer àquelas necessidades do produtor para o consumidor.”,

e,

“Macromarketing, é um processo social que dirige o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores de modo a equilibrar efetivamente a oferta e a procura, e a alcançar os objetivos da sociedade”.

atualmente a definição de marketing que é considerada a mais apropriada é a que Kotler, P.(2000:25) formulou, que diz:

“Marketing é um processo social e administrativo, pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

Essa definição traz a definição de produto inserido, o que acredito ser um avanço, porque assim o Esporte considerando o Marketing Esportivo se torna viável.

Compreendendo melhor, o Marketing deve ser encarado como uma Filosofia, uma norma de conduta da Empresa, onde as necessidades impõem a dedução dos objetivos que a Empresa deve ter em mente, para definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas.

Ainda que o Marketing tenha sido conceituado principalmente nos Estados Unidos, é um equívoco pensar que o Marketing seja utilizado somente pelos estadunidenses, ou pelos capitalistas, segundo Ferrés(1998:25) pois indícios de sua utilização histórica é muito

anterior a esta década, tendo como um excepcional exemplo a campanha de Publicitária com fins Políticos, aplicado por Goebbels, principalmente através do cinema, utilizando o esporte como instrumento, foi utilizado pela Alemanha Nazista durante a Década de 30, mas seu pleno desempenho e aplicação deu-se durante o período da Guerra Fria que iniciou-se na década de 50 e findou-se no início da Década de 90, por ambos os lados.

O Marketing Esportivo, sempre foi utilizado por todos os países desenvolvidos, contudo em nosso país existe o grande equívoco de entendê-lo com Publicidade Esportiva, esse é apenas uma ferramenta de ações de Marketing, como cita Escobar (2002)

“Na verdade, quando o esporte é utilizado como meio de comunicação, é necessário que o investimento seja baseado num planejamento de Marketing efetivo. Nesse planejamento devem ser consideradas as características particulares do esporte como produto e o ambiente de mercado “

porém não é o todo como veremos nesta monografia de como devemos planificar as ações, assim Carter apud Escobar (2002) define um resumo sistemático de como fazê-lo e de como planejar o investimento em esporte, esses itens são:

“Plano de Marketing Esportivo

1. Missão da Empresa;
 2. Análise de Pontos Fortes e Fracos da empresa;
 3. Estrutura e Objetivos organizacionais
 4. Portfólio de Produto;
- Pontos-chave para a implementação de um plano bem sucedido**
5. Informações para a decisão de Marketing;
 6. Comportamento do Consumidor;
 7. Segmentação de Mercado;
 8. Objetivos e Recursos de Marketing;
 9. programa de Marketing;
 10. Implementação;
- Medindo a Performance das Campanhas de Marketing**
11. Controle.”

6.1. Indústria do Esporte

Ao introduzirmos no assunto de Indústria do Esporte, temos muita dificuldade em poder conceituar o que seria, pois o equívoco é um luxo ao qual não podemos aceitar, por tratar-se de um tema recente e tão pouco explorado em nosso país como o Marketing Esportivo, portanto recorreremos a literatura para nos respaldar, assim Escobar (2002)

“...sendo um grupo de organizações produzindo produtos similares, ou que podem ser substituídos uns pelos outros, poderíamos considerar o esporte como um só componente da indústria do lazer.”

realmente o esporte, ou a atividade física, pode ser encontrada na literatura como sendo um dos componentes dos interesses culturais do Lazer, melhor o interesse cultural físico-esportivo, justamente por esses motivos demonstrados anteriormente o esporte deve ser tratado como uma indústria, a partir desse conceito descrito, Brooks (1994) cita que o Esporte representa a 22ª maior indústria dos E.U.A. e que todas as atividades ligadas ao Esporte geram uma receita de US\$ 88,5 bilhões por ano, então precisamos relacionar quais são as suas principais fontes de produção.

Em Escobar (2002) encontramos duas principais fontes de atividades esportivas que ele considera como sendo: os jogadores e os organizadores, assim deve-se relaciona-los.

No contexto da Indústria Esportiva os jogadores são aqueles que produzem o esporte, que jogam, lutam, praticam a atividade física, e que no momento estaremos voltados ao estudo do esporte profissional, daquele voltado a prática do rendimento, remunerado e reconhecido como uma área legítima de trabalho, por tratar de relações

trabalhistas, poderíamos contar com os sindicatos, contudo no Brasil isto não é uma realidade.

Por isso, deve-se notar as relações ligadas ao Esporte Profissional e ao atleta profissional, assim, o Esporte moderno, qual podemos detectar sua crescente presença na Sociedade desde o início da Revolução Industrial e que foi discutido principalmente no decorrer do último século, tem se caracterizado segundo os teóricos, como um fenômeno sociocultural dependente de conflitos e problemas atuais, tais como cita Stewart

“Social theorists and rank and file sports supporters have variously argued that modern sport is corrupt, commodified and commercialised, a repository and promoter of repressive values, and finally, that it is too much like work and too little like play.”,

chegamos a concluir então que a constante comparação das atividades esportivas com o dia-a-dia vivenciado nas fábricas é um reflexo desse contexto cultural, presente em todas os momentos do cotidiano e para exemplificar pode-se observar nas transmissões realizadas pela mídia, fazendo o uso dos vernáculos negócio ou trabalho para descrever um contexto Esportivo ou referente ao desporto como Stewart (1989) apud Kable

“Chanel seven intends to use a split-screen technique that will combine the system with a miniature, swivelling racecam showing Brock and Richards at work in their 260 km/h ‘office’.”,

e também a utilizações de expressões como Jogo e Esporte para definir ações Políticas, essa constante analogia define a representatividade social ao qual o Esporte hoje tem na Sociedade.

As relações atuais existentes entre Trabalho, Esporte e o Lazer, são pontos em que devemos nos centrar, pois trabalhar, ou melhor, o trabalho, é muito mais do que simplesmente um emprego remunerado, ele pode ser definido como Stewart “*coercive, purposeful behaviour... directed to goals, towards success*”, ou seja, em direção ao sucesso, a busca pelo êxito, a ida direta ao objetivo, e a remuneração se tornando apenas uma forma de compensação pelo esforço e dedicação dirigida ao Trabalho. O Lazer pode ser considerado o não-trabalho, então será todo momento em que a pessoa não estiver trabalhando.

Quando o Esporte está inserido no contexto da relação com os processos trabalhistas, podemos encontrar definições como Stewart apud Rigauer “*sports have all too assiduously aped industrial society...*”, onde enfatizam essa relação direta e a característica principal do Esporte Moderno em nossa na Sociedade e fica claro então o uso constante e indiscriminado da relação por parte dos processos industriais, como Stewart apud Edwards “*so far from being play, fun and games, or mere diversion, sports assume the charater of occupational endeavour for participants*”, ou seja, por mais diverso que seja o contexto em que o Esporte esteja sendo praticado ele assume um papel empreendedor a aqueles que participam dele.

Entretanto, essa visão crítica, não é o suficiente para evidenciar ou provar com honestidade que o Esporte Moderno tenha orientação ou vínculo com o processos trabalhistas capitalistas, mas analisando as características estruturais e processos de trabalho na Sociedade Industrial Moderna e quais deveriam ser os critérios de escolha para aquele que pretendesse ser um Atleta Profissional, e como garanti-lo que a opção feita seja segura, tanto para si, como para aqueles que o contratem, pois a prática lúdica esportiva está muito distante do exercício profissional de atleta.

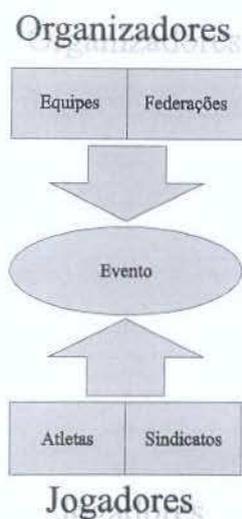
Ao considerarmos o Atleta Profissional, deve-se criar uma estrutura mínima para que seja viável a execução do Esporte em Rendimento, mas também deve-se pensar em que forma irá remunerar esse Atleta, será através de seu rendimento mensurado em estatísticas, que dará uma heterogeneidade proporcional e irá recompensar com uma melhor sensação de justiça para os Atletas, como cita Krautmann (2003)

“The independent variables include measures of performance that are common to the performance of all pitchers as well as some independent variables that, by baseball standards, are specific to the performance of particular type of pitchers.”,

portanto deve ter o controle constante dos atletas pois a remuneração a qual você irá propor deve sempre levar em conta a temporada que está para iniciar-se exprimindo assim suas expectativas e anseios em torno dela, mas ainda pode-se usar outro critério para remunera-se, considerando aspectos históricos, ou seja, personalizando atleta a atleta os critérios trazendo então uma heterogeneidade desproporcional e de difícil manutenção, mesmo estes tenham realizado grandes feitos no passado, como sua presença em campanhas vitoriosas ou por sua dedicação em importantes momentos pelo time.

