

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING ESPORTIVO:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

ILTON TEITELBAUM

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre, fevereiro de 1997

DEDICATÓRIA

Esse é um trabalho que começou a nascer no verão de 1991, quando, durante uma caminhada nas — nem tão lindas, mas sempre minhas — areias de Capão da Canoa, uma frase me veio à cabeça: “sem grana a bola não rola”. Desde então, muita coisa aconteceu. Documentos foram gerados, o estudo uniu teoria à intuição e, ser gregário por definição, tive a oportunidade de conviver com muitas pessoas.

Como escrevi certa vez, a gente nasce e cresce. Conhece gente e mais gente. Gente conhecida, gente amiga, gente namorada. E gente que nem gente é. Mas tem gente que sempre está com a gente. E é exatamente a esta gente que dedico mais este passo. Algo que, é verdade, não se trata do trabalho de uma vida, mas que não deixa de ser uma etapa muito importante, que agora se vê cumprida.

Dedico essa dissertação aos meus pais, Bela e Mario, por tudo — pelos ensinamentos, pela compreensão nas idas e vindas, pelo amor, pela dedicação, pela cooperação — mas, principalmente, pelo desejo de realização e pelo senso de ética que souberam ensinar e estimular. À minha irmã, Marlize, eterna conselheira e amiga de todas as horas, e ao meu irmão, Oscar, com sua forma toda particular de demonstrar que gosta de alguém, pela paixão que me transmitiu pela busca de informação e pelo amor que me fez ter ao esporte em geral e, em particular, ao Sport Club Internacional. Aos meus cunhados, Rogério e Nara, por toda a colaboração e amizade demonstradas em todos esses anos de vida familiar.

Em especial, dedico à minha avó, Dona Raquel, que — como ela diria — não pôde “alcançar” este momento, mas que, mesmo não me convencendo de que o dia é melhor que a noite, soube, e muito bem, ensinar-me tudo que a vida lhe transmitiu, sempre com amor e dedicação (um beijo na testa, Vó!).

Dedico, também, aos outros três de *los quatro amigos*, Daniel Blumenthal, Danni Finkelstein e Eduardo Veisman, e, ainda, ao quinto membro deste grupo, Luís Armando Gandin, por tudo de bom que já passamos, pelo que ainda vamos passar, e porque vocês sabem o quanto eu gosto de vocês e o quanto eu acho importante ter amigos como vocês.

Agradeço e dedico a Filipe Campelo Xavier da Costa e Ana Maria Machado Toaldo, colegas e parceiros que ajudaram a fazer destes anos de mestrado não só um grande aprendizado, mas um momento muito alegre de terna convivência. E aos amigos e “padrinhos” Flávio Antônio Vieira Dutra e Maria da Graça Duhá Celente, por acreditarem em mim, darem sempre todo o estímulo e por, sempre que possível, abrirem espaços para que aquele menino cheio de idéias pudesse, um dia, chegar a ser um profissional.

Por fim, dedico aos professores que acompanharam de perto esta fase de minha caminhada. Fernando Bins Luce, mais que orientador, um incentivador; Luiz Antônio Slongo, alguém que sabe ensinar e propiciar oportunidades como poucos; Paulo Antônio Zawislak, Walter Meucci Nique e Roberto Lima Ruas, por fazerem a convivência no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, mais que simplesmente acadêmica, ser um grande espaço para relações humanas.

Quando o sol bater na janela do teu quarto
Lembra e vê que o caminho é um só.
Por que esperar se podemos começar tudo de novo
Agora mesmo
A humanidade é desumana
Mas ainda temos chance
O sol nasce pra todos
Só não sabe quem não quer.
Quando o sol bater na janela do teu quarto
Lembra e vê que o caminho é um só.
Até bem pouco tempo atrás
Poderíamos mudar o mundo
Quem roubou nossa coragem?
Tudo é dor
E toda dor vem do desejo
De não sentirmos dor.
Quando o sol bater na janela do teu quarto
Lembra e vê que o caminho é um só.

RESUMO

MARKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

O papel que o esporte vem desempenhando ao longo do tempo faz dele, hoje, um fator de grande influência no comportamento de diversos segmentos do mercado. Em conseqüência, este campo de atividades vem estabelecendo fortes ligações com o setor empresarial. A consulta à literatura, no entanto, sinaliza que as relações entre esporte e marketing — ou seja, o marketing esportivo — vêm sendo alvo de um pequeno esforço em termos acadêmicos.

Esse documento pretende colaborar na formulação de hipóteses que alarguem as fronteiras da teoria nessa área do conhecimento. Sendo assim, trata-se de situar o marketing esportivo como um campo de atividades com características próprias. Indo além, com base no paradigma da troca, apresenta-se uma visão alternativa sobre o tema, sugerindo-se a dualidade como principal característica de suas relações.

A partir disto, o objetivo do trabalho é identificar e descrever as relações estabelecidas na prática do marketing esportivo. A fim de cumpri-lo, discutem-se as possíveis nuances do tema, e apresentam-se as modalidades de negócio desenvolvidas nesse terreno. Feito isso, parte-se para a busca de elementos práticos que sustentem a teoria formulada. Para tanto, através de um estudo de casos reais, pesquisam-se relacionamentos entre clubes esportivos e empresas investidoras.

ABSTRACT

SPORTS MARKETING: AN EXPLORATORY STUDY

Throughout time, sport has been playing a role of a major influence in the behavior of several market sectors. As a consequence, this field of activities has been establishing strong links with the business sector. Reviewing the literature, though, one realizes that the relationship between sport and marketing — i.e., sports marketing — has rarely been the target of academic interest.

This paper intends to collaborate to the formulation of hypotheses that may widen the borders of theory in this field of knowledge, therefore characterizing sports marketing as a field of activity with unique features. Besides, based on the paradigm of exchange it presents an alternative view on the subject, suggesting duality as the main characteristic of its relationships.

The aim of this study is to identify and describe the established relationships in the practice of sports marketing. Possible nuances of the subject are discussed, and modalities of businesses developed in the field are presented. From these, practical elements are searched that may provide support to the proposed theory. Through a case study (of real situations), the relationships between sport clubs and investors are depicted.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	1
2 - AS NUANCES DO MARKETING ESPORTIVO	5
2.1 - O marketing do esporte e o esporte no marketing	8
2.2 - Ações envolvendo marketing e esporte	9
2.3 - Relações entre marketing e esporte: dicotomia x intersecção	12
3 - A DUALIDADE DO MARKETING ESPORTIVO	15
3.1 - Os negócios em marketing esportivo.....	18
3.1.1 - Patrocínios	22
3.1.2 - Eventos	23
3.1.3 - Licenciamentos e franquias	24
3.1.4 - Material esportivo.....	26
4 - METODOLOGIA.....	28
4.1 - A escolha do setor.....	28
4.2 - A escolha do método científico	29
4.3 - O método de pesquisa.....	31
4.4 - O <i>design</i> do estudo de caso.....	33
4.5 - A determinação dos casos.....	34
4.6 - Os procedimentos de coleta.....	36
4.6.1 - Fase preliminar: o levantamento de subsídios	37
4.6.2 - Fase final: o estudo dos casos.....	38
4.7 - Apresentação dos resultados.....	40

5 - RESULTADOS DA PESQUISA: TRÊS CASOS EM MARKETING ESPORTIVO...	42
5.1 - Caso 1: Esporte Clube Juventude / Parmalat.....	42
5.1.1 - Identificação do clube.....	43
5.1.2 - Identificação do patrocinador	45
5.1.3 - Efetivação do relacionamento	48
5.1.4 - Relação investidor x entidade esportiva	52
5.1.5 - Durabilidade e futuro da relação	55
5.2 - Caso 2: Sociedade Ginástica / Frangosul	57
5.2.1 - Identificação do clube.....	57
5.2.2 - Identificação do patrocinador	60
5.2.3 - Efetivação do relacionamento	63
5.2.4 - Relação investidor x entidade esportiva	66
5.2.5 - Durabilidade e futuro da relação	70
5.3 - Caso 3: Corinthians Sport Clube / Pony	75
5.3.1 - Identificação do clube.....	76
5.3.2 - Identificação do patrocinador	78
5.3.3 - Efetivação do relacionamento	80
5.3.4 - Relação investidor x entidade esportiva	83
5.3.5 - Durabilidade e futuro da relação	86
5.4 - Análise integrada dos casos estudados	90
5.4.1 - A efetivação do relacionamento	92
5.4.2 - A relação entre investidor e clube	96
5.4.3 - Durabilidade e futuro da relação	100
6 - CONCLUSÕES	106
6.1 - Sugestões para futuras pesquisas.....	111
BIBLIOGRAFIA	113
DEPOIMENTOS DA FASE PRELIMINAR	118
DEPOIMENTOS DA FASE FINAL	119
ANEXOS	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação Dual entre os Agentes do Marketing Esportivo	17
Figura 2 - O Papel do Agente de Comunicação nas Relações do Marketing Esportivo	18
Figura 3 - Diagrama de Negócios em Marketing Esportivo	20
Figura 4 - O <i>Continuum</i> da Pesquisa	30
Figura 5 - Tipos Básicos de <i>Design</i> para Estudo de Caso	34

LISTA DE QUADROS

Quadro I - Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa	32
Quadro II - Resumo sobre a efetivação do relacionamento	93
Quadro III - Resumo sobre a relação entre investidor e clube.....	97
Quadro IV - Resumo sobre durabilidade e futuro da relação	102

1 - INTRODUÇÃO

Em “Minha vida e minha obra” (1926), mesmo sem explicitar definições conceituais, Henry Ford mostra ter sido adepto e, pode-se dizer, um dos pioneiros na busca de resultados de marketing através da aplicação do esporte como ferramenta. Em seu texto, após uma série de menções à utilidade de atividades esportivas na promoção de produtos, o referido autor descreve o modo como tornou conhecido o modelo “B”, seu “primeiro carro de estrada para todos os fins”, afirmando: “a propaganda mais eficaz era vencer uma corrida ou estabelecer um recorde” (Ford, 1926, p. 56).

Relatos como este demonstram que a interação de elementos esportivos com o composto promocional das organizações é um valioso instrumento, há muito percebido e utilizado em termos de persuasão e promoção.

Avançando 70 anos, percebe-se que esta aplicabilidade não ficou restrita às idéias fordistas. Para tanto, basta observar-se o papel que o esporte como um todo vem desempenhando no cotidiano dos habitantes deste Planeta — algo tão representativo a ponto de já se ter afirmado que, tal como a língua ou a religião, ele nos é legado, pelo ambiente em que convivemos, no início da infância e, a partir de então, tem presença tão impositiva que o desinteresse pelo esporte preferido de seu grupo de referência acaba por provocar nas pessoas um certo sentimento de exclusão, uma desintegração dos acontecimentos ao seu redor (Helal, 1990).

Eventos e ídolos, seus feitos e repercussões ocupam, no mundo inteiro, o tempo dos noticiários, as páginas da imprensa e as horas de lazer dos cidadãos. Atraem afeto e geram envolvimento, sendo motivo de reunião e confraternização. Surgem, simultaneamente, como elementos de identificação e diferenciação entre indivíduos. Acima de tudo, constituem o esporte em um fato social sedimentado e estabelecido, com ampla penetração e influência no comportamento das mais diversas classes e segmentos de consumidores. Em consequência disto, este campo vem estabelecendo uma forte ligação com as atividades empresariais e, por isso, passa a ser um ponto de interesse para quem estuda e trabalha o marketing.

Entretanto, talvez pelo fato de o esporte pertencer mais ao mundo da paixão que ao da razão; mais ao das relações mágicas que ao da lógica, suas ligações com as atividades empresariais e com o marketing vêm sendo alvo de um esforço muito pequeno em termos teóricos.

Esse documento, dentro de seus limites, pretende colaborar na reversão deste quadro. O intuito não é ser definitivo, mas, ao contrário, formular hipóteses e suscitar, no futuro, a realização de trabalhos capazes de aprofundar e descrever as novas idéias que aqui venham a ser geradas. Assim, além da própria contribuição, este esforço também adquire importância no incentivo ao debate e na motivação de novas pesquisas.

Com isto, tendo em vista que o foco desse trabalho está voltado diretamente para a exploração das relações entre marketing e esporte, cabe, antes de mais nada, que se tornem absolutamente claros os limites do território por onde ele transitará.

No que tange ao esporte, recorre-se a Helal (1990), para estabelecer uma distinção entre “brincadeira”, “jogo” e “esporte”. Segundo aquele autor, estes três termos são atividades que se assemelham e se inter-relacionam no terreno da sociologia, sendo que a brincadeira representa o lúdico, o voluntário e o espontâneo; o jogo pressupõe a existência de regras fixas e sistematizadas — é a brincadeira organizada; o esporte, por fim, passa a se concretizar a partir do momento em que há

uma organização instituída, além e acima dos interesses dos próprios praticantes, determinando que haja disputa física e competição.

Deste modo, o esporte de que se trata aqui é exatamente este, o que não é apenas lúdico, levando em conta a competitividade e a performance de seus praticantes, pressupondo a existência de regras fixas e amplamente conhecidas, bem como o envolvimento de recompensas pecuniárias aos seus atores. Ou seja esse trabalho leva em conta a idéia de que atletas profissionais preferem competições em que é o dinheiro, e não apenas os louros da vitória, o que os espera na ao final da disputa (Glendinning, 1996).

No que se refere ao marketing, por seu turno, longe de entrar em discussões teóricas, busca-se algo que se estabeleceu como verdade no âmbito da pesquisa de marketing: o paradigma da troca (Bartels, 1988). A partir dele, remonta-se ao conceito genérico, através do qual Kotler (1972), de forma emblemática, define o marketing como sendo um campo de atividades “especificamente preocupado com o modo como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas” (p. 49).

Nestes termos, as relações entre marketing e esporte são aqui tratadas através da consideração destes dois conceitos em um contexto de dualidade. De um lado, o intuito é oferecer o esporte e seus atores como agentes de entretenimento e lazer para um determinado público, com o pressuposto de buscar recursos que garantam tanto a manutenção das atividades quanto a remuneração dos envolvidos. De outro, a idéia é colocar tais elementos à disposição de um investidor interessado em obter retorno — financeiro ou de imagem — partindo-se do pressuposto de que tal associação também encontrará correspondência junto ao segmento de público já abrangido pelas mensagens ligadas ao esporte.

Portanto, 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. Estes, por sua vez, procuram relacionar-se, de um lado, com empresas investidoras — voltadas tanto para o fomento à geração de um produto no terreno esportivo quanto para a obtenção de

resultados junto ao público — e, de outro, com o próprio público — interessado em consumir eventos e produtos do esporte em si e, conseqüentemente, sensível às mensagens daquelas organizações que demonstram uma clara identidade com suas preferências.

É a partir desta relação dual entre os elementos envolvidos que se definem os fundamentos teóricos buscados para dar sustentação ao problema tratado nesse trabalho, qual seja, a identificação e a descrição das formas como se manifestam, no que se refere à prática do marketing esportivo, as relações estabelecidas entre o esporte e seus atores e as empresas investidoras.

Assim, cabe ressaltar que o foco de pesquisa, aqui, está direcionado para apenas um dos braços da referida dualidade — aquele representado pelos relacionamentos entre as entidades esportivas e as organizações empresariais — sem que se enfatize o outro braço, formado pelas ligações entre as entidades esportivas e o público consumidor. Esta opção leva em conta a posição de Castro (1978), segundo a qual, não importando se a pesquisa for básica ou aplicada, a escolha do tema deve levar em conta três critérios fundamentais: importância, originalidade e viabilidade.

Em outras palavras, a dissertação que ora se descortina tem como objetivo o levantamento das aspirações e comportamentos de patrocinadores e patrocinados no que se refere à formação e manutenção dos relacionamentos em marketing esportivo, conjugações de interesses cuja existência tem demonstrado crescente importância, tanto para a promoção de modalidades e viabilização de atividades esportivas quanto para a obtenção de resultados de mercado.

Diante disto, uma vez apresentados o tema, o problema e os objetivos da pesquisa realizada, passa a ser desenvolvida a exposição dos elementos teóricos levantados, do método utilizado, dos resultados obtidos e, por fim, das conclusões.

2 - AS NUANCES DO MARKETING ESPORTIVO¹

O marketing esportivo é um conceito que tem permitido um amplo leque de interpretações ao longo do tempo. A consulta a bancos de dados² oferece uma série de fontes internacionais em que ações de marketing relacionadas ao esporte são apresentadas tanto sob o título de “*event marketing*” quanto sob o título de “*sports marketing*”. Kotler (1991), por seu turno, situa os eventos ligados ao esporte em um grupo genérico, no capítulo em que trata das ações de relações públicas. 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).

Dentro disto, Schlossberg (1996) coloca que 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

¹ Os Capítulos 2 e 3 desse trabalho foram elaborados com base no conteúdo do artigo “Marketing esportivo: uma volta de apresentação”, escrito por Ilton Teitelbaum e Fernando Bins Luce e apresentado no 19.º Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), realizado em João Pessoa em setembro de 1995.

² Para fins desse trabalho, foi consultado o banco de dados ABI/INFORM, através da Biblioteca Setorial da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

viabilizam

entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao público. Sendo assim, como conclui Muylaert, este tipo de associação pode acontecer em qualquer época, seja ela de crise ou não, pois “o segredo está em descobrir um projeto irresistível para aquele cliente específico, e apresentá-lo bem” (Pereira, 1993, p. 7).

Dentro do domínio do marketing institucional e, mais exatamente, no que se refere à comunicação, cabe referir Karsaklian & Rodrigues (1991), para quem os “objetivos competitivos e os de comunicação de uma empresa, na busca de melhor posicionamento em determinado mercado, devem se relacionar de modo a possibilitar que o desempenho da comunicação consiga orientar o comportamento do consumidor final no sentido de atingir os objetivos empresariais do anunciante” (p. 4). Seguindo esta linha de raciocínio, Lima Gonçalves (1994) coloca que o marketing esportivo é uma disciplina nova na administração, com grande interesse para empresas ofertantes de equipamentos esportivos ou outras classes de produto, cuja imagem possa ser associada a atributos como saúde, juventude, agilidade, sentimento de equipe e conquista que, entre outros, são características marcantes nos ídolos do esporte.

Com isto, a principal diferença entre o marketing esportivo e os esforços convencionais de marketing residiria no fato de o primeiro permitir que uma empresa obtenha simultaneamente um alto retorno institucional, conjugado com aquele normalmente obtido pelas campanhas de promoção de produtos. Nestes termos, ela contaria com um poderoso instrumento no que se refere a fixação de marca, a partir da ênfase possível a benefícios e características subjetivas, reforçando ou corrigindo uma imagem projetada — atitude de grande interesse para o marketing institucional (Gracioso, 1994; Lima Gonçalves, 1994).

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.

2.1 - O marketing do esporte e o esporte no marketing

Considerando-se a classificação de Campomar (1992), encontram-se, então, duas formas basicamente distintas de promover a ligação entre os elementos do marketing e do esporte.

A primeira, o **marketing do esporte**, segundo o referido autor, abrange o uso das técnicas de marketing aplicadas à promoção de uma modalidade esportiva junto a um determinado público, como oferta de um serviço de lazer. Esta visão encontra apoio na ilustração feita por Ramos³ (1991), apresentando o esporte como um setor que envolve tudo que faz parte, direta ou indiretamente, das atividades esportivas — desde a engenharia de produtos esportivos até a associação com atletas e propaganda — situando-se na indústria de entretenimento e movimentando, anualmente, nos Estados Unidos e na Europa, mais recursos que o cinema e a televisão, com uma média de 30% do espaço diário da imprensa escrita e de 30 a 40% do faturamento das grandes redes de comunicação.

Ainda de acordo com Campomar (1992), a segunda forma de interação que se abriga sob o rótulo de marketing esportivo, o **esporte no marketing** de uma organização, representa um modo de relacionamento em que o esporte é integrado às atividades normais de uma empresa de bens ou serviços, sendo utilizado como uma adequação dos elementos de seu mix de promoção a objetivos de comunicação e mercado determinados e estabelecidos. Por esta ótica, o vínculo entre marketing e esporte age como elo de ligação entre as ações promocionais da empresa e as preferências de seus consumidores-alvo, aplicando-se o que Richers & Lima (1991) chamam de segmentação por estilo, e o que Crawford (1994) classifica como posicionamento por mercado-alvo: a organização detecta que seus produtos ou serviços — ou, até mesmo, sua própria imagem institucional — podem auferir benefícios da identificação com elementos do cenário esportivo, e integra-os a seus esforços promocionais para, assim, mobilizar seus públicos ou mercados e, enfim, ativar e realizar seus negócios.

³ Jorge Ramos presentemente é diretor-presidente da *International Sports Ltd.*, com sede em Nova Iorque e foi, durante 15 anos, até 1984, diretor de marketing de esportes da Rede Globo.

Melo Neto (1986) complementa esta idéia, afirmando que o esporte é eficiente e eficaz como veículo de imagem e de venda do produto, e que o grande número de empresas que tem investido em patrocínios e eventos esportivos atesta tal evidência.

Em realidade, esta dicotomia parece um tanto artificial, a partir do momento em que a prática aponta para a existência, isso sim, de uma interdependência entre os dois enfoques propostos por Campomar (1992). O contexto é evidentemente dual, pois a decisão de marketing relacionada ao esporte engloba interesses, tanto de uma empresa investidora, quanto de um público interessado.

Em outras palavras, a decisão pode ser voltada primeiramente ao esporte como produto, envolvendo o despertar de interesse por uma determinada modalidade. Depois disto, voltando-se para seu próprio mercado, a organização passa a utilizar seu marketing integrado (Kotler, 1992) para desencadear atividades que podem abranger o patrocínio de equipes ou atletas, a criação de produtos ou a geração de eventos. Assim, como exemplificado a seguir, as empresas envolvem-se com o esporte através de ações que permitem levar suas mensagens para junto de um público que tanto tem potencial para apreciar determinada prática esportiva quanto para consumir marcas, bens ou serviços a ela relacionados.

2.2 - Ações envolvendo marketing e esporte

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

Sahnoun (1986) coloca que uma empresa que se dedique a manifestações fortemente ligadas a uma comunidade ou segmento do mercado poderá tirar grandes benefícios de suas ações. Um bom exemplo disso é a Parmalat que, vinculada a um esporte de massas, o futebol, e a um clube representativo, o Palmeiras, ganhou espaço

na mídia e na mente do público, trazendo para si uma imagem de profissionalismo e competência (Carvalho, 1994).

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

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

Segundo Schlossberg (1996), tal procedimento é a síntese do poder emocional do esporte, algo que, para o referido autor, fez com que a Nike, patrocinadora de Jordan, experimentasse um aumento de 900 por cento em seu lucro no período entre 1987 e 1993. E complementa, afirmando que, no mesmo período, comprovando tal êxito, “quando a NBC [*National Broadcasting Company*] televisionava uma partida [de basquetebol] dos *Chicago Bulls* apresentando Jordan, os índices chegavam a ser 38 por cento mais altos que os outros jogos da NBA [liga de basquete profissional dos Estados Unidos]; quando a TNT, rede de televisão por cabo, transmitia Jordan e os *Bulls*, os índices elevavam-se em 49 por cento sobre os outros jogos” (p. 60).

Aqui, na prática, aparece mais uma vez o conceito de posicionamento proposto por Crawford (1994). Através da figura do endosso, na qual o ídolo surge como divulgador, vinculando sua imagem a determinadas marcas, a exemplo do envolvimento das empresas com seu mercado-alvo, por patrocínio ou associação na realização de eventos, tem-se uma maneira de comunicar atributos de forma metafórica, fazendo com que o próprio receptor exerça a leitura de acordo com seu universo de percepções e expectativas, otimizando, assim, o processo de difusão e multiplicação da mensagem.

É por este caminho que seguiu o Banco do Brasil ao vincular-se aos jogadores da seleção brasileira de vôlei, celebridades capazes de comunicar juventude, competência e agilidade sem pronunciar qualquer palavra. Desta forma, quando desejou rejuvenescer sua imagem junto aos jovens de 15 a 25 anos, a instituição procedeu uma pesquisa durante um festival de música — o “II Rock in Rio” — e detectou que, em termos de entretenimento, o esporte, em especial o voleibol, é uma das atrações preferidas por esse segmento no que se refere a transmissões por televisão. Um ano após associar a imagem de “tradição, experiência e competência” de seus serviços à “modernidade e juventude” dos componentes da seleção brasileira de voleibol, o índice de *top of mind* do banco subiu de 36 para 47% em todas as regiões do País (Estevam & Mazzi, 1994).

Por trilha semelhante rumou o publicitário Eduardo Fischer, um dos sócios da agência Fischer & Justus, ao planejar o “Projeto Meninos” para um de seus clientes, a cerveja “Brahma Chopp”. Tal projeto consistiu em uma estratégia de 25 milhões de dólares, extremamente agressiva, que envolveu as principais estrelas da seleção brasileira de futebol, sem dúvidas, as mais importantes personalidades do País durante o período de preparação e disputa da Copa do Mundo de 1994⁴.

⁴ Dados publicados na matéria “A Cerveja põe seu dedo na Copa” da Revista Veja de 8 de junho de 1994.

Outra forma de ação utilizada para envolver marketing e esporte são os eventos. Eles têm surgido como alternativa de contato com o público, levando muitos anunciantes a emigrarem da mídia tradicional, de custos cada vez mais elevados, e a optarem pelo vínculo à sua realização e cobertura pelos meios de comunicação, obtendo, daí, a veiculação de suas imagens ou de suas marcas. Esta opção, inclusive, oferece menos riscos que o apoio a um atleta ou a uma equipe. Isto ocorre por um motivo muito singelo: um evento pode ser denominado com a própria marca da empresa, atingindo todos aqueles que praticam ou apreciam o esporte em questão, sem o perigo de que o patrocinador pareça antipático a uma torcida adversária, ou de que o mesmo veja sua imagem sucumbir diante de uma eventual derrota ou deslize pessoal de um patrocinado (Melo Neto, 1986; Gazzola, 1991).

2.3 - Relações entre marketing e esporte: dicotomia x intersecção

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

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

Assim, análoga à posição genérica de que o interesse por uma mensagem é fruto de um processo de comunicação capaz de gerar atração no público a respeito do que está sendo comunicado (Gomes & Sapiro, 1993), a visão de Pozzi (1994) aponta que, no âmbito do esporte, este interesse deve-se, em grande parte, ao crescimento das

ações promocionais, responsáveis por proporcionar uma maior divulgação e, até mesmo, a evolução de muitas modalidades esportivas, concretizando, desta maneira, a massificação do esporte, tanto em termos de audiência, quanto em número de participantes.

Com isto, percebe-se que a utilização do esporte no composto de marketing de uma organização pode ser vista como uma atividade em que a empresa ou marca tende a se valer do binômio notoriedade-imagem, associada a certo evento, atleta ou clube, para, por um período determinado de tempo, usufruir da influência que o patrocinado e o ato de patrocinar podem gerar, estimulando um interesse ativo em determinada faixa de público.

