

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO
KUBITSCHER DE OLIVEIRA**

**MARKETING ESPORTIVO: ESTUDO COM CLUBES DE
FUTEBOL DO ESTADO DE SÃO PAULO – CAMPEONATO
PAULISTA E CAMPEONATO BRASILEIRO**

DIADEMA

2013

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO
KUBITSCHER DE OLIVEIRA**

**ANAÍDE SOARES DE CARVALHO
MARIA JOSEANA SILVA BARBOSA
WALLINSON JOSÉ DE CARVALHO
WELLINGTON MARTINS FERREIRA**

**MARKETING ESPORTIVO: ESTUDO COM CLUBES DE
FUTEBOL DO ESTADO DE SÃO PAULO – CAMPEONATO
PAULISTA E CAMPEONATO BRASILEIRO**

Trabalho de aproveitamento do curso
Técnico de Nível Médio de Técnico de
Administração sob a orientação do Prof.
Leonardo Fabris Lugoboni.

DIADEMA

2013

AGRADECIMENTOS

Agradecemos acima de tudo a Deus, pois sem ele não chegaríamos aonde chegamos. De maneira alguma, podemos nos esquecer dos agradecimentos ao nosso excelente orientador Prof. Leonardo Fabris Lugoboni, que com muita paciência, disponibilidade e dedicação, nos orientou, indicando as melhores diretrizes a seguir para a constituição de nosso Trabalho de Conclusão de Curso.

"Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!" (Mahatma Gandhi).

BANCA EXAMINADORA

DIADEMA

2013

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como fundamental objetivo, descobrir como os times de futebol do estado de São Paulo que participam de muitas competições, tanto regionais quanto nacionais, utilizam as ferramentas do Marketing Esportivo a fim de contribuir em sua geração de receitas e ganhos. Serão feitas análises por meio de uma pesquisa de campo qualitativa com perguntas relacionadas à utilização das ferramentas de Marketing por parte das lojas de artigos e materiais esportivos, e também por parte dos integrantes diretos dos times de futebol do estado de São Paulo. Neste trabalho, foram abordados desde conceitos essenciais como: definição; objetivos; conceitos e características; vantagens e desvantagens; funções; etc., até conceitos considerados mais complexos como: administração e planejamento geral; perfil do torcedor/consumidor; patrocínio; marca da empresa; mix de marketing; etc., sendo estes considerados importantes para total compreensão do tema 'Marketing Esportivo'. O método utilizado para realizar a pesquisa mediante os times foi à elaboração de um questionário com um total de 17 perguntas que dizem respeito diretamente aos aspectos relevantes para as práticas do Marketing Esportivo. Foi acessado o endereço eletrônico da Federação Paulista de Futebol do Estado de São Paulo, para coletarmos os e-mails e contatos telefônicos dos times para que posteriormente entrássemos em contato para solicitar a participação em nosso trabalho. Com base em todo o conteúdo levantado durante o período de construção deste Trabalho de Conclusão de Curso cujo tema aborda práticas do Marketing Esportivo, chegamos à conclusão que os clubes se comportam de maneiras distintas em relação há alguns assuntos questionados, como também os mesmos se comportam de maneira semelhante em relação a outros, como por exemplo, a relação do profissional da comunicação para o desenvolvimento do Marketing no esporte. As posições dos gestores dos clubes são bem claras e objetivas. Nota-se ainda que os clubes em geral, ainda são prejudicados em alguns aspectos, destacando como mais relevante o fator financeiro, que é extremamente desigual.

Palavras-Chave: Times, Futebol, Gestão, Marketing e Esportivo.

ABSTRACT

This work of course completion with a fundamental goal, discover how football teams in the state of São Paulo to participate in many competitions, both regional and national, using the tools of Sports Marketing in order to contribute in its generation of revenue and earnings. Analysis will be done through a qualitative field research with questions related to the use of marketing tools by goods stores and sporting goods, and also by the direct members of the football teams in the state of São Paulo. In this work, have been addressed since the essential concepts as: definition, purpose, concepts and characteristics, advantages and disadvantages; functions, etc., To more complex concepts considered as general administration and planning; profile fan / consumer; sponsorship; company brand, marketing mix, etc., which are considered important for full understanding of the topic 'Sports Marketing'. The method used to conduct the research by the teams was to prepare a questionnaire with a total of 17 questions that relate directly to issues relevant to the practice of sports marketing. Retrieved the address of the Paulista Football Federation of São Paulo, to collect the emails and telephone contacts of times for us to contact you later to request participation in our work. Based on all content raised during the construction of this Work Course Completion themed covers of Sports Marketing practices, we concluded that the clubs behave in different ways over a few matters questioned as well they behave similarly with respect to other, for example, the ratio of professional communication for marketing development in the sport. The positions of club managers are clear and objective. Note also that the clubs in general are still disadvantaged in some respects, particularly as more relevant financial factor, which is extremely uneven.

Keywords: Teams, Football, Management, Marketing, and Sports.

Sumário

BANCA EXAMINADORA	5
1 - INTRODUÇÃO	11
1.2 - JUSTIFICATIVA	12
2 – Referencial teórico	13
2.1 Definições de Marketing Esportivo	13
2.2 Objetivos do Marketing Esportivo	14
2.3 Conceitos e Características do Marketing Esportivo	15
2.4 Vantagens do Marketing esportivo	18
2.5 Conceitos administrativos do Marketing Esportivo	20
2.5.1 Administração e Planejamento	20
2.5.2 Conceitos de venda e produção dentro do Marketing Esportivo.	22
2.5.3 O Planejamento Geral	23
2.6 Funções do Marketing Esportivo	24
2.6.1 Funções do Marketing Esportivo na inclusão social	25
2.6.2 Prioridades funcionais do Marketing Esportivo	27
2.6.3 Funções do Marketing Esportivo na Gestão Pública	29
2.7 Naturezas do Marketing Esportivo	30
2.8 Administrações do Marketing Esportivo no Futebol	32
2.8.1 Futebol e Gestão	34
2.8.2 O futebol como principal fonte para o Marketing Esportivo: sua origem até os dias atuais.	36
2.8.3 Perfis do Torcedor	39
2.9 Patrocínios Esportivos	40
2.10 Desvantagens do Marketing Esportivo	44
2.11 Mix de Marketing	46
2.12 Marca da Empresa	50
2.12.1 Conhecimentos de marca	51
2.13 Comunicações no Marketing Esportivo	54
2.13.1 O papel do agente de comunicação	54
2.14 Formas de Utilização do Marketing Esportivo	55

2.14.1 Responsabilidade Social	55
2.14.2 Marketing utilizado empresarialmente	56
2.14.3 Marketing utilizado socialmente	56
2.14.4 Funcionamentos estruturais do futebol brasileiro e a utilização do marketing	57
3. Metodologia	61
4. Análise dos resultados	64
5. Conclusões e Recomendações	74
6. Referências	77
7. Anexo – Questionário	84

Sumário de Quadros

Quadro 1: Análise do setor de atuação dos patrocinadores.....	38
Quadro 2: Diferenciais do esporte em relação a outros negócios.....	46
Quadro 3: Referências bibliográficas.....	56

1 - INTRODUÇÃO

Estádios lotados, clubes ricos, mercados alternativos explorados, ídolos mundiais em campo e faturamento de milhões de dólares são alguns dos pontos observados no futebol europeu. Isso acontece, porque na Europa, o futebol é administrado como um negócio que deve ser rentável e proporcionar aos seus clientes/torcedores sempre o melhor espetáculo. Os clubes são geridos visando o lucro e buscando, cada vez mais, fortalecer a sua marca no âmbito nacional e mundial. Essa visão, quando voltada para o Brasil é bem diferente. Aqui os clubes ainda são, em sua grande maioria, administrados de forma passional e emocional. Com isso muitos se encontram endividados (alguns a beira da falência), onde a principal fonte de rendas é a comercialização de seus jogadores. A maioria não tem caixa para fazer investimentos ou contratações de impacto. Ainda são reféns das cotas de televisão, tem baixo investimento nas categorias de base e com pouco trabalho voltado para o torcedor, acreditando que somente lojas virtuais e um programa de sócio-torcedor bastam para sanar seus problemas econômicos e financeiros. A precariedade nas instalações dos estádios, baixa média de público, campeonatos regionais deficitários e falta de investidores no futebol agravam ainda mais o quadro atual de nosso futebol.

Diante desse quadro há a necessidade de mudanças urgentes no sentido de se buscar modelos alternativos de gestão dos departamentos de futebol, da base ao profissional. Os dirigentes, buscando novas fontes de receitas e mercados, devem investir na melhora da estrutura física de seus clubes, oferecer melhores condições de trabalho a seus funcionários, estabelecer e fortalecer sua marca, montar equipes fortes e competitivas para conquistar títulos, aumentar seu quadro de sócios e buscar a fidelização dos mesmos. Ou seja, como já aponta a legislação vigente, os clubes devem ser geridos como empresas que visam, sempre, o lucro. No Brasil, grandes clubes como: São Paulo, Cruzeiro, Santos, Internacional e Grêmio que já deram alguns passos em direção a esse modelo de gestão nos últimos anos colheram resultados positivos. Outros já começam a investir na profissionalização de seu futebol e, sobretudo, em marketing esportivo, buscando os mesmos objetivos. Neste cenário, até clubes de menor expressão do futebol brasileiro como América/RJ,

Bangu/RJ, Remo/PA, Paysandu/PA, Santa Cruz/PE, América/MG, entre vários outros, que vivem períodos de ostracismo, sem grandes realizações ou feitos, endividados, com poucas alternativas de receitas, estrutura e recursos mal utilizados e um grau de dificuldade elevado para sair dessa situação, poderiam se buscar neste modelo, alternativas para sua recuperação.

1.2 - JUSTIFICATIVA

O esporte tem-se posicionado como importante indústria da economia mundial. Acredita-se que a promoção de relevantes eventos esportivos que estão agendados para acontecer no Brasil, como a Copa do Mundo de Futebol de 2014, e os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016, representaram um desenvolvimento ainda mais significativo da indústria esportiva no país. Esses eventos abrangem a necessidade de investimentos em infraestrutura e nas instalações esportivas, incluindo as arenas onde as competições ocorrerão.

O marketing esportivo, nos últimos anos, tem se mostrado uma forma de divulgação bastante vantajosa para as empresas de um modo geral. No Brasil, a tendência do marketing esportivo é de expansão. Muitas empresas têm tomado consciência desta forma de divulgação de marcas e seu potencial para atingir o público, partindo então para esta forma de abordagem, com a finalidade de tornar seus nomes mais conhecidos e conseqüentemente aumentar suas vendas.

Dentro desta forma de marketing, destacam-se diversas estratégias, que atendem as empresas de diferentes formas, cada qual para um fim próprio. Algumas destas formas de marketing esportivo são: o patrocínio a um ou mais clubes, o patrocínio de publicidade estática, o patrocínio de jogos pela televisão e o patrocínio de eventos. Empresas e marcas líderes costumam privilegiar esta área, aproveitando-se da boa imagem de clubes e esportistas junto à opinião pública, como a Diadora, patrocinadora de Gustavo Kuerten - o Guga e, durante muitos anos, a Parmalat com o Palmeiras (entre outros times de futebol)

2 – Referencial teórico

2.1 Definições de Marketing Esportivo

O termo Marketing Esportivo surgiu em meados de 1978, pela Advertising Age (membro-associado da Associação Americana de Marketing) para descrever a utilização de técnicas de marketing dentro do esporte. Desde então os estudos no campo do Marketing Esportivo cresceram em grande quantidade, a ponto de se tornar uma área específica de pesquisa, acompanhando o mercado e o volume de movimentação financeira gerada pelo esporte em todo o mundo. (PITTS e STOTLAR, 2002).

Segundo Bertoldo (2000), marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Muylaert (1993), por sua vez, apresenta o marketing esportivo como um “primo irmão” do marketing cultural, inserindo ambos no contexto do marketing institucional, cuja principal preocupação é formar, via de regra a médio e longo prazo, uma boa imagem corporativa, criando, na mente do consumidor, uma impressão que distinga uma marca específica dentre as demais (DELOZIER, 1976; GOMES & SAPIRO, 1993).

Marketing esportivo é “como as empresas distinguem se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades (...), e isto funciona devido à nossa intensa afeição emocional por equipes e atletas”. Em outras palavras, trata-se de uma união de interesses, pois, atuando sobre o lado emocional dos consumidores, ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao público (SCHLOSSBERG, 1996).

Mullin, Hardy e Sutton (2004, P. 18), afirmam que “o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca”. Os autores apontam a existência de dois eixos: (a) o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos; e (b) o

marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas.

Ainda afirmam que Marketing esportivo é o processo de elaborar e programar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e realizar os próprios objetivos da empresa.

Já Campomar (1992), aprofundando-se na questão conceitual, acha por bem considerar o marketing esportivo como um campo de atividades com características próprias, colocando, porém, que as relações existentes entre marketing e esporte costumam envolver, sob um mesmo rótulo, duas classes de interação que ele prefere denominar como o marketing do esporte e o esporte no marketing de uma organização.

A definição do marketing esportivo não pode ser muito diferente do marketing propriamente dito – ela apenas deve estar relacionada à disciplina do esporte. Assim como no marketing, no esporte ele deve estar vinculado a algumas premissas básicas da disciplina: produto demanda desejo, necessidade, valor, satisfação, qualidade e mercado. Esses conceitos fundamentais do marketing, sobre o qual é alicerçada a matéria, também se aplicam ao marketing esportivo. (CARDIA, 2004). Segundo Meenaghan e O’Sullivan (1999), o marketing esportivo representa a mais nova, a mais dinâmica e potencialmente mais importante área de expansão.

O marketing esportivo é uma das estratégias, dentro de um planejamento, que utilizam o esporte para atingir suas metas. (AFIF, 2000; PITTS; STOTLAR, 2002; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

2.2 Objetivos do Marketing Esportivo

Araújo (2002) aponta os seguintes objetivos para o marketing esportivo: aumentar o reconhecimento público; reforçar a imagem corporativa; estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado; combater ou antecipar-se a ações da concorrência; envolver a empresa com a comunidade; conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento, entre outros.

2.3 Conceitos e Características do Marketing Esportivo

Afirmam que o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca, apresentando dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através das promoções esportivas (MULLIM, HARDY e SUTTON 2000). Melo Neto (2003) define alguns conceitos para melhor entender o marketing esportivo: (a) uma ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar uma atividade esportiva de interesse público; (b) alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem; (c) compreende ações que visem à melhoria ou a fixação de uma imagem institucional; (d) utiliza o conceito de esporte como veículo (mídia); (e) é uma estratégia mercadológica; (f) é uma modalidade de marketing promocional; (g) é um poderoso instrumento para a construção e preservação da imagem institucional da empresa.