Outra importante fonte de atividade esportiva é a Organização, ou seja no caso são as entidades onde os atletas podem praticar o esporte, no primeiro estágio são as equipes que representam Clubes ou Associações .

Define-se como segundo nível as organizações que normatizam e regem cada esporte e ou evento, então pode-se compreender aqui, Ligas, Federações, Confederações Nacionais, Federações Internacionais chegando ao Comitê Olímpico Internacional. A estrutura primária do esporte deve seguir o esquema sugerido por Brooks(1994)



Estrutura fundamental do Esporte, (Brooks , Sport Marketing, Cap. 3)

Percebe-se que a estrutura básica não define todas as alternativas existentes dentro do esporte de rendimento, então nota-se a necessidade da ampliação desse conceito, criando aí a estrutura secundária do esporte, que consiste na visão do Esporte como uma Indústria, fornecendo serviços e produtos adicionais a atividade esportiva, então segundo Escobar (2002) podemos destacar:

- ❖ Empresas de materiais e equipamentos esportivos;
- ❖ Promotores de eventos esportivos;
- ❖ Transmissão de eventos esportivos;
- ❖ Publicações sobre Esporte.

É nesse contexto em que as possibilidades do Marketing Esportivo se destacam, pois aqui a relação do Esporte com os Espectadores é constante e assim criam-se alternativas da criação de mercados, por exemplo.

Como mostrou-se, esse mercado criado a partir do Esporte e que identificará a Indústria do Esporte, deve ser dividido para ser melhor compreendido, são eles: os espectadores, os patrocinadores e os promotores.

6.2. Os espectadores

Os espectadores são todos aqueles que tem interesse pelo esporte, mas não como praticantes (pelo menos naquele momento) e sim assistentes, quer seja no local de disputas, ou nas transmissões feitas pelos meios de comunicação de massa. Todos os segmentos de mídia usam o noticiário esportivo, como já demonstramos anteriormente, pelo seu imenso apelo popular, conseguindo assim o aumento quer seja da audiência no rádio ou na Televisão, da vendas de jornais, revistas, ou acessos a *sites*, e por conseqüência o aumento do número de patrocinadores e do valor de cada cota de patrocínio.

A base do crescimento do esporte de rendimento necessariamente passa pela popularização e democratização do esporte, segundo Escobar (2002)

“Os fãs são a base do crescimento financeiro dos esportes. Eles participam comprando ingressos, assistindo TV ou ouvindo rádio, lendo jornais e revistas especializadas e comprando artigos relacionados às equipes. Nos EUA, o total gasto pelos espectadores com a compra de ingressos chega a US\$ 6 bilhões. Mais ainda, gastam 178 horas assistindo eventos esportivos na TV. Isto mostra que os fãs são o principal mercado-alvo a ser atingido por empresas patrocinadoras.”,

a fidelidade que o espectador mantém em relação ao time em que simpatiza é um outro fator fundamental na relação do Marketing Esportivo, pois a passionalidade existente é outro ponto importante em relação aos espectadores de eventos esportivos, esse é o principal motivo que faz com que as empresas patrocinadoras queiram e procurem se ligar ao esporte.

6.3. Os Patrocinadores

A atividade esportiva de rendimento necessita de capital para aprimoramento de seu sucesso, segundo Escobar (2002)

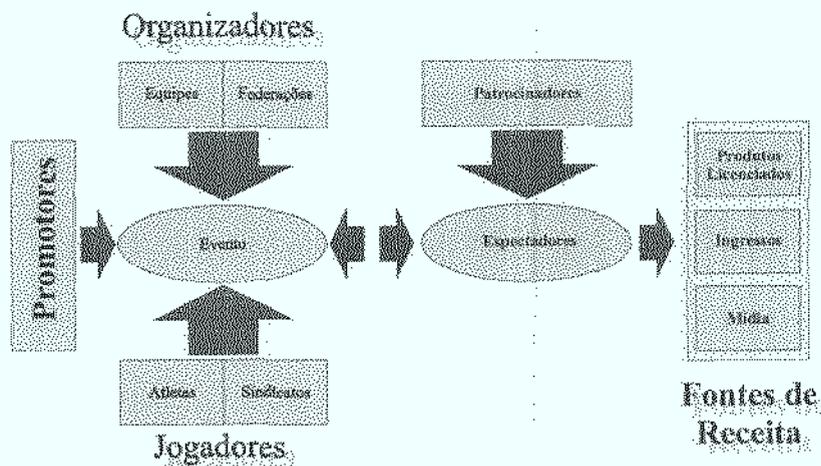
“Estão aí incluídos, por exemplo, a compra de direitos de transmissão de imagens, venda de artigos licenciados, promoções de eventos esportivos e todos os tipos de patrocínios. Os patrocinadores querem, através do investimento em tais atividades, maximizar seu retorno mercadológico e impulsionar sua força de vendas. Nesse sentido, é de fundamental importância a compreensão de que os diferentes tipos de esporte atraem espectadores cativos e entusiasmados, porém diferentes.”,

essa diferenciação tanto dos espectadores quanto das modalidades esportivas, quero dizer, essa gama imensa de possibilidades que existem chamadas esporte, faz com que o Marketing Esportivo seja o melhor fator promocional para muitas empresas que financiam o esporte.

6.4. Os Promotores

São aqueles que organizam as atividades esportivas, que podem seguir o modelo dos E.U.A., que no Esporte Profissional seguem o modelo de franquias, como podem utilizar o modelo adotado no Brasil, em que Clubes são regidos por Federações e confederações internacionais, mas existem ainda empresas de organização de eventos esportivos, tais como TRAFFIC e a OCTAGON/KOCK TAVARES, que produzem os eventos e os vendem, profissionalizando a prática esportiva.

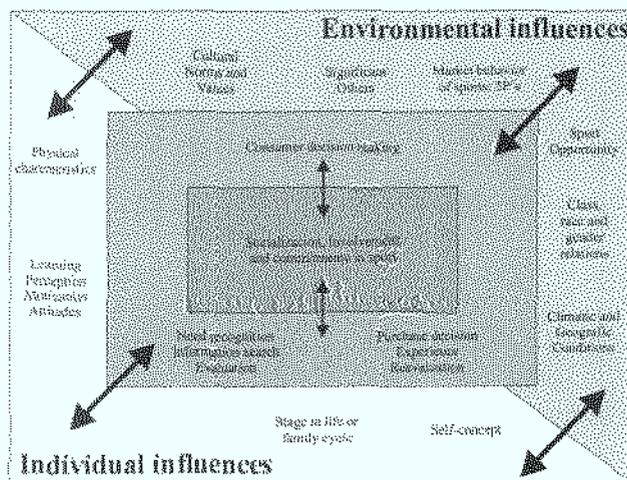
Estes três pontos abordados se referem a complementação da estrutura fundamental do Esporte, formando a estrutura do Esporte, como se vê a seguir:



Estrutura do Esporte (evento e marketing), (Escobar, 2002)

6.5. Comportamento Consumidor

Pode-se perguntar qual a importância então para o Marketing Esportivo da presença, ou consumo dos espectadores nos locais de eventos e em relação a eles, como já observou-se anteriormente a importância econômica que eles tem no desenvolvimento do esporte de rendimento é fundamental, pois sua participação enquanto “consumidores” é que determina o êxito dessa modalidade da prática do esporte; portanto a necessidade de contextualizar o esporte com a sociedade em que deseja seu desenvolvimento faz com que use-se o quadro descrito por Mullin, Hardy e Sutton (2000)



Obviamente, estes fatores interagem completamente. É sabido que as pessoas tanto são influenciadas pelos fatores ambientais como também ajudam a modificar e modelar o ambiente. Esta razão faz com que executivos responsáveis por desenvolver planos de Marketing, em qualquer segmento, e também no esporte, saibam entender a dinâmica complexa dos seus consumidores. Cada fator individualmente desempenhará um papel no processo de tomada de decisão do consumidor. O esquema abaixo ilustra o comportamento

do consumidor do esporte, que é o conjunto do conhecimento, sentimento e comportamento, que resulta no envolvimento com o esporte. Mais do que ser uma fórmula de garantir sucesso, é um quadro que tenta fazer com que as pessoas envolvidas no Marketing Esportivo possam entender e lembrar dos fatores influentes na decisão do consumidor.