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

Por outra, assumindo que as ações se desenvolvem em um ambiente competitivo, uma entidade pode tomar para si a responsabilidade de investir na criação, desenvolvimento ou divulgação de uma determinada modalidade esportiva, sem interesses outros que não o próprio mérito do esporte em si. Esta atitude, no entanto, só poderá ser uma prática de marketing a partir do momento em que o elemento fundamental desta disciplina, a troca, estiver definitivamente concretizado (Bagozzi, 1974, 1975; Schewe & Smith, 1982; Karsaklian & Rodrigues, 1991; Bartels, 1988; Kotler, 1992; Kotler & Armstrong, 1993).

Assim, para entrar no terreno do marketing, esta ação do âmbito esportivo deverá gerar uma comunicação com um determinado público-alvo, motivando-o e persuadindo-o a trocar seu poder aquisitivo pelo produto oferecido

(Schewe & Smith, 1982). Este público em foco pode ser um segmento do mercado cujo interesse seja praticar a modalidade e consumir produtos a ela ligados; ou, o que é bastante usual, a ação pode ter como objetivo final sensibilizar uma organização, a fim de que a mesma manifeste interesse em utilizar o esporte como instrumento de comunicação em seu composto promocional.

Todos estes elementos e interligações atribuem ao marketing esportivo uma natureza marcada pela dualidade, na qual relações de trocas encadeadas formam o universo que passa a ser focado a partir de agora.

3 - A DUALIDADE DO MARKETING ESPORTIVO

A introdução do conceito da dualidade foi a opção encontrada para resolver as questões teóricas que vêm obstaculizando a possibilidade de se generalizar e estudar as relações envolvidas no marketing esportivo como um todo.

Para aplicá-lo, busca-se respaldo nas definições de Bagozzi (1974; 1975) para o conceito de troca. Segundo ele, as trocas em marketing geralmente são indiretas, podem envolver aspectos simbólicos ou intangíveis, e comportam a existência de mais de dois participantes. Indo além, o referido autor (1975) apresenta uma tipologia das trocas de marketing, definidas conforme o que segue:

a) Trocas Restritas: mantidas entre dois atores sociais guiados pela idéia de reciprocidade mútua, ou, graficamente, $A - B$, onde $-$ representa a via de “mão-dupla” estabelecida pelos participantes em suas transações.

b) Trocas Generalizadas: envolvem pelo menos três agentes em relações recíprocas e unívocas, ou seja, nenhum deles se beneficia diretamente do outro, apenas indiretamente — um ator fornece ao outro, mas recebe benefícios de um terceiro. Em termos gráficos, esse tipo de troca pode ser entendido da seguinte forma: $A - B - C - A$.

c) Trocas Complexas: referem-se a um sistema de relações mútuas entre, no mínimo, três partes, sendo que cada uma delas envolve-se em pelo menos uma troca direta, enquanto o sistema como um todo está organizado como uma rede interconectada de relações. Em termos gráficos, a representação é a seguinte: $A - B - C$; onde A oferece algo e tem contrapartida de B, que oferece algo e tem contrapartida de C, e assim sucessivamente, sejam quantos forem os participantes da cadeia.

Com isto, a reciprocidade trazida por Bagozzi conduz ao que se pode chamar de marketing dual, um conceito que é agora introduzido no contexto das relações do marketing com o esporte. Este processo é análogo à relação existente entre anunciantes, agências, veículos de comunicação e consumidores, utilizada por Bagozzi (1975) para exemplificar as trocas complexas. Assim, da mesma forma que o anunciante adquire um espaço em uma emissora de televisão, contratando os serviços de uma agência para tornar possível que sua mensagem chegue aos seus consumidores, a fim de que estes concretizem a compra de seu produto, uma associação entre agentes do esporte e do marketing também pode estabelecer este tipo de cadeia.

Por outra, em termos aplicados, o que ocorre, aqui, é uma troca complexa que, sob um primeiro olhar, envolve três partes interessadas, todas elas oferecendo algo para a concretização do processo e, em contrapartida, recebendo um retorno proporcional:

- a) **o investidor/patrocinador:** empresa produtora de artigos esportivos propriamente ditos ou, então, fornecedora de bens ou serviços de algum modo relacionados às características atinentes ao esporte e que, por isso, possam auferir benefícios com a interação entre as partes;
- b) **o esporte e seus atores:** entidades ou indivíduos cuja atividade central seja gerar produtos esportivos, como equipes, clubes, associações, ligas e federações, bem como os atletas propriamente ditos;
- c) **o consumidor do esporte:** grupo formado basicamente pelos torcedores e aficionados — sejam eles freqüentadores de eventos ou consumidores de informação ligada ao esporte e divulgada através dos meios de comunicação — e pelos praticantes amadores das diversas modalidades esportivas.

Diante dessa classificação, esta troca complexa pode ser exposta graficamente através da representação contida na Figura 1, a seguir:

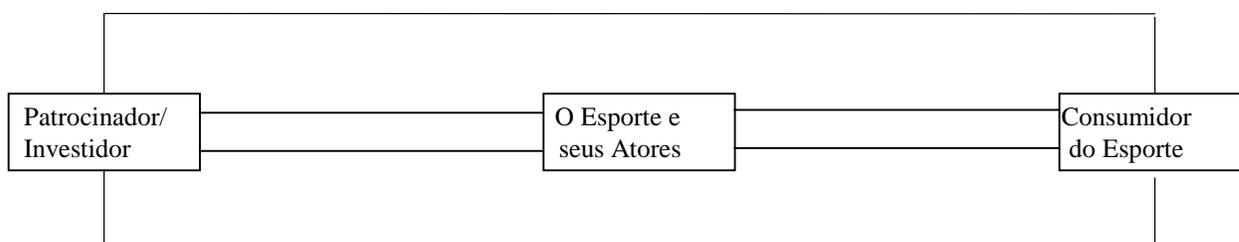


Figura 1 - Relação Dual entre os Agentes do Marketing Esportivo

Fonte: TEITELBAUM, Ilton & LUCE, Fernando B. Marketing esportivo: uma volta de apresentação. Revista Brasileira de Administração Contemporânea / Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 5, p. 37-53, set. 1995, p. 47.

Um olhar mais profundo sobre a Figura 1, no entanto, traz à tona a ausência de um elemento que, com o amadurecimento deste campo, tende a assumir um posto cada vez mais fundamental na prática do marketing esportivo. Trata-se do **agente de comunicação**, de presença não obrigatória, mas com uma importância que tem sido crescentemente notada na promoção das trocas realizadas entre os atores do esporte, os investidores e o público-consumidor.

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.

Com isto, o papel do agente de comunicação nas relações do marketing esportivo pode ser representado pela Figura 2, a seguir:

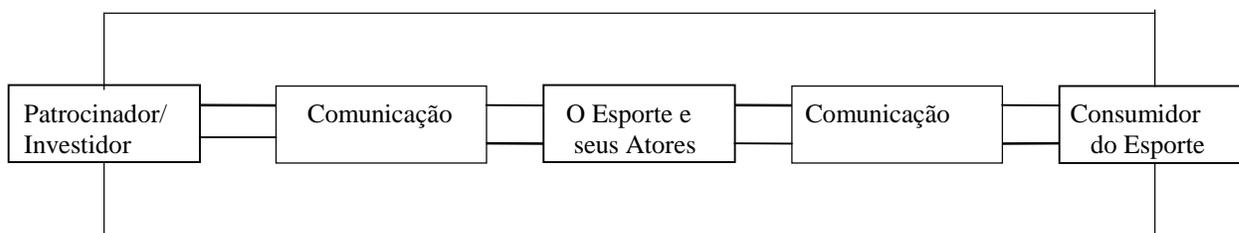


Figura 2 - O Papel do Agente de Comunicação nas Relações do Marketing Esportivo

Fonte: TEITELBAUM, Ilton & LUCE, Fernando B. Marketing esportivo: uma volta de apresentação. Revista Brasileira de Administração Contemporânea / Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, v. 5, p. 37-53, set. 1995, p. 47.

Feita a análise dessas representações, pode-se dizer que programas e ações de marketing ocorrem nos dois sentidos do processo, partindo sempre do elemento central: o esporte e seus atores. Desta forma, por um dos lados, o foco está em oferecer o produto esportivo e obter, em troca, o respaldo dos consumidores e aficionados; no outro, o esforço é voltado para a colocação do esporte no composto promocional de um investidor que, em troca de seus recursos, passa a contar com o esporte e seus atores como veículos na condução de suas mensagens em busca da simpatia e da preferência dos referidos consumidores — agora compartilhados.

3.1 - Os negócios em marketing esportivo

A indústria do marketing esportivo apresenta números dignos de registro — tanto por seu vulto quanto por sua variação e dificuldade de aferição. Para Brooks (1994), no que se refere à esfera econômica, os esportes não são uma diversão. Pelo contrário, os esportes e os negócios que deles derivam constituem a vigésima segunda maior indústria norte-americana, superando o petróleo, a madeira e os transportes aéreos. Por seu turno, Schlossberg (1990a) afirma que, dependendo de quem faz a conta e do que é incluído, entre 1,5 e 2,4 bilhões de dólares são investidos, anualmente, em marketing esportivo, nos Estados Unidos.

Os números crescem quando passam a ser calculadas as verbas de propaganda, principalmente aquelas destinadas aos endossos envolvendo grandes figuras do esporte americano. Com isso, o setor passa a situar-se na casa dos 15 bilhões de dólares — “maior que as estradas de ferro e maior que o aço”⁵. E a amplitude da variação chega ao topo quando se leva em conta Ramos (1991), que apresenta dados segundo os quais o setor movimentaria aproximadamente 100 bilhões de dólares em todo o mundo, sendo que 70% desse valor seriam aplicados nos Estados Unidos.

Em termos de Brasil, os valores não são mais exatos. Calcula-se que o setor movimente algo em torno de 500 milhões de dólares ao ano (Santomauro, 1991). Seja como for, mesmo com a dificuldade em avaliar o tamanho exato desta indústria, fica claro que os números aqui apresentados conferem-lhe um porte respeitável. Sendo assim, reveste-se de uma importância ainda maior a busca de elementos teóricos capazes de sustentar a prática das relações entre o marketing e o esporte.

O esquema teórico proposto anteriormente, nas figuras 1 e 2, visa a situar o marketing esportivo no contexto do marketing como um todo, ao mesmo tempo em que torna clara a inexistência de uma separação dicotômica, deixando transparecer uma interação multifacetada entre os agentes do esporte e do marketing, bem como de seus interesses em termos promocionais.

Resta, então, definir os papéis a serem teoricamente desempenhados pelas partes envolvidas, quando do estabelecimento de uma relação no âmbito do marketing esportivo. Sob este aspecto, a visualização do processo fica facilitada através do **diagrama de negócios em marketing esportivo**, construído a partir da Figura 2 e exposto, a seguir, na Figura 3:

⁵ Afirmação extraída da matéria “*The dream sports marketing’s field of green*”, publicada no jornal *Advertising Age* de 20 de junho de 1994.

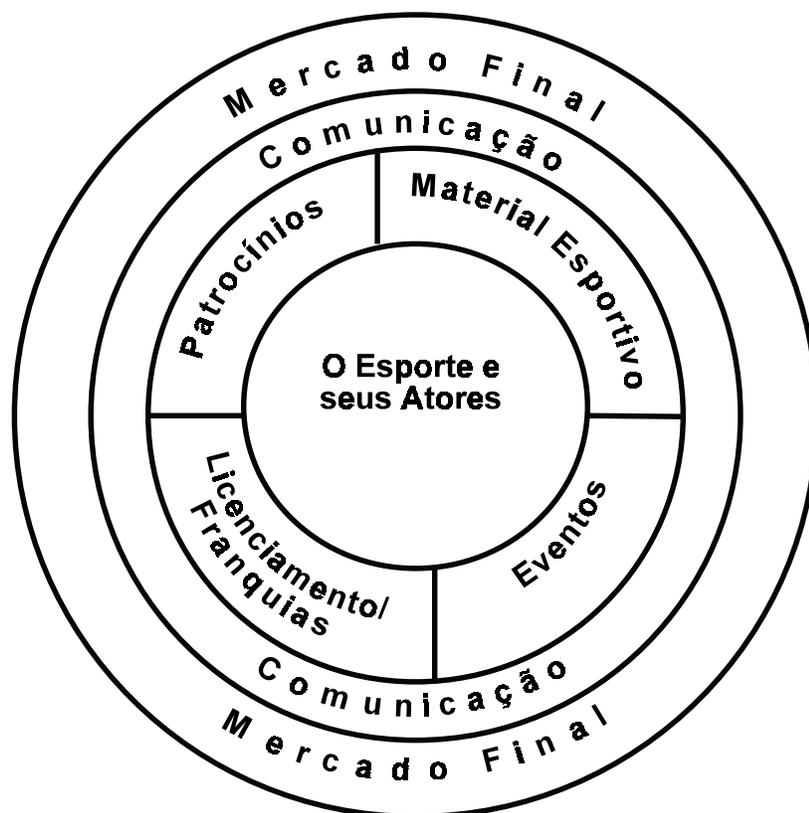


Figura 3 - Diagrama de Negócios em Marketing Esportivo

Fonte: TEITELBAUM, Ilton & LUCE, Fernando B. Marketing esportivo: uma volta de apresentação. Revista Brasileira de Administração Contemporânea / Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, v.5, p.37-53, set. 1995, p. 48.

Com base no diagrama, pode-se dizer que os negócios em marketing esportivo são gerados a partir do momento em que o esporte e seus atores — elementos do círculo central — estabelecem um relacionamento com uma empresa investidora, proporcionando a criação de uma das modalidades do segundo círculo da representação, quais sejam: patrocínios, eventos, licenciamentos/franquias e empreendimentos ligados a material esportivo. Feito isso, os meios de comunicação atuam como intermediários entre os produtos oferecidos e o interesse do mercado final.

Cabe ressaltar, porém, que o interesse do mercado final por determinados elementos do esporte, ou por um de seus atores em especial, manifestado pela presença

em eventos, ou pela audiência a transmissões de televisão, é fator determinante para que um investidor chegue a se interessar pelo estabelecimento de uma parceria. Sob este aspecto, exemplo bastante representativo foi protagonizado pela Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e pelo empresário e comunicador Luciano do Valle, em 1982, quando Valle aproximou-se do presidente da entidade, Carlos Artur Nuzman, e colocou sua promotora de eventos a investir no vôlei, confiante na possibilidade de crescimento da modalidade no cenário esportivo brasileiro (Briguglio, 1994).

A previsão se concretizou: de esporte obscuro no início dos anos 80, o vôlei passou a segundo esporte na preferência do público de televisão — colocando-se em primeiro lugar, acima inclusive do futebol, no segmento entre os 16 e os 25 anos⁶. A partir daí, o sucesso das quadras abriu espaço para o vôlei de praia e, nesse contínuo, muitas empresas auferiram grandes benefícios em marketing, com destaque, como citado anteriormente, para o Banco do Brasil — patrocinador oficial da Confederação, o papel desta instituição no erguimento e sustentação da modalidade teve como contrapartida o reconhecimento do público e várias conquistas de mercado, comprovando a existência de uma relação de interdependência entre os dois lados da questão.

Voltando à idéia do marketing dual, o esporte e seus atores têm como objetivo tanto cativar a atenção do público quanto utilizá-la para atrair os recursos provenientes da relação com os investidores. Da mesma forma, o interesse dos investidores em um elemento do cenário esportivo será diretamente proporcional ao respaldo demonstrado pelo mercado final, já que o intento do investidor é gerar um aumento no reconhecimento de sua marca ou na venda de determinado produto, utilizando o esporte — diretamente ou através da mídia — como veículo de sua mensagem.

Com isso, abre-se um leque de possibilidades em termos de negócios no âmbito do marketing esportivo. Tais negócios, conforme representação contida na Figura 3, podem envolver patrocínios, criação e exploração de eventos, licenciamento

⁶ Segundo dados de uma pesquisa do instituto DataFolha, transcritos na matéria “‘Torcedor de poltrona’ se afirma como esportista-símbolo do Brasil”, publicada no jornal Folha de São Paulo de 21 de novembro de 1991.

de produtos e (ou) fabricação e venda de material esportivo — atividades que não se excluem mutuamente, de vez que uma mesma relação entre um agente do esporte e uma empresa investidora, caso haja interesse, pode envolver, simultaneamente, uma ou mais delas.

Desta maneira, para fins desse trabalho, em suas etapas posteriores de descrição e análise de casos práticos, as atividades acima citadas serão abordadas em conformidade com as definições a seguir.

3.1.1 - Patrocínios

Os negócios envolvendo patrocínio abrangem basicamente o apoio contratual e pecuniário de organizações a atores do esporte — equipes ou atletas individuais — a ligação do nome de uma empresa a um evento já consagrado ou a veiculação de mensagens comerciais vinculadas a coberturas jornalísticas de acontecimentos pertencentes à esfera esportiva.

Como ilustração destes procedimentos, pode-se citar, respectivamente: a) o tradicional patrocínio das camisetas dos principais clubes de futebol de todo o mundo — prática percebida tanto nos estádios quanto nos espaços editoriais destinados ao esporte em todos os meios de comunicação; b) o investimento de grandes empresas na realização de uma Copa do Mundo de futebol, demonstrado pela utilização da logotipia oficial do evento em suas mensagens comerciais e pela presença constante das respectivas logomarcas em todos os estádios em que se realiza o torneio; e c) a presença de diversas logomarcas nos carros e uniformes dos pilotos e a inserção de mensagens comerciais nas transmissões por televisão das temporadas de “Fórmula 1” e “Fórmula Indy” (Schlossberg, 1993a; Jensen, 1994; Triplet, 1994).

Neste âmbito, porém, cabe citar John Barr, diretor de comunicações da Eastman Kodak Company, para quem “os patrocínios empresariais são, agora, uma considerável fonte de recursos para muitos eventos esportivos, porque mais e mais companhias descobriram que o patrocínio esportivo pode ser uma poderosa ferramenta de marketing” (Brooks, 1994, p. 159).

Assim, Barr deixa claro que, no âmbito do marketing esportivo, patrocinar não é apenas fornecer dinheiro para viabilizar uma competição ou manter em atividade uma entidade esportiva. Em outras palavras, para aquele executivo, um patrocínio será efetivo, e não se caracterizará como simples filantropia, se servir aos interesses de quatro grupos, quais sejam: a) a própria empresa patrocinadora; b) os elementos patrocinados; c) os clientes diretos do patrocinador — revendedores e varejistas; e d) o consumidor final (Brooks, 1994).

Dentro disto, recorre-se a Brooks (1994) para colocar que, dentre as várias razões que podem levar uma empresa a investir em patrocínios, podem ser destacados alguns benefícios principais, já que eles: a) criam identidade entre as marcas do patrocinado e do patrocinador; b) podem gerar aumento de vendas; c) possibilitam a maximização do reconhecimento da marca do patrocinador junto ao público ligado ao esporte; d) viabilizam o aumento da lealdade de marca por parte do público esportivo; e, ainda, e) podem proporcionar o contato direto com tomadores de decisão ligados a vários setores de atividades.

3.1.2 - Eventos

A criação ou promoção de eventos tem vários pontos de contato com os negócios de patrocínio. Na prática, aliás, um evento só pode ser levado a efeito se a entidade promotora obtiver o respaldo de um grupo de patrocinadores dispostos a vincular seus nomes ao acontecimento, como forma de estreitar seus laços com determinado segmento do público.

A especificidade dessa classe de atividade, no entanto, está no fato de os eventos estarem voltados mais diretamente para o que se pode denominar de negócios de oportunidade, aqueles que surgem em decorrência de fatos momentosos — e, muitas vezes, momentâneos — tais como a exploração da boa fase de um atleta, do sucesso de uma equipe ou da colocação em voga de uma determinada modalidade esportiva.

Segundo Contursi (1996), no que se refere a eventos, “os objetivos inerentes ao patrocínio variam da consciência da responsabilidade social aos objetivos estritamente comerciais, geralmente, associados na publicidade” (p. 263). Para aquele autor, os seguintes objetivos encontram-se entre os mais comuns e mais influentes na decisão de uma empresa em firmar o patrocínio de um evento: a) fixação de marca; b) alteração ou reforço na percepção do público sobre a empresa; c) busca de identificação da empresa com um segmento específico do mercado; d) envolvimento da empresa com a comunidade; e) geração de boa vontade para com a empresa por parte de formadores de opinião e tomadores de decisão; f) obtenção de vantagens junto aos meios de comunicação; g) alcance de objetivos de venda; h) criação de vantagem sobre a concorrência, por associação ou exclusividade de vínculo; e i) criação de oportunidades únicas em termos de hospitalidade e entretenimento aos participantes do evento.

Em vista disso, a fim de direcionar o foco da análise, essa dissertação, ao tratar sobre eventos, estará referindo-se basicamente à **criação de eventos**. Ou seja, aqui, este item abrangerá a viabilização, por empresas especializadas ou promotores autônomos, de, por exemplo, torneios, *meetings*, cursos e partidas de exibição — ações que geram uma atração original e inusitada, em oportunidade quase sempre única — através da união de interesses entre os atores do esporte, o público, os investidores e os meios de comunicação.

3.1.3 - Licenciamentos e franquias

O licenciamento, segundo Kotler (1992), significa um acordo entre duas partes para que um licenciado possa usar o processo de fabricação, a marca, a patente, o segredo comercial ou outro item de valor que pertença a um licenciador, mediante o pagamento de uma taxa ou de *royalties*. Dentro disto, o mesmo autor coloca que a organização de uma franquia constitui uma associação contratual entre um **franqueador** e um **franqueado**, baseada, normalmente, em um único produto, serviço ou método de operação, marca registrada ou patente desenvolvida pelo primeiro.

Ao aplicar tais conceitos aos negócios em marketing esportivo, surgem duas espécies de atividade cujos principais exemplos emergem da realidade norte-americana. Nos Estados Unidos, as principais ligas do esporte profissional são empresas detentoras de marcas — os nomes das equipes — que são franqueadas a empresários ou grupos de acionistas. Ao mesmo tempo, boa parte dos esforços de marketing voltam-se para as atividades de licenciamento, que consistem na cedência dos direitos de imagem de um ou mais atores esportivos para, em troca de *royalties*, serem fabricados e comercializados produtos — sejam eles artigos esportivos, ou não — relacionados a uma equipe, a um atleta (endosso) ou, ainda, a um evento.

Essas práticas são ainda incipientes entre os atores e investidores do esporte brasileiro. Os clubes, principalmente os de futebol, têm incursionado pela área de licenciamento, na tentativa de diversificar suas fontes de receita, com relativo sucesso. Isto ocorre desde o final dos anos 80, quando o Clube dos Treze — entidade que congrega as principais equipes do futebol brasileiro — cedeu a um grupo de empresas os direitos de fabricação e comercialização de uma linha de produtos ilustrados com seus distintivos oficiais (Melo Neto, 1995; França, 1996).

No que se refere a franquias, o esporte brasileiro também é um principiante. E, mais uma vez, são os clubes de futebol, donos de marcas poderosas no mercado do País, que se lançam como pioneiros. Entre os projetos de franquia já viabilizados estão as escolas de formação de jovens atletas, conhecidas como “escolinhas”, como a do São Paulo Futebol Clube, a do Clube de Regatas Flamengo e a da Sociedade Esportiva Palmeiras; e as boutiques especializadas na venda de material esportivo, como a do Clube Atlético Mineiro e a do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense (Melo Neto, 1995)

Apesar de não estarem totalmente disseminadas entre os atores do esporte brasileiro, as práticas do licenciamento e da franquia são incluídas nesse trabalho por serem fato absolutamente estabelecido no paradigmático mercado esportivo norte-americano. Naquele contexto, tanto as competições promovidas, quanto as próprias equipes, detentoras das franquias cedidas pelas ligas profissionais de basquete, hóquei,

beisebol e futebol americano, têm grande parte do faturamento gerado pela venda de uma variedade de produtos, fabricados, sob licença, por terceiros, que inclui desde camisetas de passeio e uniformes de jogo até mascotes de pelúcia, bonés, fotografias e chaveiros (Schlossberg, 1990b, 1993b, 1996; McGinn, 1994, Armour, 1996).

3.1.4 - Material esportivo

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

Como dito anteriormente, a indústria do esporte é responsável pela movimentação de elevadas somas de dinheiro em todo o mundo, sendo grande parte destes recursos aplicada por fabricantes de artigos esportivos. Segundo Brooks (1994), a moda penetrou na esfera do esporte e, com isso, os praticantes passaram a desejar boa aparência e produtos feitos em material resistente, com *design* capaz de distingui-los dos demais. Exemplos deste fato são o surgimento dos tênis de corrida, durante os anos 70, em resposta à tendência mundial de ênfase à saúde e de incentivo à prática das caminhadas e corridas por pessoas de todas as faixas etárias; e, posteriormente, o lançamento de calçados destinados a esportes específicos, como o vôlei, o basquete e o futebol de salão (Melo Neto, 1995).

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

Desta forma, a segmentação acaba sendo característica básica dos negócios envolvendo material esportivo. Além da própria segmentação por modalidades esportivas, cada uma com suas peculiaridades em termos de forma e função do equipamento utilizado, surge um outro tipo de segmentação: aquela

representada pelas características físicas e psicossociais dos atletas, o que leva as empresas a associarem suas imagens a determinados elementos e a “fabricar o calçado que se adequa perfeitamente ao perfil do atleta e às características da modalidade esportiva da qual ele é praticante” (Melo Neto, 1995, p. 228).

Neste caso, estão englobadas — e serão consideradas no decorrer desse trabalho — diversas ações, muitas vezes interligadas entre si, tais como: a) os contratos de fornecimento de uniformes para serem utilizados em treinamento e competição por atletas e por equipes; b) a criação de produtos especiais, vinculados a atletas e (ou) equipes, e comercializados tanto com a marca do fabricante quanto com a assinatura do agente esportivo; e c) o pagamento de cachês ou de *royalties* por vendas, em troca da exploração publicitária da imagem da equipe e (ou) do atleta e (ou) da exclusividade na comercialização dos produtos a eles ligados, como, por exemplo, uniformes de treino ou competição e equipamentos para a prática esportiva em si.

* * *

A partir destes fundamentos teóricos, partiu-se para a realização da pesquisa exploratória — estudo de casos práticos — objeto principal dessa dissertação. O método utilizado, os passos trilhados, bem como as informações levantadas e suas respectivas análises e conclusões são o assunto a ser tratado nos próximos capítulos desse documento.

4 - METODOLOGIA

Este capítulo aborda o conjunto de tópicos atinentes ao método aplicado para levar a efeito essa dissertação. A pesquisa realizada voltou-se para a verificação teórica dos processos práticos que se unem para constituir o marketing esportivo como disciplina. Para executá-la, o caminho escolhido foi a pesquisa exploratória, dividindo o trabalho em duas etapas. A primeira delas, base de todo o processo, corresponde à revisão bibliográfica, que gerou os capítulos 2 e 3 do presente documento. A segunda, dividida em duas fases, refere-se à coleta, análise e interpretação de dados primários capazes de revelar indícios sobre a aplicabilidade prática das proposições teóricas apresentadas. Tais dados foram obtidos, em um primeiro momento, através da busca de idéias junto a elementos detentores de experiência em marketing esportivo e, por fim, através do estudo de casos selecionados.