As características do marketing esportivo segundo Melo Neto (2003), são as seguintes: tipo de marketing promocional; mídia alternativa, que atinge de forma rápida e direta o consumidor; mídia participativa, porque dela participa direta ou indiretamente o consumidor; elemento de fixação e divulgação de marcas e conceitos; estratégia de marketing e comunicação que envolve menores riscos e custos e apresenta diferentes alternativas de investimento, em face das inúmeras possibilidades de criação de eventos esportivos e das diversas modalidades de esportes existentes; e elemento de reforço de imagem para seus investidores. Marketing é uma palavra de origem inglesa, derivada de market, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado (DIAS, 2003). Na visão de Kotler (2000), marketing é o processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm o que precisam e desejam com criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Marketing é uma função gerencial que busca ajustar a oferta da organização à demanda específica do mercado, utilizando como ferramental, um conjunto de princípios e técnicas. No processo social, é regulador da oferta e da demanda de bens de serviços para atender as necessidades (ROCHA 1999).

Para McCarthy e Perreault Júnior (1997), marketing é mais que venda e propaganda: é o conjunto de atividades desenvolvidas por organizações e também é um processo social e, divide-se em dois segmentos: micromarketing que é o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou cliente e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtos; e macromarketing que é o processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e a demanda e realize os objetivos da sociedade.

Identifica-se o marketing como um processo de planejamento e execução, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e bons serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. A adoção de tais conceitos de marketing pelas empresas pode proporcionar muitas vantagens. Em primeiro lugar, a sobrevivência e a continuidade da empresa, em longo prazo, derivam de sua capacidade de atrair e reter clientes (SANDHUSEN 2000). Existem indicativos que mostram que, empresas orientadas em marketing são mais lucrativas, independentes da agitação do mercado em que atua da intensidade da concorrência e do grau de mudanças tecnológicas Levitt (APUD ROCHA E CHRISTENSEN, 1987).

Porém, quando se fala em Marketing, muitas dúvidas ainda se fazem presentes. Há empresas que possuem produtos adequados, mas não tem uma orientação para o marketing o que pode implicar em um mau desempenho, como consequência de não investirem em um departamento de marketing.

Levitt Apud Rocha e Christensen, (1987) destaca que muitas empresas não sobreviveram no mercado porque acreditavam e confiavam exageradamente em seus produtos, e não se preocupavam em satisfazer as necessidades dos seus clientes, não tendo, nestes casos, uma direção de seus produtos voltada para o marketing, a fim de obterem um contato direto com o consumidor final.

Se várias pessoas forem convidadas a definir marketing, até mesmo os empresários e administradores os definirão como venda ou propaganda. É certo que estes são alguns dos elementos do marketing, mas não os únicos (MCCARTHY E PERREAULT JÚNIOR 1997).

Segundo Kotler e Fox (1994), poucos sabem que o processo de marketing inclui a avaliação de necessidades, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, preço e distribuição.

Muitos acreditam que marketing é somente venda e promoção, que alguém está sempre tentando vender alguma coisa. No entanto, muitas empresas ficam impressionadas ao saber que a venda não é a parte mais importante do marketing.

Quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado e distribui e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços, torna-se muito mais fácil. Já para Rapp e Collins apud COBRA, (1992), todo marketing deve conseguir satisfazer às necessidades e vontades dos consumidores, seja consciente ou inconscientemente. Deve efetivar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial em intenção de compra e compra real. E, quase todo marketing, deveria tentar desenvolver uma relação contínua com o comprador após a primeira venda, para que haja novas compras e o consumidor se torne fiel ao produto.

Existem algumas orientações características sob as quais as empresas e profissionais administram sua atividade de marketing, as quais englobam a orientação para marketing, orientação para produção, orientação para o produto e orientação para a venda (KOTLER, 1998).

Levitt Apud e Kotler, (1998) expõe em seu trabalho, um grande contraste entre os conceitos de venda e de marketing. A venda destaca as necessidades do vendedor, das quais fazem parte o marketing e as necessidades do comprador.

A venda se preocupa com a precisão do vendedor em transformar seu produto em lucros; já o marketing envolve o processo de satisfação das necessidades do cliente através do produto e de um conjunto de valores associados a sua concepção, distribuição e, finalmente, seu consumo.

Neste sentido, os principais objetivos perseguidos pelo profissional e pelas empresas que se norteiam pelo conceito de vendas são os de obter vendas substanciais para seus produtos. Sabe-se que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente se não forem estimulados, no entanto, podem ser levados a comprar mediante várias estratégias de estímulo de vendas. Porém, se os clientes não comprarem novamente existem muitos

outros que comprarão. Há, também, o profissional e a empresa orientados para a produção. Neste caso, trabalham no sentido de alargar a produção por meio da redução de preço (KOTLER, 1998).

Henry Ford foi o pioneiro desta filosofia no início do século XX para expandir o mercado automobilístico. Ele empregou todo o seu talento no aperfeiçoamento da produção em série (linha de montagem), possibilitando baixar o custo de produção de automóveis e com isto aumentar a venda de unidades (KOTLER, 1998). Segundo o autor, o conceito de produção é, há muito tempo utilizado pelos vendedores, acredita-se que os clientes darão prioridade àqueles produtos que estão amplamente oferecidos no mercado, e com preço baixo, portanto não há a preocupação com a satisfação do cliente.

"Os administradores de organizações orientadas para a produção são os que se concentram em atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição." Kotler, (1998, p.32). Ou seja, a organização que tem competência produtiva, atinge seus clientes colocando os seus produtos no maior número de pontos de venda possíveis, em grande quantidade e a preços baixos, para que sejam de fácil acesso.

Para MCarthy e Perreault (1997), a orientação para o produto analisa que os consumidores irão eleger os produtos que proporcionarem mais benefícios com relação a outros, como por exemplo, qualidade, desempenho ou, características superiores, como novidades. As organizações voltadas para esses conceitos procuram se concentrar em fazer produtos superiores e a aperfeiçoá-los com o passar do tempo.

Conforme o conceito de marketing descrito por Kotler (1996), para alcançar as metas de uma organização é preciso definir quais as necessidades e desejos do consumidor a fim de oferecer a ele satisfações desejadas com mais eficiência que os concorrentes.

2.4 Vantagens do Marketing esportivo

Pitts e Stotlar (2002) mencionam que o marketing esportivo corresponde ao processo de elaborar e programar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.

A emoção do espetáculo esportivo é transferida inconscientemente estabelecendo a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte (MELO NETO 1995).

O marketing esportivo torna-se envolvente por misturar diversas emoções como adrenalina, alegria, vibração, conquista, juntamente com a finalidade de comunicar saudavelmente. Esses elementos fazem da atividade um misto de sensações que proporcionam aventura e poder.

Os autores Oliveira e Pozzi (1996) ainda complementam que as mensagens transmitidas por patrocínios de eventos esportivos chegam sutilmente aos consumidores mediante associações, garantindo prestígio e credibilidade às marcas que patrocinam. Esse é o tipo de ação que tem a capacidade de reforçar ou mesmo mudar as atitudes de um consumidor em relação a uma marca.

Grande parte dos brasileiros é apaixonada por esportes, mas o investimento ainda é escasso, pois os empresários que se arriscam a atuar neste segmento o fazem porque realmente se identificam com o esporte. A falta de incentivos fiscais para que as empresas rumem ao esporte é um grande empecilho. Isto aliado ao amadorismo de atletas e dirigentes esportivos transforma o fomento ao esporte quase nulo.

"Não dá mais para um atleta chegar à sala de um grande industrial e pedir uma ajuda, para poder treinar e competir", diz Siomar Apud Freitas, (2005, p. 1), da *New Sports Marketing* e entretenimento, empresa que cuida daquele que pode ser o maior evento de música do Brasil, a Kaiser Music. Para Siomar apud FREITAS, (2005) o marketing esportivo "é um mercado crescente", e não há empresa importante que fique de fora de grandes espetáculos esportivos ou de eventos de entretenimento, pois para "atender essa massa de consumidores, empresas e agências precisam realmente saber o que têm nas mãos".

Sabendo que a segmentação de mercado é uma pilastra de sustento ao marketing esportivo, levanta-se como vantagens do marketing esportivo: (a) aumento do reconhecimento da empresa; (b) melhorara na imagem institucional; (c) demonstra responsabilidade social; (d) incrementa o reconhecimento de determinados produtos; (e) cria um centro de hospitalidade

para a empresa; (f) melhora a imagem de um produto; e, (g) incrementa o resultado de vendas em curto prazo; alimenta o orgulho e a motivação dos funcionários (CARDIA, 2003).

Deve-se levar em conta o comportamento das empresas americanas na hora do investimento esportivo, no contexto de negócios esportivos, as empresas vão conseguir comprar oportunidades de publicidade e patrocínio de esportes porque seus clientes são fãs dos esportes, e não porque os patrocinadores são entusiastas de esportes (CÁRDIA, 2004).

Para Melo Neto (1998), o esporte favorece a abordagem da segmentação pelas empresas, porque compreende diferentes modalidades praticadas por públicos diferenciados. Se o critério de segmentação é por faixa etária, temos os esportes para idosos, como o golfe, e os esportes para adolescentes, como os esportes de praia. Se a segmentação for pela renda há os esportes de “elite” (tênis, iatismo, hipismo, etc.) e os esportes de massa (futebol, vôlei) Se a segmentação desejada for pelo sexo tem-se futebol, boxe, automobilismo para os homens e ginástica rítmica, natação, para as mulheres, por exemplo.

2.5 Conceitos administrativos do Marketing Esportivo

2.5.1 Administração e Planejamento

A utilização de marketing junto ao esporte, ou seja, o marketing esportivo envolve o incentivo à realização de transações que se inter-relacionam dualisticamente, tendo como centro o esporte e seus atores (clubes, atletas, eventos). Esses, por sua vez, procuram relacionar-se, de um lado, com empresas investidoras – voltadas tanto para o fomento à geração de um produto no terreno esportivo quanto para a obtenção de resultados junto ao público – e, de outro, com o próprio público – interessado em consumir eventos e produtos do esporte em si e, conseqüentemente, sensível às mensagens daquelas organizações que demonstram uma clara identidade com suas preferências (RICARDO MONTEIRO, 2009).

Administração nada mais é que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorre dentro da organização. A Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. “Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir e crescer”. (CHIAVENATO, 2004)

O mesmo autor ainda cita que “toda organização precisa ser administrada para alcançar objetivos com a maior eficiência, economia de ação e recursos e ser competitiva”.

Segundo Levitt (1985), um dos principais ícones do marketing contemporâneo, escreveu um artigo que ficou intitulado "Miopia em marketing", considerada um clássico entre os clássicos da área de marketing e vendas, pois aponta que muitas empresas fecharam porque confiavam demasiadamente em seus produtos, e não se preocupavam com a satisfação das necessidades de seus clientes não tendo, nesses casos, uma orientação de seus produtos voltada para o marketing, a fim de criarem uma relação próxima com o consumidor final, técnica essencial para esse tipo de orientação e obtenção de sucesso.

Poucas ideias tiveram tanto impacto na formação do pensamento de marketing quanto às preconizadas no artigo “Marketing myopia” (Miopia em marketing), publicado pelo ex-professor de Harvard, Theodore.

A própria revista, em seu número comemorativo de 75 anos, em 1997, considerou “Marketing myopia” como um dos 16 artigos mais importantes de sua história, em todas as áreas de management (LEVITT, NA EDIÇÃO DE JULHO/AGOSTO DE 1960 DA HARVARD BUSINESS REVIEW).

Cada vez mais as organizações procuram fixar sua imagem e marca na mente do consumidor e o marketing esportivo destaca-se hoje pelo modo com que atinge esse objetivo (DEBORA FERRARI & RICARDO DA SILVEIRA).

Os autores Lacombe & Heilborn (2003) dizem que “Administração é o conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir,

coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

Evidenciamos assim o foco sobre o planejamento, antes de qualquer outra ação, como forma de preparação para executar qualquer ação decidida pela organização.

Roche (1998) acrescenta que o “Planejamento é um processo inseparável da direção”.

Assim, considerando que muitos outros autores apontam neste mesmo sentido, podemos entender que o planejamento é um processo vital para a gestão de um clube esportivo ou qualquer outra organização. Deverá ser o instrumento que conduzirá a uma reflexão sobre o ambiente no qual o clube está inserido, permitindo a previsão dos fatos que podem afetá-lo e que servirão de parâmetros para as tomadas de decisões sobre o processo de gestão. Além disso, permitirá o balizamento das ações dentro de prazos que possam ser significativos para alcance dos objetivos ou até mesmo a reavaliação dos mesmos.

Evidencia-se assim a necessidade dos clubes de futebol de investirem no planejamento, direcionando suas ações, dentro de cronogramas e prazos pré-estabelecidos, melhorando a aplicação das receitas e os gastos e criando o ambiente necessário para promover a interação com o seu público-alvo, no caso os torcedores, os clientes, os investidores etc., e conseqüentemente, até mesmo obter o sucesso nas competições e eventos que participem.

2.5.2 Conceitos de venda e produção dentro do Marketing Esportivo.

O conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro de uma organização para fora. Começa com a fábrica, foca sobre os produtos existentes na empresa e exige ênfase em venda e promoção para gerar resultados rentáveis (KOTLER 1996). O conceito de marketing, entretanto, parte de uma perspectiva de fora para dentro.

Começa com um mercado bem definido, foca as necessidades dos consumidores, coordena todas as atividades que afetarão esses consumidores e produz lucros pela obtenção da satisfação desses consumidores.

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

Segundo Kotler (1996), o conceito de produção é muito utilizado pelos vendedores. Acredita-se que os clientes darão preferência àqueles produtos que estão amplamente oferecidos no mercado e com preços reduzidos, portanto não há a preocupação com a satisfação do cliente. A organização que tem uma boa capacidade produtiva atinge seus clientes colocando seus produtos no maior número de pontos de venda possíveis, em grande quantidade e a preços baixos, para que sejam de fácil acesso. “É mais importante adotar a estratégia correta do que buscar o lucro imediato” (KOTLER, 2000, p.85).

“Ao planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.” (KOTLER, 2000, p.86).

2.5.3 O Planejamento Geral

De acordo com Roche (1998) Integrada ao Planejamento Geral há o Planejamento Estratégico, que é um conjunto de ações orientadas, em cada momento, às diversas alternativas possíveis e que permite selecionar e implantar aquelas que atendam à missão e objetivos definidos da melhor maneira possível. O planejamento estratégico está ligado à política da organização, sendo considerado na verdade elemento chave para definir a “cultura da organização” para reger uma associação ou clube. O Planejamento Estratégico deve ser incluído progressivamente nos clubes profissionais por causa das constantes variações que acontecem no segmento desportivo e que podem influenciar diretamente o progresso e a melhoria do trabalho, tais como: mudanças nas fontes de receita do clube, alterações no quadro dos torcedores nos estádios, na transmissão de jogos, entre outros.

Assim o mesmo afirma que o “Planejamento Estratégico, ou seja, a construção do futuro levando em conta as possíveis mudanças será cada vez mais necessária no mercado esportivo”. E como reforça Lacombe & Heilborn (2003) indicando que este é imprescindível quando se olha para o futuro da instituição esportiva.

Do conceito de Planejamento Estratégico deriva o Plano Estratégico, que para (ROCHE 1998) é “o produto resultante da aplicação, na mesma, de um processo de planejamento estratégico”. O plano estratégico deve ser um instrumento eficaz, com baixa margem de erros.

2.6 Funções do Marketing Esportivo

O marketing esportivo tem por função a própria promoção da marca, dos atletas, do clube das atividades, do merchandising e outros.