6.6. Socialização, Envolvimento e Comprometimento

Os sociólogos normalmente consideram socialização como o processo pela qual assimilam ou desenvolvem habilidades, conhecimento, atitudes e outros “insumos” necessários para se assumir um papel social. No caso do esporte, envolve, além da conjunção dos fatores ambientais e individuais, relação com o esporte propriamente dito, segundo Escobar (2002).

“Esses envolvimento pode ser de três formas básicas

- ❖ **comportamental:** praticar ou participar da produção do evento esportivo
- ❖ **cognitiva:** aquisição de informação e conhecimento, por exemplo, compra de revistas TV, rádio
- ❖ **afetiva:** envolve os sentimentos e atitudes em relação a determinado esporte.”

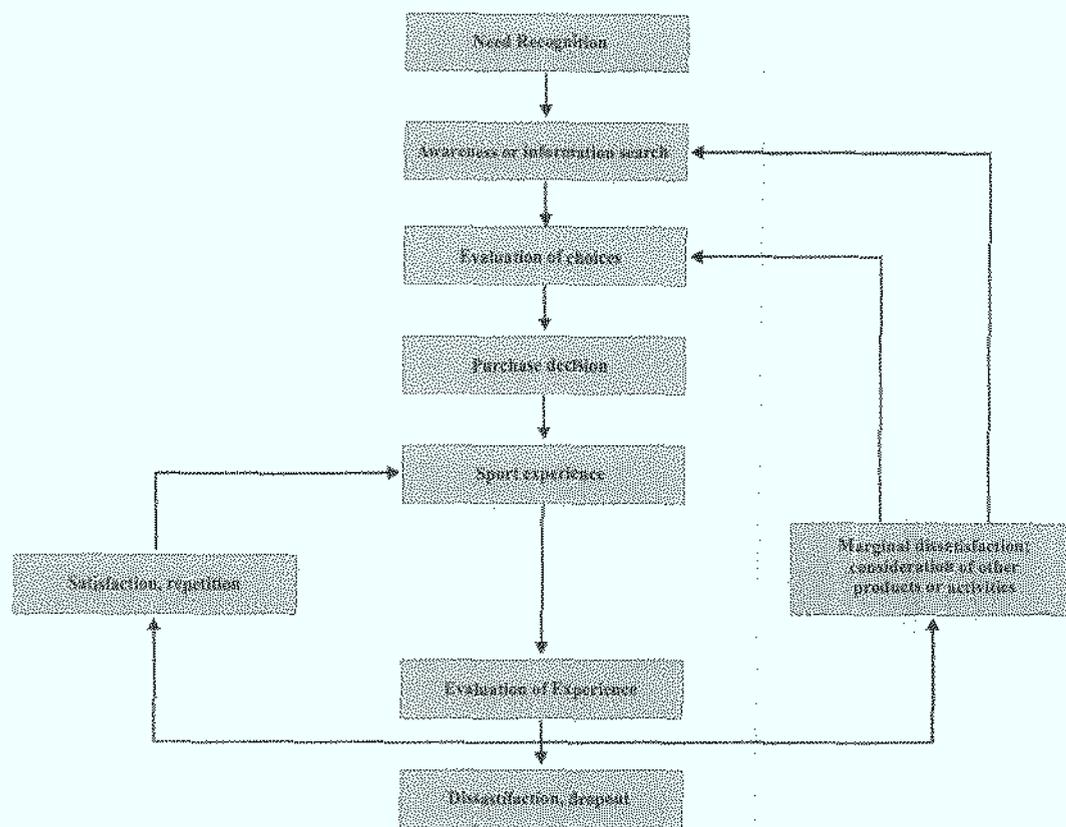
O comprometimento se refere à frequência, duração e intensidade que o esporte representa em termos de vontade de dispender recursos financeiros, tempo e energia com o envolvimento da pessoa.

O responsável pelo planejamento de Marketing deve entender profundamente os tipos de envolvimento e comprometimento, bem como a representatividade disto no processo de consumo. Além disso, a compreensão do comportamento destes consumidores é fator chave para se detectar oportunidades de segmentação no esporte, ou seja fazer com que os produtos ou marcas possam atingir o público certo, ou grupo de usuários de um determinado esporte.

6.7. Tomada de decisão de envolvimento com esporte

Dado a diversidade dos fatores ambientais e individuais envolvidos no processo de comportamento do consumidor de esporte, é difícil de visualizar um processo básico e racional pelo qual os consumidores se tornam ou se mantêm envolvidos com o esporte. Apesar da difícil visualização, no entanto, um modelo de tomada de decisões podem ser ferramenta importante de análise para os responsáveis de Marketing. Esse modelo, proposto por Mullin, baseia-se em uma série de passos geralmente envolvidos no processo de tomada de decisão.

O envolvimento com o esporte passa por diversos estágios, como mostra o esquema abaixo:



Tomada de decisão no esporte, (Mullin, Hardy e Sutton, Sport Marketing 2000)

1. *Reconhecimento da Necessidade*: quaisquer imagens ou fatos que impulsionem um motivo ou necessidade, relacionada a objetivos, saúde, ou outros fatores
2. *Busca de Informações*: o consumidor tenta achar produtos que satisfaçam os motivos ou necessidades detectados. Trata-se do filtro do consumidor, sendo ponto crítico de compreensão pelos responsáveis de Marketing.
3. *Avaliação de alternativas*: os consumidores consideram alternativas em quatro níveis, segundo Kotler:

❖ Família de Produto (ex.: exercícios)

- ❖ Classe de Produto (ex.: jogos ou corrida)
- ❖ Linha de Produto (ex.: tênis, futebol ou basquete)
- ❖ Tipo de Produto (ex.: Raquetes de tênis, uniformes de futebol)
- ❖ Marca do Produto (ex.: uniformes Nike ou Penalty)

4. *Decisão de Compra*: a decisão de compra é motivo para diversas pesquisas de mercado. Conhecimento dos ritmos de decisão de compra em relação aos eventos tem grande importância no planejamento de marketing e propaganda

5. *Experiência Esportiva*: se refere a prática ou o contato direto com o esporte, que pode incluir um tempo de antecipação à decisão, e um tempo de preparação da experiência

6. *Avaliação da Experiência*: a avaliação da experiência está baseada na relação custo-benefício para o consumidor. Dado o custo envolvido na decisão, o benefício deve ser maior, para que a probabilidade de repetição ocorra. Para os responsáveis de Marketing, existem duas formas principais de maximizar a satisfação do consumidor, de modo a fazê-lo repetir a experiência. Uma delas é a de manipular as variáveis do marketing mix (produto, preço, promoção, relações públicas), aumentando os benefícios oferecidos. A outra é a de reduzir o custo do consumidor, através de promoções especiais ou redução de preço.

7. *Comportamento pós-compra*: a partir da satisfação ou não do consumidor é possível que se tenha as seguintes alternativas:

- ❖ se satisfeito, repete a experiência
- ❖ se insatisfeito, abandona a atividade no futuro

Há ainda uma terceira alternativa, a de se estar marginalmente satisfeito ou insatisfeito. Quando isso ocorre, há uma reavaliação de informações e decisões sobre escolha de produtos nos diferentes níveis já citados.

6.8. Segmentação em Marketing Esportivo

A segmentação de mercado é um dos conceitos-chave não só de Marketing Esportivo como do Marketing de qualquer produto. Todos os esforços mercadológicos têm base no segmento específico de consumidores, ao qual Kotler definiu como um grupo distinto de consumidores que podem precisar de produtos e/ou marketing mix específicos.