4.1 - A escolha do setor

A justificativa para a escolha do setor de atividade a ser pesquisado, nesse trabalho, transcende o limite dos aspectos metodológicos. Estudar e pesquisar conjuntamente o marketing e o esporte foi um direcionamento tomado desde a etapa mais original do projeto — uma verdadeira concepção conjunta. Assim, traçando-se uma trilha que parte da introdução, passa pelo presente momento e deve chegar à conclusão, todos os dados levantados e todas as palavras escritas voltam-se exatamente para esta direção.

Conforme referido na introdução desse documento, a interação de elementos esportivos com o composto promocional das organizações é um valioso instrumento, há muito percebido e utilizado em termos de persuasão e promoção, fazendo com que, em conseqüência, o esporte assuma como característica uma forte ligação com as atividades empresariais e, a partir daí, passe a ter grande interesse por parte de quem estuda e trabalha o marketing.

Mais que isso, segundo Madden (1995), as relações entre marketing e esporte têm crescido em importância, tanto que a *American Marketing Association* (AMA), entre seus *Special Interest Groups* (SIGs), já apresenta um, destinado, justamente, ao estudo e à discussão teórica de *sports marketing*. Assim, o momento torna-se propício para que se passe a discutir esta matéria com mais dedicação na esfera acadêmica.

A escolha do setor, então, além da própria questão da **oportunidade**, busca respaldo em Castro (1978), quando este apresenta os critérios da **importância** — refletida por um tema que afeta ou tem potencial para vir a afetar um segmento substancial da sociedade — e da **originalidade** — manifestada pelo ineditismo ou pela capacidade potencial em surpreender.

4.2 - A escolha do método científico

Segundo Mattar (1994), o ser humano tem razões intelectuais e razões práticas para, incessantemente, buscar conhecimento sobre o universo em que vive. As primeiras vêm do **desejo** inato no homem de conhecer, aprender e compreender; já as últimas, por sua vez, surgem da **necessidade** de conhecer, aprender e compreender, para fazer algo de maneira melhor — ou mais eficaz — que a atual, ou para procurar soluções para problemas específicos. O mesmo autor (1994) conclui que existem quatro formas válidas — e não excludentes — de se buscar adquirir este conhecimento: a popular, a religiosa, a filosófica e a científica.

Esta última é o fio condutor do presente trabalho. Recorrendo a Lakatos & Marconi (1983), pode-se dizer que o conhecimento científico é **real** — **ou factual**

— porque lida com ocorrências ou fatos; é **contingente**, pois tem na experiência, e não apenas na razão, a forma de aferir a veracidade ou a falsidade de suas proposições ou hipóteses; é **sistemático**, uma vez que se trata de um saber logicamente ordenado, formando um sistema de idéias — teoria — e não de conhecimentos dispersos e desconexos; é **verificável, falível** e, por este motivo, **aproximadamente exato**, já que novas descobertas podem modificar o acervo da teoria existente.

Aqui, a linha para estabelecer o método reflete a figura do **continuum da pesquisa** (Bonoma, 1985), exposta, a seguir, na Figura 4:

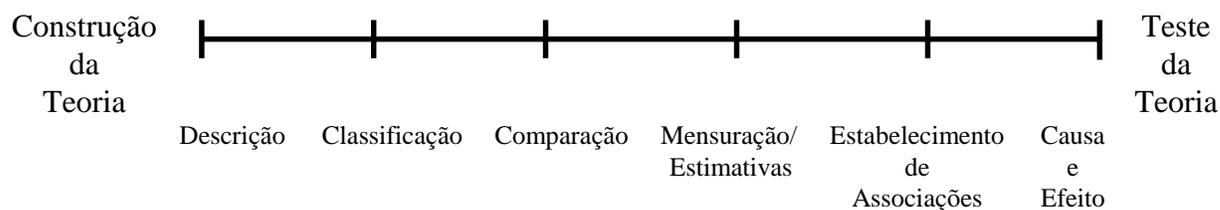


Figura 4 - O *Continuum* da Pesquisa

Fonte: BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, n. 3, p.199-208, may 1985, p. 201.

Por essa representação, tem-se, em um extremo, a **construção da teoria** — caracterizada basicamente pela descrição e pela comparação de conhecimento —; em outro, coloca-se o **teste da teoria** — que busca estabelecer relações de causa-e-efeito, associações e mensuração.

Aplicando o referido **continuum** aos objetivos do presente trabalho, verifica-se que as características dessa dissertação — uma pesquisa de caráter exploratório sobre um fenômeno proveniente da relação entre duas organizações, buscando compreendê-lo de forma a propiciar o surgimento de novas idéias ou hipóteses e a análise de situações *in loco*, estabelecendo analogias e comparações com situações semelhantes e com um referencial teórico — conduzem-na para o entorno do extremo da **construção da teoria**.

Em outras palavras, visto que a investigação não pretende testar, inferir com significância estatística, determinar causa-e-efeito, mensurar, estimar ou

estabelecer associações e que, isso sim, contempla a verificação da aplicabilidade prática de preceitos teóricos, com coleta de dados simbólicos, contextualmente inseridos, crípticos e reflexivos e caracterizados por sua utilidade na geração de interpretações e respostas significativas, depreende-se que o estudo possui atributos que levam, em seu desenvolvimento, à utilização de métodos de pesquisa com natureza qualitativa (Rossi, 1993).

Diante disto, e partindo-se do fato de a pesquisa científica ser a forma, por excelência, de se adquirir conhecimento científico (Mattar, 1994), a escolha do método científico tornou-se o primeiro passo decisivo no estabelecimento do processo de investigação cujos resultados são apresentados nesse documento.

4.3 - O método de pesquisa

O segundo passo foi a determinação de um método de pesquisa adequado à natureza exploratória da pesquisa. Assim, o caminho escolhido foi a união dos métodos de busca de informação em fontes secundárias — fundamentação teórica através de levantamento bibliográfico — levantamentos de experiência — entrevistas em profundidade com *experts* no assunto — e análise de casos selecionados — estudo de caso (Boyd et al., 1989; Mattar, 1994).

A revisão bibliográfica justifica-se pela tentativa do pesquisador em amadurecer um problema de pesquisa através da consulta ao trabalho já realizado por terceiros (Mattar, 1994). Esta etapa corresponde à necessidade de se tomar contato com a fronteira do conhecimento relativa ao tema em si, e de se aferir a capacidade em realmente contribuir para sua ampliação, através de teste ou criação de teoria.

As entrevistas em profundidade, por sua vez, são uma busca de subsídios não escritos, mas existentes, sob a forma de experiência pessoal dos elementos diretamente envolvidos com o assunto pesquisado. Segundo Mattar (1994), em pesquisas de marketing, “todas as pessoas envolvidas nos esforços de marketing de um produto são potencialmente possuidoras de informações relevantes” (p. 87).

Uma vez estabelecida a base conceitual e a busca de subsídios junto aos detentores de conhecimento, surge a questão da observação das manifestações da teoria na realidade prática do mercado. Para tanto, a técnica escolhida foi o estudo de caso, justificado pelo Quadro I, a seguir, refletindo a proposta de Yin (1990) para a definição da estratégia de pesquisa:

Quadro I - Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

Estratégia	Forma da Questão	Requer Controle sobre os Eventos de Comportamento	Focaliza os Eventos Contemporâneos
Experimento	Como, Por Quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O Quê, Onde, Quanto	Não	Sim
Análise de Arquivo	Quem, O Quê, Onde, Quanto	Não	Sim / Não
História	Como, Por Quê	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Quê	Não	Sim

Fonte: YIN, Robert K. Case study research: design and methods. Newbury Park, Sage, 1990, p. 17.

Assim, segundo Yin (1990), o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de **como** e **por quê**, lidando com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, ou, em outras palavras, indagando sobre “um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle” (p. 20).

Complementando, para Rossi (1993), a resposta à busca da estratégia de pesquisa está na alternativa que melhor refletir as condições de decisão, segundo os fatores que seguem:

- a) o tipo de problema que a pesquisa procura esclarecer;
- b) o controle que o investigador detém sobre o verdadeiro comportamento dos fatos pesquisados;
- c) o enfoque sobre o contemporâneo, em detrimento do fenômeno histórico.

No presente estudo, a questão central — “como se manifestam, no que se refere à prática do marketing esportivo, as relações mantidas entre o esporte e seus atores e as empresas investidoras?” — enquadra-se na forma **como e por quê**, o foco da pesquisa volta-se para a compreensão e para o entendimento de fenômenos, sem controle ou manipulação dos fatos observados e analisados e, por fim, o caráter é contemporâneo, concentrando-se os esforços sobre casos que representam a realidade em sua natureza atual.

As afirmações de Boyd et al. (1989) também servem para corroborar a escolha do estudo de caso como método de pesquisa. Desta maneira, a opção foi pertinente, pois um estudo de caso é utilizado quando o problema de pesquisa envolve o inter-relacionamento de um grande número de fatores, sendo difícil isolar-se um a um, e o resultado buscado é o produto de sua interação.

Por fim, entretanto, é cabível que se destaquem algumas das limitações salientadas por Yin (1990) para a utilização do estudo de caso como método de pesquisa, quais sejam: a) a impossibilidade de se realizarem inferências estatísticas; b) a interferência direta do pesquisador; e c) a participação dos informantes sobre o caso em si.

4.4 - O *design* do estudo de caso

Estabelecido o estudo de caso como método de pesquisa, e dando continuação à seqüência de procedimentos proposta por Yin (1990), tornou-se fundamental formatar o *design* da pesquisa. Com este intuito, recorre-se ao mesmo

autor para apresentar, abaixo, na Figura 5, a matriz que, em suas duas linhas e duas colunas, reúne os quatro tipos básicos de desenho por ele definidos:

	Desenhos de Caso Único	Desenhos de Casos Múltiplos
Holístico (unidade simples de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Figura 5 - Tipos Básicos de *Design* para Estudo de Caso

Fonte: YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, Sage, 1990, p. 46.

Diante do exposto, e trazendo as definições para a realidade do trabalho em questão, verifica-se, em primeiro lugar, a existência de múltiplas unidades de análise — aspecto fundamental, devido ao fato de se estudarem parcerias entre empresas investidoras e entidades esportivas — o que restringe a escolha a uma opção entre os tipos 2 e 4. Além disto, a busca de casos paradigmáticos, capazes de representar diferentes esportes, provoca a realização do estudo sobre mais de um caso. Com isso, o *design* adequado, e efetivamente aplicado ao trabalho em questão, é aquele que combina inserção e multiplicidade, classificado por Yin (1990) como um **estudo do tipo 4**.

4.5 - A determinação dos casos

A eleição dos casos a serem estudados levou em conta os critérios de notoriedade e representatividade no atual cenário do marketing esportivo, nas fronteiras do Rio Grande do Sul, mercado escolhido, por critérios de conveniência e acessibilidade (Castro, 1978), para ser a área de abrangência do procedimento de coleta dos dados.

De forma prévia à escolha dos relacionamentos, porém, foram definidos os esportes aos quais estes deveriam estar ligados. Para tanto, o critério utilizado foi a preferência do público, restringindo a coleta de dados às modalidades apontadas, igualmente, como detentoras das maiores fatias do público esportivo brasileiro e como líderes em termos de audiência televisiva no País⁷.

Com base nisto, destacaram-se três esportes, que se apresentam na seguinte ordem:

- 1º) futebol;
- 2º) voleibol;
- 3º) basquetebol.

Estabelecidos estes limites, passou-se à seleção dos relacionamentos a serem enfocados. Em vista disto, levantaram-se aqueles aos quais costuma-se atribuir uma maior quantidade de sinais de sucesso, ou seja, retorno, valorizando-se, para tanto, além dos resultados no âmbito esportivo — em nível estadual, regional e nacional — os resultados promocionais perceptíveis — espaço na mídia, público presente aos eventos realizados e comercialização de produtos licenciados. Paralelamente, também levou-se em conta o critério de envolvimento comunitário, considerando-se o que Sahnoun (1986) traz ao afirmar que empresas que se dediquem a manifestações fortemente ligadas a uma comunidade ou segmento do mercado poderão tirar grandes benefícios de suas ações.

Diante dos fatos e critérios expostos, a escolha dos casos para estudo recaiu sobre três entidades do interior do Rio Grande do Sul que, nos últimos anos, demonstraram forte preocupação com os apelos comunitários e, mais que isso, foram

⁷ Esta definição tomou por base os dados de duas pesquisas de mercado: a primeira, realizada pelo instituto DataFolha e apresentada na matéria “‘Torcedor de poltrona’ se afirma como esportista-símbolo do Brasil”, publicada no jornal Folha de São Paulo de 21 de novembro de 1991; a segunda, levada a efeito pelo instituto InterScience e sintetizada nas páginas 23 a 28 do livro “Marketing esportivo”, de Ernani B. Contursi, editado em 1996.

bem-sucedidas no terreno competitivo e no âmbito dos relacionamentos em marketing esportivo. São elas:

- 1) o Esporte Clube Juventude, de Caxias do Sul (futebol);
- 2) a Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo (voleibol); e
- 3) o Corinthians Sport Clube, de Santa Cruz do Sul (basquetebol).

Cada uma destas entidades mantinha, no momento da escolha dos casos, um relacionamento de marketing esportivo com uma empresa investidora, quais sejam, respectivamente:

- 1) Parmalat;
- 2) Frangosul S.A.;
- 3) Grendene S.A., através de sua divisão “Pony”.

Cabe ressaltar, no entanto, que, durante o período em que se desenrolava o levantamento das informações, desfez-se o relacionamento entre a Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo, e a Frangosul S.A. Desta forma, mesmo que isso não invalide a pesquisa realizada, deve ficar claro que os casos estudados referem-se, não a três relacionamentos vigentes, mas, sim, a dois relacionamentos vigentes e a um já encerrado.

4.6 - Os procedimentos de coleta

Apresentada a forma de seleção dos relacionamentos envolvidos na pesquisa, o último passo é a descrição dos procedimentos de coleta dos dados primários e secundários pertinentes ao estudo de caso propriamente dito. Para tanto, foram realizadas duas fases distintas. Em um primeiro momento, levantaram-se, através de entrevistas em profundidade junto a *experts* e formadores de opinião no setor em questão, os subsídios (dados primários) necessários à elaboração do protocolo de estudo — roteiro de procedimentos voltado para cada estudo individual, que engloba o instrumento da pesquisa e viabiliza a realização da pesquisa (Yin, 1990).

Posteriormente, procedeu-se o estudo de caso propriamente dito, através do levantamento de dados referentes a cada unidade de análise, sejam eles primários — entrevistas com os elementos diretamente envolvidos com as parcerias, tanto pelo lado do patrocinador quanto pelo do patrocinado — ou secundários — registros internos das organizações pesquisadas.

4.6.1 - Fase preliminar: o levantamento de subsídios

Em função da multiplicidade de variáveis envolvida nesta forma de relacionamento, a etapa inicial destinar-se-ia, originalmente, à definição dos rumos a serem traçados quanto à investigação dos casos escolhidos para análise.

Assim, na Fase Preliminar, optou-se pela realização de seis entrevistas em profundidade junto a elementos notórios no âmbito do marketing esportivo, que, levando-se em conta as definições estabelecidas na etapa teórica da pesquisa (ver Figura 2), encontram-se em funções básicas — no grupo dos investidores; no do esporte e seus atores; e, ainda, no dos agentes de comunicação.

A utilização desta técnica de levantamento de experiências, segundo Boyd et al. (1989), possibilita um diálogo flexível entre entrevistador e entrevistado, viabilizando o surgimento de novas idéias, capazes de esclarecer conceitos obtidos em levantamentos de fontes secundárias. Para tais autores, o número de entrevistas deve ser o suficiente para que o pesquisador obtenha a maior quantidade possível de idéias, sendo que se deve estar atento para buscar até mesmo as idéias subjacentes à superfície de uma resposta inicial.

A aplicação teve como base um roteiro semi-estruturado (ver Anexo I), que, segundo Yin (1990), é voltado para quem pergunta e não para quem responde, otimizando o tempo despendido no contato, e tem por objetivo reunir os elementos necessários para elaborar o protocolo a ser utilizado no posterior estudo dos casos.

Com base nisso, foram escolhidos os seguintes entrevistados:

- um profissional de imprensa com larga experiência na área esportiva;
- um profissional da área de promoção e administração esportiva;
- um profissional de marketing vinculado à diretoria de um clube esportivo;
- um ex-dirigente de um clube-empresa;
- um profissional de educação física com atuação na área de treinamento de atletas;
- um administrador ligado a um ex-patrocinador de equipe esportiva.

O fato, entretanto, é que, superando a expectativa inicial, este levantamento de experiências, além de dar suporte à elaboração do roteiro das entrevistas do estudo de caso, acabou por trazer à tona fatos bastante relevantes, capazes, até mesmo, como fica claro no decorrer do trabalho, de ilustrar o relato dos casos estudados, bem como as próprias análises sobre a pesquisa realizada.

4.6.2 - Fase final: o estudo dos casos

Neste segundo momento da coleta, com base nos dados obtidos na Fase Preliminar, foi estabelecido e elaborado um protocolo de estudo (ver Anexo II), a partir do qual se realizou o contato direto com os agentes em questão. A idéia, aqui, conforme Yin (1990), foi integrar os eventos do mundo real às necessidades da pesquisa.

Nesta etapa, a partir do protocolo previamente formatado, com o subsídio da pesquisa bibliográfica e das entrevistas em profundidade, foram submetidas ao estudo as interfaces de contato em cada relacionamento selecionado, tanto de parte dos patrocinadores quanto dos patrocinados.

Dentro disso, com o intuito de ordenar logicamente a coleta e de tornar mais clara a análise dos dados, mas, acima de tudo, buscando realizar o processo de pesquisa em consonância com os objetivos previamente traçados e com as representações teóricas estabelecidas (ver Figuras 1, 2 e 3), foram formulados quatro grupos de questionamentos, conforme o que segue:

- a) **Identificação das Entidades:** voltado ao levantamento de dados sobre as atividades desenvolvidas, separadamente, pelas partes que compõem o relacionamento estudado;
- b) **Efetivação do Relacionamento:** destinado à investigação sobre os fatos que deram origem ao encontro entre as entidades, tais como formas de prospecção, iniciativa, interesses comuns, participação de intermediários e formalização;
- c) **Relação Investidor X Entidade Esportiva:** focado na descrição do relacionamento propriamente dito entre empresa e clube, bem como dos negócios oriundos deste processo;
- d) **Durabilidade e Futuro da Relação:** dirigido às decorrências da relação, no que se refere aos resultados obtidos, ao futuro e à interação com as outras partes envolvidas no processo, tais como os agentes de comunicação e o público.

Com base nisto, os dados obtidos são analisados de forma integrada, através do cruzamento entre as informações encontradas. Neste ponto específico, é aplicada a analogia que, retomando Boyd et al. (1989), trata-se do modo de análise mais aplicável aos estudos de caso, nos quais, segundo tais autores, procuram-se, tipicamente, encontrar três classes de fatores:

- 1) características comuns a todos os casos do grupo selecionado;
- 2) características comuns a apenas alguns subgrupos; e
- 3) características exclusivas de casos específicos.

Assim, neste momento, essa dissertação volta-se para o relato individual dos casos estudados e, a seguir, para sua análise. Com isto, o resultado final esperado, tanto a partir da apresentação dos casos quanto da comparação propiciada pelo cruzamento das informações, é a geração de hipóteses e formulações teóricas passíveis

de sustentação através das semelhanças e diferenças encontradas nos relatos obtidos com a realização do estudo.

4.7 - Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados obedece a dois critérios básicos: seqüência e compartimentação dos relatos. No que se refere à seqüência, considera-se a ordem de escolha dos casos estudados, levando-se em conta a preferência do público esportivo, de acordo com o critério mencionado, anteriormente, no item 4.5. Já em termos de compartimentação, segue-se a que foi prevista através dos quatro grupos de questionamentos, incluídos no protocolo (ver Anexo II) e expostos no item 4.6.2.

Inicialmente, cada caso é descrito individualmente, procedendo-se, posteriormente, a análise integrada dos três estudos realizados. Partindo-se do pressuposto de que os casos são absolutamente notórios, não houve preocupação em manter o anonimato das entidades, existindo, porém, por solicitação dos entrevistados, o cuidado em não mencionar cifras ao longo do relatório.

Assim, em um primeiro momento, é exposto o relacionamento que envolve o Esporte Clube Juventude, de Caxias do Sul e a Parmalat, a seguir, o que uniu a Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo e a Frangosul S.A. e, por fim, a relação entre o Corinthians Sport Clube e a Pony.

A base da descrição dos casos é o depoimento das principais interfaces de cada relacionamento, tanto pelo lado da empresa investidora quanto pela parte da entidade esportiva. Cabe ressaltar que, quando necessário, foram ouvidas mais que duas pessoas, a fim de complementar informações que, por ventura, pudessem ter deixado lacunas no cumprimento dos objetivos traçados.

Além disso, como explicitado anteriormente, algumas informações foram enriquecidas pela adição dos depoimentos obtidos, na Fase Preliminar da pesquisa, quando do contato com elementos dotados de experiência na área de marketing esportivo. Em determinados casos, aliás, tais elementos, além do próprio

conhecimento, têm, em seu currículo, o contato direto com os relacionamentos abrangidos pelo estudo.

Em suma, os relatos que seguem têm por base o depoimento das duas partes envolvidas, a experiência de conhecedores do assunto e o levantamento de dados secundários, fornecidos pelas próprias organizações ou extraídos de fontes publicadas.

5 - RESULTADOS DA PESQUISA: TRÊS CASOS EM MARKETING ESPORTIVO

Esta etapa do trabalho envolve a exposição dos relacionamentos submetidos a estudo, a partir de dados coletados, junto a organizações esportivas e empresariais, entre os meses de maio e julho de 1996.

Nela, conforme dito anteriormente, há o relato dos casos, em consonância com os grupos de questionamentos propostos como condutores da pesquisa em sua fase final. São eles: a) a apresentação das entidades envolvidas; b) a aproximação entre as partes; c) o desenvolvimento das relações entre clube e empresa; e d) os fatores relativos à durabilidade e ao futuro de tais relações.

É importante ressaltar, também, que as proposições teóricas, previamente desenvolvidas, representam, aqui, o ponto de ligação entre o levantamento bibliográfico realizado, o instrumento de coleta proposto, a consideração individual dos casos e, por fim, a própria análise integrada dos relacionamentos estudados.

5.1 - Caso 1: Esporte Clube Juventude / Parmalat

O Caso 1, assim como os demais, é composto de duas entidades, uma agremiação esportiva, o clube, e uma empresa investidora. Neste relacionamento, porém, há uma singularidade representada pelo fato de ambos estarem ligados por um contrato que, indo além do patrocínio, envolve o compartilhamento da gestão dos aspectos esportivos desenvolvidos pelas partes.

No entanto, pode-se dizer que o caso em questão não foge à estrutura básica da relação dual entre os agentes do marketing esportivo, apresentada na Figura 1, já que a união de interesses foi concretizada a partir de uma idéia de troca e reciprocidade, reconhecida e aceita pelas partes (Bagozzi, 1975; 1975).

Para que tal fato ocorresse, o clube — E.C. Juventude — procurou a empresa — Parmalat — oferecendo-se a ela como instrumento de marketing e pleiteando, em troca, uma contrapartida financeira. Assim, com base em seu envolvimento com o público e em sua potencial capacidade em servir de meio para divulgação de mensagens mercadológicas, a entidade buscou, no investidor, recursos capazes de garantir manutenção ao desenvolvimento de suas atividades esportivas. A empresa, por seu turno, percebeu que, através deste negócio, teria possibilidades de expandir sua rede de clubes co-geridos, bem como de ampliar o conhecimento de sua marca no mercado do Rio Grande do Sul, uma região em que acabara de se instalar.

5.1.1 - Identificação do clube

O Esporte Clube Juventude, filiado à Federação Gaúcha de Futebol, foi fundado em 1913, recebendo tal nome em referência à idade de seus fundadores e da própria cidade, o então recém criado município de Caxias do Sul (Esporte Clube Juventude, 1996a). Diversas vezes campeão dos torneios citadinos, ingressou no cenário estadual em 1954, quando passou a disputar certames com os clubes da grande Porto Alegre. A partir de 1961, integrou-se à chamada “Divisão Especial” do futebol gaúcho, no momento em que o campeonato estadual passava a contar com a participação de entidades representantes de cidades de todo o Estado.

Primeiro clube de futebol do Rio Grande do Sul a disputar jogos na Ásia e no Oriente Médio, o Juventude tem em seu currículo diversos títulos de “Campeão do Interior”, uma peculiaridade regional que decorre do fato de a hegemonia do futebol, em termos estaduais, desde 1954, pertencer aos clubes da capital, o Sport Club Internacional e o Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense (Dienstmann, 1987)⁸. Pelo mesmo

⁸ O título de 1954 foi conquistado pelo já extinto Grêmio Esportivo Renner, de Porto Alegre.

motivo, aliás, o clube inclui, entre suas conquistas, alguns vice-campeonatos estaduais, como os de 1965 e 1996.

Indo mais além, e ingressando no âmbito nacional, o E.C. Juventude participa do campeonato brasileiro desde 1977, tendo conquistado, em 1987, o título do módulo “azul e branco” (espécie de terceira divisão). Em convênio com a Parmalat, empresa multinacional de laticínios, desde 1993, o clube passou, então, a gerir seu departamento de futebol em termos profissionais. E o primeiro resultado surgiu, antes mesmo do previsto, em 1994, com a conquista do título da segunda divisão do futebol brasileiro. Com esta vitória, a agremiação sofreu uma espécie de mudança de patamar, já que tal título outorga ao seu vencedor o direito de se ver incluído entre os principais clubes de futebol do Brasil, passando a disputar o campeonato brasileiro da primeira divisão.

Com duas sedes, uma campestre, localizada em área periférica de Caxias do Sul, e outra, esportiva, onde se inclui o estádio Alfredo Jaconi, localizada na área central da cidade, o Juventude trata de se reforçar como entidade. O objetivo é não depender exclusivamente dos recursos injetados pela empresa conveniada. Para tanto, desde 1996, conta com uma vice-presidência de marketing, englobando alguns departamentos, tais como o de divulgação e comunicação, o consular, o comercial, o de planejamento e o de promoções e eventos. A fim de dar norte às ações do departamento, foi elaborado um planejamento, que lhe atribui a seguinte missão:

“Participação efetiva no direcionamento e na definição da estratégia do Clube, colaborando para a sua consolidação institucional e estrutural, de modo a viabilizar o atingimento dos objetivos estabelecidos por seus estatutos sociais, dando resposta positiva às expectativas dos associados, torcedores, simpatizantes e comunidade”.
(Esporte Clube Juventude, 1996b, p. 2)

Seguindo esta linha, o Juventude está realizando um trabalho de pesquisa para definir o perfil do sócio do clube, suas aspirações como frequentador e suas ambições como torcedor. Com base nessas informações, o propósito é desenvolver um

planejamento estratégico para o clube, definindo seu posicionamento de mercado, bem como metas e ações de curto, médio e longo prazos.