Para Afif (2000) o marketing esportivo é “[...] uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas: por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores [...] (camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).”.

A publicidade tradicional concorre nestas questões e o profissional de marketing precisa aplicar criatividade e buscar inovações para diferenciar suas estratégias. Tradicionalmente os profissionais de marketing já costumam aproveitar a imagem de atletas ou das equipes esportivas, buscando captar resultados positivos à marca ou dentro de campanhas desenvolvidas com a estratégia “emocional”, por exemplo, (AFIF, 2000).

Afif (2000) ainda aponta a possibilidade de rejuvenescimento da marca, justamente pelo efeito que o esporte produz (e traduz) entre os jovens, tática inclusive comum, ao unir a marca de uma empresa ao esporte.

Outra incumbência do marketing esportivo, no entanto, é conciliar as demandas do mercado com a paixão do esporte, proporcionando prazer em troca de resultados. Tudo isso sem esquecer o papel dos ídolos, que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado, com suas mensagens

traduzidas em forma de talentos esportivos. Na verdade, ele contempla benefícios aos investidores que ao longo dos anos vem aumentando cada vez mais, podendo até contar com assessoria de imprensa e espaços reservados para entrevistas coletivas. (AFIF 2000).

Apesar do risco desta 'parceria', já que assim como pode ser positiva a captação pela exposição da marca de uma empresa a um atleta, por exemplo, também corre o risco de ter a imagem da empresa prejudicada, indiretamente, quando o atleta tem alguma atitude inadequada.

De acordo com Pitts e Stotlar (2002) o Marketing esportivo tornou-se a função mais importante de um negócio esportivo, devido ao crescimento da indústria do esporte que não demonstra sinais de esgotamento. Tal crescimento sugere cada vez mais um aumento de empresas e produtos esportivos. Cada produto ou empresa representa concorrência. Nesta área, concorrência significa que um negócio esportivo compete com outro para conquistar o dinheiro do consumidor. No sentido comercial, vencer significa manter-se no negócio num nível satisfatório. O sucesso é definido pela própria empresa esportiva e em geral se mede pela realização dos objetivos propostos.

2.6.1 Funções do Marketing Esportivo na inclusão social

A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que atua e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce. (NETO E FROES 2002).

Conforme Esteves (2000), a responsabilidade pelo todo é uma atitude que envolve pessoas e organizações na construção coletiva de uma realidade que interesse a todos e respeite o direito das futuras relações a uma vida significativa. Na prática, ela envolve a reinvenção permanente do nosso agir no mundo, de modo a privilegiar a inclusão e a equidade nas suas mais diferentes possibilidades.

O esporte é um veículo de educação. A sua prática implica a absorção de valores fundamentais como respeito ao próximo, regras de civilidade e convivência, disciplina e muitos outros. Através do esporte aprendem-se novas

atitudes, adotam-se novos comportamentos e adquire-se senso de responsabilidade. O esporte permite aos seus praticantes a fixação de metas de melhoria e visão de futuro (NETO e FROES 2002).

Comoção e paixão nacional, essa é definitivamente a definição para o Futebol no Brasil. Apesar de ser um esporte criado por ingleses, a consagração mundial do esporte é dada aos jogadores brasileiros, conhecidos pela habilidade, criatividade, inovação e domínio dessa arte.

O reconhecimento do esporte como fonte de socialização positiva e inclusão social, pode ser percebido pelo crescente número de projetos esportivos destinados as crianças e aos jovens de classes populares, financiados ou não por instituições governamentais e privadas. Os benefícios colhidos com a prática regular de esportes, na formação moral, psicológica e da saúde dos seus praticantes são percebidos de forma rápida e límpida, interferindo diretamente no futuro dos envolvidos por essa atmosfera.

Se apropriando da fama, encanto e a enorme popularidade que o futebol possui no Brasil, grandes craques do esporte realizam projetos sociais de grande sucesso, demonstrando preocupação com o futuro de milhares de crianças e comunidades carentes, tudo em nome da responsabilidade e da inclusão social.

De acordo com Canton (2002) o marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa relevante em benefício mútuo. Notamos atualmente esta forte aliança estratégica entre empresa e organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida, ou diretamente em benefício da causa em si.

Atualmente uma das instituições com maior credibilidade em nosso país é a Gol de Letra, que é reconhecida pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) como modelo mundial no apoio a crianças em situação de vulnerabilidade social.

Fundada em 1998, pelos ex-jogadores de futebol Raí e Leonardo, a ONG investe na formação e capacitação de crianças e adolescentes

proporcionando educação, cultura, assistência social e aumento na autoestima dos jovens participantes.

Na Fundação, o futebol não é o esporte com maior ênfase, todas as atividades físicas têm espaços iguais, pois o principal objetivo não é a formação de atletas, mas sim de cidadãos. O Projeto Gol de Letra é um sucesso desde sua implantação e é reconhecida como uma das 30 instituições-modelo em pesquisa da UNESCO publicada no livro Cultivando Vida, Desarmando Violências.

Outro projeto social que merece destaque em nosso país é a recém-criada "Doação Campeã" (patrocinadas pelas empresas do Sistema Verdes Mares de Comunicação, Nacional Gás e Federação Cearense de Futebol) no Estado do Ceará que propõe a arrecadação de um quilo de alimento por cada torcedor que se dirigir ao estádio de futebol para assistir aos jogos do campeonato cearense.

Ao doar o alimento, o torcedor ganhará brindes exclusivos como bolsas de viagem, bolas, canecas e camisas oficiais do seu time.

As ações da Doação Campeã acontecerão em 24 jogos do Campeonato Cearense realizados em Fortaleza no ano de 2012 e inúmeras crianças de várias instituições carentes serão as principais beneficiadas.

A pretensão da ação é arrecadar cerca de 30 toneladas de alimentos até o término do campeonato.

O Brasil ainda caminha vagarosamente na questão do marketing social, porém se depender de iniciativas como as citadas e do entusiasmo que o futebol exerce em cada um dos brasileiros, certamente o futuro nublado de milhares de jovens e crianças será alterado, e muitos cidadãos transformados e dispostos a praticar e disseminar o bem serão revelados.

2.6.2 Prioridades funcionais do Marketing Esportivo

O Marketing Esportivo busca ações que visem à melhora ou a fixação de uma de uma imagem institucional e pode ser considerada uma estratégia mercadológica.

Propõem-se um processo de marketing composto por três fases: a análise do contexto de marketing, consistindo na reunião, por meio de um Sistema de Informações de Marketing, de aspectos do ambiente externo e interno da empresa com impacto potencial sobre as decisões, os objetivos e as ações mercadológicas da empresa; a gestão estratégica de marketing, consistindo a segmentação de mercado, a seleção de mercados-alvo, o posicionamento, e a definição de estratégias competitivas; e a gestão do composto de marketing, consistindo nas decisões relacionadas às quatro variáveis: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação) (URDAN E URDAN 2006, pp. 21-22). Segundo Campomar (1984) “pode-se dizer que as atividades de marketing consistem na procura da composição dos fatores de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis”. Segundo o autor, dentre as atividades de marketing, as variáveis de decisão de marketing (composto de marketing) caracterizam-se como fatores controláveis pela organização que podem ser manipulados para influenciar as trocas.

Para Gilmar Santos (2005, p. 47), marketing é o “processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços, para criar relações de troca, que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Podemos dizer também que o Marketing Esportivo possui a função primordial de estabelecer maneiras que possibilitem o sucesso total e absoluto de conceitos importantes para uma empresa, dentre eles podemos destacar: estratégias notáveis, empregados dedicados, bons sistemas de informação e excelente implementação.

Logo, o Marketing Esportivo possui em uma de suas funções, referirem-se ao uso das variáveis do Marketing Mix para comunicar os benefícios da participação no esporte para os consumidores em potencial, tendo como principal objetivo assegurar à sobrevivência dos demais tipos de modalidades, acompanhado as rápidas mudanças ambientais.

Algumas empresas da área utilizam o “Marketing de Esportes” para assegurar que o produto esportivo seja atrativo ao consumidor não apenas

sobre a forma de entretenimento (ao vivo ou televisionado), mas também como uma forma de manter-se saudável, já que tais consumidores podem ser vistos como a essência do futuro para o esporte, quer sejam como atletas ou espectadores. Logo, todo empreendimento compreende em uma organização particular, governamental ou de economia mista que produz e/ou oferece bens e serviços tendo em vista, geralmente, a obtenção de lucros (AURÉLIO 1995).

O processo funcional do Marketing Esportivo consiste na identificação e descrição dos mercados-alvo que se trata da delimitação de grupos heterogêneos em grupos homogêneos, isto é, consumidores potenciais que apresentam uma série de características pessoais de consumo em comum. Esse processo é realizado por meio das informações demográficas, psicográficas e comportamentais dos determinados consumidores esportivos de um distinto segmento obtido por pesquisa com amostragem e metodologia científica adequada.

Posteriormente, se dá o desenvolvimento do composto de marketing para cada segmento que, além da variável produto e seus componentes, são consideradas as decisões referentes às outras variáveis do composto de marketing esportivo, ou seja, questões de precificação, ações promocionais e a distribuição do produto esportivo. No mesmo instante, surge a necessidade de implantar e coordenar os planos de marketing. Com a definição dessas variáveis, o marketing esportivo estratégico assume adoção de métricas para controle das atividades anteriores desempenhadas e na avaliação de desempenho na satisfação dos clientes.

2.6.3 Funções do Marketing Esportivo na Gestão Pública

De acordo com Kisil, (2004) quando relacionamos as incumbências do Marketing Esportivo na questão de gestão pública, podemos estabelecer que essa etapa consiste na integração e identificação entre os serviços de auxílio prestados – e o fim oriundo de uma necessidade social. Nesta etapa são contemplados os métodos de trabalho – qualificação e formação de grupos de trabalho.

Seguindo, compreendemos no controle realizado por meio de monitoramento constante de cada atividade ou após o término do projeto,

podendo ser realizada internamente ou externamente da equipe de projetos. Entretanto, Kisil (2004) adverte que para medir resultados é preciso estabelecer indicadores sobre os objetivos definidos sendo necessariamente mensuráveis e quantificáveis.

2.7 Naturezas do Marketing Esportivo

Para muitos autores, a motivação que levou grandes empresas a investirem no esporte está proporcionalmente ligada ao espaço que a mídia em geral reservou para a divulgação dos eventos em virtude do sucesso obtido em grandes competições nacionais e internacionais e o retorno institucional e de vendas que eles traziam (PITTS, 2002).

De acordo com Pitts (2002), uma das grandes características do marketing esportivo, é o envolvimento de eventos, times, contratos de endorsement (testemunhal de atletas), ligas e compra de espaços de mídia em eventos esportivos. O marketing esportivo desempenha muito bem sua função como um "lembrete" de qualidade, sem, contudo, impor sua venda, uma vez que ao fazer-se lembrar, ele está lhe dando uma opção de nome no mercado cabendo, portanto, a empresa (marca) investir também na propaganda com uma ação significativa, explicando quais são os seus produtos e para quem são destinados.

O Marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos (BERTOLDO 2000).

Muylaert (1993), por sua vez, apresenta o marketing esportivo como um "primo-irmão" do marketing cultural, inserindo ambos no contexto do marketing institucional, cuja principal preocupação é formar, a médio e longo prazo, uma boa imagem corporativa, criando, na mente do consumidor, uma impressão que distinga uma marca específica dentre as demais (DELOZIER, 1976; GOMES & SAPIRO, 1993).

O marketing esportivo é “como as empresas distinguem-se nestes dias, identificando-se com heróis atléticos e suas habilidades (...), e isto funciona devido à nossa intensa afeição emocional por equipes e atletas” (p. 1). Em outras palavras, trata-se de uma união de interesses, pois, atuando sobre o lado emocional dos consumidores, ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao público (SCHLOSSBERG 1996).

No marketing esportivo encontra-se, também, o marketing no esporte, que procura comercializar os produtos e serviços de empresas esportivas ou a própria promoção de atividades.

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas. Para ele, existem duas formas de definir essa prática. A primeira se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte (camisas oficiais do time, por exemplo). A segunda trata-se de uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).

O marketing esportivo ao associar a imagem do atleta, do clube e do esporte em geral à marca, produto e nome da empresa patrocinadora, torna-se um elemento decisivo na estratégia de valorização, divulgação, rejuvenescimento da marca e produto. O marketing esportivo pode se caracterizar como mídia alternativa. O esporte por si só tem espaço reservado em qualquer veículo de comunicação, pois as notícias do esporte ajudam a vender o veículo (jornal, revista, rádio e TV).

Pelo esporte ser uma mídia alternativa, permite divulgação diferenciada através do merchandising, além de exibir a marca ou produto de diferentes formas.

Segundo Darren Marshall, vice-presidente da SRI – Sponsorship Research International, “... o retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos esportivos é quatro vezes maior do que o de uma boa

campanha publicitária”. Isto possibilita alto retorno publicitário para seus investidores.

O marketing esportivo tem como uma das principais ações, a atividade de patrocínio esportivo. Os conceitos de patrocínio são variados, abordando diferentes aspectos. Todos eles geralmente estão relacionados ao tempo e ao objetivo em que foram concebidos.

2.8 Administrações do Marketing Esportivo no Futebol

A década de 90 assistiu a uma série de mudanças na administração do futebol, pelo estabelecimento de contratos de parceria entre clubes e empresas para a gestão comercial dos clubes. A maioria dessas parcerias foi desfeita antes do término do contrato. Essas mudanças foram motivadas por certas percepções sobre o potencial do futebol como negócio, dentro de uma racionalidade que chamamos de econômica. Segundo Fleury e Fleury (2000), para compreender o processo de mudanças porque passam as empresas, três percepções conceituais devem ser observadas:

A primeira implica ultrapassar uma visão estática da realidade, assumindo o movimento dos processos em curso, por meio da identificação dos principais atores envolvidos (caracterização da cadeia produtiva, suas interfaces e mecanismos de coordenação), seus objetivos (propósitos fundamentais), processos de interação (características gerais do processo produtivo e fatores e funções críticas para a competitividade) e indicadores e desempenho; este tipo de caracterização fornece uma visão clara da estrutura da indústria e do negócio;

A segunda implica trabalhar o conceito de competência associado à estratégia empresarial. Nesse raciocínio, a empresa, situada em um arranjo produtivo qualquer, define sua estratégia e as competências necessárias para programá-la num processo de aprendizagem permanente que é antes um círculo virtuoso que uma hierarquia de mão única;

A terceira implica adotar uma abordagem sistêmica com relação às dinâmicas decorrentes de tal processo de aprendizagem, conforme Fleury e

Fleury (2000, p.41): “o processo de aprendizagem que cada empresa estrutura [...] gera dinâmicas de mudança internas à empresa, entre as empresas e entre grupos de empresas”.