A segmentação é utilizada para maximizar a satisfação do consumidor, sendo também uma tática para maximizar a demanda de uma empresa. Normalmente a segmentação de mercado é seguida de um foco específica num segmento no qual a empresa pode posicionar seu produto e maximizar seu retorno

Para a indústria do esporte há igualmente essa segmentação. Na verdade, não existe um perfil único do consumidor de esporte. O perfil pode variar conforme o esporte, local, situação de vida, ou outros fatores.

O esporte favorece a abordagem da segmentação pelas empresas, porque compreende diferentes modalidades praticadas por públicos diferenciados. Dependendo do critério de segmentação adotados pela empresa, pode-se identificar esportes específicos que atinjam a um segmento.

Se o critério for, por exemplo, o de faixa etária, tem-se esportes para pessoas mais idosas como golfe, assim como para pessoas mais jovens, como esportes de praia (surfe, vôlei, etc.). Para segmentação por sexo, temos esportes predominantemente masculinos, como halterofilismo, boxe, e, no Brasil, futebol; e esportes tipicamente feminino, como ginástica rítmica e nado sincronizado. Tem se notado recentemente que essa tendência fica cada dia menor, não havendo distinção clara entre esportes para sexos determinados. Haja vista o interesse de mulheres no futebol, que tem crescido bastante nos últimos anos. É possível também encontrar esportes elitizados, para o segmento de pessoas de alta renda, como iatismo, esqui e golfe. Da mesma forma, encontramos esportes de massa, como o futebol, que não tem público bem definido, sendo praticado e apreciado por pessoas de todas as classes sociais.

A possibilidade de segmentação é um diferencial importante nas estratégias de Marketing Esportivo de uma empresa. Entendendo bem qual é o seu público-alvo, pode-se identificar um esporte que melhor se encaixe dentro desse segmento. O Marketing Esportivo é sempre mais eficaz quando o evento está diretamente relacionado ao segmento de mercado a ser explorado, tanto quanto é a eficácia do investimento mercadológico a ser realizado. Faz-se então com que a segmentação do esporte seja utilizada pela empresa como segmento de mercado para a divulgação da marca e produto, dentro da estratégia de marketing.

No entanto, o Brasil enfrenta um sério problema de estrutura e organização esportiva que faz com que as empresas decidam pelo não investimento. Muito embora esteja lidando diretamente com seu público-alvo, a falta de eventos bem organizados, atletas de nível alto e instalações deficientes afugentam as oportunidades de Marketing

Esportivo. Os dirigentes normalmente são amadores, conciliando outras atividades com a direção das entidades esportivas. Assim, resta às empresas que acreditam no retorno proporcionado pelo esporte, procurar alternativas que ofereçam menos risco. No caso do Brasil, o futebol detém a preferência da maioria dos espectadores, e a administração do futebol, em particular nas grandes equipes, que também sofre com a falta de profissionalismo dos dirigentes, é a mais desenvolvida em termos de organização, estrutura e renome internacional. Daí é que vemos os grandes investimentos e estratégias mercadológicas envolverem grandes equipes de futebol do país, em detrimento de equipes menores e esportes alternativos.

Para efeito de comparação, nos EUA existem 4 esportes totalmente profissionalizados, sendo todas as equipes formalizadas como empresas. Toda a base de formação de atletas é feita na escola, que oferece condições satisfatórias de instalações e orientação especializada. Como resultado, muitas empresas, mais do que simplesmente investir em Marketing Esportivo, têm participação acionária nas equipes, fazendo delas grandes canais de comunicação com consumidores. O esporte é desenvolvido durante toda a infância, com o incentivo, senão à prática pelo menos o gosto pelo esporte. Segundo pesquisas da DMB&B americana, 75% dos americanos pratica ou tem contato com algum esporte freqüentemente. Uma cultura esportiva que, por enquanto, não existe no Brasil. Essa cultura faz com que apareçam não só grandes atletas, como também grandes consumidores de esporte.

6.9. Esporte como um Produto

È de vital importância para o Marketing Esportivo o reconhecimento de que, quando o produto é o esporte, deve ser tratado como um produto diferenciado. Sendo um produto definido como “uma combinação de qualidades, processos e capacidades (bens, serviços ou idéias) que irão satisfazer as necessidade do consumidor, a combinação característica do esporte é totalmente peculiar.

Essa combinação está inserida no próprio esporte. As características básicas de cada esporte são: competição, em forma de jogos, digamos, não inseridos num contexto “normal” de tempo e espaço , regulado por leis especiais. Quando colocamos fora do contexto normal, estamos nos referindo ao espetáculo que é o evento esportivo, sem ter hora nem local definidos para acontecer; a ênfase dada ao treinamento e esforço físico; e os locais (quadras, ginásios, pistas) e equipamentos especiais (uniformes, roupas) especiais que requer o esporte requer.

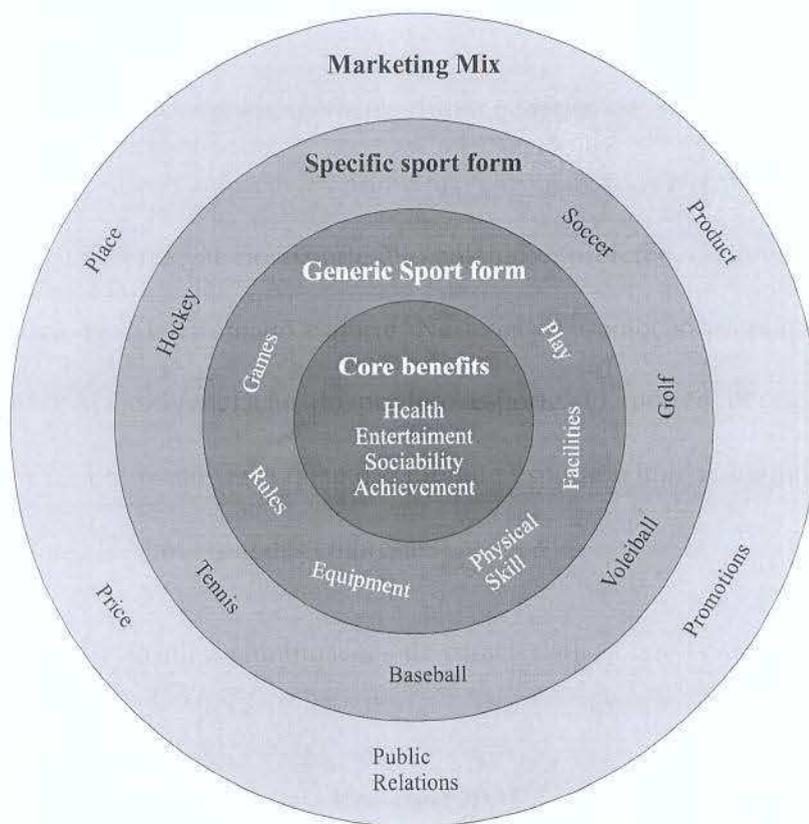
Como Benefício Núcleo, o produto esportivo oferece desejos ou necessidades básicas, que são:

- ❖ saúde
- ❖ entretenimento
- ❖ sociabilidade

Muitos outros produtos, no entanto, oferecem tais benefícios. O responsável de Marketing deve entender o porquê o consumidor decide pela escolha do esporte, preferindo-o ante a outros produtos. Ao realizar um plano de Marketing, deve-se perceber

as vantagens e restrições de se escolher a forma genérica de esporte contra outros tipos de entretenimento, como a música. À primeira vista, parece ser o principal diferencial o componente físico presente no esporte. No entanto, a preferência do consumidor pode ser mais específica, por determinado esporte. Neste caso, a emoção proporcionada parece ser um fator-chave de diferenciação do produto esporte. O motivo de escolha por esporte contra outros produtos mostra o quanto o produto esporte é único, e assim deve ser tratado por responsáveis de Marketing das empresas.

O esquema abaixo ilustra a combinações de características que compõe o produto esporte:



O Produto Esporte, (Mullin, Hardy e Sutton 2000)

Após examinar as características básica do produto esporte, é necessário estudar as peculiaridades referentes ao Marketing Mix do esporte, que fazem, como já foi dito, com que ele seja único.