Paralelamente, o E.C. Juventude já atua no sentido de aumentar sua arrecadação fixa; divulgar seu nome em nível estadual, regional e nacional; ampliar a atuação dos cômputos do clube e aumentar seu número de torcedores e simpatizantes no cenário estadual. Para tanto, criou novas modalidades de associação; registrou a marca, viabilizou o licenciamento de produtos e criou um ponto de venda nas dependências de seu estádio; diversificou o conceito de cômputo, nomeando representantes em escolas e empresas com mais de 200 funcionários; e passou a desenvolver ações de relações públicas e assessoria de imprensa, como a exploração das categorias de base da extinta Associação Atlética Enxuta, um clube de futebol de salão, e a divulgação dos feitos do clube, através da distribuição de *releases* e de material impresso a diversos órgãos de comunicação.

5.1.2 - Identificação do patrocinador

A grupo Parmalat é o maior produtor mundial de leite “longa-vida”, bem como uma das maiores indústrias de processamento da Itália, seu país de origem (Parmalat, 1996). A empresa atua principalmente no setor de laticínios, produzindo leite pasteurizado, creme de leite, iogurtes, doce de leite e queijos, embora tenha algumas ramificações em outros setores da indústria alimentícia, como suco de laranja, biscoitos e chás, totalizando, assim, uma linha que conta com mais de 300 itens. Mesmo caracterizando-se como empresa de capital aberto, ainda mantém características familiares. Sua sede é em Collecchio, na Itália e 51% de suas ações pertencem aos membros da família Tanzi, descendentes de seu fundador (Carvalho, 1994).

No Brasil, a Parmalat chegou em 1974, através de uma associação voltada à produção de iogurtes. Em 1977, fundou a Yolat, na cidade de Itamonte, em Minas Gerais, onde instalou sua primeira unidade industrial para produção de leite “longa-vida”. Segundo dados de 1996, o grupo conta, atualmente, com 22 fábricas

espalhadas nas principais regiões do País, situando suas unidades produtoras estrategicamente próximas tanto às fontes de coleta da matéria-prima, o leite *in natura*, quanto aos principais centros consumidores do produto industrializado. “Esta estratégia permite que a Parmalat mantenha um estreito controle sobre a qualidade do leite fornecido por pequenos produtores, através da assistência técnica e do incentivo à produtividade, assegurando a qualidade de seus produtos” (Parmalat, 1996, p. 1).

A empresa considera-se uma “indústria de marca”, entendendo que “sua participação expressiva no mercado — bem como seu posicionamento de destaque — é resultado do alto nível de notoriedade da marca, qualidade e diferenciação de seus produtos, além do lançamento contínuo de novos produtos, 70 deles apenas neste ano” (Parmalat, 1996, p. 1).

Dentro deste espírito, a Parmalat tem tido, nas últimas décadas, uma forte presença no cenário esportivo do Brasil. Mesmo quando sua operação no País era recente, no final dos anos 70, a marca já era conhecida dos brasileiros, através do contrato de patrocínio mantido com Néelson Piquet, piloto de Fórmula 1 (Mendes, 1996). Atualmente, ela é divulgada por um conjunto de equipes patrocinadas, formado pelo Palmeiras, de São Paulo, pelo Santa Cruz, de Recife e pelo Juventude, de Caxias do Sul, caso incluído nesse estudo.

Não se pode fazer uma relação direta, de causa-e-efeito, entre sua presença no cenário esportivo e seu crescimento no mercado, mas os dados disponíveis apontam que o porte da Parmalat cresceu cerca de 40 vezes nos últimos sete anos e que a empresa é a atual líder no mercado de leites “longa-vida”, subindo de algo em torno de 20%, em 1993, para 40% das vendas no setor em 1996 (Carvalho, 1994; Mendes, 1996).

Para chegar a este ponto, além de investir no esporte, a estratégia adotada pela empresa foi eleger mercados-alvo e, naquelas áreas, comprar empresas do ramo de laticínios. Assim, foram adquiridas empresas como a Spam, no Rio de Janeiro, a Cilpe, em Pernambuco, e a Lacesa, no Rio Grande do Sul. Com isto, em 1993, a subsidiária

brasileira já era a segunda maior operação do grupo em faturamento, perdendo apenas para a matriz italiana (Carvalho, 1994).

No que se refere à administração da parte ligada ao esporte, a Parmalat caracteriza-se por duas particularidades. A primeira é sua estrutura extremamente enxuta, visto que o departamento mantido no Brasil é composto por apenas cinco pessoas: um diretor-geral, José Carlos Brunoro; um diretor administrativo-financeiro, Marcos Bagatella, e três gerentes-gerais vinculados a cada um dos clubes conveniados. A segunda é a forma adotada para administrar a relação com os clubes a ela ligados, pois, via de regra, após analisar itens como o estatuto do clube e a legislação do país, a empresa opta, não por simplesmente firmar um contrato de patrocínio, mas por co-gestionar os rumos do departamento de futebol da entidade patrocinada. Assim, segundo Jaime Carlos Rech, gerente-geral da Parmalat junto ao E. C. Juventude,

“O objetivo principal era a expansão do trabalho em marketing esportivo. Então, a Parmalat (...) começou a listar as dificuldades que teria, como empresa, para conseguir esta expansão. São três coisas, principalmente: primeiro, o Estatuto do Clube (...); segundo, a lei brasileira, porque a empresa é multinacional; terceiro: as alterações que poderia ter o estatuto do clube para que isso pudesse ser feito. Analisando tudo isso minuciosamente, chegou-se à solução de que a co-gestão poderia ser a melhor solução, a melhor saída. Porque a empresa, como co-gestora, tem um nível financeiro oferecido ao clube e utiliza o nome do clube (...). Esse é o primeiro ponto, definir a responsabilidade da própria empresa. O segundo ponto é atender à realidade do clube. Se a empresa realmente vai entrar lá, tem que saber como entrar, fazer o quê, por quê, com quem (...). E, depois, no fundo, o que vem é o retorno do investimento (...). Depois vem a cobrança, que é sobre os objetivos do clube, performance, disciplina, etc. (...). Então, é isso aí: a diferença que tem entre ser patrocinador e ser co-gestor é trabalhar junto. O patrocinador só dá aquilo que ele dá no fim do mês, seja quanto for, e o clube gere esse dinheiro. Na co-gestão, não. Além de participar com o dinheiro, a empresa participa do trabalho dentro do departamento de futebol. (...) E engloba tudo, o profissional e o amador”.

Além disso, a empresa também dá aproveitamento ao esporte como uma forma de diversificar seus negócios, adotando o princípio de contratar jogadores e vinculá-los a seus conveniados. Neste ritmo, conta com uma carteira de atletas na ordem de 38 milhões de dólares, uma operação que, além de garantir bons resultados em campo, rende lucros financeiros — como o caso de Rivaldo, comprado por cerca de 3 milhões de dólares e vendido por cerca de 8 milhões.

Com isso, os resultados puderam ser notados, no campo e na imprensa, a partir de 1994. Naquele ano, após 17 temporadas sem títulos, o Palmeiras deu início a uma série de conquistas, sendo três vezes campeão paulista e duas vezes campeão brasileiro de futebol, fato citado como exemplo de profissionalismo no futebol, inclusive no *Times*, de Londres (Carvalho, 1994).

Paralelamente a isso, o Juventude, que antes se contentava em ostentar títulos como o de “campeão do interior” do Rio Grande do Sul ou o de vice-campeão do Estado, conquistou, em 1994, o já mencionado título de Campeão Brasileiro da Série B, ascendendo ao grupo dos maiores clubes de futebol do País.

5.1.3 - Efetivação do relacionamento

A aproximação entre Juventude e Parmalat ocorreu, por iniciativa do clube, em 1993, momento em que este procurava um patrocinador e a empresa, seguindo sua estratégia de aquisições, estava comprando a Lacesa, um laticínio gaúcho que passaria a fabricar e distribuir produtos da marca Parmalat no mercado do Rio Grande do Sul.

Nestes termos, conforme dito anteriormente, pode-se considerar que a aproximação entre Juventude e Parmalat ocorreu dentro do princípio da dualidade das relações em marketing esportivo. Não houve, porém, a ação de intermediários, sendo fato, inclusive, que o primeiro contato entre dirigentes das duas entidades ocorreu, casualmente, em uma reunião sobre outros assuntos, na Prefeitura de Caxias do Sul, quando o então vice-presidente de patrimônio do clube encontrou um representante da empresa e deu início às conversações sobre um possível patrocínio.

Deste contato inicial, a prospecção evoluiu por um rumo tido por normal neste tipo de relação: coube ao clube elaborar e enviar uma proposta de patrocínio à Parmalat, que, interessada, deu seguimento às negociações. Sucederam-se contatos telefônicos e, por fim, uma visita do diretor-geral de marketing esportivo da empresa a Caxias do Sul. Conhecidas as características e as instalações do Juventude, a Parmalat percebeu no clube o potencial necessário para desenvolver seus projetos.

Entre as características arroladas como fontes de atração entre as partes, os relatos valorizam a conotação de jovialidade, representada pelo próprio nome do clube — algo que fez com que a Parmalat tivesse interesse, inclusive, em registrar a marca Juventude/Parmalat — e, principalmente, as raízes italianas das duas entidades. Este último é um ponto a destacar, pois, de parte a parte, os envolvidos afirmam que o bairrismo e o apego às tradições italianas fazem parte da filosofia dos dois lados, facilitando, inclusive, a inserção da empresa no contexto do clube, bem como a disposição da multinacional de Collecchio em nele investir.

Dentro disto, porém, é válido lembrar que o mercado final é um fator fundamental para que se estabeleça uma parceria e que, a partir dela, venha a decorrer uma gama de negócios em marketing esportivo. Assim, transparecem, também, dois outros fatores, não diretamente ligados à tradição da empresa em investir no esporte, nem, tampouco, ao porte ou aos potenciais resultados esportivos apresentados pelo clube, mas que tiveram influência direta na concretização do relacionamento entre as partes. São eles: a importância da região serrana no contexto econômico do Rio Grande do Sul e a firme disposição da Parmalat em não direcionar seus investimentos a um clube que pudesse gerar alguma antipatia por parte de segmentos representativos do mercado local.

Dentro deste último aspecto, cabe ressaltar a singularidade do cenário esportivo do Estado, que apresenta uma marcante polarização entre Internacional e Grêmio, seus dois maiores clubes. É consenso geral, e disto a empresa estava informada, que dar respaldo a uma destas partes significaria obter, em troca, a antipatia da outra metade. Em decorrência, a Parmalat também procurou estar ciente de que o

E.C. Juventude representaria um catalisador entre a opinião-pública e a sua imagem, não se constituindo em gerador de antipatias. Para tanto, contou com a informação de que, além do próprio fato de não ser um polarizador de paixões e ódios, como a dupla de Porto Alegre, o clube tinha por tradição uma imagem de simpatia e cordialidade perante seus coirmãos. Perceba-se, aí, que existe uma rivalidade entre o Juventude e a S.E.R Caxias, o outro clube da cidade, mas esta é uma disputa apenas local.

Uma vez firmado o contrato, ele se configurou mais como uma formalidade comercial do que propriamente como um documento que procurasse firmar rigidamente objetivos ou procedimentos. Fixava os direitos e obrigações de ambas as partes, incluindo elementos como a oferta de respaldo financeiro em troca de veiculação da logotipia da empresa nos uniformes de treinamento, viagem e competição utilizados pela equipe, além de uma certa quantia adicional, referente à colocação de placas com publicidade da empresa no interior do estádio Alfredo Jaconi. Dentro, também, da normalidade de uma relação comercial, foram estabelecidos um prazo de vigência e uma cláusula de renovação. O contrato, entretanto, não fixava objetivos ou prazo para atingimento de determinados estágios por parte do clube.

Além disso, o acordo firmado entre Juventude e Parmalat é, de certo modo, flexível quanto aos valores extras a serem oferecidos pela empresa, algo que recebe o nome genérico de verba de apoio. Assim, a empresa mostra-se, em determinados momentos, aberta a solicitações em termos de apoio financeiro ou de recursos humanos — neste caso, jogadores de futebol. “Coisa que é muito comum: ela busca um jogador no centro do País, ou até mesmo no estrangeiro, e traz aqui para o Juventude praticamente sem ônus”, relata Marcos Cunha Lima, presidente do clube quando do início da relação com a Parmalat, indicando esta como uma das vantagens do contrato, mas, ao mesmo tempo, como algo que deve ser tratado com certa parcimônia, pois “não é ‘pediu, levou’. Tem que saber pedir e saber o momento certo de pedir. Não dá para abusar. Não dá para ‘tirar o leite todo de uma tacada só’”.

Mesmo não constando do contrato, houve, em termos verbais, uma fixação de prazos para obtenção de resultados. Deste modo, as partes estimaram que o

Juventude deveria figurar entre os grandes do futebol brasileiro em três anos, a partir da formalização do relacionamento, ocorrida no final do primeiro semestre de 1993. Mais que pura ambição, este objetivo tinha por finalidade atender aos próprios fins da empresa no que se refere à divulgação de sua marca em termos nacionais. E, para tanto, a utilização do Juventude como ferramenta esbarrava no fato de, até então, o clube estar restrito a disputas que, não apenas eram de âmbito regional, como também limitavam-se ao primeiro semestre de cada ano.

Assim, para obter retorno em termos nacionais e superar o período de inatividade com que o clube se resignava, a empresa incentivou sua participação nas competições de acesso ao Campeonato Brasileiro de Futebol. O Juventude entrou através da série C e, superada esta fase, conquistou o direito de disputar a série B. Conseqüência da iniciativa: no primeiro ano isto ocorreu, 1994, o Juventude sagrou-se campeão. Um êxito que foi tão rápido quanto surpreendente, tanto para a empresa quanto para o clube. Algo que, de toda forma, mais uma vez agregava valor ao modo de gestão adotado, no terreno do futebol, pela Parmalat, que, assim, conduzia o Juventude a um novo estágio no cenário nacional, colocando mais um de seus conveniados entre os grandes clubes do Brasil.

Diante desta espécie de contratempo causado pelo sucesso antecipado, a Parmalat e o Juventude tiveram que rever seus planos. A partir daquele momento, o clube não mais teria que lutar para conquistar uma posição entre os grandes do Brasil, devendo, então, esforçar-se para se conservar entre eles.

Assim, se o retorno inicial foi positivo para ambas as partes — com o investidor atingindo seus objetivos, antes mesmo do previsto, e com o clube obtendo vitórias que lhe propiciaram, até mesmo, uma mudança de status — a nova situação também deu margem ao surgimento de um nova variável na relação: a cobrança. O clube admite a dificuldade em medir os índices de retorno obtidos, individualmente, pelos parceiros, mas Walter Dal Zotto Jr., vice-presidente de marketing do Juventude, infere que sua entidade “ganhou bastante no primeiro momento e, hoje, quem está colhendo maiores resultados é a Parmalat”. Em outras palavras, se, no início, a

Parmalat ocupava a posição de redentora do clube, este, agora, vê-se na condição de pleitear para si uma maior contrapartida pelos resultados alcançados.

Isto se explica pelo fato de, inicialmente, a Parmalat ter garantido um valor que correspondia a cerca de 80% da receita do Juventude. Hoje, porém, a receita ordinária do clube já corresponde a praticamente o dobro do valor oferecido mensalmente pela Parmalat. Deve-se notar, porém, que esta comparação se refere ao ingresso em termos de numerário, excluindo-se, aí, por exemplo, o caso dos jogadores que a empresa contrata, coloca à disposição do Juventude, encarregando-se, ainda, de complementar a parte do salário que exceder ao máximo fixado pelo clube.

Mas isso não chega a fugir ao que foi previamente acordado pelas partes. A Parmalat sempre deixou clara sua intenção de que o clube não deveria ser seu dependente e, pelo contrário, manteve aberta a possibilidade de que, quando o Juventude atingisse um nível próprio de receita, condizente com sua nova situação, ser-lhe-ia lícito exigir uma maior participação da co-gestora. Por conseguinte, o objetivo a que o Juventude se dedica, no momento, através da diversificação de seus negócios em marketing esportivo, é o de viabilizar novas modalidades de receita que sejam capazes de proporcionar a ampliação de seu faturamento.

5.1.4 - Relação investidor x entidade esportiva

Ao se estudar a relação entre uma empresa investidora e uma entidade esportiva que, como parceiras, deverão compartilhar alguns objetivos comuns e, principalmente, um mesmo segmento do mercado, a primeira interrogação que surge refere-se à convivência que ambas terão sob um mesmo teto. De um lado, estará o espírito profissional que caracteriza executivos de empresas; de outro, o amadorismo que predomina entre os dirigentes do esporte.

Sobre tal diferença de posturas, Flávio Dutra, jornalista, coloca que

“isto se relaciona a um dado cultural, histórico e de legislação, que prevê que os dirigentes de clubes e entidades sejam amadores e estejam ali por uma série de razões. E o mais fantástico é que este é o único elo amador desta corrente. Os outros são absolutamente profissionais”.

Juventude e Parmalat não fogem a esta normalidade. Como em todos os seus coirmãos, o clube também é administrado por dirigentes que, antes de mais nada, são conduzidos pela paixão e pela abnegação. No entanto, com a entrada da co-gestora, por exigência contratual, teve início uma mudança, pelo menos, de procedimentos. Para Marcos Cunha Lima, ex-presidente do clube, “o Juventude teve que modificar esse conceito e começar a dirigir o clube mais com a razão e não com o coração (...). Porque, acima de tudo, o Juventude carrega consigo a marca de uma patrocinadora, uma co-gestora de nome internacional, que deve ser respeitada”.

O fato de rezar em contrato, no entanto, não diminui a dificuldade na convivência. O relacionamento é de co-gestão, com decisões por consenso e troca preponderantemente informal de idéias entre os envolvidos. Mas os dirigentes do Juventude não são profissionais, nem podem ter dedicação exclusiva às coisas do clube. De toda forma, assumem responsabilidades e são cobrados como se profissionais fossem.

Aprofundando-se um pouco mais, e inserindo o presente caso no contexto dos negócios em marketing esportivo, pode-se enquadrá-lo como uma modalidade de patrocínio. Traduz-se, aí, não só a premissa de que se obtenham resultados em campo, fator inerente ao esporte, mas, também, a necessidade de difusão de uma imagem positiva, objetivo da empresa co-gestora. Assim, para Jaime Carlos Rech, gerente-geral de esportes da Parmalat junto ao clube caxiense, o processo é de aprendizado, com a empresa “tentando mostrar aos dirigentes atuais do Juventude que eles têm que ter um comportamento mais profissional e menos torcedor”.

Outro comportamento diverso está no que se refere a planejamento, refletindo a própria diferença de porte entre as duas entidades. Enquanto a Parmalat aplica sua fórmula — algo que se transformou em uma espécie de “toque de Midas”

do futebol brasileiro, fixando objetivos de crescimento e, depois, manutenção de determinadas posições, com base no constante municiamento do clube conveniado com recursos, principalmente humanos, de uma qualidade que antes lhe era inatingível — este, por sua vez, coloca-se na obrigação de agir no sentido de crescer, para poder atingir um nível de faturamento condizente com o novo status que passa a ocupar, evitando ficar na exclusiva dependência da parceira.

Mesmo com tais diferenças, a convivência é harmônica. Empresa e clube interagem diretamente em todos os assuntos relativos ao departamento de futebol, sem que aquela tenha envolvimento com as questões políticas deste. Existe um profissional contratado pela Parmalat que trabalha diariamente no Juventude, dividindo sua sala com o próprio vice-presidente de futebol do clube. Desta forma, percebe-se que o nível de troca de informações é amplo e totalmente informal, tanto com o representante da empresa em Caxias do Sul quanto com sua diretoria, em São Paulo.

O surgimento de negócios a partir da co-gestão também denota a diversidade de objetivos na efetivação das ações. Enquanto a Parmalat manifesta seu interesse em utilizar a imagem do clube para divulgar sua marca, através da logomarca nos uniformes, da inserção de publicidade no estádio e da realização de jogos e torneios de exibição, o Juventude traz à tona seu interesse em aproveitar a projeção obtida com a relação para ampliar o alcance de seu próprio nome.

Neste sentido, aplicando-se o caso ao **diagrama de negócios em marketing esportivo** (Figura 3), pode-se dizer que as partes envolvidas cobrem, em diferentes estágios de desenvolvimento e com interesses diversos entre si, todas as modalidades propostas. Se não, vejamos: a relação entre Juventude e Parmalat está estabelecida em bases de patrocínio; os uniformes da equipe são fornecidos por uma empresa de material esportivo; a Parmalat explora a imagem do clube através de jogos por campeonatos regulares e da realização de eventos de exibição; e o clube, por seu turno, trata de ampliar suas possibilidades de receita por via de negócios ligados a registro e licenciamento da “marca” Juventude para comercialização de uma vasta gama de produtos de consumo de massa, da criação de um ponto de venda no próprio

estádio e da busca de outros investidores, interessados em inserir suas marcas nas dependências físicas da instituição.

Apesar desta diversidade de objetivos, aparentemente, poder interferir no fluxo de ações previsto na dualidade das relações em marketing esportivo, o fato é que a reciprocidade nas trocas parece estar satisfazendo as duas partes envolvidas. Ambas não vêem tal fato como problema e salientam que, até agora, não houve qualquer atrito entre elas. Não reconhecem nem mesmo alguma potencial área de desgaste no relacionamento mantido entre clube e empresa.

Assim, se da parte do Juventude sobram intenções no sentido de não ser uma entidade dependente, inclusive no que se refere à interpretação do papel do marketing na manutenção da relação, do outro lado, a visão não é diferente, pois, segundo Walter Dal Zotto Jr., vice-presidente de marketing do clube, a co-gestora manifesta uma preocupação “em que o Juventude tenha uma auto-sustentação independente, para que a Parmalat seja apenas o incremento”.

5.1.5 - Durabilidade e futuro da relação

A relação entre Juventude e Parmalat tem se pautado por um processo gradual de busca e obtenção de objetivos nos terrenos do esporte e do marketing. Neste sentido, conforme os dois lados, os planos traçados em conjunto têm sido cumpridos, até mesmo “com folga”, fato demonstrado pela surpreendente entrada do clube no cenário nacional, ocorrida antes mesmo do previsto, o que favoreceu a intenção natural da empresa em atingir positivamente o público, auferindo, daí, uma imagem positiva para seus produtos.

Diante disso, as partes também mencionam a intenção de desenvolver, conjuntamente, projetos futuros, sempre no intento de tornar o Juventude uma entidade mais rentável e auto-suficiente, sem uma relação de dependência a um patrocinador, seja ele a Parmalat, ou não. Indo além, no que se refere ao tratamento do futebol como negócio, manifesta-se, de um modo um tanto velado e cauteloso, a intenção de transformar o Juventude em uma empresa administrada conjuntamente pelos atuais

parceiros, o que, segundo o ex-presidente Marcos Cunha Lima, serviria “para obter mais recursos e, conseqüentemente, mais resultados”.

No que tange a resultados, aliás, a Parmalat dirige seu foco ao âmbito do esporte, tendo as vitórias em campo como reflexo do trabalho e elemento propulsor para a elevação e a divulgação de sua imagem. A partir disso, as duas partes concordam que o espaço obtido junto aos meios de comunicação — um item medido pelos centímetros preenchidos nas páginas da mídia impressa e pelos segundos ocupados na programação da mídia eletrônica — é o principal critério de mensuração para os resultados alcançados. Em segundo plano, confirmando a reciprocidade desta relação, chegam a citar o crescimento das vendas da marca na região e o faturamento obtido pelo clube com o licenciamento e a venda de produtos a ele vinculados.

Por outro lado, apesar do crescimento em termos esportivos, o baixo envolvimento da comunidade é uma característica marcante nesta relação. O clube atingiu um patamar vitorioso e, com isto, conquistou boa parte do público jovem da região. Mas, se este é um progresso, não chega a satisfazer, pois, conforme afirma Marcos Cunha Lima, “por tudo que o Juventude já atingiu em termos de futebol, no patamar em que está, ele já deveria ter um público maior. E o torcedor só vai em jogo grande, nos demais, fica naquele número de quatro ou cinco mil pagantes”.

Clube e empresa não vêem, até então, a necessidade de revisar os rumos inicialmente traçados. E, confirmando a premissa de que a dualidade das relações em marketing esportivo está centrada nos atores do esporte, ressaltam que, no tocante ao interesse do investidor pelo o clube, o principal item a ser considerado para que as trocas sejam efetivamente viabilizadas é a constante manutenção de uma equipe competitiva. Pois, como diz Walter Dal Zotto Jr., se “tu não tiveres um time competitivo, não adianta. Todas as ações que tu fizeres vão ‘por água abaixo’. Não adianta ter um time que não ganha e querer que a torcida apóie e venha a campo”.

Deste modo, reconhecem que, com disciplina e organização, o insucesso esportivo não é, e não deve ser, um determinante para uma eventual descontinuação da relação. Em contraposição, também reconhecem que o sucesso, não sendo

administrado, pode transformar ambição esportiva em fonte de atritos. O futuro, contudo, parece indicar continuidade, pois, segundo Dal Zotto Jr., “o contrato está renovado até 97 e, por conversas que a gente ouve, enquanto não existir algum atrito, erro de conduta ou desinteresse de alguma parte, não existe previsão de término”.

5.2 - Caso 2: Sociedade Ginástica / Frangosul

Este caso, conforme já mencionado, apresenta a peculiaridade de ser o único já extinto dentre os três casos estudados. Ressalte-se, porém, que, após a descontinuação da parceria, tanto a Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo, quanto a Frangosul S.A., individualmente, deram continuidade ao envolvimento com o esporte de competição e com o marketing esportivo propriamente dito.

Para fins desse trabalho, entretanto, será levada em conta, basicamente, a relação mantida entre o clube e a empresa, entre os anos de 1992 e 1996. Tal ligação resultou de um encontro de interesses entre as partes, um clube interessado em recursos financeiros que garantissem a manutenção de sua equipe de voleibol, e uma empresa, já ligada ao esporte, interessada em otimizar a divulgação de sua marca.

Havendo, então, esta reciprocidade, requisito básico para a concretização das relações em marketing esportivo, a parceria foi formalizada através de um contrato de patrocínio. Neste documento, ficava explicitada a seguinte troca: o clube trataria do lado técnico-administrativo da equipe, enquanto a empresa exploraria sua imagem, inserindo tal envolvimento em seu composto de marketing, para, com isto, ampliar sua penetração de mercado no cenário nacional.