As mudanças ou dinâmicas interempresariais são dinâmicas internas à indústria do futebol que podem ser decorrentes de mudanças horizontais ou verticais. As mudanças horizontais implicam criação de novas relações interempresariais que buscam aperfeiçoar a participação das organizações em mercados existentes ou potenciais, principalmente pela complementaridade de competências, de acordo com suas estratégias em longo prazo: o licenciamento da marca de um clube para um novo agente tem como finalidade aumentar a participação da “nova empresa” no mercado de torcedores, criando e agregando novos conceitos de produtos e serviços ao mercado de torcedores. As mudanças verticais implicam a criação de novas relações interempresariais que buscam reestruturar a cadeia ou indústria, tendo em vista torná-la mais eficientes: como a criação de parcerias com empresas de venda de ingressos pela internet, que buscam aperfeiçoar a distribuição dos ingressos.

As aprendizagens estratégica e organizacional determinam o modelo de gestão adotado por uma organização num determinado momento. Nesta abordagem, tais aprendizagens, apesar da sua natureza dinâmica, são percebidas como visões de negócio e competências já interiorizadas pela organização ou pelos seus dirigentes.

Entender então o processo de mudança na gestão dos clubes de futebol passa pelo entendimento das condicionantes estruturais (as características da estrutura da indústria e do negócio futebol) e dinâmicas (as mudanças interempresariais) que os permeiam e que afetam o processo de aprendizagem que envolve a concepção de um modelo de gestão estratégica, este entendido como um conjunto de competências organizacionais (políticas, princípios de gestão e funções) interiorizados na organização e que são derivados de uma visão.

2.8.1 Futebol e Gestão

O futebol está inserido dentro da indústria de entretenimento. Nela, este esporte movimentava cerca de US\$ 250 bilhões por ano, sendo o Brasil responsável por menos de 1%. Além disso, segundo o Ministério dos Esportes em estudo realizado em 1997, cerca de um milhão de empregos podem ser criados em dez anos no Brasil devido à profissionalização do esporte.

Estes números mostram que o futebol como negócio representa uma oportunidade de uma grande subida socioeconômica. Para isso, é preciso que haja uma modernização das organizações que o comandam, já que a sociedade brasileira é insatisfeita com os serviços prestados e os clubes brasileiros, na sua maioria endividada, acabam desvalorizando sua marca associada a uma ineficácia administrativa. Por isso, a análise dos clientes e das fontes de receita dos clubes representa um importante passo para que possa haver o desenvolvimento de novas estratégias que mudem esse cenário. (LEONCINI, 2001)

De acordo com Prohmann, (2003); Ansoff, (1977) embora não seja consenso que a definição de estratégia determine o sucesso das organizações (medido em forma de lucros), constata-se que uma das peculiaridades do setor esportivo é a de ter baixo índice de formalização do processo estratégico. Em geral, as ações de interação com o ambiente são desenvolvidas em torno das oportunidades e sem uma orientação definida.

Entretanto, os resultados obtidos no esporte em outros países como EUA, Inglaterra, Itália, Espanha e Alemanha sugerem que o Brasil está atrasado em sua gestão profissional. Nos EUA, a NBA (National Basketball Association - Liga de Basquete Americana) e a NFL (National Football League, ou Liga de Futebol Americano), apresentavam respectivamente 11% de crescimento ao ano nos anos 90 e 60.000 pessoas de média de público. Além disso, na Europa, os estádios abrigam em média de 25.000 a 30.000 torcedores por partida, em um crescimento que foi observado por Sloane (1997) resultando em jogos os quais os estádios ficam praticamente lotados. A realidade esportiva brasileira, que tem no futebol a sua principal atividade, é diferente. Em 2007, a CBF arrecadou históricos R\$ 80 milhões nas 380

partidas disputadas no torneio, que teve média de público de 17,4 mil pessoas por jogo. Números elevados para a realidade brasileira, porém se comparados aos norte-americanos muito baixos.

Um modelo que serve como exemplo comparativo para o Brasil é o do futebol Europeu, mas precisamente o futebol inglês e o espanhol. Isto porque nestes países o futebol já sofreu com a redução do público, como é o caso da Inglaterra nos anos 80 e também teve a lei de extinção do passe, após o caso do jogador Bosman em 1996, que obteve passe livre. O governo e os responsáveis pelo futebol avançaram para um conceito de profissionalização e para a formulação de leis que pudessem fornecer mais segurança e conforto ao torcedor. Como resultado, hoje, os clubes de futebol de maior faturamento no mundo são europeus e suas principais fontes de receita originam-se de um melhor relacionamento com os clientes, seja através da bilheteria, da área comercial ou dos contratos de mídia.

A realidade brasileira é diferente, pois o profissionalismo ainda não avançou na gestão dos clubes (NETO, 1998).

Na visão de Brunoro (1997), os clubes participam de torneios deficitários e dificilmente conseguem equilibrar seus gastos e receitas. Além disso, o Estatuto do Torcedor (Lei nº. 10.671 de 2003), que pretende trazer maior segurança nos estádios, não é cumprido. Por conta dessa realidade financeira e da capacidade de se relacionar com os clientes, os clubes têm poucas alternativas geradoras de caixa. Assim, a venda de jogadores ainda permanece como principal fonte de receita e o número de atletas brasileiros que se transferem para o exterior é cada vez maior. Na verdade o sucesso das exportações de jogadores de futebol reflete a decadência doméstica (THE ECONOMIST, 2005).

No entanto, após a extinção do passe, esta fonte de receita passou a ser uma solução não sustentável para os clubes e sua rentabilidade está em xeque. Cabe ressaltar que um aumento da receita dos clubes não elimina seus problemas financeiros. É preciso ter gestão profissional. Segundo Sloan (1997, p.4) sobre o próprio futebol europeu: "Em paralelo ao crescimento potencial das

receitas, os clubes enfrentam o aumento das despesas salariais devido ao caso Bosman na corte de Justiça Europeia”.

Além disso, os clubes que precisam vender jogadores para equilibrar suas contas se deparam com outro problema: a necessidade financeira de curto prazo. Esta faz com que eles priorizem a formação de equipes para o presente, com o intuito de a partir daí gerar mais caixa para realizar os investimentos necessários. Esse processo prejudica a formação de atletas para o médio e longo prazo e ameaça a sustentabilidade da principal fonte de receita.

2.8.2 O futebol como principal fonte para o Marketing Esportivo: sua origem até os dias atuais.

O futebol tem origem remota. De acordo com alguns autores, a prática de atividades esportivas similares ao futebol foi iniciada na Antiguidade. Segundo Aquino (2002), levantamentos feitos por arqueólogos e historiadores dão notícias que na Antiguidade os egípcios e os babilônicos foram os pioneiros na prática de uma atividade semelhante ao futebol. O mesmo autor relata que na China, por volta de dois mil e trezentos anos atrás era jogado o tsutchu, que significa “golpe na bola com o pé”, além disso, baixos relevos mostram cenas desse jogo praticado desde a dinastia Han (202 A.C. -226 d.C), o esporte era praticado em três modalidades e não era violento. Aidar (2002), do mesmo modo que Aquino (2002) comenta sobre um esporte muito similar, diz que em 2.600 A.C, na China, acontecia um futebol ritual chamado tsü tsü, que após as guerras, a tribo ganhadora jogava uma espécie de futebol com a cabeça do chefe dos inimigos ou com as cabeças dos seis melhores guerreiros.

Conforme Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) é difícil aceitar que o futebol deixou de ser apenas um esporte para virar um negócio, até mesmo porque o futebol, ao contrário de outros setores da economia é composto por entidades de corpos federativos, continentais e profissionais únicos. Esse universo, solidificado ao longo de décadas ganha forma adulta exatamente quando o mundo econômico atravessa a mais veloz e radical mudança dos últimos 90 anos, em função do novo perfil da economia.

Aquino (2002) relata ainda sobre formas de futebol praticadas no Japão, Grécia e Roma na Antiguidade. No Japão, há mais de 2.000 anos, era praticado o Kemari, parecido com o tsutchu, a princípio praticado como treinamento militar e mais tarde um esporte de nobres jogado com oito jogadores em cada equipe. Na Grécia, era praticado o spyskiros, na categoria chamada de sphairomachia, ou seja, esportes que usavam a bola, o esporte era praticado com as mãos ou com os pés. Já os romanos praticavam o harpastum, era jogado com uma bola de couro e o campo tinha forma retangular, com uma linha divisória no meio e duas linhas de meta nas extremidades.

O século XIV na Itália era praticado o cálculo, esta atividade era praticada pela nobreza e permitia muitos jogadores em cada lado do campo, no século XVII este esporte alcançou a Inglaterra, através de partidários de Carlos II que estavam exilados na Itália, o jogo era praticado de forma violenta nos jogos anárquicos e violentos da terça-feira gorda de Carnaval. AIDAR (2002).

De acordo com Mills (2005), no século XVI, quando Colombo e seus navios chegaram à América, os índios já praticavam uma atividade parecida com o futebol com uma bola feita de borracha.

Aquino (2002) afirma que no século XVIII, quando a Inglaterra consolidou o governo parlamentar e a Revolução Industrial, começaram a haver mudanças nas regras do jogo. Neste contexto político, os filhos das famílias ricas começaram a povoar as escolas e aos dirigentes da aristocracia interessava reformular a educação dominante no país, como o futebol pressupunha disciplina e companheirismo, ele poderia servir para este propósito, então deveria ser submetido a regras fixas. Por outro lado, os alunos poderiam canalizar suas energias para o esporte disciplinado, o que os desviaria de atividades capazes de ameaçar a estabilidade política da sociedade capitalista inglesa.

A partir de então, as regras foram sofrendo modificações e somente em 1863 nasceu o football association, conhecido como o futebol atual. Em 1866, por ocasião de um jogo entre o Football Association (Londres e arredores) e Associação de Sheffield, conseguiu-se a unificação das regras. Em 1877, já

existiam as regras do Football Association em toda a Inglaterra e em muitos países do mundo.

Aidar (2002) trata da mudança de significado do esporte na Inglaterra nos mesmos moldes que AQUINO (2002).

“A passagem do jogo ao esporte aconteceu nas grandes escolas reservadas às elites da sociedade burguesa inglesa, onde os filhos das famílias da aristocracia ou da grande burguesia retomaram alguns jogos populares (mob football), impondo-lhes uma mudança de significado e de função”. (AIDAR, 2002, pg. 80).

No Brasil, de acordo com muitos autores, o futebol foi introduzido por Charles Miller. Mills (2005), em seu livro “Charles Miller, o pai do futebol brasileiro” conta que Miller nasceu em 1874 no Bairro do Brás em São Paulo, em 1884 foi para a Inglaterra completar seus estudos, onde se destacou no futebol. Em 1894 Miller retornou ao Brasil, o esporte ainda não era praticado, mesmo pelos ingleses, pois eram apegados ao críquete, então ele reuniu alguns amigos e os primeiros treinos foram realizados em São Paulo na Várzea do Carmo. Em 1888 um grupo de britânicos, dentre eles Miller, fundaram o São Paulo Athletic Club. Já Aquino (2002) apresenta alguns relatos de jogos com bola no Brasil desde 1746 em São Paulo, porém as notícias são contraditórias e insuficientes para se considerar essas partidas como base para a prática organizada do futebol.

No Brasil foram os colégios que cedo se tornaram as forjas de futebolistas: em escolas como os colégios militares, o futebol era quase uma matéria obrigatória. O autor acrescenta que a igreja católica, fator de enorme importância, parece não ter levantado nenhuma objeção. Deve-se até o fato de que numerosos padres deram impulso decisivo para a difusão do novo jogo, o padre Manuel Gonzáles deve ter fabricado a primeira bola brasileira de couro cru, para que seus alunos do Colégio Vicente de Paula (Petrópolis) pudessem dedicar-se ao esporte. (ROSENFELD 1993).

Mills (2005) destaca outro colégio de importância para a disseminação do futebol no Brasil quando diz que se o São Paulo Athletic Club foi o primeiro

clube social esportivo em São Paulo, o Mackenzie College, escola fundada em 1886 pelos presbiterianos dos Estados Unidos, foi à primeira agremiação criada por brasileiros.

Em 1898, nasceu a Associação Atlética Mackenzie College. Aquino (2002) relata também a criação do primeiro clube de futebol.

2.8.3 Perfis do Torcedor

Quanto ao perfil dos torcedores consumidores objetivados pelas empresas, pode-se afirmar que não existe consenso entre os grupos e segmentos. Quatro empresas demonstraram seu anseio em atingir todas as faixas etárias, sociais e regionais. Somente três empresas, Kyocera, CNA e Santana Têxtil especificaram o público-alvo. Percebe-se que até nesses casos existe grande variação, empresas objetivando desde a classe A, até a classe D.

Quadro 1 - Análise do setor de atuação dos patrocinadores.

Clube	Empresa	Consumidor Objetivado
Internacional	Banrisul	Todas as classes
Santos	Panasonic	Todas as classes
Paraná	Embracon	Não especificou
Figueirense	Taschibra	Todas as classes
Corinthians	Samsung	Todas as classes
Atlético Paranaense	Kyocera	A e B
Ponte Preta	CNA	B e C
Fortaleza	Santana Têxtil	C e D

Pela própria característica do futebol, muito popular no Brasil, para as empresas que investem neste tipo de mídia, fica difícil não atingir todo tipo de público, embora algumas delas, Kyocera, CNA e Santana Têxtil, esperam retorno específico de certa classe de consumidores.

2.9 Patrocínios Esportivos

Patrocínio “são as despesas de marketing ou incorporação de responsabilidades que suportam atividades esportivas como forma de utilizar-se como veículo que possibilite atingir um ou mais objetivos de marketing”. (POZZI 1998, P. 121).

Para Cardia, (2004); Pozzi, (1998) patrocínio esportivo é o investimento que uma entidade pública ou privada faz em evento, atleta ou grupos de atletas com a finalidade de atingir públicos e mercados específicos, recebendo uma série de vantagens, melhor imagem e simpatia do público. É um acordo profissional entre patrocinador e patrocinado para que sejam alcançados os objetivos predefinidos por ambas as partes.

Já Melo Neto (1986) ressalta que o patrocínio compreende o financiamento de uma manifestação ou atividade esportiva, orientada para a consecução de um objeto. É o conjunto de instrumentos através dos quais se obtém melhor ajustamento entre a oferta de uma organização no mercado e a demanda existente é constituída de quatro elementos: produto, preço, promoção e distribuição (SAVEGNAGO, 2000).

O patrocínio é “uma ação promocional cujos resultados vêm afetando cada vez mais o sucesso das estratégias de marketing das empresas”. (MELO NETO 2000, P. 13).

O patrocínio é uma das ações de marketing esportivo mais praticado pelas marcas de sucesso. Conforme Melo Neto (2003) “Sem exceções, as empresas líderes em seus segmentos, sendo elas bastante competitivas todas participam de alguma forma dos negócios do esporte. Sendo como patrocinadores, anunciantes, intermediários, fornecedores, fabricantes ou produtores de eventos diversos”.

As ações de marketing vinculadas às marcas das empresas patrocinadoras dos clubes de futebol destacam-se, pela geração de oportunidades para as empresas que desejam tornar suas marcas fortes. De acordo com Francisco Madia (1998) a imagem é a força decisiva e predominante em que repousa o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Hoje é crescente o número de empresas que, atuando como patrocinadores do esporte, da cultura, do social e da ecologia, utilizam as ações de patrocínio como fator de crescimento contínuo das suas ações estratégicas de marketing. Na condição de ação promocional de caráter estratégico, o patrocínio atua como elo entre o mix de marketing da empresa e o seu composto promocional. Daí sua importância crescente e a sua rápida disseminação em todo o mundo por empresas de diferentes tamanhos e atuantes em diversos setores da sociedade (MELO NETO, 2000).