6.10. Produto

1. *O esporte é intangível, efêmero, experimental e subjetivo*: a atividade esportiva está sujeita a uma gama enorme de interpretações por parte dos consumidores, o que faz com que aumente a dificuldade de se garantir, através de um plano de Marketing a satisfação de todos os consumidores. A venda de esporte é uma venda de emoções, e cada espectador tem uma emoção e experiências diferentes a cada jogo.
2. *O esporte é produzido e consumido ao mesmo tempo*: a produção da atividade esportiva é consumida ao mesmo tempo, tanto para quem pratica quanto para espectadores. A emoção do esporte só é conseguida no exato momento em que é vivenciado. Esta é a razão que faz, por exemplo, com que transmissões de TV em videoteipe não tenham audiência tão boa quanto ao vivo. Assistir a um evento onde já se sabe o resultado perde toda a emoção proporcionada pelo esporte no momento do evento.
3. *O esporte é geralmente consumido publicamente, e a satisfação do consumidor depende da satisfação do grupo*: são poucos os esportes praticados sozinho. A maioria deles têm espectadores, concorrentes ou companheiros de equipe, e a satisfação de consumidores é influenciada pela reação do grupo como um todo. Nos EUA, menos de 2% das pessoas participa de eventos esportivos sozinhas. Isso faz com que o planejamento de Marketing deva levar em consideração a satisfação do grupo com o esporte, e conseqüentemente com a sua marca.
4. *O produto esporte é inconsistente e imprevisível*: diversos fatores, que incluem desde o clima até a necessidade de esforço físico dos participantes fazem com que cada evento

ou partida seja diferente do outro. É isso que provoca vitórias e derrotas, superação de limites, quebras de recordes. A emoção dos espectadores também é afetada por isso, e suas reações também diferenciam. Essa oscilação deve ser muito bem compreendida pelas empresa , principalmente porque o resultado do esporte pode estar afetando o resultado mercadológico esperado.

5. *Não há controle sobre o produto central, bem como há pouco controle sobre suas extensões:* com o esporte, não há garantia de um bom espetáculo. Uma equipe pode jogar mal e perder, mesmo quando isso pareça impossível. Ao usar o esporte como ferramenta promocional, deve-se considerar todas as atividades de negócio envolvidas e que podem afetar a satisfação do consumidor, mesmo que o evento, a atividade esportiva não seja boa.

6. *Esporte é um produto industrial e de consumo:* dentro das definições das teorias de Marketing que dividem os produtos consumidos por um usuário final (bens de consumo) e produtos usados para a produção de outros produtos (bens industriais). O esporte pode ser tratado como um bem de consumo se levarmos em consideração os espectadores em geral e praticantes. Da mesma forma deve ser considerado como um bem industrial na medida em que é usado por empresas para promover a imagem (Marketing Esportivo), transmissão nos meios de comunicação (ex.: emissoras de TV) e anúncio durante eventos.

7. *O esporte tem apelo universal e representa todos os elementos da vida:* como apelo universal, o alcance do esporte pode ser:

❖ geograficamente: todos os países tem ligação com o esporte

- ❖ demograficamente: existe apelo pelo esporte em todos os segmentos demográficos (jovens, velhos, homens, mulheres, etc.)
- ❖ socioculturalmente: o esporte está associado a todos os elementos do lazer e recreação
- ❖ Como aspectos da vida, pode-se citar:
 - ❖ relaxamento e entretenimento
 - ❖ exercício
- ❖ ambiente econômico-jurídico: aspectos ligados a salários e reivindicações de atletas, que tem similaridade com a sociedade
- ❖ religião: para alguns, o esporte tem uma conotação quase religiosa, baseada nas cerimônias e símbolos que mantém
- ❖ Negócios e Indústria: como já foi dito, a indústria do esporte é a 22^a maior nos EUA. Da mesma forma, diversas expressões típicas do esporte são usadas no mundo dos negócios (ex.: trabalho em equipe)

6.11. Preço

1. *É muito difícil especificar o preço do esporte por sistemas de custo tradicional: o preço de um evento esportivo, muito mais do que considerar custos fixos e variáveis relacionados, e sim em função da demanda por aquele evento. A possibilidade de um grande espetáculo faz com que a procura pelos consumidores seja maior, como também maior será o custo, ou o privilégio de presenciar o evento. Isso vale para espectadores querendo assistir uma partida, emissoras de TV brigando por direitos de transmissão, entre outros*
2. *Receitas Indiretas e receitas operacionais: no esporte é possível diferenciar tais tipos de receitas por parte das equipes. Assim, as receitas de bilheteria e de direitos de transmissão de imagem podem ser consideradas como fruto da atividade esportiva por si própria, enquanto que patrocínios e todas as demais atividades promocionais que utilizem a imagem do esporte enquanto alternativa de lazer ou a imagem de uma equipe, e que constituem a essência do Marketing Esportivo podem ser consideradas como receitas indiretas. As receitas, tanto diretas quanto indiretas, tendem a aumentar. As receitas provenientes da mídia (direitos de transmissão) devem crescer, juntamente com o aumento do interesse das emissoras e dos espectadores pelo esporte. As receitas indiretas devem aumentar ainda mais, com as entidades esportivas buscando cada vez mais fontes alternativas de receita, e as empresas, dentro das vantagens que o esporte oferece como exposição e formação da imagem da marca, buscando novas e criativas alternativas de comunicação com o seu público. Um exemplo claro de novas idéias foi a da Puma, fabricante de produtos esportivos, que preparou uma lente de contato especial, durante os Jogos Olímpicos de Atlanta, que realçava o logotipo da empresa quando*

colocada nos olhos dos atletas. O atleta neste caso, era Lindford Christie, na época recordista mundial de atletismo. Sem entrar no mérito da eficiência de tal estratégia, reflete a criatividade e a busca de canais alternativos, por meio de esportes e atletas específicos.

6.12. Promoção e Distribuição

1. *A exposição à mídia:* o esporte tem conseguido um espaço cada vez maior na mídia, maior que muitas outras atividades. Jornais normalmente têm seção de esportes separadas; rádio e TV tem seus programas específicos, mais a transmissão de eventos. Canais de TV a cabo especializados em esporte surgem, e o Sistema pay-per-view tem no esporte as suas principais atrações (Futebol, Vale Tudo e Boxe).
2. *A visibilidade cria oportunidades promocionais:* a exposição garantida pela mídia ao esporte gera o interesse do uso de atividades promocionais por empresas, vinculando seu nome e sua marca. A audiência normalmente grande e característica de eventos esportivos possibilita aos patrocinadores atingir consumidores específicos de uma grande diversidade de formas diferentes, que vão do simples merchandising a patrocínios oficiais de atletas e equipes. Com isso consegue-se a exposição espontânea das marcas na mídia, o que vale muito, visto que o preço de anúncios convencionais é mais alto.
3. *Distribuição pouco desenvolvida:* a exploração de canais diferentes de distribuição é pouco utilizadas pelas equipes. O licenciamento da marca da equipe é mal utilizado, assim como venda de produtos associados aos times. Quando aparecem oportunidades, são mau vendidas pelos dirigentes amadores. Foi o caso das casas de BINGO, liberadas pela Lei Zico a entidades esportivas, que foi muito mal explorada, rendendo um faturamento baixo.

6.13. Conceito de Marketing Esportivo

Atualmente os responsáveis pelo planejamento de Marketing precisam de um sistema que possa ligar os consumidores de esporte (praticantes ou não) aos produtos. O termo Marketing Esportivo (*Sports Marketing*) foi usado primeiramente pela *Advertising Age* em 1978, para descrever atividades de empresas usando o esporte como um veículo promocional. Nos EUA, o termo também é utilizado para planejamento de Marketing de equipes e entidades esportivas. O trabalho se focaliza no primeiro aspecto, da exploração do esporte como meio de comunicação de empresas com os seus clientes. Dentro desse foco, cita-se Escobar (2002:37) onde pode-se demonstrar alguns conceitos básicos do que é Marketing Esportivo:

1. *Ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar uma atividade esportiva de interesse público*
2. *Atividade diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem*
3. *Ações que visem a melhoria ou fixação de imagem institucional*
4. *Utiliza o esporte como veículo de mídia*
5. *É uma estratégia mercadológica*
6. *É um poderoso instrumento para a construção e preservação da imagem institucional das empresas*

Diante dos estudos realizados, viu-se que o Marketing Esportivo engloba, muito além de uma simples promoção da marca, usufruindo da aceitação dos esportes na mídia, uma combinação de vários elementos e atividades que ligam o investimento em esporte e os

objetivos das empresas. Assim, o Marketing Esportivo pode ser usado de forma a atingir outras metas além do retorno positivo de imagem. Dentre esses elementos podemos citar:

6.14. Utilizar o esporte para construir um negócio rentável

O Marketing Esportivo, uma vez bem planejado em termos de onde e quanto serão os investimentos, oferece resultados altamente satisfatórios. Isso deve ser considerado, uma vez que no Marketing Esportivo não existe filantropia por parte da direção das empresas. Porém, a crescente participação das empresas em eventos ligados ao esporte (que em 1996 devem alcançar US\$ 87 bilhões, segundo especialistas) mostram que os objetivos da empresa relacionados com o esporte oferecem retorno excelente, seja ele de imagem, vendas, posicionamento da marca, entre outros.