5.2.1 - Identificação do clube

A Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo, foi fundada em julho de 1894, tendo como atividades originais as práticas de ginástica e dança. Presentemente, o clube conta com um quadro social composto por 23 mil associados — cerca de 7.500 titulares e 15.500 dependentes — e com um patrimônio formado por três sedes: a Sede Central, com 4,5 hectares, em Novo Hamburgo; o Parque Nova Hartz, com 80

hectares, no município de Igrejinha; e a Sede Boa Saúde, com 3 hectares, também em Novo Hamburgo.

Em termos organizacionais, as atividades estão distribuídas em 23 departamentos, 13 dos quais dedicados a modalidades esportivas, tais como o basquetebol, o punhobol, a ginástica olímpica, o judô, a natação, o tênis e o voleibol. Além disso, de forma terceirizada, são oferecidos serviços de academia de ginástica e musculação, bem como de escolinhas, para tênis e natação.

Como normalmente o são as entidades de natureza social e esportiva, a Ginástica é dirigida por elementos que detêm cargo eletivo, distribuídos entre três níveis de conselho, o deliberativo, o especial e o fiscal. Seu poder executivo é composto pela presidência e por sete vice-presidências, responsáveis pelas diversas áreas em que o clube atua. Além disso, há um escalão profissional, comandado por um gerente-geral e composto por um quadro de 105 funcionários. Neste aspecto, aliás, deve-se citar que o clube, no sentido de aperfeiçoar os serviços prestados à comunidade, instalou um programa de qualidade, o “Clube Nota 100”, cujo lema é “não existe organização sem união” (Sociedade Ginástica, 1996, p. 1).

Tradicionalmente voltada para as disputas esportivas, a sociedade detém quatro títulos em nível mundial, conquistados em disputas de punhobol, um esporte tipicamente germânico, e de tênis, na categoria de veteranos. Hoje em dia, porém, o esporte mais enfatizado no clube é o voleibol, departamento que contou com o patrocínio da Frangosul S.A. entre 1992 e 1996 — tendo obtido o título da Superliga Nacional de Voleibol na temporada 1994/1995 — justificando-se, assim, como alvo desse estudo.

Até o campeonato da Superliga de 94/95, porém, o maior título que o voleibol da Ginástica conquistara fora o Campeonato Estadual do Rio Grande do Sul, em 1978, com uma equipe totalmente amadora. Mas sua história em termos de relacionamentos com empresas investidoras não começa apenas em 1992. Antes disso, o clube teve diversas experiências de patrocínio.

Tampouco foi em 1992 que se cruzaram pela primeira vez os rumos da Sociedade Ginástica e da Frangosul S.A. Em 1986, quando a empresa, ainda como associação atlética, pela primeira vez optou por extinguir sua equipe de voleibol, alguns jogadores procuraram a Ginástica e sugeriram a formação de uma equipe em nível semi-profissional. Auxiliado pelos contatos de seu pai, empresário do ramo calçadista, o atual diretor do departamento de voleibol do clube, João Fernando Hartz, saiu em busca de apoio junto ao empresariado da região. Era o que se chamava de “adote um atleta” e o objetivo era “não deixar morrer o voleibol no Estado”.

Assim, buscando uma empresa que “ao menos cobrisse os custos da equipe”, em troca da utilização de sua logomarca no uniforme de competição, a Ginástica encontrou seu primeiro parceiro: a Amazonas, uma fábrica de artigos em borracha que atua no ramo calçadista. A troca pretendida pela empresa, na verdade, envolvia alguns favorecimentos em sua atividade-fim, mas quase nada em termos de divulgação. Tanto assim, que a parceria se manteve por apenas um ano.

Diante do fato, os diretores do clube ousaram procurar o principal concorrente do ex-parceiro, a Amapá, outro fornecedor industrial, para oferecer o mesmo tipo de negociação. Obtiveram um patrocínio duas vezes maior e, com isso, conquistaram a disputa seletiva e, em decorrência, o direito de participar da Liga Nacional de voleibol masculino. Segundo João Fernando Hartz, diretor do departamento de voleibol da Ginástica, os resultados obtidos naquele período foram ótimos, “porque a Frangosul tinha voltado ao voleibol, tinha feito um ‘timaço’, e nós ganhamos a Copa RS de 1988, que era o campeonato gaúcho de então. Uma coisa que era considerada impossível, mas a gente conseguiu. Depois, fomos bem na Liga de 1989, chegamos em sexto lugar, com um investimento que era quase nada”.

Mas, conforme Hartz, a Amapá também “achou que a saída não era investir em vôlei” e retirou o patrocínio. Três anos depois, a história se repetia: como em 1986, o time de voleibol mantido pela Frangosul, mais uma vez, via suas atividades interrompidas. Diante disto, para manter a forma e esperar por uma nova equipe para defender, os jogadores que lá estavam encontraram abrigo na Sociedade Ginástica e

esta, mais uma vez, partiu em busca de um parceiro. Foi a vez da Ravelli, uma fábrica de calçados sediada em Franca, São Paulo, cujo representante no Rio Grande do Sul freqüentava as dependências da sociedade durante suas viagens ao Estado. A nova equipe fez boa figura no certame nacional de 1990, obtendo a quinta posição, mas este patrocínio, como os anteriores, também não foi além da primeira temporada.

Era o ano de 1991, e surgia mais um patrocinador na história da Sociedade Ginástica, a TryOn, uma marca local de calçados esportivos. Mas o grupo formado para a Liga Nacional, supostamente o melhor até então, colocou-se em um modesto nono lugar. Fim de mais uma relação e, variação sobre o mesmo tema, hora de buscar outra.

Foi, então, que, em 1992, como conta Hartz,

“a Frangosul tinha fechado de novo o time, agora na Sogipa, e, dois ou três meses depois, nós resolvemos procurá-la. [A empresa] alegava que não queria mais participar do voleibol, pois se incomodava demais com atletas e com jogos. Mas ela via o esporte como um marketing extremamente interessante. Então, foi aí que eu fiz a proposta: ‘vocês dão o dinheiro e cobram os resultados, que nós vamos administrar o vôlei para vocês’”.

A história, de certo modo, começava a mudar. Os antigos adversários transformavam-se em parceiros. O contrato foi feito e, sucessivamente, renovado até 1996, quando, um ano após a conquista do almejado título nacional de voleibol, a Frangosul, mais uma vez, optou por se retirar deste esporte.

5.2.2 - Identificação do patrocinador

Fundada em 1970, a Frangosul S.A. atua, hoje, em diversos ramos do processamento de carnes. Sua atividade mais tradicional é a avicultura, na qual ocupa, atualmente, a segunda posição em termos mundiais de produção. Isto, segundo a própria empresa, contou com a colaboração de alguns fatores naturais, como o fato de que “o Brasil tem o custo de produção mais baixo do mundo, em grande parte devido ao clima ideal para a criação de animais”, o que “permite produzir em condições

naturais com mais qualidade, ter preços competitivos e cumprir a responsabilidade de fornecer proteína nobre para alimentar a população mundial” (Frangosul, 1995, p. 5).

Líder do setor, no Rio Grande do Sul, a empresa tem direcionado seus investimentos para a conquista de uma posição de destaque, também, no processamento de suínos.

“De 1970 até o final da década de 80, a produção foi centrada no preparo de frangos de corte para o consumo. Hoje, este segmento é o carro-chefe da produção, concentrando 90% da atividade do grupo. A diversificação para outras carnes, suína e ovina, e para embutidos com marca própria foi conseqüência natural de um crescimento nacional e internacional em larga escala” (Frangosul, 1995, p. 6).

Dentro deste intuito, em 1990, a Frangosul criou uma segunda marca, a “LeBon”, que inclui uma linha de embutidos de carne suína e ovina, formada por salsichas, mortadelas, presunto e patês. Além disso, desenvolveu uma linhagem exclusiva de ave, o “Bruster”, voltado para segmentos mais elevados do mercado. No mesmo caminho, remodelou sua própria logomarca e adotou um novo slogan, “É mais que frango”, buscando esclarecer a diversificação dos produtos.

Para desenvolver suas atividades, a empresa mantém uma estrutura verticalizada, controlando todo o ciclo produtivo, desde a pesquisa genética até a comercialização do produto, o que lhe assegura ganhos econômicos e maior competitividade, já que, “nos últimos 20 anos, os investimentos em tecnologia e o aperfeiçoamento da produção em escala reduziram em 70% o preço do quilo da carne de frango” e, no mesmo período, “o consumo per capita de aves no Brasil cresceu 748%” (Frangosul, 1995, p. 8). Tal estrutura engloba mais de 20 granjas matrizes; três incubatórios eletrônicos; mais de dois mil criadores integrados ao sistema; três frigoríficos de aves; um frigorífico de suínos e ovinos; e três fábricas de rações.

O resultado desses esforços é uma organização que emprega diretamente mais de cinco mil pessoas, proporciona oportunidade de trabalho para cerca de 2.400 famílias de pequenos agricultores e é responsável por cerca de 10% das vendas

brasileiras de carne de frango para o exterior, exportando em torno de 30% de sua produção para países da América do Sul, Europa, Oriente Médio e Extremo Oriente.

Diante disto, e conforme as características inerentes às relações em marketing esportivo, a ligação da Frangosul com o esporte encontra justificativa na popularização da marca, pois esta ação de marketing “fortalece a integração da empresa com a comunidade e estimula a busca constante pela excelência”, objetivos consolidados com o investimento realizado no voleibol, entre 1985 e 1996, e no futebol, a partir de 1995 (Frangosul, 1995, p. 18).

Assim, apesar de ter interrompido sua ligação com o voleibol, a Frangosul não se desvinculou totalmente do terreno esportivo, ingressando em uma relação de patrocínio com a Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias, tradicional clube de futebol de Caxias do Sul. Quanto a isto, porém, o gerente de marketing da empresa, Armênio Marques, ressalta que

“são dois casos a parte. Com o vôlei, no caso da Ginástica, foi por uma razão: era um clube tradicional, de estrutura muito grande, voltado para o esporte e situado próximo à nossa matriz. Com esta relação, e a influência específica do presidente [da empresa] (...), nós sabíamos que, montando uma boa equipe, embora a Ginástica não tivesse expressão nacional, a parceria teria repercussão nacional, porque a Liga Nacional permite que você tenha esta repercussão. No caso do futebol, é uma outra questão. Nós não tínhamos interesse em patrocinar outro tipo de esporte naquele momento. Não gostaríamos de diversificar. Nós éramos conhecidos por sermos uma equipe de voleibol — e existem muitas cidades no Brasil que conhecem a marca Frangosul, mas só pela equipe de vôlei, não pelo produto. O que ocorreu, aí, foi mais uma ação de relações públicas, à medida em que a Frangosul, em Caxias do Sul, é um dos maiores empregadores — temos cerca de 1.400 funcionários na cidade — mas não é da cidade, é de fora. E isto nos obrigou a ter uma participação social dentro da cidade. Por isto, aceitamos patrocinar o Caxias, não com o objetivo de fazer dele um grande veículo de divulgação da marca, mas, isto sim, como uma forma de aproximação com a comunidade”.

Desta forma, reconhecendo a importância dos frutos colhidos com o voleibol, Marques deixa claro que esta modalidade foi uma ferramenta válida para a Frangosul. No entanto, coloca que a hora era de se retirar novamente das quadras e redirecionar os investimentos em marketing, pois, comparando-se o custo aos benefícios, apesar do alto nível de conhecimento atingido pela marca no mercado nacional, a contrapartida, em vendas, não estava alcançando o mesmo patamar, necessitando de um cuidado mais específico por parte da empresa.

5.2.3 - Efetivação do relacionamento

A relação entre a Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo, e a Frangosul teve início em 1992, logo após o final dos Jogos Olímpicos de Barcelona, quando o voleibol masculino conquistou, para o Brasil, a primeira medalha de ouro nos esportes coletivos de uma olimpíada.

É cabível ressaltar, porém, que a ligação da Frangosul com esta modalidade tivera início ainda nos anos 80, não com um patrocínio, mas com um clube, uma equipe gerida pela própria empresa. Neste aspecto, aliás, cabe a ilustração de José Haroldo Gomes, treinador de atletismo da Sogipa, de Porto Alegre, a respeito dos motivos capazes de gerar ligações entre marketing e esporte. Segundo aquele profissional, existem três motivos para que uma relação deste tipo se desenvolva: um laço afetivo, que une o investidor à modalidade em questão; a necessidade de divulgar o lançamento de um produto; ou a promoção de determinada marca, já existente, utilizando-se, como veículo, a realização de eventos e a imagem de ídolos. Segundo ele, estes três elementos coexistem, mas a ligação afetiva vem em primeiro lugar, até “por uma questão histórica”.

E a história da Frangosul, em sua faceta esportiva, comprova tais colocações, pois o fato gerador de todo o processo foi exatamente a afinidade existente entre o presidente da empresa e o voleibol. Por outra, a origem dos fatos remonta aos anos 80, quando um sobrinho do empresário foi convocado para a seleção brasileira de voleibol. Desde então, passou-se a praticar o esporte em Montenegro, cidade onde se

localiza a matriz da empresa. Disto decorreu o interesse em formar uma equipe competitiva, sem que, no primeiro momento, fosse vislumbrada a possibilidade desta ser um veículo para divulgar a marca. Algo que ocorreu depois, com a sucessão de bons resultados obtidos nas disputas.

Reconhecendo, entretanto, que administrar associações atléticas não era uma de suas vocações, no início da década de 90, a Frangosul terceirizara esta atividade junto à Sociedade Ginástica Porto Alegre (Sogipa), vinculando sua equipe ao referido clube. Em meados de 1992, repetindo o comportamento anterior, a empresa tomou a iniciativa de descontinuar tal relacionamento.

O momento do voleibol no País, então, era positivo, mas, no Rio Grande do Sul, paradoxalmente, a principal organização investidora desta modalidade acabara de se retirar das quadras. Aproveitando a oportunidade, o departamento de voleibol da Sociedade Ginástica, de Novo Hamburgo, achou por bem procurar a diretoria da Frangosul para propor um acordo de parceria. Sabendo que a empresa percebia o voleibol como um veículo extremamente interessante e que optara pelo afastamento por não mais querer envolvimento com questões administrativas e corriqueiras do esporte — como o contato direto com atletas e as decisões sobre calendário e viagens, por exemplo — o clube propôs um contrato curto, pelo qual a Frangosul se restringiria a dar suporte financeiro e exigir resultados.

Percebe-se, então, que a origem da parceria entre Ginástica e Frangosul pode ser inserida no contexto da **relação dual entre os agentes do marketing esportivo** (Figura 1), visto que estava implícita a idéia de reciprocidade entre as partes. Indo além, tal fato é demonstrado pela frase com que João Fernando Hartz, diretor do departamento de voleibol do clube, resume a proposta, na época, dirigida ao presidente da empresa: “nós vamos administrar o vôlei para ti. Se tu não estiveres satisfeito, no outro ano tu simplesmente não renovas o contrato com a gente”.

Propiciado pelo fato de profissionais, então vinculados à Sociedade Ginástica, terem, outrora, sido atletas e treinadores da Associação Atlética Frangosul, o contato foi direto, dispensando-se a intermediação de agentes de comunicação. Feito o

acordo, o contrato inicial serviu como um documento de aproximação entre as partes. Nele, foi estipulado um prazo de apenas cinco meses, com início e fim circunscritos ao período de disputa da Liga Nacional de voleibol. Os resultados alcançados, no entanto, acabaram incentivando a empresa a seguir com a parceria. A partir daí, sucederam-se aumentos de verba, busca de jogadores mais qualificados, colocações mais destacadas no cenário nacional e o título da Superliga Nacional de Voleibol, na temporada 1994/1995.

Segundo Armênio Marques, gerente de marketing da Frangosul, este é o procedimento normal neste mercado: investe-se pouco, a princípio, e, percebendo-se resultados, surge o entusiasmo, o que propicia aumentos na cota de patrocínio. E isto prossegue “até que chega um momento que ‘bate no teto’. E foi o que aconteceu agora. Mas nunca foi uma coisa previamente planejada para cada ano”.

Nos anos seguintes, apesar do sucessivo aumento de valores a cada temporada, o contrato sempre deixou claro que a obrigação da empresa era dar o suporte financeiro previamente estipulado, não permitindo flexibilizações e eximindo a empresa de qualquer responsabilidade administrativa quanto ao empreendimento. Conforme comenta João Fernando Hartz, “se esse valor ia chegar, se esse valor não ia chegar, não era problema da Frangosul. Ela não ia dar um centavo a mais do que o estipulado no contrato”.

Voltando-se à questão da dualidade, percebe-se que a Frangosul não atuava como co-gestora, era uma patrocinadora que se restringia a exigir reciprocidade da equipe à qual vinculava sua marca, através uma postura capaz de atribuir uma aura de positividade à imagem divulgada. Para tanto, a empresa mantinha um profissional em contato direto com a equipe, acompanhando aspectos ligados ao seu papel de investidora, ou seja, a maximização da informação — com exposição de material promocional, divulgação de notícias e aproveitamento de eventos. Enfim, a empresa sempre procurou controlar os aspectos ligados ao marketing e à comunicação, sem se envolver com os aspectos técnicos, que, segundo ela, eram tarefa do clube.

Por outro lado, nunca existiu um plano de metas ou uma planificação de objetivos. A idéia sempre foi formar equipes competitivas, capazes de disputar o título, pois, segundo Armênio Marques, “ao dizer que queremos ser uma das melhores, temos a possibilidade de ser a melhor”. Para atingir tal propósito, no entanto, patrocinador e patrocinado aplicaram exclusivamente o conhecimento adquirido ao longo dos anos de convivência com o esporte, sem planejar os passos a trilhar ou, mesmo, fixar prazos para cumprir cada etapa. Assim, como complementa o gerente de marketing da Frangosul, os parceiros usaram sua experiência e contaram com a aleatoriedade para, “num desses anos” chegarem a ser “campeões da Liga”.

5.2.4 - Relação investidor x entidade esportiva

Enquanto estiveram unidas pela cadeia de trocas que caracteriza as relações em marketing esportivo, Frangosul e Sociedade Ginástica compartilharam tanto uma fatia do mercado quanto — e principalmente — um objetivo comum de conquista. Nesse período, entretanto, viram-se obrigadas a sobrepujar algumas dificuldades impostas, não apenas em terreno inimigo, pelas equipes adversárias, mas em seus próprios domínios, por alguns conflitos internos.

Pelo lado da empresa, Armênio Marques coloca que, para desenvolver uma parceria, é preciso ter visão comercial sobre o empreendimento, “olhar a coisa como produto”. Porém, ressalta que não é fácil inculcar esta forma de pensar “na cabeça dos diretores de clube, [pois] eles falam outra linguagem (...), por paradoxal que pareça, já que a maioria deles é de empresários. [Mas] empresários que não levam, para dentro do clube, a visão de empresa”. Dentro disto, o gerente de marketing da Frangosul questiona, inclusive, o profissionalismo dos próprios atletas, que “não estariam preparados para serem artistas, empregados de um clube que tem compromissos”, de vez que eles “têm o nome de profissional, ficha de profissional, mas, conforme o nível, tornam-se pessoas difíceis de se administrar”, já que “não se sentem comprometidos com o patrocinador, apenas com o clube”.

Sob a ótica de dirigente de clube, João Fernando Hartz salienta estar consciente de que o atleta “tem uma dificuldade muito grande em entender o que ele precisa fazer para dar um retorno” e nem sempre compreende que a única possibilidade de se formar e manter uma equipe de alto nível é através de um investimento compatível e de um retorno proporcional. Diante disto, o responsável pelo voleibol da Ginástica manifesta que sempre procurou esclarecer aos jogadores “que a única maneira para que nós e o patrocínio possamos existir é fazer com que o patrocinador esteja 100% satisfeito”.

Para tanto, o procedimento adotado foi recorrer ao incentivo pecuniário, inerente à prática profissional do esporte. Neste aspecto, a ação do clube foi motivar os atletas, oferecendo-lhes um percentual das rendas auferidas nos eventos realizados em Novo Hamburgo, buscando fazer com que cada jogador percebesse o benefício comercial que poderia decorrer de seu empenho. Um fato que corrobora o pressuposto da reciprocidade em marketing esportivo, e que Hartz sintetizou, dirigindo ao grupo da Ginástica a seguinte mensagem:

“vamos ganhar o máximo possível de jogos, vamos fazer o máximo possível, que isso vai trazer público para o ginásio, e esse dinheiro é nosso. E, tanto quanto vai entrar para nós, também vai surgir de resultado para a Frangosul. Porque, se as pessoas estiverem procurando vir aos jogos, é porque elas estão vendo o nome, estão sabendo, isso está sendo noticiado, então isso está no mercado”.

Tais relatos fazem transparecer a carência em termos de planejamento que caracterizou a relação entre a Ginástica e a Frangosul. Segundo Hartz, o costume era adotar procedimentos “muito práticos, talvez até práticos demais”. Deste modo, as ações eram eminentemente conjunturais, surgindo como efeito — e sem procurar ser a causa — do sucesso nas competições. Um exemplo disto, como explicitado anteriormente, surge na própria concepção da parceria, quando as entidades resignaram-se a basear as possibilidades de alcançar o título nacional, objetivo maior da relação, na natural aleatoriedade do esporte e não na elaboração de um plano.

Indo além, as ações promocionais tampouco eram planejadas, surgindo, por vezes, em decorrência de iniciativas alheias aos próprios responsáveis pela parceria. É o caso de um grupo de simpatizantes que, com o auxílio do clube, chegou a adquirir um ponto-de-venda em um shopping-center, destinando-o à comercialização de ingressos e de toda sorte de materiais relativos à equipe. Também foi destes elementos a idéia de formar uma torcida organizada que, batizada com o nome do próprio patrocinador, não apenas acompanhava os jogos, como prestava-se para divulgar a marca através de seus uniformes e de uma grande bandeira.

Para a empresa, esta falta de planejamento encontra justificativa na centralização exercida pela entidade responsável pelo esporte no País, a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), pois, segundo Armênio Marques,

“ela controla quase todos os aspectos de divulgação das equipes. Tem central de assessoria de imprensa, de onde saem todas as informações para todos os veículos do Brasil (...). No aspecto de quadra, ela tem controle sobre todas as formas de divulgação; nas transmissões de jogos, os veículos são exclusivos, você não pode contratar nenhum outro e nem fazer tomadas sem licença. [Assim,] resta apenas pegar sua equipe nos espaços que não estão comprometidos com a CBV e fazer eventos, como jogar no interior, fazer promoções em supermercados, fazer os atletas participarem de eventos — desde escolha de rainha, como jurado, até tudo que é possível”.

No que se refere ao lado operacional, o modo de conduzir a relação entre as partes caracterizava-se como uma parceria. Havia reuniões periódicas, mas o nível de troca de informações era quase sempre informal, em virtude, inclusive, do gosto pessoal que o diretor-presidente da Frangosul mantém pelo esporte. “Vamos dizer que o Flávio [Wallauer] desopilava da pressão diária dele conversando com a gente sobre voleibol”, comenta João Fernando Hartz, trazendo, mais uma vez, a figura do envolvimento afetivo entre patrocinador e patrocinado.

O acompanhamento das coisas do dia-a-dia, entretanto, era exercido por um profissional, contratado pela empresa e inserido no contexto do clube, que

monitorava aspectos como o planejamento de viagens, treinamentos e jogos de exibição que poderiam ser inseridos nos intervalos do calendário dos campeonatos. Assim, os planos eram revistos ao longo da temporada, com o desenrolar das atividades, sempre de uma maneira informal e voltada a questões operacionais ou promocionais, como escolha de trajetos para deslocamentos e divulgação da contratação de novos atletas.

No que se refere aos negócios surgidos no decorrer da relação, aparecem duas manifestações diversas. O patrocinador, remontando aos problemas internos, sugere que teve muitas dificuldades em conscientizar os atletas de que eles deveriam agir como veículos de uma marca e não apenas como atletas de um clube, pois, como diz seu gerente de marketing, “de repente, eles saem para jogar no exterior, como muitas vezes nós fomos, para fazer circuito de treinamento, e, chegando lá, saem em grupo, mas cada um com uma roupa. São mais turistas que outra coisa”. Pelo lado do patrocinado, aparece um fator de crítica à própria postura das duas entidades no que se refere à comunicação com o mercado, confirmando o que o consultor Wesley Cardia, então diretor de marketing do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense, caracterizou da seguinte maneira:

“O público é o fim de tudo: ele é o torcedor, ele é o comprador, ele é o apaixonado, ele é o eleitor. O futebol, ou seja lá qual for o esporte, é feito para ele. Não é feito para as pessoas ficarem umas cumprimentando as outras ‘Ah, ganhamos o campeonato, que bom!’ Toda diretoria vai lá, se abraça e ninguém fica sabendo”.

Tal crítica está, então, dirigida à falta de amplitude de visão que caracterizou os procedimentos de ambos os parceiros. Segundo João Fernando Hartz, “todo mundo só comemorou”: a empresa, que destinou quase toda sua verba de marketing para construir uma equipe de voleibol, deixando descobertas outras áreas, como a própria comunicação de seus produtos; e o clube, que não soube capitalizar o retorno obtido com o departamento de voleibol para crescer como associação ou promover a captação de sócios.

Mais que isso, nenhuma das duas entidades parece ter aproveitado o momento de evidência, caracterizado por uma conquista em nível nacional, para estabelecer a devida ligação com o público consumidor — do voleibol da Ginástica e, em decorrência, da marca Frangosul — e, deste modo, realmente otimizar a divulgação de sua imagem ou de suas atividades mercadológicas. Assim, apesar de reconhecerem no marketing e na comunicação um papel fundamental neste tipo de empreendimento, Ginástica e Frangosul geraram poucos negócios a partir de sua relação.

Em outras palavras, inserindo-se o caso Ginástica / Frangosul na representação sobre os **negócios em marketing esportivo** (Figura 3), percebe-se que, entre as possibilidades a serem exploradas, apenas o patrocínio de uma empresa a uma entidade esportiva viu-se realmente efetivado. A este respeito, João Fernando Hartz salienta que, mesmo com a conquista do título nacional, as ações paralelas acabaram sendo muito pequenas e, “nem um jogo de entrega de faixas, que fosse simbólico, não foi feito”. De fato, o licenciamento de produtos inexistiu e, no que se refere a material esportivo, o clube chegou a contar com um fornecedor, o que possibilitou a venda de suas camisetas de competição, mas apenas de uma forma quase restrita à cidade de Novo Hamburgo. Modestas, por fim, também foram as iniciativas ligadas aos eventos de exibição, pois, como cita Armênio Marques, “a cada ano, criava-se um evento, mas o sucesso não era tão grande quanto o da Liga; no interior até havia bom público, apesar dos ginásios pequenos, mas o evento realizado na capital foi um fracasso”.

5.2.5 - Durabilidade e futuro da relação

Antes de iniciar o relato do item que trata sobre durabilidade e futuro, cabe, mais uma vez, salientar que o relacionamento entre Frangosul e Ginástica tem a peculiaridade de ser o único já extinto dentre os casos estudados. Sendo assim, as opiniões e fatos aqui descritos farão referência ao futuro individual de cada uma das partes no que se refere a um envolvimento, provável ou efetivo, com os elementos do marketing esportivo.