A importância do patrocínio no contexto do marketing estratégico empresarial é tamanha que já podemos falar de mix do patrocínio, em que Melo Neto (2000) com então envolvimento de ações de prospecção e identificação dos alvos do patrocínio (o produto do patrocínio), valor do investimento em patrocínio (preço do patrocínio), os locais de realização das ações de patrocínio (local do patrocínio) e as ações de comunicação do patrocínio (promoção do patrocínio).

Wilkinson (1990) comenta que o patrocínio é a oportunidade para as empresas agradarem seus clientes.

No tocante à dimensão estratégica do patrocínio, destacam-se as seguintes funções: o patrocínio como reforço à estratégia de posicionamento; com o reforço da imagem corporativa; como estratégia de segmentação de mercado; como ferramenta de relações públicas e como ação promocional e publicitária. Já na dimensão tática, o patrocínio atua na maximização da exposição da marca; no fortalecimento da marca e no aumento de vendas. (MELO NETO 2000).

Existe uma atividade de comunicação centrada na utilização do esporte como mídia alternativa e voltada para alcançar certo público. O patrocínio é parte de um composto promocional da empresa e para tanto deve estar integrado com os seus objetivos promocionais e institucionais.

Relativo ao potencial mercadológico do patrocínio cabe destacar que ele somente é mais bem aproveitado se houver uma integração plena entre propaganda, promoção e merchandising.

Para Brunoro (1997), o patrocínio de equipes no Brasil é fato recente, já que esta prática teve início a partir dos anos oitenta, quando os clubes começaram a divulgar o nome de empresas em suas camisas. Até aquele momento, o patrocínio ainda encontrava muita resistência por parte das agremiações e dos torcedores. Os benefícios do patrocínio à marca da empresa são marcantes.

Em uma sociedade cada vez mais competitiva, desenvolver a imagem frente ao público constituiu um fator de sobrevivência para as empresas. Aí entra o patrocínio esportivo, considerado um meio para obter resultados em termos de marca, conhecimento do público e imagem empresarial. (POZZI 1998,5P.109).

De acordo com Pozzi, (1998) o esporte, em especial o futebol, é uma das maiores paixões do brasileiro, e vem demonstrando crescimento e interesse pela sociedade como um todo. Um dos responsáveis por esse interesse é o patrocínio esportivo, que proporcionou divulgação e evolução de várias modalidades e empresas, o que tornou possível uma massificação do esporte, em termos de audiência como do número dos participantes.

A razão mais comum para as empresas investirem em patrocínio é a alta visibilidade, definida por Rein, Kotler e Stoller (1999), como —uma forma de propagar a imagem graças à moderna tecnologia das comunicações, visando à capacidade de criar a qualidade de ser bem conhecido. (UKMAN 1999).

Corroborando, Melo Neto (2000, p.25) salienta: No patrocínio esportivo, a empresa objetiva potencializar a sua marca. As maiores motivações para o investimento no esporte são o seu forte apelo junto à mídia, o vasto mercado constituído pelos torcedores, praticantes e admiradores das diversas modalidades esportivas e a sua segmentação. O benefício principal é a divulgação, e em menor escala, a valorização da marca, que ganha novos atributos advindos do esporte. Os maiores retornos são os de mídia, o institucional e o de vendas. Ainda: através do patrocínio a marca do patrocinador se torna forte, vibrante e consagrada. Ganha espaço na mídia e torna-se conhecida do grande público.

No patrocínio, a marca vem sempre associada a algo: um evento, um clube, um atleta, um artista, uma equipe ou até mesmo um acontecimento. É por meio desta associação que ocorre o processo de agregação de valor à marca.

A marca recebe algo, sob a forma de atributo, que originalmente não possui. Eventos de sucesso e patrocínios de sucesso são os agentes formadores de tais atributos.

Quando o evento patrocinado pela marca se constitui num verdadeiro sucesso, a associação é direta e imediata: um evento de sucesso, uma marca de sucesso, um patrocínio de sucesso.

Tais atributos conferem à marca do patrocinador uma personalidade forte, uma imagem altamente positiva, o que é uma garantia de lembrança na mente do consumidor (recall) (p. 25). O patrocínio esportivo pode abarcar quatro formas, que são o patrocínio sobre uma única modalidade esportiva; o patrocínio sobre todas as modalidades esportivas; oco-patrocínio e o multipatrocínio. Cabe à empresa escolher a forma de patrocínio que melhor se encaixe no seu composto promocional, que possibilite uma perfeita sinergia entre o esporte e o seu produto, diante do seu público alvo.

Brunoro (1997) constata que hoje as empresas começam a compreender que, além do patrocínio esportivo, podem ter a oportunidade de realizar alguns negócios participando das compras e venda de jogadores em parceria com o clube, e ainda licenciar a marca do time para utilizá-la em ações de marketing. É importante que as companhias que queiram investir no esporte estejam cientes de que o nome do time que estão patrocinando deve ser preservado de todas as maneiras. Muitas empresas, na ânsia de buscar retorno rápido no seu investimento, acham que devem divulgar mais a sua marca que o nome do próprio clube.

Segundo Melo Neto (2000, P. 18) patrocínio tem três objetivos distintos: “aumentar as vendas, valorizar institucionalmente a marca e melhorar a comunicação com o cliente, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da empresa patrocinadora.”.

O patrocínio esportivo tornou-se uma ferramenta de comunicação, sendo útil na construção de reconhecimento da marca, imagem da marca e imagem corporativa. (JAVALGI et al., 1994; MCDONALD, 1991; QUESTER, 1997; TURCO, 1995; WITCHER et al., 1991 apud CORNWELL; ROY, STEINARD II, 2001). De acordo com Budolla e Souza (2005) o patrocinador pode conquistar interesse e respeito do consumidor e, até mesmo, chegar a obter gratidão por parte do mesmo. Isto se dá pelo fato de ele viabilizar a realização de um evento esportivo, o incentivo a um atleta, a contribuição para com uma causa social ou cultural que, sem o seu apoio, poderia não ser realizada.

A medida mais adequada da eficácia do patrocínio esportivo não é aquela da qual emana os patrocínios gerados, mas sim de saber se os objetivos específicos do marketing da organização foram cumpridos (STOTLAR 2004).

Uma faceta importante do marketing de patrocínio esportivo é, segundo Lough e Irwin (2001), o tamanho do mercado potencial, ou seja, a probabilidade de que existe um significativo consumo básico que irá associar o patrocinador da mensagem com o acontecimento desportivo, e, inversamente irá associar o esporte com a propriedade da imagem do patrocinador.

2.10 Desvantagens do Marketing Esportivo

A expectativa é de que a interdependência entre futebol e televisão se intensifique cada vez mais. O crescimento da abrangência da TV paga, o aumento da quantidade de canais e o advento do sistema pay per view alimentam essa dependência. O esporte, sobretudo o futebol, tem se afirmado como um dos principais conteúdos televisivos. Essa parceria entre mídia e esporte também permite que um maior número de pessoas acompanhe os campeonatos e a própria vida dos atletas, transformados em superstars. Com seu poder peculiar, a televisão influencia o aumento da profissionalização da indústria do esporte, estimula o aperfeiçoamento do marketing esportivo e a globalização de ídolos como Michael Jordan, Michael Schumacher, David Beckham e Ronaldinho. Por outro lado, a vinculação à televisão também apresenta desvantagens, especialmente quando a realização dos campeonatos

e jogos nacionais passa a ser ajustado à conveniência da programação televisiva (FREDERICO LUSTOSA).

A intermediação na comercialização de jogadores constitui outra característica do moderno futebol mundial. Se antes o jogador cuidava pessoalmente de sua carreira, hoje, forçosamente ele tem que contar com a colaboração de um empresário. No mundo do futebol espetáculo, os jogadores se transformam em celebridades, tornando a comercialização de seus passes uma importante fonte de receita para todos os clubes de futebol. O agente esportivo é o profissional que negocia os contratos do atleta com os times, controlando a cotação dos passes e as possibilidades de transferência. Ele se ocupa também da elaboração do plano de marketing e representa o jogador, junto às empresas, interessadas na exploração de sua imagem (ELZA MARINHO).

Os mesmos autores ainda afirmam que do ponto de vista do quadro jurídico-institucional, constatou-se que as leis que regulamentam o esporte se revelam precárias e ultrapassadas, permitindo diversidade de interpretação e julgamento, muitas vezes em confronto com a lógica do espetáculo. Do lado da justiça desportiva, é inegável a sua falta de agilidade e de transparência, o que fazia com que alguns clubes recorressem à Justiça comum, deslegitimando as instâncias judiciárias do setor. Na organização dos calendários, não existem vínculos nem hierarquias entre as competições, o que contribui para desvalorizar o espetáculo, pelo reduzido número de “clássicos”, e esvaziar os estádios. A forte influência da política, da TV, dos patrocinadores e dos investidores também trazem prejuízos ao cumprimento do calendário. Todos querem agendar os jogos de maneira a satisfazer seus próprios interesses. Foram localizados também sérios problemas na ação das entidades corporativas, que pecam pela ausência de profissionalismo, fazendo com que as federações caiam em descrédito e deem lugar a novas associações. Não há clara definição dos papéis da CBF, das federações e das novas entidades, o que dificulta a integração e a cooperação. A CBF centra seus interesses nas seleções nacionais e nos seus patrocinadores e negligencia os clubes e campeonatos nacionais, regionais e estaduais.

2.11 Mix de Marketing

Em relação ao mix de marketing esportivo, Morgan e Summers (2008) e Melo Neto (2003) apresentam os principais componentes de cada elemento, destacando que, excetuando-se a promoção, todos os demais se diferem do mix de outros serviços:

- Produto esportivo: jogos, eventos, regras, merchandising, uniformes, atleta, clube e marca.
- Preço do esporte: ticketing (ingressos), tempo, receita de mídia e receita de merchandising.
- Promoção esportiva: patrocínio, publicidade, promoções de vendas, merchandising, relações públicas e investimento corporativo.
- Distribuição esportiva: cobertura de mídia, estádios, ticketing, viagem e outros canais de distribuição para o público (lojas próprias, franquia, etc.).

Considerando-se as fontes de receita no setor esportivo, POZZI (1998) aponta como as principais: (a) receitas de bilheteria; (b) concessões e merchandising; (c) direito de imagem dos atletas; e (d) direitos de transmissão pela TV. Destaca-se que a indústria do esporte oferece para os seus consumidores tanto produtos como serviços. Todavia, o esporte apresenta alguns diferenciais em relação a outros negócios, conforme veremos abaixo.

Quadro 2 – Diferenciais do esporte em relação a outros negócios.

Categoria	Diferenças específicas
O mercado de produtos e serviços esportivos	<ul style="list-style-type: none">• As organizações esportivas, ao mesmo tempo, competem e cooperam.• Os consumidores esportivos consideram-se especialistas devido à ênfase esportiva e à sua identificação pessoal com o esporte.

<p>O produto esportivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Há uma grande oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte. ● É intangível, efêmero, perecível, subjetivo, heterogêneo e inseparável, e tende fortemente a ser experiencial. ● São produzidos e consumidos simultaneamente. ● São consumidos publicamente e a satisfação é afetada pelo convívio social. ● São inconsistentes e imprevisíveis. ● Não há controle sobre a composição do produto principal e geralmente há apenas um controle limitado sobre a ramificação dos produtos. ● Podem ser classificados como produtos tanto de consumo quanto industriais. ● Carrega em si um apelo universal e atinge todos os elementos da vida das pessoas.
<p>O custo do esporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● O custo dos produtos esportivos é geralmente baixo em comparação ao custo total

	<p>pago pelo consumidor na sua aquisição.</p> <ul style="list-style-type: none"> • As receitas indiretas são, com frequência, maiores que as receitas operacionais diretas. • Em alguns locais tem sido capaz de operar sem fins lucrativos.
A promoção de esporte	<ul style="list-style-type: none"> • Uma exposição muito grande à mídia tem resultado em uma ênfase crescente no patrocínio como elemento principal do marketing esportivo. • Uma boa visibilidade do esporte é atrativa para os negócios em termos de associação por meio do patrocínio. • A ênfase na promoção e no marketing pode ser aplicada apenas às ramificações do produto, e não ao produto principal.
A distribuição do esporte	<ul style="list-style-type: none"> • O esporte não distribui fisicamente seu produto. • O esporte é produzido e consumido simultaneamente.

Fonte: adaptado de MASTERALEXIS, BARR E HUMS (1998); e MORGAN E SUMMERS (2008).

O esporte é um produto complexo com público variado e requer um planejamento cuidadoso no que se refere a sua utilização como ferramenta de marketing. As funções do mix do marketing e suas decisões estratégicas

precisam levar em consideração os impactos e as exigências dos vários consumidores e públicos esportivo. (MORGAN E SUMMERS, 2008 P.48).

Uma das formas mais conhecidas de investimento no esporte é o patrocínio, uma definição mais estratégica do patrocínio esportivo reconheceria que a associação entre o esporte e o patrocinador deve ser uma aliança estratégica que apresenta oportunidade de marketing para ambas as partes. Nesse sentido, o patrocínio esportivo é uma plataforma de marketing que pode ser ativada e integrada no mix de marketing e capaz de aumentar a eficiência e a eficácia de uma série de atividades de marketing para ambas as partes da aliança estratégica. (MORGAN E SUMMERS, 2008 P294).

Durante uma pesquisa realizada no Reino Unido por sobre a eficácia do marketing esportivo mostra que o patrocínio tem mais impacto sobre jovens de 15 a 24 anos, quarenta por cento dessa faixa etária indicou que se sentem mais confiantes em consumir produtos de marcas que patrocinam eventos esportivos como Olimpíadas e Copa do Mundo (MORGAN E SUMMERS, 2008 P.4). Em grandes eventos como Olimpíadas e Copa do Mundo de Futebol, tem-se a oportunidade de se atingir uma gama de público grande e mundial, associando a marca a momentos de grande euforia e expectativa e é nesse contexto que o marketing esportivo atua, atrelando os recursos do marketing tradicional às diversas atividades esportivas buscando alavancar os lucros através de publicidade e patrocínio.

“Uma empresa que procura um clube para patrociná-lo está buscando: agregar valor à imagem, maximizar a exposição da marca, alavancar os benefícios dos parceiros através de novas oportunidades de negócio”. DUALIB (2005, P.198).

O crescimento do patrocínio e do esporte como plataforma de marketing não foi igualado à crescente sofisticação das práticas de gestão. Isso é especialmente verdadeiro na definição de objetivos e na posterior medição desses objetivos. Tanto a entidade esportiva quanto o investidor empresarial precisam reconhecer a necessidade fundamental de um planejamento cuidadoso e estruturado e de uma análise de retorno sobre o investimento se quiserem atingir parcerias duradouras e eficazes. A tabela abaixo apresenta de

forma resumida as vantagens e desvantagens do esporte como plataforma de marketing (MORGAN E SUMMERS, 2008, P306). A importância do patrocínio no contexto do marketing estratégico empresarial é tamanha que já podemos falar de mix do patrocínio, em que Melo Neto (2000) comenta o envolvimento de ações de prospecção e identificação dos alvos do patrocínio (o produto do patrocínio), valor do investimento em patrocínio (preço do patrocínio), os locais de realização das ações de patrocínio (local do patrocínio) e as ações de comunicação do patrocínio (promoção do patrocínio). WILKINSON (1990) comenta que o patrocínio é a oportunidade para as empresas agradarem seus clientes.