6.15. Utilizar os atletas para construir uma imagem corporativa

O patrocínio de atletas reconhecidos por sua performance no esporte que pratica pode ser uma ferramenta poderosa para construir uma imagem positiva da empresa. Talvez o caso que melhor exemplifique esse elemento do Marketing Esportivo seja o do jogador de basquete americano Michael Jordan, patrocinado pela empresa de material esportivo Nike. Sua última campanha publicitária no Brasil levava o slogan “Ajudando a transformar atletas em mitos”. Nesse sentido, não há ninguém melhor que Jordan, reconhecidamente um mito no basquete para divulgar tal mensagem. As pessoas, que idolatram a performance do jogador nas quadras, identificam-se também com os produtos Nike, muito pela qualidade

em si, muito pela imagem vinculada ao ídolo. No Brasil, além da imagem de Jordan, outros atletas também são explorados. São os casos dos jogadores de futebol Romário e Ronaldinho, igualmente ídolos a nível local.

6.16. Penetrar em novos mercados e lançar novos produtos

O esporte, pela sua aceitação na mídia, bem como pela linguagem universal que difunde, é uma ótima oportunidade para empresas que desejem entrar em novos mercados ou lançar novos produtos. A identificação das pessoas, seja através das equipes, atletas (como foi citado), ou eventos esportivos também alcança a empresa que investe. De uma certa forma, o torcedor acaba vendo a marca ou o produto com simpatia, muito embora, nesse caso as marcas e produtos sejam ainda desconhecidos.

6.1.7. Conquistar a fidelidade popular

As atividades esportivas, em qualquer lugar do mundo, lidam muito com a paixão e a emoção do torcedor. Investir em esporte é vender um produto de forte apelo emocional. Dentro desse raciocínio, a identificação das pessoas com eventos esportivos acaba, como já foi dito, passando para quem nela investe e proporciona, indiretamente através dos recursos, condições de desenvolvimento para os esportes e atletas. A empresa tem uma identificação muito forte, até emotiva com esses consumidores. Estudos realizados mostram inclusive que a simpatia com uma empresa que investe numa equipe, por exemplo,

conquista o respeito e o carinho de torcedores de equipes rivais, que vêem no investimento da empresa um sinônimo de seriedade, confiabilidade e simpatia. O caso mais famoso no Brasil, da Parmalat e o Palmeiras, fez com que a Parmalat conquistasse uma grande fatia do mercado do país. Para essa conquista contribuíram, muito mais do que apenas os torcedores do Palmeiras, pessoas simpatizantes de todas as outras equipes, que viram na Parmalat uma empresa séria, de qualidade e que indiretamente contribuiu para a formação de uma equipe forte e campeã.

6.18. Associar a empresa com uma performance campeã

Intimamente ligado ao item anterior, a contribuição dada a uma equipe ou a um atleta que conquistem resultados importantes, a nível local e global, faz com que a imagem da empresa vinculada a essa equipe ou atleta também seja a de uma empresa vencedora, o que cria a simpatia dos clientes e a conquista de novos.

6.19. Motivar os empregados

A motivação dos empregados da empresa é feito de duas maneiras. Primeiro, através da exposição da empresa na mídia através do esporte. Os membros de uma empresa gostam de estar trabalhando em uma empresa que simpatize com o esporte. Pela grande aceitação do esporte como uma atividade positiva pelo público em geral, investir em esporte significa, para os empregados, uma forma de entender que a empresa tem interesses

parecidos com o seu, daí a identificação e a maior motivação do empregado. Segundo, através de promoções internas, como distribuição de ingressos a empregados para eventos esportivos patrocinados pela empresa, ou na qual a empresa esteja de alguma forma ligada, criando vínculo de identificação e de gratidão do empregado.

6.20. Trazer turistas para assistir eventos esportivos

Elemento mais ligado a comunidade como um todo, os eventos esportivos fazem com que novos consumidores entrem no mercado, e quem lucra com isso é a cidade, ou até a própria empresa. Um exemplo prático ocorrido nos EUA é a *Walt Disney World*, que está construindo um local destinado a eventos esportivos na Flórida, que contará com um estádio de beisebol, ginásios, campos e quadras, num investimento que chega a US\$ 250 milhões. Seus objetivos principais são o de trazer novos consumidores que não só freqüentem tal espaço, atraídos pelas atrações (eventos, campeonatos, clínicas de esportes) do complexo, como também a todo conjunto de instalações que a Disney tem na região, que incluem os parques temáticos (*DisneyWorld, Epcot Center*), e os hotéis de sua propriedade.

Todos esses elementos que são partes do conceito de Marketing Esportivo, mostram uma relação total com a emoção do consumidor. Todos se interessam por esportes de uma certa maneira. O esporte é sobretudo um reflexo da vida das pessoas, principalmente na identificação com a superação de barreiras ou erros cometidos. Como a vida, o esporte é feito de sucessos e falhas. Além disso, com o desenvolvimento dos meios de comunicação faz com que o evento esportivo ganhe *status de show*. E possui o imediatismo de ser realizado ao vivo. Daí também a procura do esporte pelos meios de massa. O esporte

oferece a popularidade e o imediatismo. Assistir a um evento esportivo que não seja ao vivo, perde totalmente a graça.

A base do conceito de Marketing Esportivo é a emoção, que aparece como um fator fundamental, tão importante quanto a aplicação de conceitos estratégicos, em que pesam os fatores ambientais descritos acima, como também o planejamento correto de Marketing que consiga alcançar todo o potencial mercadológico que o esporte tem a oferecer, como a eficácia em atingir um *target* específico, o alcance que tem e a identificação que proporcionam, a base sólida que oferecem para outros tipos complementares de promoção, como *mailing*, merchandising, e outros, bem como a aliança com a comunidade local, o que é muito importante para a empresa no que esse refere a fidelidade do consumidor.

Em Escobar (2002:12), cita que o Marketing Esportivo tem algumas características importantes, que podem ser exploradas pelas empresas. Dentre elas, pode-se citar:

- ❖ é uma modalidade de marketing promocional
- ❖ funciona como mídia alternativa, atingindo diretamente o público-alvo
- ❖ é elemento de fixação e divulgação de marcas e produtos
- ❖ envolve riscos e custos menores e uma grande diversidade de alternativas de investimentos, quando o investimento é bem planejado e executado

6.21. Os custos e benefícios do Esporte

Os objetivos mercadológicos das empresas ao investirem em esporte explica porque as empresas investem seus recursos em atividades esportivas. Esse investimento é feito dentro da estratégia de cada empresa patrocinadora, dentro do planejamento de marketing realizado por ela, segundo Escobar (2002)

“ Nos EUA, por exemplo, grande parte das empresas que investem em esporte, fazem-no da seguinte maneira:

- ❖ 30% dos recursos é consumido por promoções de vendas, relações públicas e organização de eventos
- ❖ 28% é gasto com o entretenimento de clientes nos eventos esportivos
- ❖ 30% é gasto em publicidade de TV, rádio, jornais e revistas
- ❖ 12% é representado por taxas de patrocínio”

Essas atividades mostram que a distribuição dos recursos congregam desde o preço do patrocínio propriamente dito, como também outras atividades complementares, que incluem desde propaganda convencional em meios de comunicação até a hospitalidade de clientes, com o objetivo de poder fechar outras negociações envolvendo empresas. Daí a idéia de que Marketing Esportivo é muito mais do que simplesmente exposição do nome na camisa ou placas ao redor de quadras ou campos, segundo Escobar (2002)

“Os dados também comprovam isso, já que para 1996, os gastos com patrocínio poderiam alcançar US\$ 13 bilhões, porém o Marketing Esportivo movimenta US\$ 87 bilhões .”