É fato que o ápice de uma relação deste gênero é atingido quando se conquistam títulos e que, fora isso, as promessas de parte a parte sempre giram em torno de figurar entre os primeiros colocados de uma competição, o que proporciona uma maior divulgação aos envolvidos. Diante disto, a parceria entre a Sociedade Ginástica e a Frangosul pode se considerar vitoriosa, de vez que a comparação entre os resultados obtidos e as expectativas iniciais das duas entidades aponta que, em quadra, os objetivos foram cumpridos: nos quatro anos da relação, além do título da temporada 1994/1995, a equipe sempre figurou entre os quatro primeiros colocados da Liga Nacional de Voleibol Masculino.

Analisando sua ligação com o voleibol, a ex-patrocinadora da Ginástica construiu a convicção de que, institucionalmente, o esporte foi uma “ferramenta fantástica”, tornando a marca conhecida no Brasil inteiro, vinculando-a ao público jovem e fortalecendo seu conceito. Neste aspecto, segundo Armênio Marques, a reciprocidade foi efetivamente obtida, pois “hoje, as pessoas a quem nós queremos vender nossos produtos vêm a empresa com um poderio razoável, como uma empresa grande, estruturada”. Entretanto, o gerente de marketing da Frangosul argumenta que, no que tange a consumo final, o patrocínio foi percebido como deficiente, já que “ele não tinha este objetivo, é evidente, mas nos obriga a repensar, hoje, todo aquele investimento, que já estava em um nível muito alto, obrigando-nos a parar para que pudéssemos aproveitar o espaço aberto para, enfim, capitalizar. Pois nós estávamos concentrando muito no institucional, muito na marca, mas pouco na venda”.

De fato, o marketing esportivo ligado ao voleibol envolve valores altos, cada vez mais altos. Um investimento vultoso, cujo retorno costuma ser mensurado, basicamente, pelo espaço ocupado nos meios de comunicação. No caso da Frangosul / Ginástica, as partes não fugiam a essa regra. Baseavam-se em relatórios fornecidos pela CBV, nos quais aparecem números relativos aos segundos de aparição na televisão e no rádio, bem como os centímetros de notícia ocupados em páginas de jornal. Estes números, comparados ao custo de cada unidade destas, caso houvesse aquisição de um espaço para veiculação de propaganda, dão o índice de retorno obtido pelos investidores. Assim, a assessoria de comunicação torna-se um ponto-chave neste

processo, otimizando o aproveitamento do patrocínio em termos nacionais e evitando que o retorno fique restrito a aspectos meramente locais ou regionais.

Exemplificando tais critérios, João Fernando Hartz afirma que, “para o total investido pela Frangosul no último ano, mesmo a gente tendo sido terceiro lugar, o resultado foi dez vezes maior. E, no ano em que a gente foi campeão, o retorno foi de 35 por um. Foi quando eles descobriram que jogar uma final multiplica em cinco ou seis vezes o retorno, comparando-se a jogar uma semifinal”.

A empresa cita, ainda, que também media seus resultados pela venda dos produtos na Grande Porto Alegre e pela penetração da marca, apontada, nesta região, por pesquisas de *share of mind*, segundo as quais a marca Frangosul é “disparadamente maior do que a de qualquer concorrente”, o que, para Armênio Marques, “tem uma grande influência do voleibol”. Entretanto, ao se referir à viabilidade da utilização do voleibol como ferramenta de marketing, Marques ressalta a inflação que tomou conta deste esporte no País:

“o voleibol disparou em termos de valores. Os atletas hoje estão pedindo valores astronômicos. Acredito que os outros patrocinadores, aos poucos, também vão repensar, porque virou uma guerra para montar uma equipe. Os atletas são muito disputados e, assim, o custo-benefício começou a ser desfavorável. O retorno agora já é muito inferior ao que se está investindo”.

Assim, no que se refere revisões de rumo para o futuro, enquanto o clube manifesta aspectos técnicos, ligados a acontecimentos do esporte — como a previsão sobre a ocorrência de lesões, implicando eventuais necessidades de contratação — a empresa tem uma visão mais ampla, voltada ao seu papel de investidora. E, neste ponto, Marques destaca um problema estrutural do voleibol profissional no Brasil: “o Rio Grande do Sul não nos permite ter um retorno tão grande quanto o que teríamos em São Paulo, onde há mais equipes e se joga um torneio regional tão forte quanto uma Liga Nacional, inclusive com repercussão na mídia”. Em outras palavras, excetuando-se as daquele Estado, as equipes brasileiras de voleibol são formadas para jogar,

efetivamente, durante apenas quatro meses. Tal fato, por reduzir a possibilidade de exploração da imagem dos atletas, encarece o investimento. E, segundo o gerente de marketing da Frangosul, os patrocinadores dos clubes ainda passam pela situação de “ver o jogador usando a camisa do Banco do Brasil [patrocinador oficial da CBV] no resto do ano, mas sendo pago por você. E o que é pior: no fim da temporada ele vai embora e você não recebe nada em troca, pois não existe a figura do passe”.

Afora isso, é no aspecto do envolvimento comunitário — ponto fundamental na ligação do investidor e da entidade esportiva com o público consumidor — que o caso em questão faz sobressair-se um verdadeiro indicador de sucesso para uma parceria como esta: a opção por uma cidade pequena como sede da equipe. “Nós presenciamos, em Novo Hamburgo, o quanto a comunidade estava vinculada ao clube: as melhores lotações da Liga sempre foram aqui (...). E, quando nós saímos campeões da Liga Nacional, a cidade parou”, diz Armênio Marques, para quem “este é um aspecto negativo da grande cidade, como São Paulo, pois lá você não faz uma torcida como se faz no interior”.

O sucesso, porém, neste caso, é visto como um fator ambíguo no marketing esportivo. Para Armênio Marques, trata-se do “maior objetivo da relação, é positivo quando ela está segura e se almeja uma boa divulgação”, afinal “ninguém quer estar vinculado ao perdedor, ao derrotado — o esporte tem esse lado: o próprio público quer pertencer ao grupo dos vencedores. Então, para nós que, com o voleibol, tínhamos como *target* o público jovem, ser vencedor era ponto fundamental”. No entanto, se é um ponto a ser atingido, também pode atrapalhar a continuidade das relações, devido aos custos que representa ou pode vir a representar. “Depende do estágio em que tu te encontras. Posso dizer que, hoje, o que está me atrapalhando um pouco é o fato de ter sido campeão brasileiro”, afirma João Fernando Hartz, “porque as empresas só conseguem enxergar o time da Ginástica, ainda hoje, como sendo campeão — e um time campeão custa caro”.

Os agentes de comunicação, por seu turno, são vistos com um olhar crítico por parte dos ex-parceiros. Conforme exposto anteriormente, na Figura 2, a

presença de tais elementos não é obrigatória na criação de parcerias em marketing esportivo, mas seu papel tem tido crescente importância para que estas relações cheguem, efetivamente, a obter resultados. O responsável pelo marketing da empresa dá suporte a esta idéia ao descrever a relação com os agentes de comunicação como “um preço que se paga. Algo que, às vezes, torna a coisa até mais onerosa do que deveria”, pois, “ao patrocinar uma equipe qualquer, você sofre uma pressão muito grande dos veículos para comprar espaços. E, se não existe declaradamente um boicote, a divulgação fica bastante dificultada. É a regra do jogo e, se não fizer assim, não adianta patrocinar a equipe”. Dentro disto, o diretor de voleibol do clube queixa-se de que só há apoio nos bons momentos, mas nenhuma mobilização em períodos menos favoráveis, como, por exemplo, o intervalo entre a saída de um patrocinador e a busca de outro: “dão tapinha nas costas na hora da vitória, mas desaparecem numa hora como esta”.

Contudo, o fato é que, para chegarem ao ponto em que estão hoje, ou seja, separadas, as duas entidades primaram, apesar da informalidade com que caracterizaram sua relação, pela falta de comunicação. O clube soube da ruptura apenas 15 dias antes do fato ser divulgado pela imprensa, enquanto a empresa, segundo Armênio Marques, já “pensava no fim desde o início do ano”, mas adiou a decisão, pois “talvez o título [da temporada 1995/1996] nos obrigasse a ficar”.

Assim, as expectativas futuras são individuais. A Frangosul envolveu-se com o patrocínio do time de futebol da S.E.R. Caxias — uma relação sem objetivos muito claros, pois originou-se não como busca de retorno em termos de mercado, mas como ação de relações públicas com a cidade de Caxias do Sul. Com isto, percebeu que cada modalidade tem suas peculiaridades no que se refere às ligações entre equipes e empresas, pois, como diz Armênio Marques, “é bem mais difícil você trabalhar em termos de futebol do que em voleibol. No futebol, você não conhece como vai ser o campeonato, como serão as regras do jogo, o nível de investimento do concorrente — é uma coisa muito distante”.

A Sociedade Ginástica, por sua vez, com a ajuda de algumas empresas, mantém em atividade uma equipe de voleibol bem mais modesta que aquelas viabilizadas pela ligação com a Frangosul. Enquanto isso, busca uma nova parceria, com a intenção de aperfeiçoar seus procedimentos, tomando por base a avaliação dos eventuais erros cometidos nas relações anteriores. Um momento, enfim, que é de recomeço, pois, como diz João Fernando Hartz, resumindo a premissa da reciprocidade, “já que não existe time no mundo sem o patrocinador e sem o dinheiro, então é a fonte do dinheiro que tem que estar satisfeita, seja ela o patrocinador ou as rendas”.

5.3 - Caso 3: Corinthians Sport Clube / Pony

Este é mais um caso de relação entre uma empresa investidora e uma entidade esportiva no qual o principal negócio mantido entre as partes é o patrocínio. Nele, a exemplo do Caso 2, recém visto, a administração da coisa esportiva fica a cargo do clube, enquanto as decisões ligadas aos aspectos mercadológicos são de responsabilidade da empresa.

A peculiaridade, aqui, fica por conta da trajetória das duas entidades, Corinthians e Grendene, no que se refere ao esporte em si e ao marketing esportivo, como decorrência. O clube vem desenvolvendo atividades profissionais, em termos de basquetebol, desde o início da década de 90; a empresa, por sua vez, é uma principiante no terreno de patrocínios esportivos.

O fato, no entanto, é que a troca a que ambas se propõem fica bastante clara. Ao mesmo tempo em que o Corinthians mantém sua tradição de sempre contar com o respaldo de uma empresa na disputa da Liga Nacional, principal certame do País, a Grendene busca, como reciprocidade, a possibilidade de aumentar o reconhecimento, em termos nacionais, da marca Pony, uma de suas pequenas divisões que procura crescer, fazendo deste negócio a base de seu relançamento.

5.3.1 - Identificação do clube

O Corinthians Sport Clube, de Santa Cruz do Sul, foi fundado em 1939, sendo voltado para o desenvolvimento de atividades sociais e esportivas. Entre estas últimas, destacam-se o bolão, campeão gaúcho e brasileiro em diversas oportunidades, o judô, o tênis de mesa e a natação. Mas, segundo Romário Haas, diretor do departamento de basquetebol do Corinthians, este esporte, desde o início, “sempre foi a principal atividade do clube”.

Pequeno em termos de estrutura, não figurando nem mesmo entre os principais clubes de sua cidade, o Corinthians encontrou no basquete a forma de se destacar, em âmbito local, regional e nacional. Assim, ao contrário das grandes sociedades, que procuram administrar de forma equânime seus diversos departamentos, o clube de Santa Cruz dedica-se, com ênfase, ao seu carro-chefe, através do qual obteve uma série quase incontável de títulos estaduais. No entanto, segundo Haas,

“o que mais marcou foi o que ocorreu quando começamos com a fase profissional, em 1990, pois, logo no primeiro ano, ficamos em terceiro lugar na Liga Nacional de Basquete. Realmente foi um marco, e, desde então, estamos sempre presentes entre os principais clubes do País. Houve um quinto, um quarto e apenas um oitavo lugar, em 93, quando fizemos nossa pior campanha nesses seis anos de disputa. E mais: houve o título, em 94 e, em 96, o vice-campeonato”.

Santa Cruz, uma cidade com cerca de 150 mil habitantes, tem um particular e tradicional gosto pelo basquete — fato que contou com a colaboração do Corinthians, mas, também, com a influência da Ginástica, outro clube da cidade. Além disso, trata-se de um município próspero, maior pólo de produção fumageira no País, onde mais de 20 empresas exportam algo em torno de meio bilhão de dólares anuais em tabaco processado (Duarte, 1991).

O apreço local pelo esporte e o amplo apoio do empresariado poderiam, por si só, ter incentivado a criação de uma equipe profissional para representar a cidade. O curioso, no entanto, como relata o diretor de basquetebol do clube, é que o

fato gerador da passagem do Corinthians do modelo amador para o profissional encontra origem em outro tipo de causa:

“nós começamos com o profissionalismo em 1990. É engraçado, mas foi justamente pelas arbitragens. Por um fato que nos marcou muito e que aconteceu em 1989. Em 86 e 87, nós tínhamos saído do campeonato [do Rio Grande do Sul], porque as arbitragens eram simplesmente escandalosas contra nós e a favor das equipes de Porto Alegre. De volta, em 89, nós estávamos disputando o quadrangular final e, antes de começar um jogo, o juiz foi até os nossos jogadores e disse ‘não adianta vocês jogarem hoje que hoje eu vou ganhar o jogo para o outro time. E mais: aquele ali, nos primeiros cinco ataques, vai fazer cinco faltas’. E ele cumpriu. Isso nos chateou de tal forma que a gente disse ‘Ah, é!? Então, agora, nós vamos formar uma equipe que eles podem vir com sete — cinco mais os dois juízes — podem vir com todo mundo, que nós vamos ganhar. E fácil!’ E foi aí que nós resolvemos montar uma equipe profissional”.

A partir desta decisão, e com o apoio das empresas locais, o clube contratou o treinador Ari Ventura Vidal, várias vezes responsável pelo comando técnico da seleção brasileira de basquete, e passou a montar equipes baseadas na presença de jogadores do primeiro nível do esporte nacional, sempre ladeados por dois atletas estrangeiros, geralmente norte-americanos.

O primeiro patrocinador foi a Arcal, uma empresa de confecção de uniformes industriais, que, naquele início de anos 90, passava a representar, no Brasil, a Umbro, marca inglesa de artigos esportivos. “Foi o jeito mais barato e eficiente de tornar conhecida em todo o País uma empresa instalada no interior do Rio Grande do Sul”, disse, em 1991, Waldir Swarowsky, um dos proprietários da Arcal (Duarte, 1991, p. 10).

Dois anos depois, porém, enfrentando problemas internos, a Arcal foi obrigada a retirar o patrocínio. Surgia, então, um novo parceiro: a Pitt, também uma empresa local, dedicada ao ramo de confecção, mas especializada em moda jovem.

Segundo Eduardo Nagel, gerente de recursos humanos da empresa e encarregado pela assessoria de imprensa durante o desenvolvimento da parceria,

“apesar de ser uma empresa de médio para grande porte, a Pitt ainda via como remota a possibilidade de entrar na grande mídia, devido aos custos de veiculação em nível nacional. Mas ela tinha interesse em se tornar conhecida nacionalmente, em tornar conhecido seu nome, sua marca, o ‘*Jeans Pitt*’. Foi aí que surgiu essa união entre a Pitt, uma empresa razoavelmente grande, mas pouco conhecida e o Corinthians, destacado em termos de basquete, mas com uma estrutura nem tão grande assim”.

A relação conservou-se por três anos, entre 1992 e 1995. Durante esse período, o Corinthians atingiu seu ponto mais alto desde que optou pelo modo profissional de administrar o basquete: foi campeão da Liga Nacional de 1994. Mas, conforme Nagel, vitórias encarecem equipes e, depois de “praticamente dobrar a cota de patrocínio” na virada entre 1994 e 1995, a Pitt não se sentiu em condições de manter a relação com o Corinthians. Assim, julgando que “os objetivos tinham sido plenamente alcançados”, retirou-se do basquete.

Nesse momento, surgia uma nova figura na história do clube de Santa Cruz: a “Pony”, uma das marcas controladas pela Grendene S.A., de Farroupilha, constituindo-se, aí, o caso que é alvo desse estudo.

5.3.2 - Identificação do patrocinador

Fundada em 1971, em Farroupilha, na região serrana do Rio Grande do Sul, a Grendene S.A. dedicava-se, inicialmente, à produção de embalagens plásticas para vinho. Depois, passou por componentes em náilon para a indústria calçadista, até chegar, em 1978, ao lançamento de sua primeira linha de sandálias à base de plástico injetado, “um produto que chegou a vender mais de 5 milhões de pares” e que deu início à “ascensão dos calçados ‘*full-plastic*’” no Brasil (Grendene, 1995, p. 9).

No início da década seguinte, a Grendene aumenta sua visibilidade no mercado, lançando a marca “Melissa”. Paralelamente a isso, a empresa utilizou-se do

endosso de estilistas de renome internacional, que desenhavam e assinavam os diversos modelos do produto. Esta foi a continuação do projeto “*full-plastic*” que, além de ter atingido altos índices de venda, “representou um marco na história da moda dos anos 80, pois consolidou o conceito de calçado plástico junto à indústria calçadista” (Grendene, 1995, p. 11).

Em 1985, a Grendene começa a explorar uma nova tecnologia: a injeção expandida, assumindo, também, a liderança de vendas neste segmento. Um êxito que, atualmente, traduz-se em um nome: “Rider”. A seguir, a empresa diversifica suas atividades para outro segmento, o de EVA, material utilizado para fabricar calçados abertos, bastante adequados ao clima brasileiro. O passo seguinte, unindo as experiências em EVA e injetados, foi ingressar no mercado de tênis (Grendene, 1995).

Hoje em dia, a Grendene controla um total de dez empresas, atuando nas áreas de móveis, agropecuária e, principalmente, calçados, na qual produz mais de 75 milhões de pares ao ano, exportando para mais de 50 países. A sede administrativa da empresa continua sendo em Farroupilha, mas suas operações espalharam-se por outras áreas do País, com duas unidades fabris no Ceará e uma em São Paulo, através da Vulcabrás S.A., incorporada ao grupo em 1988. A Grendene envolve, assim, mais de 10 mil funcionários, atingindo um faturamento anual na casa dos 350 milhões de dólares (Grendene, 1995).

Entre as principais marcas criadas pela empresa, estão “Rider”, o chinelo feito à base de injeção expandida que vende mais de 50 milhões de pares ao ano; “Melissinha”, dirigida ao segmento de calçados infantis; “Locobeach”, destinada ao público jovem; e “Grendha”, uma linha de sandálias femininas voltada ao mercado externo. Além disso, a Grendene detém os direitos de fabricação de marcas bastante renomadas no setor de tênis, entre elas, “Adidas”, “Reebok”, “Puma”, “Pony” e “Lotto” (Grendene, 1995).

É neste ponto que a empresa de Farroupilha passa a criar um vínculo com os negócios envolvendo marketing e esporte. Pouco ligada a este tipo de investimento, anteriormente a Grendene restringia-se a oferecer apoio a pilotos semi-amadores,

viabilizando suas participações em eventos automobilísticos e, por uma questão comunitária, a emprestar ajuda ao clube de futebol de sua cidade-sede. No momento em que foi procurada pelo Corinthians Sport Clube — que, inicialmente, pensava em estampar em suas camisetas a marca “Rider” — a Grendene viu a possibilidade de explorar esta oportunidade para trabalhar a marca “Pony”, uma divisão pequena, se comparada ao porte de suas companheiras no portfólio da empresa.

Segundo Luciano Ferrari, gerente da marca,

“a Pony, em nível internacional, tem vários clubes, como o Tottenham e o Manchester, no futebol inglês; alguns atletas no basquetebol da NBA; e mais alguns jogadores da equipe grega de basquete, além de lutadores de boxe. Como ela patrocina em torno de 180 a 200 atletas em nível mundial, a gente, assim, começou a vislumbrar essa necessidade de a marca Pony ser sinônimo de esportividade também em nível de Brasil. O nosso começo foi pelo basquete. E é uma experiência da Grendene em marketing esportivo que tem trazido bons resultados”.

Assim, em um momento definido como sendo “de aprendizado”, a Pony diz estar iniciando uma trajetória que não tem data marcada para ser concluída. O fato, no entanto, é que, se a reciprocidade em marketing esportivo depende de resultados em quadra e de receptividade junto ao público, o vice-campeonato brasileiro de 1996 e o apoio da cidade de Santa Cruz são, na visão da empresa, uma base qualificada para impulsionar seus primeiros passos como patrocinadora.

5.3.3 - Efetivação do relacionamento

A aproximação entre o Corinthians e a Pony seguiu um procedimento tido como habitual pelo clube. A equipe precisava ser qualificada e, conseqüentemente, o valor exigido junto ao investidor sofreria um acréscimo. Entretanto, diante da recusa da então patrocinadora, a Pitt, em mais uma vez aumentar a cota de patrocínio, o Corinthians partiu em busca de um novo parceiro.

Vale salientar que a equipe de Santa Cruz age dentro de um sistema diferenciado em relação aos outros casos estudados. Contando com o apoio do empresariado da cidade, ela oferece duas formas de participação: cotas minoritárias, divididas entre várias empresas locais, e uma cota majoritária, oferecida a um único patrocinador, que traz como benefício a vinculação da marca de seu adquirente ao próprio nome da equipe. Este fato é decorrência de duas singularidades: o grande envolvimento da cidade com o basquete e a principal atividade econômica da região em que se insere Santa Cruz, ou seja, o cultivo e o beneficiamento do fumo. Com isto, as grandes empresas da cidade, por uma questão legal, não podem estampar suas marcas na camiseta de uma equipe esportiva, vendo-se restritas ao papel de apoiadoras, sem direito a veiculação.

Assim, o patrocinador principal da equipe do Corinthians, de Santa Cruz, encontra o benefício de ser parceiro de um empreendimento compartilhado, mas com quase total exclusividade no sentido de obter reciprocidade em termos de aproveitamento da imagem, elemento fundamental na concretização da cadeia de trocas que caracteriza as relações em marketing esportivo.

Desta forma, por iniciativa da entidade esportiva, estabeleceu-se um contato com o investidor, a Grendene S.A., detentora da marca “Pony”, que terminou por redundar na aproximação definitiva entre as partes. Para chegar lá, no entanto, segundo Romário Haas, diretor de basquetebol do clube, a diretoria do Corinthians fixara um critério: o parceiro deveria ser uma empresa com interesse no mercado nacional, pois “do contrário, não suportaria o ônus”. E a Grendene, procurada por preencher este perfil, mostrou-se receptiva, pois vislumbrou no esporte uma oportunidade para fazer a Pony crescer, como marca, no cenário brasileiro, onde, por erros sucessivos, viu-se relegada à condição de calçado popular, sem valor agregado, disponibilizado ao consumidor final como produto genérico e concorrendo com produtos do segmento mais baixo do mercado em termos de qualidade.

Ao contrário do que se constatou nos demais casos estudados, o acerto entre Pony e Corinthians teve a participação ativa de agentes de comunicação,

principalmente no que se refere aos interesses da empresa, que contou com a assessoria de uma agência de publicidade, responsável por analisar a proposta e por acompanhar o processo. Deste modo, foi assinado um contrato por um ano — para a temporada 95/96 — sem que se fixassem obrigações rígidas de parte a parte. Até porque, conforme Luciano Ferrari, gerente da divisão Pony, “a Grendene estava começando neste tipo de patrocínio. Não tinha uma experiência forte neste meio. E, também, porque a Pony não é uma marca esportiva no Brasil. Ela é uma marca popular, de um produto com uma boa qualidade, porém com um padrão de valor agregado inferior. E nós estamos querendo reverter esta situação”. Ou seja, segundo o executivo, houve normas legais, jurídicas, mas não houve nenhum tipo de exigência contratual ao patrocinado, “com exceção da camiseta, que já era previamente acertada”.

Inserindo-se esta relação na estrutura da **dualidade entre os agentes do marketing esportivo** (Figura 1), nota-se que a Grendene vislumbrou no Corinthians a possibilidade de conduzir uma de suas marcas, a “Pony”, para junto do mercado, percebendo, aí, a reciprocidade necessária para embasar a realização do investimento. Por outra, diante da possibilidade de contar com uma equipe de primeiro nível, através de um investimento razoavelmente baixo, a empresa optou por aderir à relação, com o objetivo maior de dar visibilidade à sua marca através da imprensa e, também, por meio do respaldo de uma equipe já conceituada no setor esportivo. “Foi principalmente isso”, complementa Ferrari, “não só visibilidade, como legitimidade para a marca como uma marca que tem condições de crescer em nível de Brasil e tem condições de crescer em nível esportivo”.

Apesar do contrato inicial ter sido por apenas um ano, caracterizando o período como uma espécie de aprendizado mútuo, sem que houvesse previsão de prazo para a duração da parceria, as duas partes concordam que, para que seja obtido um bom retorno, o envolvimento deve ser, no mínimo, de três anos. Isto, segundo Luciano Ferrari, é manifestado, independentemente da boa colocação que a equipe logrou em seu primeiro ano como Pony / Corinthians (quando obteve a segunda posição na Liga Nacional de Basquete Masculino), porque o primeiro ano caracteriza-se por investimentos um pouco maiores, “em função de criar o nome, de modificar o antigo

nome que existia, no caso, Pitt / Corinthians, algo muito próximo de Pony / Corinthians”.

Estabelecida a parceria, a relação entre expectativas e resultados proporcionou uma surpresa ao investidor, pois o retorno foi superior ao esperado pela própria empresa. Para tanto, Ferrari considera fundamental o fato de o basquete estar em crescimento no Brasil, algo que conta com dois determinantes: primeiro, a influência da liga profissional norte-americana (NBA), cujas partidas vêm sendo transmitidas, por televisão, ao público brasileiro; segundo, o declínio de prestígio que vem sofrendo o voleibol no País, tanto em termos de público quanto de investidores. Assim, percebendo a chance de crescimento do basquete, que “está passando para uma fase de profissionalismo”, a Pony considera esse primeiro ano como tendo sido um “laboratório”.

Diante disto, dando sustentação à idéia da reciprocidade, requisito básico para que se configure a dualidade que caracteriza este tipo de relação, o gerente da Pony ressalta a necessidade de se dedicar o período inicial ao convencimento do público e da imprensa, para que, assim, a marca obtenha divulgação e penetração. Em consequência, o executivo considera que é a partir do segundo ano de contrato “que a gente começa realmente a se firmar, e o período de 3 a 4 anos é um período ideal, não digo para manter o time, mas para obter o retorno desejado”.

5.3.4 - Relação investidor x entidade esportiva

Entre Pony e Corinthians, outra vez, manifestam-se as arestas que dirigentes profissionais e amadores vêm-se obrigados a aparar para poderem abrigar-se sob uma mesma parceria. Aqui, entretanto, estas dificuldades são mais explícitas no lado profissional que no amador. Por exemplo, a Pony vê como inadequada permissão para que os patrocinadores menores coloquem placas de publicidade no ginásio municipal de Santa Cruz, enquanto ela, mesmo sendo o patrocinador principal, vê-se tolhida deste direito. Mas isto, segundo Romário Haas, diretor de basquete do

Corinthians, faz parte da própria filosofia do clube, tendo origem em seus relacionamentos anteriores e justificando-se nos resultados obtidos até então.