2.12 Marca da Empresa

A empresa deverá investir em estratégias que façam sua marca mais visível ao seu público-alvo, que atinjam um grau de credibilidade capaz de motivar este consumidor no tocante a adquirir o produto. Mas além da compra, o consumidor deverá manter fidelidade ao produto, que é baseada na credibilidade adquirida com a associação ao esporte (GUSTAVO SANFELICE, LUIZ FERNANDES E RODRIGO SAVEGNAGO).

Para Ronaldo Klein, cada vez mais as empresas investem em marketing esportivo como forma de tornar suas marcas conhecidas, conquistar a confiança e lealdade do consumidor e como forma de incrementar seus lucros e receitas. Sendo o esporte um segmento que encanta e diverte o público, cada vez mais se observa o interesse das empresas em associar sua marca nos esportes.

A lealdade que os consumidores têm pela marca é normalmente o principal do brand equity. Quando os consumidores são indiferentes à questão da marca e são influenciados por preço ou alguma facilidade, existe pouco brand equity. Porém, se os consumidores continuarem a comprar da marca, mesmo com a concorrência oferecendo vantagens como preço e conveniência, o valor da marca é forte ou talvez o símbolo (AAKER, 1998).

O mesmo autor acrescenta ainda que a lealdade, que é um pilar do marketing, é a principal ligação entre consumidor e marca. E essa lealdade se reflete na probabilidade do cliente mudar ou não, principalmente se o concorrente lançar um atrativo ou diferencial. Quanto maior a lealdade com a marca, menor a chance de o consumidor comprar a marca concorrente.

2.12.1 Conhecimentos de marca

O conhecimento de uma marca é o nível de lembrança que os consumidores potenciais têm, de reconhecer ou lembrar, de uma determinada marca em seu ramo de atuação específico. Isso dá uma ideia de associação entre a marca e a classe do produto (AAKER, 1998). Destaca ainda que o conhecimento de uma marca possui sentimentos diferenciados. Desde aquele que não tem certeza, de que a marca seja reconhecida, até aquele indivíduo que tem certeza absoluta que determinada marca é a única na classe de produtos.

Keller (2006) também cita que lembrança da marca é quando o consumidor é capaz de identificar a marca em situações diferentes (nó). Já a imagem da marca é uma percepção de marca que são reflexos de associações armazenadas na mente do consumidor. O conhecimento de marca é caracterizado com base em dois componentes: lembrança da marca e imagem da marca.

Segundo Aaker (1998) se uma marca é completamente desconhecida antes de lançada como uma alternativa de escolha há uma suspeita de que não seja substancial, de que não tenha uma empresa comprometida por trás dela. Às vezes, mesmo no caso de decisões de compras amplas e envolventes, a familiaridade da marca e o conhecimento de substância associado com o da marca pode fazer toda a diferença. Quando não há um vencedor evidente depois de uma análise extensiva para se decidir, por exemplo, por um computador ou por uma agência de publicidade, a força do conhecimento da marca pode ser fundamental.

Marca está se tornando uma das palavras de uso mais corrente na imprensa hoje em dia, de jornais e noticiários a publicações de assuntos empresariais o tema é essência de artigos, livros, etc. Hoje, marca já não é

mais uma palavra apenas associada a produtos ou mercadorias empacotadas, mas também a um processo de reflexão e a uma estratégia empresarial fundamental (KNAPP, 2002).

Existem diversas definições para marcas, algumas complementares e outras que se substituem. Algumas delas:

- “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (American Marketing Association, apud PINHO, 1996, p.14);

De acordo com Aaker (1998, p.7) - “Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”.

Com o aumento da importância do conceito de marca e gestão de marcas, a expressão passou a ser utilizada para designar as tarefas voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão de marcas. Para Sampaio (2002, p.27) branding pode ser definido como o “... conjunto de tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a aperfeiçoar a gestão das marcas”.

Gerir marcas (ou seja, praticar o branding), se tornará cada vez mais difícil. Com o aumento da adoção dos conceitos e suas práticas, o desafio será constante. Isto, devido ao grande aumento da força das marcas em geral (tanto quantitativamente quanto qualitativamente). Se trouxermos para uma realidade brasileira, em que o preço ainda é preponderante em muitas situações de compra, tem-se ainda um complicador na tarefa (DIEGO VEIGA E LILIANE ROHDE).

Alguns conceitos podem ser abordados de maneira rápida, como:

- Lealdade à marca: ganhar a fidelidade do consumidor com relação a uma determinada marca, produto ou categoria pode-se entender como um dos maiores objetivos de qualquer empresa.

Uma vez este presente, a força da marca cresce, ao passo que a atratividade para concorrentes investirem diminui.

- Qualidade percebida: a percepção de qualidade da marca interfere diretamente na escolha e preferência dos consumidores. Além da possibilidade de práticas de preços maiores, este valor ainda permite uma extensão da marca para outros produtos.

- Associações da marca: o valor de uma marca está também atrelado a um conjunto de associações estabelecidas na mente de seus consumidores, o que pode também interferir em sua simpatia/preferência pela marca.

- Outros ativos da empresa: patentes, marcas registradas e relações com canais de distribuições constituem outros ativos que a empresa pode possuir a fim de agregar valor e/ou proteger sua marca.

A marca pode ser dividida em seis níveis: atributos (ideias que a marca remete à mente instantaneamente), benefícios (aquilo que o consumidor busca em sua compra), valor (o que é considerado diferencial pelo público-alvo), cultura (a que cultura/nacionalidade ela está associada), personalidade (projeções que a marca) e usuário (quem são seus clientes).

Outro conceito importante relacionado à marca é o posicionamento: ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. Segundo Ries e Trout (1982) o posicionamento pode ser aplicado a um produto, uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa. Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto, e sim o que você faz com a mente do cliente em potencial. Ou seja, é o significado conquistado na mente do público-alvo. Dessa forma, para definir o posicionamento de uma marca, produto ou empresa, o profissional de marketing deve identificar o atributo ou benefício importante que possa oferecer, e que seja convincente.

2.13 Comunicações no Marketing Esportivo

2.13.1 O papel do agente de comunicação

O agente de comunicação pode atuar basicamente de duas formas distintas.

De um lado, pode agir como intermediário entre os investidores e os atores do esporte, funcionando como uma espécie de agente matrimonial — gerando atração, casando interesses e adequando necessidades e desejos de ambas as partes.

De outro lado, pode intervir na relação entre os atores do esporte e o público-consumidor do esporte, agindo como divulgador, promotor de eventos ou, ainda, como mediador, compatibilizando as ações e mensagens oriundas de entidades e atletas aos desejos emanados por seus mercados. Por fim, ao elaborar o projeto, o agente de comunicação deve adequar o porte da investidora ao porte do projeto, caracterizando detalhadamente a oferta em termos de custos e benefícios, expondo possibilidades de retorno— eventos, mídia e atuação comunitária, por exemplo — e, principalmente, cuidando para apresentar cenários futuros, sem ficar restrito ao currículo de realizações passadas do atleta ou da entidade esportiva.

De outro modo, ao atuar profissionalmente em entidades esportivas, o agente de comunicação deve dar atenção a três grupos básicos de tarefas, quais sejam: a) a profissionalização de procedimentos normalmente amadores; b) a profissionalização de relações usualmente pessoais; e c) a orientação, em termos de marketing e comunicação, a atletas e entidades.

Assim sendo, no que tange à profissionalização de procedimentos, o agente de comunicação deve procurar conscientizar os dirigentes sobre a importância de reger suas ações pela racionalidade, deixando um pouco de lado apura emoção. A partir disso, deve dar atenção à tarefa de realizar um planejamento de curto, médio e longo prazo, voltando a entidade esportiva para o seu mercado, buscando viabilizar o aproveitamento dos momentos de

sucesso e estabelecendo mecanismos de previsão — os únicos capazes de superar períodos de derrota.

A crescente onipresença dos meios de comunicação de massa associados às novas tecnologias de informação em todos os campos da dinâmica social tem resultado, entre outras consequências, no aumento ainda que menos intenso de pesquisas de várias áreas do conhecimento, visando compreender a multifatorialidade e a complexidade deste fenômeno. Na interface entre as práticas culturais de movimento e a comunicação mediada, se estabelecem os estudos de Educação Física e Mídia, cuja produção vem se consolidando nos últimos anos, tanto quantitativa quanto qualitativamente.

2.14 Formas de Utilização do Marketing Esportivo

2.14.1 Responsabilidade Social

Conforme Esteves (2000), a responsabilidade pelo todo é uma atitude que envolve pessoas e organizações na construção coletiva de uma realidade que interesse a todos e respeite o direito das futuras relações a uma vida significativa. Na prática, ela envolve a reinvenção permanente do nosso agir no mundo, de modo a privilegiar a inclusão e a equidade nas suas mais diferentes possibilidades.

Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira, corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável seria aquela que possuísse a capacidade de ouvir os interesses de diferentes partes e conseguisse incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

O marketing para causas sociais pode ser definido como uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa relevante em benefício mútuo. Notamos atualmente esta forte aliança estratégica entre empresa e organização voluntária ou beneficente comprometida com a área de interesse social definida, ou diretamente em benefício da causa em si. (CANTON 2002).

Para Neto e Froes (2002) o esporte é um veículo de educação. A sua prática implica a absorção de valores fundamentais como respeito ao próximo, regras de civilidade e convivência, disciplina e muitos outros. Através do esporte aprendem-se novas atitudes, adotam-se novos comportamentos e adquire-se senso de responsabilidade. O esporte permite aos seus praticantes a fixação de metas de melhoria e visão de futuro.

2.14.2 Marketing utilizado empresarialmente

“Marketing empreendedor: a maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes. Eles percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto.” (KOTLER, 2000, p. 25).

“Marketing profissionalizado: quando as pequenas empresas alcançam o sucesso, elas inevitavelmente passam a adotar procedimentos de marketing mais profissionais.” (KOTLER, 2000, p.25).

“Marketing burocrático: muitas grandes empresas mergulham de cabeça no marketing profissionalizado, examinando detalhadamente os últimos números da Nielsen, investigando minuciosamente relatórios de pesquisa de mercado e tentando aperfeiçoar suas relações com os distribuidores e suas mensagens publicitárias. Essas empresas não têm a criatividade e a paixão das empresas ‘guerrilheiras’ do primeiro estágio, o estágio do marketing empreendedor. Seus gerentes de marca e produto precisam sair de seus escritórios e passar a ter um contato maior com o cliente. Assim, eles podem visualizar novos meios de agregar valor à vida dos clientes.” (KOTLER, 2000, p.25).

2.14.3 Marketing utilizado socialmente

Segundo Kotler (1980), um dos papas do marketing na modernidade, citado por Schiavo (1999, p. 26), “marketing é a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos”.

A partir de 1969, autores como Philip Kotler, Sidney Levy, Willian Lazer, citados por Cobra (1997) começam a enfatizar as dimensões societárias do marketing, ou seja, em que medida as empresas estão praticando marketing de forma ética e socialmente responsável, visando minimizar os conflitos entre os desejos de curto prazo do consumidor e o seu bem estar em longo prazo. Kotler (1978, p. 62) enfatiza que “o conceito social do marketing é uma orientação para as necessidades dos consumidores, apoiados pelo marketing integrado, objetivando gerar a satisfação dos consumidores e o bem-estar dos consumidores em longo prazo, como meio para se atingir os objetivos organizacionais.”.

A lógica social do marketing, leva em conta as mudanças verificadas nas relações sociais, evoluindo da concepção tradicional de marketing, buscando reconhecer e satisfazer desejos e necessidades dos consumidores e aos interesses da sociedade em suas tomadas de decisão. “De uma disciplina de gestão empenhada em aumentar as vendas, passa a ser aplicado como ciência comportamental concebida a partir do equilíbrio entre sistemas de compra e venda, ou seja, sistemas de troca” (MENDONÇA E SCHOMMER, 2000, p.7).

2.14.4 Funcionamentos estruturais do futebol brasileiro e a utilização do marketing

O fato é que essa utilização do esporte como instrumento de dominação de outrora acabou se transformando num instrumento de obtenção de lucro. De simples e inocente esporte à empresa futebolística, componente da indústria cultural capitalista, segundo Robert Rurz (RURZ: 05 1998).

De acordo com Kotler e Armstrong (1993) hoje, um time de futebol não almeja mais somente títulos, mas lucros. Suas atitudes são as mesmas de qualquer empresa comercial, utilizando inclusive ferramentas gerenciais, como o marketing. Explicações clássicas de que o "marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem estar do consumidor alongo prazo, como forma de satisfazer aos objetivos e as responsabilidades da organização" (KOTLER E ARMSTRONG: 02 1993), podem ser aplicadas em sua integridade, se considerarmos o consumidor de futebol o torcedor, e os clubes uma empresa.

Marketing cultural, patrocínio cultural, **marketing esportivo**, **patrocínio esportivo**, marketing ecológico, marketing social, filantropia estratégica, mecenato estratégico, empresa-cidadã, **responsabilidade social**, below the line, no media, cause-related marketing, event marketing, lifestyle marketing...

Tudo isso, na verdade, expressa a ideia de comunicar por meio de ações da vida real, que transmitem concretamente valores, atingem, envolvem, emocionam e, portanto, possibilitam a identificação e a fidelização de públicos.

Dentro de vários tipos de Marketing existentes atualmente, podemos citar o Cultural que engloba outros modelos, entre eles o Marketing Esportivo.

Quadro 3: Referências bibliográficas.