Dado a relevância dos valores acima citados, é igualmente importante que se tenha definido qual a eficácia de tal investimento. As empresas precisam de provas que contestem a eficiência do Marketing Esportivo, e o alcance dos resultados desejados.

São dois os tipos de retorno direto do esporte: o retorno em termos publicitários, com divulgação maciça, seletiva, local, regional, nacional ou internacional; e o retorno de imagem agregando valor à marca ou produto do patrocinador

Há ainda um tipo de retorno indireto, o de alavancagem das vendas, difícil de ser medido, mas que se sabe, o esporte influi nos resultados de vendas de uma empresa. O esquema abaixo mostra a relação do esporte e o seu retorno:



Retorno em Marketing Esportivo, (Melo Neto, Marketing Esportivo)

O esporte oferece um conceito e imagem de sucesso, emoção, vida, vitória e entretenimento. Para esporte coletivos, sobressai-se ainda a união e sentido de equipe. Através do esporte, o homem está sempre testando seus limites, superando recordes. A

emoção deste espetáculo é transferida para o espectador., que se identifica com o esporte, e com o produto a ele associada

Medir o retorno direto do Marketing Esportivo é um exercício de comparação. As análises são feitas medindo a exposição da marca numa determinada propaganda (por exemplo: placas em estádios), e considerando o preço dessa propaganda, comparando-a com uma propaganda comum em TV. Em função desse cálculo é medida a eficácia do investimento. No Brasil, por exemplo, , segundo Escobar (2002)

“algumas empresas que realizaram este cálculo mostram os resultados

- A REPORT, empresa de papéis, que patrocina times de vôlei e basquete, afirma ter um retorno de US\$ 17 para cada US\$ 1 investido.
- Os Correios, patrocinando a natação, obtiveram um retorno de US\$ 15 para US\$ 1.
- A Tintas Renner, através do seus investimentos em futebol, afirma ter um retorno de US\$ 5 para US\$ 1 .”

Essa avaliação, no entanto, é criticada na forma como é conduzida. Analistas dizem que a exposição das marcas durante um evento esportivo não tem a efetividade de uma propaganda convencional, uma vez que a atividade esportiva propriamente dito (o jogo), desvia a atenção sobre a marca. Outros ainda afirmam que tais propagandas são de caráter subliminar, não podendo, portanto, ser igualmente comparadas a comerciais pagos, que comunicam as mensagens diretamente. No entanto, estudos mostram que as marcas expostas em eventos esportivos são bem vistas pelos espectadores, tanto em função de

eficiência da mensagem, como de simpatia pela marca mostrada, pelo vínculo que cria com uma equipe ou atleta. Este é um ponto importantíssimo do Marketing Esportivo.

6.22. O vínculo consumidor - evento - patrocinador

É ponto-chave para um investimento bem sucedido em esporte que se crie um vínculo na mente do consumidor entre o patrocinador e o evento. Tal associação só é possível, se o investimento for bem planejado e executado. Para isso, segundo Escobar (2002)

“alguns pontos devem ser considerados:

- ❖ Um patrocínio efetivo deve ser acompanhado de outras atividades que o suportem, como relações públicas, promoção ou propaganda. De outra forma, o patrocínio não se encaixa dentro do planejamento de Marketing da empresa
- ❖ Um patrocínio simples não oferece a frequência necessária para alcançar o público-alvo
- ❖ Patrocinadores (empresas) devem frequentemente monitorar o mercado esportivo, detectando mudanças específicas em eventos esportivos. Por exemplo: mudanças demográficas (mulheres têm cada vez mais importância como fãs do esporte)
- ❖ Os espectadores acreditam que o esporte está demasiadamente comercializado. Assim, empresas podem ser mal vistas pelo seu mercado-alvo, ou seja, a efetividade em alcançar o seu target específico acaba por prejudicar seu mercado.”

Outros aspectos devem ser considerado por patrocinadores, ao determinar a decisão sobre o investimento ou não. Por exemplo, quão suficiente é a cobertura de mídia sobre ao evento? Qual é o número de espectadores? O patrocínio consegue ser transmitido satisfatoriamente? Como a força de vendas respondeu a um investimento em esporte, ou seja, houve um *feed-back* por parte dos consumidores?

Todas as questões requerem um conhecimento específico de Marketing Esportivo. Não se avaliando com precisão os seus planos estratégico de Marketing, pode-se considerar o investimento por simples “intuição”, o que definitivamente é o fracasso de um investimento em esporte.

Apesar das dificuldades, o patrocínio esportivo têm crescido muito, segundo Escobar (2002:28) “Nos EUA, desde 1985, passaram de US\$ 680 milhões para US\$ 3 bilhões.”. No Brasil, muito embora não se tenha dados expressivos, o investimento em esporte também têm aumentado, visto que ainda se trata de um mercado recente. A estrutura esportiva pouco desenvolvida afasta patrocinadores e acabam por concentrar esforços no futebol. Mesmo assim, há um crescente interesse de empresas em ter no esporte um meio de comunicação alternativo e que oferece grande exposição para suas marcas e produtos.

6.23. Tendências Futuras

Já foi dito anteriormente que o Marketing Esportivo no Brasil ainda é um fenômeno recente. Primeiramente porque o Brasil não apresenta uma estrutura esportiva que seja suficientemente atraente para as empresas. Depois porque as empresas ainda relutam em participar no desenvolvimento do esporte de maneira ativa, na organização e promoção do esporte na sociedade brasileira, preferindo utilizar esportes mais conhecidos e praticados, onde a exposição à mídia é maior.

Para estes esportes, a tendência é o aumento significativo dos valores de patrocínios e outros investimentos promocionais. Já podemos ver algumas empresas, como a Parmalat e o Banco Excel-Econômico, que desembolsaram grandes quantias mantendo seu nome vinculado a grandes equipes de futebol. Da mesma forma, os valores de direitos de transmissão pela TV também aumentam a cada nova temporada, alcançando US\$ 50 milhões.

Na medida em que os valores aumentam, aumenta proporcionalmente o risco que a empresa corre de não obter o retorno satisfatório. A imprevisibilidade do esporte enquanto produto é o principal fator deste aumento no risco. As empresas, preocupadas com isso, passam a exigir das equipes patrocinadas um empenho maior em termos de resultados. Esse empenho é fruto de uma série de aspectos importantes, que vão desde a formação de equipes de qualidade, até a melhora na qualidade da administração e organização. Nesse sentido, as empresas podem assumir papel fundamental, contribuindo não só com o valor do patrocínio, bem como com sua *expertise* administrativa de empresa. Quanto mais forte

e mais organizado, a probabilidade de ter resultados satisfatório, esportivos para a equipe, e mercadológico, para as empresas, diminui.

Essa participação empresarial pode, no futuro, vir a ser efetiva, isto é, uma participação acionárias, com as equipes tornando-se empresas de fato. Como nos EUA, onde as equipes são franquias, e grandes empresas detém ações destas franquias. Assim, além de obter o retorno mercadológico do esporte, pode fazer da equipe um negócio, rentável economicamente. É o caso, por exemplo, do Chicago *Bulls*, equipe de basquete americano, que tem receitas anuais que chegam a US\$ 100 milhões por ano. A *United*, companhia aérea, detém participação do time, e usufrui dos lucros dos *Bulls*, bem como de espaço para publicidade.

O profissionalismo do esporte e a participação efetiva das empresas, em termos de administração são duas grandes tendências. Outro aspecto importante é o do papel da mídia, que terá impacto significativo para o Marketing Esportivo.

A relação da mídia com o esporte deve mudar bastante num futuro próximo, principalmente pela evolução tecnológica. Com a evolução tecnológica, canais alternativos de mídia começam a aparecer, como a TV a cabo, a *Internet*, e o *pay-per-view*. Essa multiplicação de canais leva ao segmentação, com cada um deles buscando públicos-alvo específicos. Nesse contexto aparecem TV, programas e outros meios especializados no esporte. Para o esporte, é a possibilidade de ter cada vez mais modalidades apresentadas na mídia. Para as empresas esse é um ótimo sinal, pois quanto mais opções têm, em termos de tipos diferentes de esporte, melhor pode planejar o investimento, promovendo esportes que tenham relação com o público-alvo da sua empresas. É a segmentação proporcionada pelo esporte que é um diferencial e pode ser mais explorada por empresas.