Apesar disto, os relatos deixam claro que a abnegação dos dirigentes corintianos torna sério e efetivo o seu trabalho, mas Ferrari, no entanto, ressalta ser “extremamente difícil a convivência”, já que a empresa precisa acostumar-se a determinados acontecimentos. Assim, a dificuldade de adaptação não se refere apenas ao fato de um lado ser amador e outro ser profissional, senão por serem entidades com origens, culturas e atividades diferentes. Além do mais, diz o gerente da Pony, “tem a paixão: o basquete é a paixão de Santa Cruz e eu acho que nenhuma cidade do Rio Grande do Sul tem um esporte tão saliente quanto é o basquete em Santa Cruz”. Por isto, conclui, “eles têm muito coração e uma excelente boa vontade, mas faltam algumas coisas”.

Quanto a planejamento, as partes julgam não haver “fórmula ideal”. Sendo assim, conforme Ferrari, o caminho buscado é aproximar-se de “uma fórmula já consagrada através do vôlei”, o que, “ao mesmo tempo, não deixa de ser uma inovação, porque ninguém apostava no basquete”. O trabalho, então, é de adequação à evolução do esporte e à própria realidade brasileira, que, segundo a empresa, hoje em dia, permite que se projete alguma coisa a médio e longo prazos. Portanto, sintetiza o executivo, “a própria aplicação de uma fórmula onde não havia fórmula já é uma inovação”.

Para tanto, o relacionamento entre as partes é informal, com a empresa mantendo um representante remunerado em Santa Cruz para, atuando como agente de comunicação, acompanhar e relatar os acontecimentos, agilizando a operacionalização do dia-a-dia da parceria. Quando necessário, porém, o gerente da marca desloca-se até Santa Cruz para se reunir com a diretoria do clube e tomar alguma providência.

Dentro disto, no que tange às responsabilidades de cada uma das partes, reproduz-se o que prevê a representação da **relação dual entre as partes envolvidas em uma parceria de marketing esportivo** (Figura 1): ambas definem, em conjunto, o perfil que a equipe deverá ter, a empresa dá suporte financeiro e o clube encarrega-se

dos investimentos e das questões técnicas, deixando a parte promocional — comunicação e divulgação — a cargo do parceiro.

No que se refere a aspectos promocionais, aliás, o foco do esforço de comunicação está voltado para a ocupação de espaços na imprensa, algo visto como fundamental, tanto pelo clube como pelo patrocinador. Diante disto, a Pony, inclusive, já tratou de contratar uma assessoria especializada no assunto, que centralizará, a partir de São Paulo, a divulgação da equipe. Assim, analogamente ao Caso 2, trata-se de uma parceria, com divisão de funções e troca de informações constante e informal entre os envolvidos, na qual a empresa exerce o papel de investidor e explorador de uma imagem positiva, enquanto o clube trata de gerar a necessária reciprocidade em termos de resultados esportivos.

Para viabilizar e usufruir da reciprocidade junto ao público, porém, a relação entre Corinthians e Pony deveria dedicar-se à realização de negócios paralelos em marketing esportivo, ponto no qual demonstra-se bastante deficiente. Mas, de parte a parte, cada entidade apresenta seus próprios motivos para justificar a não ocupação deste espaço junto ao mercado.

O clube coloca que ainda não conta com uma estrutura no que tange ao marketing, situando isto em nível de projeto, dentro de um contexto de exploração de sua imagem e da própria marca, à semelhança do que já ocorre com clubes de futebol. No entanto, percebendo que já detém um certo respaldo no âmbito do esporte, conforme Romário Haas, o Corinthians pensa, “a partir deste ano, em colocar uma equipe de marketing para cuidar de produtos, licenciamento, comunicação e ações de relações públicas com a comunidade”.

A empresa, por seu turno, apesar desta primeira iniciativa de patrocínio ter aberto espaço para que surgissem outras oportunidades de aparição no mercado, através de propostas de apoio ou de fornecimento de material esportivo, não julga o momento adequado para, a curto prazo, enveredar pelo caminho das ações paralelas, pois, segundo o gerente da Pony,

“primeiro nós vamos estruturar a casa para, depois, voltar a entrar nesse processo. Temos todo um retrabalho da marca, para elevá-la de um público D/E para um público C/B e, tendo um produto com maior valor agregado, poderemos concorrer com marcas um pouco mais fortes, ficando em um segmento intermediário, abaixo de ‘Nike’, ‘Reebok’, ‘Mizzuno’, ‘Fila’, ‘Puma’, ‘Adidas’, mas acima dos ‘sem nome’ com quem concorreremos hoje”.

Em virtude desta ausência de iniciativas, a inserção deste caso na esquematização sobre os **negócios em marketing esportivo** (Figura 3) permite perceber que, a rigor, apenas o item patrocínio está plenamente efetivado. Paralelamente, há o fornecimento de material esportivo por parte de uma empresa de Santa Cruz que representa uma marca internacional, mas isto se deve muito mais ao fato de seu proprietário ser um histórico incentivador da entidade do que a um negócio propriamente dito em marketing esportivo. Os licenciamentos, por sua vez, ainda inexistem e, no que se refere a eventos, as ações são modestas, restringindo-se à exploração promocional e comunitária de jogos oficiais e amistosos preparativos.

5.3.5 - Durabilidade e futuro da relação

A parceria entre Pony e Corinthians é a mais recente entre as três relações estudadas nesse trabalho. Seu estágio inicial, como dito anteriormente, tem-se caracterizado como uma fase de aprendizado mútuo. Dentro disto, no que se refere à comparação entre expectativas iniciais e realidade obtida, as partes deixam transparecer uma certa cautela. O clube ressalta que procura ter cuidado ao fixar objetivos, pois prometer e não cumprir costuma ser um problema grave no relacionamento entre patrocinadores e patrocinados. A empresa, por seu turno, vê o resultado obtido até agora como positivo, já que o acordo inicial viu-se plenamente concretizado, ou seja, a Pony / Corinthians foi uma equipe orientada por Ari Vidal, principal técnico do País, contou com três jogadores em nível de seleção e foi capaz de figurar entre as quatro maiores equipes do torneio.

Assim, Luciano Ferrari afirma que “não houve o exagero de promessa, até porque a Grendene tem a característica de apostar, mas apostar com os pés no chão, para ter condições de cobrar e analisar”. Entretanto, executivo percebe a necessidade de corrigir pequenos detalhes em termos de administração e de relacionamento com os atletas, principalmente no que se refere à utilização de produtos “Pony” para treinamento e competição, elemento fundamental na comunicação com o público, já que “nem todos usam, mas quanto mais profissional [o atleta], mais usa”.

Os critérios de qualidade, a exemplo dos demais casos, mais uma vez estão colocados em termos de espaço obtido junto aos meios de comunicação, sendo que a própria Confederação Brasileira de Basketball (CBB) possui uma assessoria para realizar tal medição.

Porém, mesmo concentrando sua mensuração neste critério, com uma análise que “é muito matemática, é quantitativa, é mídia”, Ferrari reconhece nele algumas restrições:

“quanto a retorno, deve-se estar atento que alguns dados não são mensuráveis. Eu recebo estatísticas que dizem que eu obtive cinco vezes mais retorno do que o meu investimento, quatro vezes mais na TV. Mas não se sabe realmente quanto tempo a marca apareceu. A medição é de um programa que tem uma hora, em que apareceram cinco minutos de basquete, mas, destes, em quantos segundos a minha marca apareceu? [Por isto,] a melhor avaliação, o melhor retorno é tu veres que a tua marca está na cabeça das pessoas. É tu veres que existem pessoas que não adquiriam a marca e que passam a procurá-la. E isto, no Rio Grande do Sul, está muito forte. A ponto de o produto, que custa sete e era vendido por doze, hoje estar saindo por 42. É um crescimento de valor agregado muito grande”.

Mesmo assim, a mídia é vista como fundamental, pois, para Ferrari, dentro da idéia de reciprocidade exigida nas relações em marketing esportivo, pensar o contrário seria fazer “filantropia”. Em outras palavras, diz o gerente da Pony, “se não

houver retorno na mídia, hoje, não acredito que nenhum patrocinador se mantenha sustentando um time”.

Neste aspecto, aliás, o basquete e seus patrocinadores tendem a crescer no mercado esportivo, pois a Liga Nacional deve deixar de ser um evento restrito a transmissões por canais fechados, as televisões por assinatura, para ganhar um espaço nas manhãs de domingo da Rede Globo de Televisão. Mais que isto, o vice-campeonato na Liga Nacional valeu ao Corinthians a participação na Liga Sul-Americana de Clubes, algo que propiciará a divulgação do patrocinador em nível continental.

No que se refere a vantagens para o patrocinador, ao lado do crescimento nacional e internacional, algo almejado por todas as entidades esportivas, o Corinthians conta com algumas particularidades. Uma delas, já citada, é o amplo apoio das empresas de Santa Cruz. Outra, talvez a principal, reside no fato de o clube contar com um grande envolvimento comunitário, elo de ligação com o público que garante o funcionamento da dualidade, característica básica das relações em marketing esportivo.

Com isto, além dos grandes públicos assistindo aos jogos, existe a difusão do esporte em todas as camadas sociais da cidade, pois, segundo Romário Haas,

“A comunidade gosta de basquete, ela se identifica com basquete. Se você andar por aí, vai ver que tem tabela em tudo que é lugar. Porque a prefeitura incentiva a prática do esporte, promovendo competições, e nós estamos levando nossos jogadores para junto das comunidades mais pobres. Por isso que nós temos o ginásio sempre cheio”.

Além disto, o clube faz questão de manter o preço dos ingressos em um nível popular, viabilizando o acesso do público de menor poder aquisitivo. Assim, diz seu diretor de basquete, o Corinthians, “acaba funcionando como se fosse o time da cidade” e, com isto, além dos patrocinadores e da entidade esportiva, “Santa Cruz

também está tendo retorno: a cidade entrou no mapa e hoje o pessoal já sabe onde é Santa Cruz”.

A Pony compartilha da mesma opinião e toma iniciativas no sentido de fomentar este envolvimento. Entre outras ações, apóia as categorias de base e escolinhas do clube, fornecendo material esportivo e cobrindo custos de transporte e alimentação para cerca de 200 crianças. Também já cobriu os custos de produção de um programa de televisão intitulado “Santa Cruz, a cidade basquete”, no qual, segundo Ferrari, “não foi só a Pony que apareceu, foi a cidade”.

Assim, conjugando boas participações em competições com o apoio da comunidade, o Corinthians considera que vem tendo sucesso. E, na opinião do clube, o sucesso faz um relacionamento durar. Em contrapartida, porém, é um fator que encarece o investimento. Trata-se, então de um paradoxo: o sucesso, tão necessário para manter uma relação, torna-se empecilho quando se trata de conservar o nível de uma equipe diante da valorização dos atletas. Algo que, para Romário Haas, não deixa dúvidas, pois

“para você ter um bom retorno, você tem que ter uma boa equipe. Se você quer ter isso, você tem que ter recursos para montar uma boa equipe. Mas seus atletas acabam se valorizando e você tem que buscar um patrocínio muito maior para ter condições de mantê-los. Isso é um problema. Esse é o ônus da conquista: a valorização do atleta”.

Diante disto, a idéia de Pony e Corinthians, em termos de futuro, é manter a relação por, pelo menos, três anos, dentro de uma análise que será feita ano a ano, com a expectativa de conquistar o título da Liga Nacional. Neste contexto, cabe salientar que o patrocinador manifesta uma certa ambigüidade que, como dito anteriormente, é natural nas atividades que ligam os negócios ao esporte: se, por um lado, o tratamento da relação deve ser profissional, por outro, não há como fugir de um envolvimento sentimental com a equipe e com os atletas, o que transforma profissionais em torcedores.

No enfoque profissional, porém, a expectativa do patrocinador é de fixar a marca, ter uma boa visualização e ampliar o leque de patrocínios. Ou seja, diz Ferrari, “crescer, principalmente crescer, não só em termos de marca, mas também de equipe”, pois, “isso é uma coisa que eu sempre destaco, quando falo com o pessoal de Santa Cruz: não estou divulgando somente a Pony, estou divulgando Pony / Corinthians. E o nível de divulgação que nós fizemos este ano, eles nunca tiveram antes”.

Por fim, quanto às providências relativas a uma eventual descontinuação do relacionamento, o Corinthians é um exemplo de proação. As negociações para renovação de contrato são realizadas no início de cada ano, “antes de maio, quando termina a competição, para não sermos pegos de surpresa”, sintetiza Romário Haas, para quem não pode acontecer de “terminar a equipe quando sai o patrocinador principal”, pois “podemos ter uma dificuldade momentânea, de um ano, mas os copatrocinadores permanecem”.

Diante disto, vê-se que o clube de Santa Cruz é uma entidade na qual a dualidade do marketing esportivo é efetivamente constatada, pois o respaldo da comunidade local — econômico e afetivo — garante a continuidade das atividades esportivas, caracterizando a presença de um investidor como um importante apoio, mas não como condição única para a própria existência.

Pelo lado da empresa, percebe-se que isto também fica claro. Assim, para Luciano Ferrari, se a Grendene decidisse sair de Santa Cruz “e voltasse a ser Pitt, ou viesse a Adidas, não ia ter influência nenhuma para a população”, pois “o público ia continuar apaixonado pelo basquete e pelo clube”. Em outras palavras, resume, “a saída de um patrocinador não representa nada no município”.

5.4 - Análise integrada dos casos estudados

Ao se iniciar esta última etapa do capítulo referente aos resultados da pesquisa, vale lembrar que o modo de análise aplicado a essa dissertação baseia-se no cruzamento entre as informações encontradas, individualmente, para cada uma das

unidades de pesquisa. Para tal, utiliza-se o recurso da comparação por analogia, que, segundo Boyd et al. (1989), é o modo mais aplicável aos estudos de caso. Assim, este momento é dedicado à análise integrada dos relacionamentos, buscando-se ressaltar, dentre as características encontradas, aquelas que são **comuns a todos**; aquelas que podem ser **encontradas em apenas uma parte** deles e, por fim, aquelas que são **percebidas, exclusivamente, em casos específicos**.

Para facilitar a compreensão, segue-se a ordem de questionamentos proposta no **protocolo das entrevistas em profundidade da fase final** (ver Anexo II), já utilizada no relato individual dos casos. Desta maneira, são alvos de análise fatores relativos à **efetivação do relacionamento** entre as partes; à **relação entre o investidor e o clube**; e aos aspectos ligados a **durabilidade e futuro da relação**.

Antes de se proceder a análise propriamente dita, porém, é fundamental que se reforce a conexão existente entre os grupos de fatores acima citados e as representações teóricas que dão embasamento a essa dissertação.

Recorrendo-se à Figura 1, percebe-se que esse trabalho está erguido sobre a idéia de que as relações em marketing esportivo possuem um caráter de **dualidade**, na qual o elemento central é formado por um grupo denominado **o esporte e seus atores**, que interage, de um lado, com os **investidores** e, de outro, com o **público**. Indo além, chega-se à Figura 2, que insere no contexto a crescente participação do segmento formado pelos **agentes de comunicação**, cuja responsabilidade é atuar como intermediário nas ligações entre **o esporte e seus atores**, os **investidores** e o **público**. Por fim, surgem, na Figura 3, os **negócios em marketing esportivo**, decorrentes da ligação entre as **empresas investidores** e as **entidades esportivas** que, uma vez unidas, passam a compartilhar interesses de reciprocidade sobre um mesmo grupo de **consumidores-finais**.

Associando-se este arcabouço teórico aos fatores recém expostos, traça-se a linha que regerá a análise. Assim, **efetivação do relacionamento** trata dos fatos que deram origem ao encontro entre o investidor e o ente esportivo — prospecção, iniciativa, interesses comuns, participação de intermediários e formalização —

iniciando a cadeia de trocas que caracteriza a atuação conjunta destas entidades. **Relação entre investidor e clube**, por seu turno, envolve a descrição do relacionamento entre as partes, bem como os negócios em marketing esportivo oriundos deste processo. **Durabilidade e futuro da relação**, por fim, abrange toda a cadeia de trocas envolvida na dualidade do marketing esportivo, contemplando as decorrências da relação quanto aos resultados obtidos, ao futuro e, principalmente, à interação com os demais envolvidos no processo — os agentes de comunicação e o público.

Diante disto, parte-se para a análise integrada dos casos, a ser desenvolvida nas seções subseqüentes. Para tanto, como forma de facilitar a visualização, foram elaborados três **quadros-resumo**, representações gráficas que reúnem as informações recolhidas, anteriormente, através dos estudos individuais.

5.4.1 - A efetivação do relacionamento

Levando-se em conta a natureza dual das relações em marketing esportivo, a efetivação pode ser expressa como o momento que determina o início dos relacionamentos. É a fase de prospecção, na qual o investidor busca envolver-se com o esporte, como forma de diversificar suas iniciativas de marketing ou, de outro modo, o clube, diante da necessidade de obter respaldo financeiro, procura o apoio de uma empresa, oferecendo-lhe, em troca, sua ligação com um segmento representativo do mercado para, assim, viabilizando a necessária reciprocidade, passar a atuar como veículo de divulgação de sua marca e de suas mensagens.

Assim, esta seção abrange os primeiros passos da relação entre clubes e investidores, enfocando elementos como fatores de atração entre as partes, participação de intermediários na negociação, definição de obrigações, retorno buscado e fixação de prazos para obtenção de resultados — informações resumidas, a seguir, no Quadro II.

Quadro II - Resumo sobre a efetivação do relacionamento

EFETIVAÇÃO DO RELACIONAMENTO	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Iniciativa	Do clube.	Do clube.	Do clube.
Fatores de atração	Características e potencial do clube; potencial econômico da Região Serrana do RS; raízes italianas comuns às partes.	Afinidade da empresa com o esporte; visão do vôlei como bom veículo de divulgação; oferta do clube em assumir toda a gestão da equipe.	O clube buscava uma empresa de porte nacional, enquanto esta vislumbrou no esporte a possibilidade de divulgar uma de suas marcas.
Participação de intermediários	Não houve.	Não houve.	Parcial, com uma agência de publicidade auxiliando a empresa nas decisões iniciais.
Definição prévia de obrigações	Obrigações contratuais de praxe: utilização da imagem do clube para divulgação da empresa em troca de respaldo financeiro flexível, com possibilidade de aportes extras.	Contrato inflexível quanto a valores estipulados e explícito quanto à obrigação exclusiva do clube em gerir os aspectos esportivos.	Contrato por questão de formalidade, sem obrigações rígidas, mas explicitando que a empresa dá respaldo financeiro e o clube encarrega-se da parte esportiva.
Troca ou retorno buscados	Viabilização financeira do clube em troca de divulgação da marca da empresa em nível nacional.	Viabilização financeira do clube em troca de divulgação positiva da imagem da empresa.	Viabilização financeira do clube em troca de visibilidade e legitimação da marca (pelo apoio a uma equipe já conceituada).
Fixação de prazo para resultados	Sem fixação contratual de prazo para resultados, mas acerto verbal de que deveriam surgir em 3 anos.	Nenhuma forma de fixação de prazo para resultados.	Sem fixação contratual de prazo, mas concordância de que o período mínimo para a relação é de 3 anos.

Procedendo-se a análise dos dados constantes no Quadro II, referente à efetivação dos relacionamentos, destaca-se o fato de que, em todos os casos, fruto da própria necessidade em viabilizar suas atividades, a iniciativa da prospecção entre as partes sempre partiu da entidade esportiva. Comum a todos, também, é a percepção manifestada pelas empresas de que o negócio poderia ser interessante, pois o clube proponente caracterizava-se como portador de potencial para atuar como divulgador de suas marcas.

Ressalte-se, porém, que em dois dos casos também foram considerados outros fatores, alheios ao próprio poder de propagação representado pelo clube. Em relação a isto, Rogério Delanhese, administrador esportivo, consultado na fase preliminar da coleta de dados, manifestou que o principal fator de aproximação entre patrocinado e patrocinador, “ainda não é a qualificação do produto oferecido, mas, sim, as relações pessoais entre quem apresenta e quem decide”. De certa forma, os resultados obtidos nesse trabalho comprovam tal assertiva, pois, no Caso 1, a Parmalat levou em conta o potencial econômico da Região Serrana do Rio Grande do Sul, onde o E.C. Juventude está sediado mas, principalmente, a origem italiana, característica muito marcante, tanto no clube quanto na própria empresa. No Caso 2, por seu turno, o apreço do diretor-presidente da Frangosul pelo voleibol foi um fator de alta importância no momento das negociações entre a empresa e a Sociedade Ginástica.

Exemplo da força representada pelas relações pessoais é, também, a presença de intermediários na consolidação de relações entre investidores e clubes. Tal prática, aqui, parece pouco difundida, surgindo apenas no Caso 3. Desta forma, Pony e Corinthians formam o único relacionamento que poderia ser aproximado de um modelo mais profissional, no que se refere a relacionamentos em marketing esportivo — aquele que, de acordo com a Figura 2, anteriormente apresentada, inclui a participação de agentes de comunicação como intermediários entre as partes. Mesmo assim, neste caso, a participação de uma agência de propaganda caracteriza-se mais como um auxílio, prestado nos momentos iniciais e voltado exclusivamente aos interesses da Grendene S.A., a empresa investidora.

O mesmo pode-se dizer da rigidez dos contratos, tratados, nos três casos, como uma questão de mera formalidade, ou seja, um documento em que se colocam itens de praxe, como o respaldo financeiro oferecido pela empresa em troca da possibilidade de estampar sua marca nos uniformes da equipe. Dentre eles, aliás, o mais flexível é o do Caso 1, no qual nem mesmo os valores envolvidos são rigidamente fixados, deixando margem para que o clube pleiteie novos aportes de recursos junto à empresa, sob a denominação de “verbas de apoio”. No outro extremo, o Caso 2 surge como o mais rígido, pois, cumprindo a exigência da Frangosul S.A., o acordo não só era inflexível quanto a valores, como fixava a obrigatoriedade da Sociedade Ginástica em cuidar de todas as questões administrativas ligadas ao esporte, sem que a empresa fosse chamada a intervir.

Outro fator marcante é o motivo que conduz uma entidade esportiva a buscar um parceiro. Em todos os casos aqui estudados, a demanda é a viabilização financeira do clube, corroborando uma outra posição de Delanhese, referente ao motivo que, possivelmente, leva um investidor a se afastar do marketing esportivo: “a miopia de ambas as partes”. Esta miopia, segundo aquele profissional, caracteriza-se tanto pela “incapacidade do patrocinador em entender o possível retorno institucional” que este tipo de relação pode gerar, quanto pelo fato de entidades esportivas encerrarem o desenvolvimento de seus projetos com pensamentos cuja síntese seria “eu preciso de dinheiro, então eu preciso de alguém para me patrocinar” — ou seja, sem vislumbrar, e, muito menos, oferecer, as possibilidades de retorno que a empresa poderia ter.

As possibilidades de retorno desejadas, por seu turno, ficam patentes na unanimidade dos relatos. Deixando transparecer a idéia de reciprocidade, base das relações em marketing esportivo, as três empresas investidoras manifestaram a intenção da busca de possibilidades para divulgar positivamente suas respectivas marcas e imagens junto ao segmento do mercado atingido por elementos do esporte. E procuraram fazê-lo através de veículos que acabaram por julgar adequados, quais sejam, os clubes a que se vincularam.

Sem unanimidade, mas também marcante, é o prazo estipulado para obtenção de resultados. Este limite, se não é explicitado em contrato, trata-se de objeto para considerações verbais. Deste modo, à exceção do Caso 2, no qual não houve nenhuma previsão temporal, o período de três anos foi consenso para os demais — ou seja, os relacionamentos formados por Juventude / Parmalat e Corinthians / Pony.

Assim, concluída a análise integrada sobre os dados referentes à efetivação dos relacionamentos estudados, o estágio posterior é tratar dos elementos que caracterizam o desenvolvimento da relação entre empresas investidoras e entidades esportivas.

5.4.2 - A relação entre investidor e clube

Enfocado sob a ótica da dualidade, o desenvolvimento da relação é o período em que, uma vez unidas, as entidades buscam proceder no sentido de não apenas compartilhar um mesmo segmento do mercado, como — e principalmente — viabilizar ações que gerem a devida reciprocidade, propiciando resultados positivos para ambas as partes.

Diante disto, esta seção envolve a descrição do relacionamento propriamente dito entre as partes, englobando aspectos administrativos e operacionais relativos a convivência, planejamento, forma de interação, acompanhamento das atividades e troca de informações.

Também é aqui que a análise se detém sobre as atividades voltadas ao público-consumidor, abordando os negócios oriundos do processo de relacionamento para, desta forma, inserir a parceria no **diagrama de negócios em marketing esportivo**, anteriormente exposto, na Figura 3, quando do desenvolvimento da etapa teórica dessa dissertação.

Como meio de facilitar tal análise, a síntese das informações reunidas é apresentada, a seguir, no Quadro III.

Quadro III - Resumo sobre a relação entre investidor e clube

RELAÇÃO ENTRE INVESTIDOR E CLUBE	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Convivência entre amadores e profissionais	Difícil, mas a empresa busca inculcar mentalidade profissional nos dirigentes do clube.	Difícil, com críticas por parte da empresa e busca de conscientização por parte do clube.	Dificuldade inicial, mas reciprocidade no sentido de aprendizado mútuo.
Planejamento	Objetivos diferentes: a empresa aplica sua fórmula voltada à divulgação de sua marca e o clube busca crescer como entidade.	Ações conjunturais, de curto prazo, em função de resultados esportivos.	Buscando adequação do basquete à realidade brasileira, que já permite planejamento, espelhando-se no vôlei.
Tipo de interação	Co-gestão; decisões sobre o futebol do clube tomadas por consenso.	Patrocínio em forma de parceria; responsabilidades divididas.	Patrocínio em forma de parceria; responsabilidades divididas.
Acompanhamento das atividades	Acompanhamento direto da empresa; profissional inserido no dia-a-dia do clube.	Acompanhamento direto da empresa; profissional inserido no dia-a-dia do clube.	Acompanhamento direto da empresa; profissional inserido no dia-a-dia do clube.
Troca de informações	Direta, diária e totalmente informal.	Predominantemente informal; realização de reuniões periódicas.	Constante e informal; contatos telefônicos e reuniões periódicas.
Dificuldades / Problemas	Não percebidos ou manifestados pelas partes.	Para a empresa, dificuldade de conscientizar atletas a agir como veículo de divulgação; para o clube, falta de visão de ambos para otimizar resultados.	Diferenças culturais e a falta de costume da empresa quanto ao esporte e ao amadorismo diretivo.
Negócios decorrentes da relação	Para a empresa, eventos e divulgação da marca; para o clube, licenciamento e comercialização de produtos.	Modestos, envolvendo alguma venda de material esportivo e a realização de eventos promocionais e esportivos.	Ausentes: apenas divulgação, mas sem exploração de produtos, por falta de estrutura do clube e desinteresse momentâneo da empresa.