Definições de Marketing Esportivo	<p>Delozier (1976) Campomar (1992) Gomes & Sapiro (1993) Muylaert (1993) Schlossberg (1996) Afif (2000) Bertoldo (2000) Pitts e Stotlar (2002) Cardia (2004) Mullin, Hardy e Sutton (2004)</p>
Objetivos do Marketing Esportivo	Araújo (2002)
Conceitos e Características do Marketing Esportivo	<p>Rapp e Collins apud COBRA (1992) McCarthy e Perreault Júnior (1997) Kotler (1998) Rocha (1999) Kotler (2000) Mullin, Hardy e Sutton (2000) Sandhusen (2000) Dias (2003) Melo Neto (2003)</p>
Vantagens do Marketing esportivo	<p>Melo Neto (1995) Oliveira e Pozzi (1996) Melo Neto (1999) Pitts e Stotlar (2002) Cardia (2004)</p>
Conceitos administrativos do Marketing Esportivo	<p>Kotler (2000) Lacombe & Heilborn (2003) Chiavenato (2004)</p>

<p>Funções do Marketing Esportivo</p>	<p>Campomar (1984) Afif (2000) Esteves (2000) Canton (2002) Neto e Froes (2002) Pitts e Stotlar (2002) Kisil (2004) Santos (2005) Urdan e Urdan (2006)</p>
<p>Naturezas do Marketing Esportivo</p>	<p>Delozier (1976) Gomes & Sapiro (1993) Muylaert (1993) Schlossberg (1996) Afif (2000) Bertoldo (2000) Pitts (2002)</p>
<p>Administrações do Marketing Esportivo no Futebol</p>	<p>Ansoff (1977) Rosenfeld (1993) Brunoro (1997) Sloane (1997) Melo Neto (1999) Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) Fleury e Fleury (2000) Leoncini (2001) Aquino (2002) Aidar (2002) Prohmann (2003) Mills (2005) The Economist (2005)</p>
<p>Patrocínios Esportivos</p>	<p>Melo Neto (1986) Wilkinson (1990) Brunoro (1997) Pozzi (1998) Kotler e Stoller (1999) Ukman (1999) Melo Neto (2000) Savegnago (2000) Lough e Irwin (2001) Melo Neto (2003) Cardia (2004) Stotlar (2004) Budolla e Souza (2005)</p>
	<p>Wilkinson (1990) Pozzi (1998)</p>

Mix de Marketing	Melo Neto (2000) Melo Neto (2003) Morgan e Summers (2008)
Marca da Empresa	Ries e Trout (1982) American Marketing Association, apud Pinho (1996) Aaker (1998) Kotler (2000) Knapp (2002) Sampaio (2002) Kotler (2006)
Formas de Utilização do Marketing Esportivo	Kotler (1978) Kotler e Armstrong (1993) Cobra (1997) Robert Rurz (1998) Schiavo (1999) Esteves (2000) Kotler (2000) Mendonça e Schommer (2000) Canton (2002) Neto e Froes (2002)
Metodologia	Money (2006) Babin (2006) Hair Júnior e Samouel (2006) Malhotra (2006)

3. Metodologia

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estudam os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

A metodologia do trabalho científico, por exemplo, para a realização de um trabalho de conclusão de curso (denominado TCC), é a parte em que é feita uma descrição minuciosa e rigorosa do objeto de estudo e das técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa.

O presente trabalho tem o objetivo de identificar e analisar as ferramentas do Marketing Esportivo utilizadas para gerar receita pelos clubes de futebol do Estado de São Paulo que disputam os principais campeonatos do futebol brasileiro.

Na perspectiva da metodologia científica, classifica-se esta investigação como uma pesquisa qualitativa quanto à abordagem no tratamento dos dados primários, exploratória quanto à tipologia.

A população ou universo do presente trabalho são os clubes de futebol do estado de São Paulo que disputam as principais competições do país e que utilizam o marketing esportivo como ferramenta para a obtenção de recursos, aproximação com os torcedores, divulgação de marca, entre outros aspectos desenvolvidos durante este trabalho.

Para a coleta de dados, foram elaboradas 17 questões no formato alternativo, que tem como característica a análise detalhada de um objeto, para fornecer ao pesquisador um conhecimento com riqueza de detalhes do problema abordado.

Em concreto, este estudo tem como amostra as ações de marketing esportivo dos clubes do estado de São Paulo que participam de competições pelo Brasil, entre os quais podemos citar: Guarani, Santo André, Grêmio

Catanduvense, Grêmio Prudente, São Caetano, Atlético Diadema, Sertãozinho, Ponte Preta, Corinthians, São Carlos, São Bernardo, Red Bull Brasil, Desportivo Brasil, Portuguesa, Palmeiras, Internacional de Limeira, União Barbarense, Ituano, Oeste e Itapevi.

A determinação da amostra ocorreu de forma não probabilística, assim composta de forma intencional.

A pesquisa realizada sobre o assunto em questão causou maiores surpresas, por dois motivos, a literatura sobre esse assunto é ampla, onde vários autores estão abordando o tema, onde o mesmo é tratado como estratégia concreta de atração e fidelização do público, construindo e consolidando a marca de determinado serviço ou produto, entre vários outros aspectos que possuem certa relevância no âmbito do Marketing Esportivo.

O critério para escolha destes autores foi o de reconhecimento de seus trabalhos como contribuição para a área.

Segundo Money, Babin, Hair Júnior e Samouel (2006), na amostra não probabilística o pesquisador usa elementos subjetivos para a seleção da amostra, como experiências pessoais, convivências ou conhecimento especializado. No presente caso, tais decisões se basearam na importância dos clubes paulistas em âmbito regional e em alguns casos, nacional.

A técnica utilizada para coleta de dados neste trabalho baseia-se no contato telefônico e também via e-mail, realizado com as instituições, definida como uma técnica na qual o pesquisador se apresenta ao investigado fazendo perguntas com a finalidade de obter os dados que interessam para a investigação (GIL, 1999). O questionário desenvolvido neste trabalho é composto por um conjunto de perguntas fechadas com alternativas de respostas baseadas na escala de Likert, que para Malhotra (2006, p.266), é “uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, [...] exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das várias afirmações”. As afirmações do questionário estão relacionadas a práticas realizadas por gestores de clubes de futebol que objetivam aumentar as receitas de seus respectivos clubes. Nesta investigação, realizaram-se

contatos preliminares com os gestores das equipes que posteriormente foram contatadas por meio de mensagem eletrônica (e-mail), do dia 25/02/2013 ao dia 20/04/2013.

A pesquisa acima descrita será complementada com um levantamento por observação e entrevistas realizadas. O levantamento incluiu uma amostra de 20 clubes de futebol, em um universo total de 40 clubes nos quais entramos em contato, onde a finalidade do levantamento é analisar as práticas estabelecidas por gestores que administram clubes de futebol do Estado de São Paulo, para que assim seja criada uma relação entre a geração de receitas e as ações efetivamente praticadas. Os dados apresentados a seguir constituem uma parte do Trabalho de Conclusão de Curso dos estudantes, Anaíde Soares de Carvalho, Maria Joseana Silva Barbosa, Wallinson José e Wellington Martins Ferreira, apresentado ao Curso Técnico de Administração– ETEC Juscelino Kubistchek de Oliveira, sob a orientação do professor Leonardo Fabris Lugoboni.

4. Análise dos resultados

Foram enviados questionários para 40 times, sendo que 20 times responderam.

Com relação ao grau de influencia do profissional da Comunicação nas práticas do Marketing Esportivo 85% dos times disseram que influencia muito e apenas 15% dos times disseram que influencia. Nenhum dos times disse que o profissional de comunicação possui influencia média, pouca influencia ou nenhuma influencia nas práticas de Marketing Esportivo.

Já com relação ao grau de influencia de aspectos como: satisfação das necessidades e desejos dos consumidores esportivos para o planejamento do Marketing Esportivo, 40% dos times disseram que estes aspectos influenciam muito, 55% dos times disseram que estes aspectos influenciam e 5% dos times disseram que estes aspectos não influenciam. Nenhum time disse que estes aspectos possuem influencia média ou pouca influencia para o planejamento do Marketing Esportivo.

Considerando o momento vivido pelo mercado e as influências deste aspecto na implantação do Marketing Esportivo nas empresas (times), 30% dos times disseram que o momento do mercado influencia muito, 50% dos times disseram que o momento do mercado influencia e 20% dos times disseram que o momento do mercado tem influencia média na implantação do Marketing Esportivo. Nenhum time disse que o momento vivido pelo mercado tem pouca influencia ou nenhuma influencia na implantação do Marketing Esportivo nas empresas.

Em relação à associação feita com patrocínios esportivos e o impactos positivos disso nos resultados das empresas (times), 65% dos times disseram que esta associação influencia muito e 35% dos times disseram que esta associação influencia. De todos os times, nenhum disse que à associação feita com patrocínios esportivos e os impactos positivos disso nos resultados da empresa tem influencia média, pouca influencia ou nenhuma influencia.

Com relação à divulgação de eventos que promovem o fortalecimento do Marketing Esportivo, 65% dos times disseram que a divulgação de eventos influencia muito e 35% dos times disseram que a divulgação de eventos influencia. Nenhum dos times questionados disse que este aspecto possui

influencia média, pouca influencia ou nenhuma influencia no fortalecimento do Marketing Esportivo.

Já com relação à prática de diferentes modalidades esportivas a fim de promover o fortalecimento do Marketing Esportivo, 55% dos times disseram que esta prática influencia muito no fortalecimento, 35% dos times disseram que esta pratica influencia no fortalecimento, 5% dos times disseram que esta prática possui influencia média e 5% dos times disseram que esta prática possui pouca influencia. Nenhum time disse que a prática de diferentes modalidades esportivas não influencia no fortalecimento do Marketing Esportivo.

Considerando o comportamento dos times e das associações esportivas, 20% dos times disseram que o comportamento dos times e associações influencia muito, 35% dos times disseram que o comportamento dos times e associações influencia, 30% dos times disseram que o comportamento dos times e associações possui influencia média e 15% times disseram que o influencia pouco. Nesta questão, nenhum time disse que não existe influencia deste aspecto para o Marketing Esportivo.

Em relação à consolidação da marca por meio da realização de torneios e competições, 60% dos times disseram que a realização de torneios e competições influencia muito na consolidação da marca e 40% times disseram que a realização de torneios e competições influencia na consolidação da marca. Nenhum time disse que a consolidação da marca por meio da realização de torneios e competições possui influencia média, pouca influencia ou nenhuma influencia para o Marketing Esportivo.

Levando em consideração as ações de Marketing Esportivo que visam à fidelização e analisa o comportamento dos consumidores esportivos, 80% dos times disseram que as ações do Marketing Esportivo que visam à fidelização e analisa o comportamento dos consumidores esportivos influencia muito e 20% dos times disseram que as ações do Marketing Esportivo que visam à fidelização e analisa o comportamento dos consumidores esportivos influencia. Nenhum dos times disse que este aspecto tem influencia média, pouca influencia ou nenhuma influencia para o fortalecimento do Marketing Esportivo.

Já com relação às práticas do Marketing Esportivo que visam à consolidação da marca, 85% dos times disseram que essas práticas influenciam muito e 15% dos times disseram que essas práticas influenciam. De todos os times, nenhum disse que as práticas do Marketing Esportivo possuem influencia média, pouca influencia ou nenhuma influencia na consolidação da marca.

Com relação às práticas do Marketing que visam à contratação de novos jogadores, 60% dos times disseram que essas práticas influenciam muito na contratação de novos jogadores, 20% dos times disseram que estas práticas influenciam na contratação de novos jogadores, 10% dos times disseram que as práticas possuem influencia média na contratação de novos jogadores, 5% dos times disseram que as práticas do Marketing Esportivo possuem pouca influencia na contratação de novos jogadores e 5% dos times disseram que as práticas do Marketing Esportivo não influenciam na contratação de novos jogadores.

Considerando o grau de aceitação do cliente em relação às práticas do Marketing esportivo, 35% dos times disseram que o grau de aceitação do cliente é bastante alto e 65% dos times disseram que o grau de aceitação do cliente em relação às práticas do Marketing é alto. Nenhum time disse que o grau de aceitação do cliente em relação às práticas do Marketing Esportivo é médio, baixo ou bastante baixo.

Já com relação ao período aproximado em que as ações de Marketing resultam em ganhos financeiros, 25% dos times disseram que este período gira em menos de 3 meses, 15% dos times disseram que este período gira entre 3 e 6 meses, 30% dos times disseram que este período gira entre 7 e 9 meses e 30% dos times disseram que este período gira entre 9 e 12 meses. Nenhum time disse este período gira entre 12 e 18 meses, 18 e 24 meses ou mais de 24 meses.

Com relação à preocupação do gestor de Marketing Esportivo com aspectos que dizem respeito diretamente ao consumidor, 35% dos times disseram que o gestor de Marketing Esportivo se preocupa muito com aspectos relacionados ao consumidor e 65% dos times disseram que o gestor de Marketing Esportivo se preocupa com aspectos relacionados ao consumidor. Nenhum time disse que o gestor de Marketing Esportivo se mantém indiferente,

se preocupa pouco ou não se preocupa com os aspectos que dizem respeito diretamente ao consumidor.

Analisando a frequência da divulgação de informações para a comunidade que dizem respeito às práticas do Marketing Esportivo por parte dos times, 10% dos times disseram que a divulgação de informações para a comunidade é muito frequente, 55% dos times disseram que a divulgação de informações para a comunidade é frequente, 25% dos times disseram que a divulgação de informações para a comunidade é pouco frequente e 10% dos times disseram que dificilmente divulgam informações para a comunidade. Nenhum time disse que nunca divulga informações para a comunidade.

Levando em conta a aliança formada entre time e patrocinador, 50% dos times disseram que essa aliança é muito forte, 45% dos times disseram que essa aliança é forte e 5% dos times disseram que a força da aliança formada entre time e patrocinador é média. Nenhum time respondeu que a força da aliança formada entre time e patrocinador é fraca ou muito fraca.

Com relação ao prazo dos contratos firmados com patrocinadores, 20% dos times disseram que o prazo dos contratos firmados com patrocinadores gira entre 3 e 6 meses, 10% dos times disseram que o prazo dos contratos firmados com patrocinadores gira entre 7 e 9 meses, 65% dos times disseram que o prazo dos contratos firmados com patrocinadores gira entre 9 e 12 meses e 5% dos times disseram que o prazo dos contratos firmados com patrocinadores gira entre 12 e 18 meses. Nenhum time disse que o prazo dos contratos firmados com patrocinadores é menor do que 3 meses ou gira entre 18 e 24 meses ou mais de 24 meses.

Tabela 1: Influencia do profissional de comunicação nas práticas do Marketing Esportivo.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	85%
Influência	15%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%

Não Influência	0%
----------------	----

Tabela 2: Influencia de aspectos como satisfação das necessidades e desejos dos consumidores esportivos para o planejamento de Marketing.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	40%
Influência	55%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%
Não Influência	5%

Tabela 3: Influencia do momento vivido pelo mercado na elaboração de estratégias para a implantação do Marketing Esportivo nas empresas.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	30%
Influência	50%
Influencia média	20%
Influência pouco	0%
Não Influência	0%

Tabela 4: Influencia da associação com patrocinadores esportivos nos resultados financeiros das empresas.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	65%
Influência	35%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%
Não Influência	0%

Tabela 5: Influencia da divulgação de eventos no fortalecimento do Marketing Esportivo.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	65%
Influência	35%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%
Não Influência	0%

Tabela 6: Influencia da prática de diferentes modalidades esportivas no fortalecimento do Marketing Esportivo.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	55%
Influência	35%
Influencia média	5%
Influência pouco	5%
Não Influência	0%

Tabela 7: Influencia do comportamento dos clubes e das associações esportivas nas práticas do Marketing Esportivo.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	55%

Influência	35%
Influencia média	5%
Influência pouco	5%
Não Influência	0%

Tabela 8: Influencia da realização de torneios e competições para a consolidação do Marketing Esportivo.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	60%
Influência	40%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%
Não Influência	0%

Tabela 9: Influencia das ações de Marketing Esportivo na fidelização e/ou comportamento do consumidor esportivo.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	80%
Influência	20%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%
Não Influência	0%

Tabela 10: Influencia das práticas de Marketing Esportivo na consolidação da marca.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	85%
Influência	15%
Influencia média	0%
Influência pouco	0%
Não Influência	0%

Tabela 11: Influencia das práticas do Marketing Esportivo na contratação de novos jogadores.