A sociedade da informação globalizada também influi significativamente no Marketing Esportivo, pois traz consigo grandes discussões sobre a dialética da relação do global-local. O esporte se enquadra nessa dialética, pois tem abrangência mundial. O futebol, por exemplo, assim como muitos outros esportes são praticados em quase todos os países. Ainda assim, cada país mantém uma identidade característica no esporte, ilustrada principalmente nos ídolos locais. Essa característica particular do esporte pode ser utilizada como uma oportunidade interessante pelas empresas. A aliança com a comunidade é fator-chave para o desenvolvimento de marca e de produtos.

O Marketing Esportivo no Brasil deve aumentar num futuro próximo. As empresas estão percebendo não só o retorno publicitário que o esporte oferece, mas diversos outros benefícios, como a identificação com o público-alvo e o poder de construção de uma marca que proporciona. O investimento deve ser cada vez mais planejado, com as empresas participando ativamente do cotidiano da equipe e do esporte. Com relação ao esporte, o desenvolvimento do Marketing Esportivo passa a requerer uma organização esportiva profissional e a difusão da cultura esportiva na sociedade.

7. Conclusão

Esta monografia teve como principal objetivo o conhecimento do que realmente vem a ser o Marketing Esportivo em termos conceituais, quais conceitos administrativos e comunicacionais estão inseridos, pela aplicação de teorias de Marketing aplicadas a um produto, como assim o delineamos, o esporte.

O estudo desta aplicação do Marketing levantou diversos aspectos interessantes, dentre os quais as principais são:

- ❖ A necessidade de um planejamento mercadológico consistente com a realidade do esporte e da empresa;
- ❖ A compreensão de que o esporte é um produto diferente e que oferece grandes oportunidades;
- ❖ Esporte e a empresa devem formar uma parceria, ou tornar-se empresas para que ambos saíssem beneficiados.

Pode-se identificar aspectos importantes do Marketing Esportivo. A falta de estruturação administrativa e comunicacional nos clubes, Associações, quero dizer nas organizações que estão envolvidas com o Esporte, tanto no macroambiente, como no microambiente, como interagir com o comportamento do consumidor de esporte, como lidar com empresas que pretendem se inserir no mercado esportivo, quer seja para fins de patrocínio como para participar efetivamente do Esporte. Poucos estudos consistentes sobre o assunto foram realizados para que possamos ter uma efetiva conclusão sobre o tema, mas podemos delinear tendências.

8. Referências Bibliográficas

- CAGIGAL, Jose Maria, **¡OH Deporte!(Anatomia de um Gigante)**, Editorial Miñon, Valladolid, 1981
- CAMARGO, Vera Regina Toledo. **O Telejornalismo e o Esporte-Espetáculo**. Tese de Doutorado, 1998, São Bernardo do Campo, Universidade Metodista de São Paulo, Umesp
- _____, **Comunicação Esportiva: Fluxos Convergentes ente as Ciências da Comunicação e o Esporte**. Motivivência, Ano XII, nº17. pág. 159-166, setembro, UFSC, Florianópolis, 2001
- _____, **A Sociedade Midiática: Identidades Esportivas e culturais**, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999
- CUNHA JÚNIOR, Carlos Fernando Ferreira da. Os Exercícios Gymnasticos no Imperial Collegio de Pedro Segundo (1841-1870). Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v.25. nº1, pág. 69-82, setembro, Campinas, Editora Autores Associados Ltda., 2003.
- DE GODOY, J. F. R. (Org.), **Desporto de Base Jogando para o Desporto**. Editora Unimep, Piracicaba, 1992
- DELFINO, E.M.;Wonsik, M., **Brasil de Oliveira Todo ele Futebol**, Lince Editora, Campinas, 1997.
- EL-CHECK, R. Marketing para Pequenos e médios Empresários, Editora Vozes, 1991.
- ELIAS, Norbert e DUNNING, Eric **Deporte y ocio en el proceso de la civilizacion**, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1992

ESCOBAR, Maurício Nogueira. **Patrocínio Esportivo e seus efeitos sobre o Valor da Marca**: um estudo exploratório no Brasil, Dissertação de Mestrado, 2002, São Paulo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

FERRÉS, Juan. **Televisão Subliminar: Socializando através de Comunicações Despercebidas**, Editora Artmed, Porto Alegre, 1998.

GASTALDO, Édison Luis. **“Os Campeões do Século”**: Notas Sobre a Definição da Realidade no Futebol-Espetáculo. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v.22, nº1, pág. 105-124, setembro, Campinas, Editora Autores Associados Ltda., 2000.

HATJE, Marli. **O Jornalismo Esportivo Impresso do Rio Grande do Sul de 1945 a 1995: História contada por alguns de seus protagonistas**. Dissertação de Mestrado, 1996, Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM.

HUIZINGA, Johan, **Homo Ludens**, Editora Perspectiva, São Paulo, 1995

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**, Editora Atlas, 1974.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**, Editora Prentice Hall, São Paulo, 2000

_____. **Marketing para organizações que não visam lucro**, Editora Atlas, 1994.

KRAUTMANN, Anthony C. e HADLEY, Elizabeth Gustafson Lawrence. **A Note on the Structural Stability of Salary Equations: Major League Baseball Pitchers**. Journal of Sports Economics, v.4, nº1, p. 56-63, february, Sage Publications, 2003.

LANCELOTTI, Silvio, **Olimpíada 100 anos: História Completa dos Jogos**, Editora Nova Cultural e Circulo do Livro, São Paulo, 1996

LAS CASAS, A. L., **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**, Editora Atlas, 1994.

LUCENA, Ricardo de Figueredo. **A Crônica como Gênero que Introduziu o Esporte no Brasil**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v.25, nº1, pág. 159-172, setembro, Editora Autores Associados Ltda., 2003.

LUCIFORA, Claudio e SIMMONS, Rob. **Superstar Effects in Sport: Evidence From Italian Soccer**. Journal of Sports Economics, v4, nº1, February, SAGE Publications, 2003

LUPOLLI Júnior. José G. e ANGELO, Claudio Felisoni de, **A Importância dos Objetivos na Implementação de Modelos de Gestão**. Caderno de Pesquisas em Administração, v 09, nº2, abril/junho, EDUSP, São Paulo 2002

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

MULLIN, B.J., HARDY, S. e SUTTON, W.A., **Sport Marketing**, Second Edition, Human Kinetics, Champaign IL, 2001

PILLATTI, Luiz Alberto. **Guttmann e o Tipo Ideal do Esporte Moderno**. Esporte História e Sociedade. Editora Autores Associados, Campinas, 2000

PINHO, José Benedito, **Comunicação em Marketing: Princípios da comunicação mercadológica**, Editora Papirus, Campinas, 1991.

PIZZINATTO, N.K., **Planejamento de Marketing e de Mídia**, Editora Unimep, Piracicaba, 1996.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar e SYLOS, Andrea de Lima. **Plano Empresarial em 4 Etapas**. Caderno de Pesquisas em Administração, V.1, nº11, 1º trimestre, EDUSP, São Paulo, 2001

SCHARAGRODSKY, Pablo Ariel. **Los Grafitis y los Canticos futboleros platenses: o acerca del proceso de configuración de diversas maculinidades**. Revista Brasileira de

Ciências do Esporte, v.24, nº1, pág.179-198, setembro, Campinas, Editora Autores Associados Ltda, 2002

SILVA, Tatiana Dias, **O Caso do Estudo de Caso: A Preferência Metodológica na Produção Discente do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia no Período de 1999 a Julho de 2001.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.09, nº3, julho/setembro 2002.

SKINNER, James; STEWART, Bob e EDWARDS, Allan **Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organizations.** Sport Management Review, v.2, p 173-192, SMAANZ, 1999.

SNELL, Scott A & BATEMAN, Thomas S. **Administração: Construindo a Vantagem Competitiva,** Editora Atlas, São Paulo, 1998

STEWART, Bob **The Nature of Sport Under Capitalism and its Relationship to the Capitalism Labour Process,** Sporting Traditions, nº1, p 43-61, november, AAFLA, Los Angeles, 1989.