Critério	Percentual (%)
Influência muito	60%
Influência	20%
Influencia média	10%
Influência pouco	5%
Não Influência	5%

Tabela12: Grau de aceitação do cliente em relação às práticas do Marketing Esportivo.

Critério	Percentual (%)
Bastante alto	35%
Alto	65%

Médio	0%
Baixo	0%
Bastante baixo	0%

Tabela 13: Período em que as ações de Marketing Esportivo resultam em ganhos financeiros.

Critério	Percentual (%)
Em menos de 3 meses	25%
Entre 3 e 6 meses	15%
Entre 7 e 9 meses	30%
Entre 9 e 12 meses	30%
Entre 12 e 18 meses	0%
Entre 18 e 24 meses	0%
Após 24 meses ou mais	0%

Tabela 14: Grau de preocupação do gestor de Marketing Esportivo com aspectos que dizem respeito diretamente ao consumidor ao investir em ações.

Critério	Percentual (%)
Preocupa-se muito	35%
Preocupa-se	65%
Mantém-se indiferente	0%
Preocupa-se pouco	0%
Não se preocupa	0%

Tabela 15: Frequência com que a comunidade recebe informações relacionadas às práticas e ações adotadas pela empresa esportiva.

Critério	Percentual (%)
Muito frequente	10%
Frequente	55%
Pouco frequente	25%
Difícilmente	10%
Nunca	0%

Tabela 16: Força da aliança formada entre times e patrocinadores.

Critério	Percentual (%)
Muito forte	50%
Forte	45%
Média	5%
Fraca	0%
Muito fraca	0%

Tabela 17: Prazo dos contratos firmados com patrocinadores.

Critério	Percentual (%)
Menor do que 3 meses	0%
Entre 3 e 6 meses	20%
Entre 7 e 9 meses	10%
Entre 9 e 12 meses	65%
Entre 12 e 18 meses	5%
Entre 18 e 24 meses	0%

Maior do que 24 meses	0%
-----------------------	----

5. Conclusões e Recomendações

Com base em todo o conteúdo levantado durante o período de construção deste Trabalho de Conclusão de Curso cujo tema aborda práticas do Marketing Esportivo, chegamos à conclusão de que os clubes se comportam de maneiras distintas em relação há alguns assuntos questionados, como a divulgação de informações relacionadas a Marketing Esportivo para a sociedade, assim como os mesmos se comportam de maneira semelhante em relação a outros, como, por exemplo, a relação do profissional da comunicação

para o desenvolvimento do Marketing no esporte. Acrescentando, notou-se também que a aceitação do cliente em relação às práticas do Marketing Esportivo é bastante satisfatória. Além disso, é possível concluir que a maioria dos times consultados acredita que as ações de Marketing dentro do esporte acrescentam sim nas aquisições de novos jogadores.

As posições dos gestores dos clubes são bem claras e objetivas. Nota-se ainda que os clubes em geral, ainda são prejudicados em alguns aspectos, destacando como mais relevante o fator financeiro, que é extremamente desigual.

Comparando os cenários futebolísticos de Brasil e Europa, percebemos que nos diferentes campeonatos disputados ao redor deste continente, sempre presenciamos Estádios lotados, clubes ricos, mercados alternativos explorados, ídolos mundiais em campo e faturamento de milhões de dólares são alguns dos pontos observados no futebol europeu. Isso acontece, porque na Europa, o futebol é administrado como um negócio que deve ser rentável e proporcionar aos seus clientes/torcedores sempre o melhor espetáculo. Os clubes são geridos visando o lucro e buscando, cada vez mais, fortalecer a sua marca no âmbito nacional e mundial.

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

Diante desse quadro, constata-se a necessidade de mudanças urgentes no sentido de se buscar modelos alternativos de gestão dos departamentos de futebol, desde as categorias de base ao futebol profissional. Os dirigentes, buscando novas fontes de receitas e mercados, devem investir na melhora da estrutura física de seus clubes, oferecer melhores condições de trabalho a seus funcionários, estabelecer e fortalecer sua marca, montar equipes fortes e competitivas para conquistar títulos, aumentar seu quadro de sócios e buscar a fidelização dos mesmos. Ou seja, como já aponta a legislação vigente, os clubes devem ser geridos como empresas que visam, sempre, o lucro.

QUESTÃO PROBLEMA: Como os clubes de futebol do Estado de São Paulo utilizam o Marketing Esportivo?

Os clubes de futebol do Estado de São Paulo investem basicamente em meios de comunicação e nos profissionais da área, planejando que os mesmos promovam e mostrem a imagem dos times para a sociedade. Além disso, é firmado o maior número possível de contratos com patrocinadores, como se fossem alianças ou parcerias para que estes contribuam com despesas como salários e contratação de jogadores, enquanto os clubes fazem a promoção das empresas ao participarem de eventos esportivos que na maioria das vezes, contam com grande apelo público.

OBJETIVO: Identificar como os clubes de futebol do Estado de São Paulo utilizam o Marketing Esportivo para gerar receita.

Os clubes de futebol do Estado de São Paulo utilizam ações de Marketing Esportivo que são enraizadas em aspectos estritamente financeiros para gerar suas principais receitas. Eles procuram fechar contratos com patrocinadores que durem por pelo menos uma temporada (entre 9 e 12 meses). Além disso, os clubes acreditam que investindo em aspectos onde a mídia esteja diretamente envolvida, a chance de que seus lucros aumentem serão maiores, pois assim as pessoas vão conhecer sua marca e se associar a ela. Complementando, os aspectos sociais dentro das ações tomadas pelos times ainda estão bastante defasados, ou seja, com pouco investimento, pois os gestores acreditam que investir na sociedade em si pode não gerar muita receita.

Vale ressaltar também, que durante a construção deste trabalho enfrentamos alguns problemas ou limitações, pois as empresas de futebol do estado de São Paulo estão em constante trabalho durante toda a temporada e fatalmente podem disponibilizar tempo para nos atender. Outro empecilho se deu devido à divulgação de informações dos times em sites como o da Federação Paulista de Futebol, pois algumas estão desatualizadas ou até mesmo nem existem.

Sugerimos primordialmente aos que desejarem desenvolver trabalhos que seguem este mesmo tema, que iniciem os contatos com as equipes com bastante antecedência, pois, as mesmas costumam demorar a responder, e isso pode acabar emperrando o andamento do projeto. Seria interessante também que se faça um estudo com uma amostra maior do que a conseguida neste trabalho, para que assim consigamos visualizar o cenário futebolístico com maior abrangência. Deixando como ultima sugestão, a proposta de aumento territorial da pesquisa, onde não será pego apenas um estado, mas sim uma região com vários estados ou até mesmo mais de um estado, a fim de vermos se o cenário se difere nos times em cada localidade ou se todos estão em pé de igualdade quanto às práticas do Marketing Esportivo.

6. Referências

AAKER, D. A. **Marcas**: “brand equity” gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

AFIF, Antonio. **A Bola da Vez**: O Marketing Esportivo como Estratégia de Sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. e OLIVEIRA, J.J. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- AQUINO, Rubim Santos Leão de, 1929 – Futebol, uma paixão nacional/Aquino – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- ARAÚJO, A. G. Placar favorável. Revista Marketing. Fev. 2002.
- BERTOLDO, C. P. Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais. São Paulo: Umesp, 2000.
- BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. “Relações entre marketing e esporte”. Marketing. São Paulo, v. 26, n. 233, p. 54-6, dez. 1992.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. O Sistema de marketing. Revista Marketing. São Paulo, n.131, p.43, 1984.
- CANTON, Antonia Marisa. Eventos: Ferramentas de sustentação para as Organizações do Terceiro Setor. 1ª edição. São Paulo. Editora Roca Ltda, 2002.
- CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHIAVENATO, I (2004). - Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta. - Ed. Campus -. 528 p.
- COBRA, M. H. N. - Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. Comunicação da Estratégia Mercadológica: o Estudo de Caso do

Banco do Brasil. In: XXIX. Corinthians Atlético Clube – Santa Maria/RS. Santa Maria: UFSM – CEFD/ Monografia de especialização, 2000.

DeLOZIER, M. Wayne. The marketing communications process. New York, McGraw-Hill, 1976.

DIAS, Sérgio Roberto. Gestão de Marketing; professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

ESTEVES, Sergio A. P. **O Dragão e a Borboleta. Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios.** 1ª edição. São Paulo. Axis Mundi Editora Ltda., 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GOMES, Mauro Tapias & SAPIRO, Arão. Imagem corporativa — uma vantagem competitiva sustentável. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 3, n. 6, p. 84-96, nov./dez. 1993.

KISIL, Rosana. Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil. 3. Ed. São Paulo: Global Editora, 2004.

KNAPP, D. E. Brand mind set: fixando a marca. Rio de Janeiro: Quality mark, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

KOTLER, P., (1998). **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, 5ª edição, Editora Atlas.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing – A bíblia do marketing**. Editora Person Education do Brasil, 2006.

LACOMBE, F., HEILBORN, G. (2003) - Administração: Princípios e Tendências - Ed. Saraiva - 542 p.

LEONCINI, M. P. Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese (Doutorado), São Paulo. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2001.

LOUGH, Nancy; IRWIN, Richard. A Comparative Analysis of Sponsorship Objectives for U.S. Women's Sport and Traditional Sport Sponsorship. Sport Marketing Quarterly. v. 10 n. 4, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MELO NETO, F. P. M. Marketing Esportivo. Rio de Janeiro, Editora Record, 1995.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de Patrocínio**. Rio de Janeiro: Ed. Sprint, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. Marketing esportivo, Editora Record, 3 edição, Rio de Janeiro 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing no esporte**. Rio de Janeiro: Ed. Incentive, 1986.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas, CD-ROM, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 24. 2000 Anais..., Florianópolis: ANPAD, 2000.

MILLS, John Robert. Charles Miller: o pai do futebol brasileiro- São Paulo, Ed. Panda Books, 2005.

MONEY, A.; BABIN, B.; HAIR JÚNIOR, J. F.; SAMOUEL, P. Fundamentos De métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2006.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. Marketing Esportivo. 2ª edição. São Paulo. ARTMED Editora, 2000.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Editora Bookman, 2004.

MUYLAERT, Roberto. Marketing cultural & comunicação dirigida. São Paulo, Ed. Globo, 1993.

NETO, Francisco Paulo de Melo; FROES, Cesar. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor. 2ª edição. São Paulo. Qualitymark Editora, 2002.

PINHO, J. B. O poder das Marcas. São Paulo: Editora Summus, 1996. Relatório de Atividades 2000/2001. Centro de Design do Paraná.

PITTS, Brenda; STOTLAR, David. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002.

POZZI, L. F. Patrocine o Evento Certo. São Paulo: Mercado Global, 1996.

POZZI, Luís Fernando. **A Grande Jogada**: Teoria e Prática do Marketing Esportivo. São Paulo: Ed. Globo, 1998.

PROHMANN, J.I; Estratégias em clubes de futebol profissional: um estudo exploratório dos três grandes de Curitiba (Anpad, 3e's). 2003.

RIES, A. & TROUT, J. Positioning: the battle for your mind. New York: Warner Books, 1982.

ROCHA, A. CHRISTENSEN, C. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSENFELD, A. Negro, macumba e futebol. São Paulo: Edusp/Perspectiva, 1993.

RURZ, Robert. Globalização e Poder. Jornal Folha de São Paulo, Caderno Mais, 07/06/98, pg05.

SAMPAIO, Rafael. Marcas de A a Z. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2002.

SANDHUSEN, R. Marketing básico. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

SANTOS, Gilmar. Princípios da publicidade. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

SCHIAVO, Marcio Ruiz. Conceito e evolução do marketing social. Conjuntura Social. São Paulo. ano 1, n. 1 , p. 25-9, mai. 1999.

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

SLOANE, P. Economia no esporte. **Revista Economic Affairs**, setembro, 1997, p.2-6.

STOTLAR, David. Sponsorship Evaluation: Moving from Theory to Practice. **Sport Marketing Quarterly**, v.13. N. 1, 2004.

WILKINSON, David. Como arranjar patrocínios para o desporto? Sport Marketing 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

7. Anexo – Questionário

	a) Inf lu en cia m uit o	b) Inf lu en cia	c) Inf lu en cia m éd ia	d) Inf lu en cia po uc o	e) N ão inf lu en cia
1-Qual é o grau de influencia do profissional da Comunicação nas práticas do marketing Esportivo?					
2-Qual o grau de influencia de aspectos como a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores esportivos para o planejamento de marketing?					
3-O momento do mercado influencia na elaboração de estratégias para a implantação do Marketing Esportivo em uma empresa?					
4-A associação a patrocinadores esportivos influencia positivamente nos resultados da empresa?					
5-A divulgação de eventos influencia no fortalecimento do Marketing Esportivo?					
6-A prática de diferentes modalidades esportivas influencia no fortalecimento do Marketing esportivo?					
7-O comportamento dos clubes e das associações esportivas influencia nas práticas do Marketing esportivo?					
8- A realização de torneios e competições influencia na consolidação do Marketing Esportivo?					
9-Como as ações de Marketing Esportivo influenciam na fidelização e/ou comportamento do consumidor esportivo?					
10-As práticas de Marketing Esportivo influenciam na consolidação da marca?					
11-Hoje em dia, quanto às práticas do marketing esportivo influenciam na contratação dos jogadores?					

12- Qual o grau de aceitação do cliente em relação às práticas do Marketing Esportivo?

- A) Bastante alto.
- B) Alto.
- C) Médio.
- D) Baixo.
- E) Bastante baixo.

13- Em média, de quanto em quanto tempo às ações de Marketing Esportivo resultam em ganhos financeiros?

- A) Em menos de 3 meses.
- B) Entre 3 e 6 meses.
- C) Entre 7 e 9 meses.
- D) Entre 9 e 12 meses.
- E) Entre 12 e 18 meses.
- F) Entre 18 e 24 meses.
- G) Após 24 meses ou mais.

14- O gestor de Marketing Esportivo se preocupa com aspectos que dizem respeito diretamente ao consumidor, como: nacionalidade, ocupação (profissão), local onde reside, entre outros no momento de investir em ações?

- A) Preocupa-se muito.
- B) Preocupa-se.
- C) Se mantém indiferente.
- D) Preocupa-se pouco.
- E) Não se preocupa.

15- Com que frequência a comunidade recebe informações relacionadas às práticas e ações adotadas pela empresa esportiva?

- A) Muito frequente.
- B) Frequente.
- C) Pouco frequente.
- D) Dificilmente.
- E) Nunca.

16- Quão forte é a aliança formada entre o time e o patrocinador?

- A) Muito forte.
- B) Forte.
- C) Mediana.
- D) Fraca.
- E) Muito fraca.

17- Em média, qual o prazo dos contratos firmados com patrocinadores?

- A) Menor do que 3 meses.
- B) Entre 3 e 6 meses.
- C) Entre 7 e 9 meses.
- D) Entre 9 e 12 meses.
- E) Entre 12 e 18 meses.
- F) Entre 18 e 24 meses.
- G) Maior do que 24 meses.