O primeiro fato que se percebe ao analisar a relação entre investidores e clubes refere-se à dificuldade que amadores e profissionais manifestam em conduzir um empreendimento de forma conjunta. Eduardo Nagel, da Pitt, ex-patrocinadora do Corinthians, de Santa Cruz, diz que amadorismo e profissionalismo podem conviver “a partir do momento em que ambos comungarem dos mesmos objetivos”, fazendo com que “haja sinergia entre eles”. É neste caminho que os três casos estudados parecem seguir, já que é unânime a posição de que, apesar do obstáculo representado pela referida diversidade, existe a busca de conscientização, seja ela por orientação da empresa, como no caso de Juventude e Parmalat; individual, como ocorre com a Ginástica ou por aprendizado mútuo, como dito por Pony e Corinthians.

Quanto a planejamento, as iniciativas são diversas entre os casos, predominando, porém, a concentração dos esforços no esporte em si. Ginástica e Frangosul faziam deste um elemento praticamente inexistente, desenvolvendo o relacionamento à base de ações conjunturais, de curto prazo e voltadas essencialmente ao âmbito das atividades esportivas. Juventude e Parmalat apresentam objetivos distintos: a empresa age por um padrão definido, bem-sucedido em clubes como o Palmeiras, de São Paulo, buscando, perante o público, vincular à sua marca uma imagem de competência e vitória através de resultados esportivos; o clube, por outro lado, tenta vencer etapas, viabilizando ações esportivas e sociais, para se estabelecer como uma entidade sólida e auto-suficiente. Entre Pony e Corinthians, o clube restringe-se à sua atividade-fim, vencer jogos de basquete, enquanto a empresa espelha-se no sucesso de outra modalidade, o voleibol, para planejar um roteiro que seja capaz de conduzir sua marca ao crescimento no mercado.

Na forma de interagir, aparecem dois grupos distintos: a co-gestão e o patrocínio. No primeiro, inclui-se apenas a relação entre Juventude e Parmalat, que tomam por consenso todas as decisões relativas ao departamento de futebol do clube, ficando, porém, separadas as decisões sobre aspectos mercadológicos. Nos outros dois casos, há patrocínios em forma de parceria, com responsabilidades divididas: a empresa empresta respaldo financeiro e cuida da divulgação, enquanto o clube

responsabiliza-se pela devida reciprocidade, encarregando-se dos aspectos referentes à administração da equipe.

Unânime, no entanto, é a forma como as empresas acompanham as atividades, sempre com um profissional contratado, inserido no contexto dos clubes. Deste modo, estabelece-se a idéia exposta na Figura 2, demonstrando a consciência dos envolvidos sobre a crescente necessidade de que agentes de comunicação participem, como intermediários, na ligação entre os interesses dos investidores e das entidades esportivas.

Da mesma forma, os três casos apresentam a informalidade na troca de informações como ponto característico das relações. Há apenas uma diferença de graduação, variando da informalidade total — de contatos diretos e diários — com que se portam Juventude e Parmalat — até a predominância da informalidade — com reuniões periódicas — trazida pelos demais casos.

Percepção e manifestação de dificuldades não são elementos generalizados entre as relações estudadas. Juventude e Parmalat não julgam como problema as eventuais dificuldades ou necessidades de adaptação. Já nos demais casos, o item é considerado. Entre Pony e Corinthians, o problema é cultural: o clube tem pouca visão de mercado, enquanto ao patrocinador ainda falta a experiência necessária para bem conviver com as coisas inerentes ao esporte.

Já entre Ginástica e Frangosul, cada parte saiu da parceria com um tipo de queixa. A empresa diz ser difícil conscientizar atletas de que seu papel, tanto quanto jogar, é agir como veículo de divulgação da marca que lhe provê de recursos pecuniários, encurtando, assim, o caminho da mensagem ao inconsciente do consumidor e funcionando, conforme Kotler (1992), como uma fonte emissora atraente, capaz de conduzir a mensagem do patrocinador a índices mais altos de atenção e retenção por parte do público. O clube, por seu turno, sente uma mútua falta de visão, algo que teria privado ambas as partes da capacidade de obter reciprocidade junto ao público-consumidor, fazendo com que deixassem de otimizar, em termos de mercado, os bons resultados obtidos nas quadras.

Os negócios decorrentes de cada relação refletem claramente os aspectos anteriormente expostos. São como uma conclusão lógica dos objetivos e das dificuldades manifestadas, de parte a parte, no sentido de administrar o relacionamento. Com isso, dentre as três relações estudadas, apenas o Caso 1 cobre as quatro modalidades explicitadas no **diagrama de negócios em marketing esportivo** (Figura 3), quais sejam: patrocínio, realização de eventos, licenciamento e franquia da marca do clube e fornecimento de material esportivo.

Assim, Juventude e Parmalat, envolvidos em um patrocínio sob a forma de co-gestão — com o qual a empresa pensa em divulgar sua marca e o clube busca solidificar-se — apresentam, como decorrente portfólio de negócios, eventos patrocinados pela empresa, licenciamento de produtos com a marca do clube e fornecimento de material de treino e competição por parte de uma terceira organização. Por seu turno, Ginástica e Frangosul, já separadas, pouco fizeram neste sentido, resultado, talvez, da falta de visão anteriormente colocada. Deste modo, além do próprio patrocínio, efetivaram apenas o fornecimento de material esportivo ao clube e algumas iniciativas da empresa em termos de realizar eventos de exibição. Corinthians e Pony, por fim, tampouco são ativas neste campo. Justificando-se na falta de estrutura do clube no que se refere a marketing e no desinteresse da empresa — que procura firmar a marca antes de buscar formas paralelas de negócio — concretizaram, além do patrocínio em si, somente o fornecimento de material de treino e competição por parte de uma empresa de Santa Cruz e a realização, sem grande esforço promocional, de jogos preparatórios e de exibição.

Analisados, então, os elementos referentes à convivência entre as partes envolvidas, restam, enfim, aqueles ligados à durabilidade e ao futuro das relações estudadas.

5.4.3 - Durabilidade e futuro da relação

Aplicados ao pressuposto teórico da dualidade em marketing esportivo, os elementos relativos a durabilidade e futuro das relações são aqueles que resultam

das sucessivas interações entre o esporte e seus atores, a empresa investidora e o público por elas compartilhado.

Em conseqüência, esta seção abrange a cadeia completa das trocas envolvidas na dualidade do marketing esportivo, contemplando fatores como a comparação entre as expectativas iniciais e os fatos concretizados, os critérios de qualidade aplicados na mensuração dos resultados, as possíveis revisões de rumo, o envolvimento comunitário, o papel da mídia e do sucesso esportivo no desenvolvimento dos negócios e, por fim, as expectativas futuras de cada uma das partes.

Diante disto, analisando-se as informações expostas no resumo que compõe o Quadro IV, a seguir, percebem-se semelhanças, diferenças e particularidades que caracterizam os casos estudados.

Assim, confrontando-se expectativas iniciais e realidade percebida, os três casos apresentam relatos quase idênticos, refletindo correspondência entre estes dois momentos das relações. A pequena diferença cabe a Juventude e Parmalat, que manifestam a superação das expectativas iniciais pelos resultados obtidos no esporte, antes mesmo do esperado. Nos demais casos, as expectativas foram atendidas pelos resultados de quadra.

No que se refere a critérios de qualidade, uma opinião é generalizada, destacando a importância dos agentes de comunicação como elo de ligação entre as partes envolvidas no relacionamento e o público por elas compartilhado. Em outras palavras, os resultados são medidos pelo espaço que a relação obtém, sob a forma de divulgação, nos meios de comunicação, sejam eles impressos ou eletrônicos. Surgem, ainda, manifestações referentes à importância dos resultados no terreno esportivo, colocadas pela Parmalat, investidora arrolada no Caso 1, e pela Ginástica, clube envolvido no Caso 2. O *share of mind* da marca junto ao mercado, fator que destaca o papel do esporte como elemento de comunicação inserido no composto de marketing das organizações, também é considerado como uma forma de aferir resultados por parte da Frangosul e da Pony, empresas ligadas aos casos 2 e 3, respectivamente.

Quadro IV - Resumo sobre durabilidade e futuro da relação

DURABILIDADE E FUTURO DA RELAÇÃO	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Expectativas x Realidade	Expectativas iniciais superadas pelos resultados obtidos no esporte.	Expectativas iniciais atingidas pelos resultados obtidos no esporte.	Expectativas iniciais atingidas pelos resultados obtidos no esporte.
Crítérios de qualidade/ mensuração do resultado	Para a empresa, basicamente resultados de campo; para o clube, espaço na mídia.	Para a empresa, primeiro, espaço na mídia, depois, <i>share of mind</i> ; para o clube, resultados de quadra.	Principalmente pelo espaço na mídia; secundariamente, a empresa controla o <i>share of mind</i> .
Revisões de rumo	Necessidade não percebida.	Descontinuação, por decisão da empresa, por aumento dos custos e estagnação do retorno.	Necessidade da empresa em conscientizar atletas de seu papel como divulgadores da marca.
Envolvimento comunitário	Baixo envolvimento e pequeno comparecimento de público.	Alto envolvimento, grande mobilização da comunidade e sucesso de público.	Particularmente alto, grande apoio da população, da prefeitura e de empresas locais.
Papel da mídia	Fundamental.	Vista com reservas: aliada do clube só em momentos positivos; divulga a empresa apenas mediante compra de espaços comerciais.	Fundamental.
Papel do sucesso	Fundamental, mas pode desgastar a relação, pela ambição inerente ao esporte.	Positivo quando a relação está segura, mas é obstáculo à continuidade pelos custos incorridos.	Faz durar o relacionamento, mas é obstáculo à continuidade pelos custos incorridos.
Expectativas futuras	O futuro aponta continuidade da relação.	Individuais: o clube busca seguir competindo; a empresa procura capitalizar a imagem obtida para incrementar a venda de seus produtos.	Continuidade por pelo menos 3 anos (renovação anual, após análise de resultados); ambos almejam títulos; a empresa busca crescer no mercado.

Prosseguindo-se na análise do Quadro IV, chega-se às revisões de rumo. Aqui, mais uma vez surge a coerência dos envolvidos. Juventude e Parmalat, que não percebem problemas na relação, tampouco vêem necessidade de alterar os rumos trilhados até então. Ginástica e Frangosul, entidades cuja falta de visão em termos de mercado chegou a ser manifestada, não formam mais uma parceria, descontinuada que foi a relação, em função de a empresa ter percebido um aumento dos custos, segundo ela, desproporcional ao retorno que o esporte estava sendo capaz de lhe propiciar. Entre Corinthians e Pony, ainda um pouco desafinados em termos culturais, a empresa sente que precisa dar início a um processo de convencimento para que os atletas tomem consciência de seu papel como difusores da imagem de uma marca e, conseqüentemente, como geradores de reciprocidade do público esportivo para com o patrocinador.

O envolvimento comunitário, por sua vez, é um atributo desejado por todos aqueles que se envolvem em uma relação de marketing esportivo. É ponto de contato com o público-consumidor, objetivo maior das organizações que optam por incluir o esporte entre suas ações mercadológicas, como sintetiza José Haroldo Gomes, técnico de atletismo da Sogipa, de Porto Alegre, ao dizer que “o aficionado é decisivo, porque, se existe retorno [para o investimento no esporte], é porque existe aquele que consome, que paga a conta”.

Entretanto, apesar do porte semelhante das cidades envolvidas no estudo, não são todos os relacionamentos que conseguem atingir o desejado nível de contrapartida por parte do público. No Caso 1, por exemplo, este é um grande motivo para queixas, pois a cidade não dá grande respaldo ao relacionamento, e o público que comparece ao estádio de futebol do clube é, geralmente, muito pequeno. Nos outros casos, no entanto, ocorre o inverso. Novo Hamburgo lotava o ginásio nos jogos da Frangosul / Ginástica e parava para festejar as vitórias da equipe. Mas o expoente máximo, realmente, é Santa Cruz, onde a comunidade gira em torno do basquete e do próprio clube, o governo municipal apóia as iniciativas tomadas pela entidade e seus patrocinadores e, somando-se a isso, as empresas locais, na maioria fumageiras, são co-patrocinadoras dos empreendimentos esportivos do Corinthians Sport Clube.

No que tange ao papel desempenhado pela mídia em relações práticas de marketing esportivo, apesar da já mencionada importância conferida ao espaço obtido nos meios de comunicação como fator de mensuração de resultados, há duas classes de opinião. Os envolvidos nos casos 1 e 3, ainda vigentes, julgam a mídia como um elemento simplesmente fundamental.

Por outro lado, Frangosul e Ginástica, patrocinador e clube ligados ao Caso 2, já extinto, vêem este elemento com certas reservas. Indo ao encontro do que diz o jornalista Flávio Dutra, quando afirma que “o público é o fim de tudo, mas a mídia, como o nome já diz, é o meio para que se chegue lá”, fazendo com que a primeira etapa de um relacionamento seja “trabalhar bem a mídia, para, depois, chegar ao público”, a empresa atribui aos meios de comunicação o poder de “estabelecer as regras do jogo”, condicionando a divulgação de notícias a respeito da relação à compra de espaços comerciais em suas programações. Para o clube, a mídia só pode ser considerada como aliada nas boas fases de uma relação, quando atua como intermediária na ligação com o público, de vez que é incapaz de oferecer auxílio em períodos de crise, quando os clubes costumam precisar da ação de intermediários na comunicação com o meio empresarial, para, por exemplo, prospectar novos investidores.

O sucesso, meta sempre almejada pelos elementos que se ligam, direta ou indiretamente, ao esporte, também é capaz de dividir opiniões. Nos três casos, aliás, ele é visto de forma ambivalente: positivo e fundamental na obtenção da reciprocidade buscada na relação com o mercado, mas obstáculo na relação entre parceiros, pelo aumento das exigências e dos custos envolvidos na atividade esportiva.

Assim, para Juventude e Parmalat, o sucesso é fundamental, mas pode trazer desgastes à relação pelo acirramento das ambições, algo inerente ao esporte. Para Ginástica e Frangosul, é positivo quando uma relação está segura e em pleno andamento, mas torna-se obstáculo à sua continuidade pela geração de altos custos em termos de manutenção, principalmente no que se refere a atletas. Entre Corinthians e Pony, repete-se esta visão: o sucesso faz o relacionamento perdurar por algum tempo,

mas torna-se obstáculo à manutenção da qualidade da equipe pela valorização que confere aos jogadores.

Por fim, no que se refere a expectativas futuras para as relações, mais uma vez há posicionamentos diferenciados. Os envolvidos no Caso 2, por óbvio, de vez que se trata de uma parceria já extinta, têm expectativas individuais. O clube busca dar continuidade às suas atividades esportivas. Já a empresa, por outro lado, planeja a capitalização do efeito residual da imagem auferida com os onze anos de ligação com o voleibol para, através de outras alternativas de comunicação com o mercado, incrementar a venda de seus produtos em todo o território brasileiro.

Nos demais casos, ainda vigentes, a expectativa é de continuidade. No Caso 1, Juventude e Parmalat não pensam nem ao menos em algum limite para a duração da parceria. No Caso 3, por seu turno, Corinthians e Pony pensam em ficar juntos por, pelo menos, mais dois anos, com ambos visando à conquista de títulos, mas com a empresa particularmente interessada em ver sua marca firmar conceito e crescer no segmento esportivo do mercado brasileiro de tênis.

6 - CONCLUSÕES

A natureza dessa dissertação, como já foi exposto, é exploratória, não cabendo que nela se exponham conclusões definitivas. Pelo contrário, o intento aqui é abrir caminhos para que se possam desenvolver novos esforços no sentido de aprofundar o conhecimento a respeito das relações entre marketing e esporte. Deste modo, para concluir esse trabalho, por paradoxal que pareça, recorre-se à introdução de um pouco mais de teoria em seu conteúdo.

A analogia entre o relacionamento de duas empresas e o casamento entre duas pessoas (Levitt, 1985; Dwyer et al., 1987; Mowen, 1995), apesar de não ser nova, é sempre muito oportuna. A convivência, a aceitação, as trocas de experiência — e, mesmo, as renúncias — são comportamentos comuns e presenças marcantes em ambos os casos. As empresas surgem como entes isolados em um espaço chamado mercado, que, tanto ou mais que a própria sociedade humana, tende a incentivar o individualismo de interesses como forma de manutenção da existência. Os fatos, no entanto, têm demonstrado que a opção pelo celibato não é propriamente o melhor atalho para os êxitos de mercado.

Os atores do esporte, por outro lado, são elementos extremamente gregários, que vivem em busca de uma parceria que os complete, para que possam, deste modo, desenvolver suas atividades e atingir seus objetivos. Neste caminho, cabe lembrar que “a gestão do relacionamento entre duas empresas compreende um processo organizado que lida com as atitudes e ações que conduzem a relações

duradouras, visando à obtenção de benefícios mútuos, ao atingimento de objetivos compartilhados e à transferência de tecnologia” (Goron & Luce, 1994, p. 207). Assim, adaptando esta idéia ao contexto do marketing esportivo, torna-se pertinente colocar que, diante de um olhar mais atento, a ligação dos elementos do marketing aos do esporte ainda deve passar por uma fase de aprendizado em termos de vida conjunta.

Para tanto, deve-se observar o que Dwyer et al. (1987) expõem sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos entre empresas. Ao longo do tempo, dizem os referidos autores, transações praticamente discretas — namoros casuais — podem evoluir para associações mais duráveis — casamentos — mantidas por metas compartilhadas, planejamento e compromisso com a relação. Colocado de outra forma, tal processo comporta cinco fases.

A primeira delas é a da **conscientização**, momento em que as empresas tecem considerações unilaterais sobre eventuais parceiros em potencial. A segunda é a da **exploração**, etapa de prospecção, dividida em atração; comunicação e barganha; poder e justiça; desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas. É o período em que ocorre uma interação gradual, aumentando a interdependência através de testes mútuos de confiança. A terceira fase é a da **expansão**, que decorre do crescimento dos benefícios auferidos com as trocas entre os parceiros e da crescente interdependência entre ambos, sustentada por recompensas mútuas. A quarta é a do **comprometimento**, fase de compromisso entre as partes, no sentido de manter o relacionamento, caracterizada por trocas, durabilidade e consistência. Neste momento, a interdependência passa a ser sustentada por mecanismos contratuais e compartilhamento de valores. A quinta, por fim, é a da **dissolução**, uma possibilidade implícita ao longo de todo o processo.

Essa seqüência de etapas reforça a necessidade de que as partes estabeleçam, entre si, um fluxo de idéias e informações. Mais que isto, traz à tona a exigência de que ambas saibam administrar eventuais conflitos decorrentes da disparidade de forças, fator inerente à interdependência, elemento marcante no curso da relação.

Assim, traçando-se uma linha de união entre os pressupostos sobre relacionamento, ora trazidos à tona, e os elementos que formam o corpo desse trabalho — seus objetivos, sua etapa teórica e as informações reunidas através do estudo de casos selecionados — pode-se tratar, então, de expor algumas conclusões.

Relembrando, os objetivos a que se propôs essa dissertação compreendiam a descrição das manifestações práticas das relações entre o esporte e seus atores e as empresas investidoras, no que se refere ao marketing esportivo. Buscava-se, assim, definir as expectativas iniciais de ambas as partes, bem como investigar os fatores que exercem influência na durabilidade dos referidos relacionamentos.

Para cumprir tal intuito, partiu-se do pressuposto de que tais relações estabelecem-se em um contexto de dualidade. Diante disto, assumiu-se que a entidade esportiva (clube), baseada no respaldo que tem do público, oferece-se a uma empresa investidora, buscando sua viabilização financeira e fornecendo, em troca, sua atuação como veículo de divulgação. A partir daí, ambas passam a compartilhar de um mesmo segmento do mercado, ao qual, através do clube, a empresa investidora dirigirá suas mensagens, buscando, assim, a necessária reciprocidade.

Com base nisto, o que se percebe é que, nos casos estudados, as relações parecem, ainda, um pouco distantes do ideal teórico. Se não, vejamos: a aproximação entre as partes dá-se mais por aspectos pessoais que mercadológicos, sendo sempre uma iniciativa dos clubes — entidades que apesar de perenes e socialmente estabelecidas, geralmente necessitam de respaldo externo para serem economicamente viáveis. Por outra, a visão de que o envolvimento com o esporte pode transformar-se em uma boa forma de investimento é, quase sempre, posterior ao contato inicial, geralmente não constando da filosofia das empresas. Assim, as expectativas iniciais destas, apesar de corresponderem à idéia de obter retorno de imagem em troca do apoio emprestado, não são causa, mas consequência da formalização dos relacionamentos.

Desta forma, o desenvolvimento das relações ocorre em termos semi-profissionais, com definições contratuais um tanto vagas, e críticas de parte a parte

sobre falhas gerenciais no processo. O planejamento quase inexistente e, pelas afinidades pessoais que geram o encontro, a troca de informações acaba por ser dominada pela informalidade, algo muito mais característico das práticas esportivas que das atividades mercadológicas. Decorrente disto, os negócios que poderiam ser gerados a partir da relação, quando ocorrem, fazem-no de forma quase independente, com o clube e a empresa buscando benefícios individuais.

No que se refere à durabilidade, as expectativas são constantemente estabelecidas sobre os resultados esportivos, algo que encontra como forma de mensuração o espaço editorial que as partes envolvidas obtêm junto aos meios de comunicação. Neste aspecto, cabe uma ressalva, apoiada por Wesley Cardia, consultor em marketing esportivo e ex-diretor do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense, quando diz que a empresa deve saber escolher o clube ao qual vinculará sua imagem, pois ocupar espaço em jornal para divulgar derrotas e incompetência administrativa gera “centimetragem, não retorno de imagem”.

No item durabilidade, aliás, reside o grande paradoxo das relações estudadas. Tomando-se por base a idéia da dualidade e, por conseguinte, a noção de que os atores do esporte são o centro tanto dos relacionamentos quanto dos negócios em marketing esportivo, percebe-se que a viabilização e a manutenção de uma equipe qualificada constituem-se em um ponto vital para o estabelecimento de uma cadeia de trocas entre as partes envolvidas e o público-consumidor.

Diante disto, pautados pela incessante busca ao sucesso, capaz, na maioria das vezes, de gerar grande envolvimento comunitário e propiciar ampla divulgação pela mídia, clubes e empresas procuram constituir equipes competitivas. Obtido o êxito, entretanto, acabam por se deparar com um obstáculo quase sempre intransponível: a incapacidade de manter intactos os elencos vencedores diante da contrapartida salarial exigida pelos atletas.

Assim, estabelece-se o paradoxo: o sucesso é admitido como elemento fundamental e capaz de manter parceiros unidos por algum tempo, mas, quando não inviabiliza a continuidade das relações, necessariamente obriga os administradores

esportivos a realizarem um grande esforço para que possam ser conservados times capazes de vencer competições e, em decorrência, serem interessantes em termos mercadológicos.

Deste modo, retomando o processo apresentado por Dwyer et al. (1987), pode-se dizer que as relações em marketing esportivo, diante dos casos estudados, parecem, sim, seguir as fases propostas, mas na seguinte ordem: **conscientização; exploração; expansão e dissolução**. O indício é de que as partes envolvidas careçam dos elementos referentes ao **comprometimento**, pois, aparentemente, não se dedicam à geração de compromissos mútuos, capazes de caracterizar os relacionamentos por trocas, durabilidade e consistência, para, a partir de então, fazerem com que a interdependência passe a ser sustentada por mecanismos contratuais e pelo compartilhamento de objetivos.

As entidades, enfim, atuam de forma quase independente, unidas por contratos vagos e buscando objetivos, não raro, distintos. Há pouca consistência e a durabilidade nem sempre é planejada. Mais que isto, observando-se os relacionamentos estudados, nota-se que em apenas em um deles — aquele que envolve a divisão Pony, da Grendene S.A., e o Corinthians Sport Clube — surge a figura do agente de comunicação na aproximação entre as partes. De resto, a ligação é estabelecida em bases pessoais. Indo além, percebe-se a miopia que costuma caracterizar as partes envolvidas no tocante aos conceitos que cercam o relacionamento entre elas, algo capaz de cegá-las para o manancial de alternativas representado pelos negócios em marketing esportivo quando o objetivo é atingir um segmento rentável, mas ainda pouco explorado no mercado brasileiro.

Em suma, pode-se dizer que o rumo a ser seguido por entidades esportivas e empresas investidoras, no sentido de garantir não só a durabilidade, mas a rentabilidade das relações em marketing esportivo, parte de três pontos básicos: o comprometimento mútuo, o comprometimento contratual e uma maior atenção à necessidade de que suas relações sejam intermediadas por profissionais.

Tais passos talvez não sejam suficientes e definitivos, mas, junto a outros, que agora passam a ser apresentados, devem ser pesquisados, de forma detida e científica, para que, alargando-se a fronteira da teoria, sejam otimizadas as ações que constituem a prática do marketing esportivo no Brasil.

6.1 - Sugestões para futuras pesquisas

A exploração de terrenos ainda pouco trilhados no campo do conhecimento tem como finalidade primeira suscitar a curiosidade, aspecto absolutamente fundamental no processo de busca de informações. Assim, a principal implicação de um trabalho como esse, que ora se conclui é, sem dúvidas, a abertura de novos caminhos para pesquisa. Com este intuito, destacam-se, aqui, alguns tópicos que, ou não foram abordados por essa dissertação, fruto da necessidade de delimitar o tema e focar os esforços, ou, então, fizeram aflorar sua necessidade de investigação após a finalização do levantamento realizado.

Em um primeiro plano, surge a necessidade de pesquisar o outro braço da dualidade, forma proposta na etapa teórica desse trabalho para caracterizar as relações entre empresas, clubes e consumidores no contexto do marketing esportivo. Algo que, propositadamente, foi deixado para um momento posterior, este conjunto de relações é formado pelas ligações entre as entidades esportivas e o mercado consumidor, envolvendo, especificamente, a análise do papel do público na formalização, na manutenção e na durabilidade das relações em marketing esportivo.

Também cabem pesquisas futuras no sentido de se definir uma nova forma de mensuração para resultados em marketing esportivo, visto que este campo de atividades carece de uma escala mais exata que a simples soma de espaços ocupados nos meios de comunicação, procedimento que despreza, por exemplo, o fato de que más notícias ou críticas sobre maus desempenhos também ocupam espaço, sem, no entanto, conduzir uma mensagem favorável à mente do consumidor.

Vago, ainda, também é o papel a ser desempenhado por profissionais de marketing, no terreno esportivo, em termos de geração e otimização de negócios para

clubes, e de criação de oportunidades de investimento para empresas. Assim, uma pesquisa neste sentido seria capaz de revelar uma série de possibilidades, podendo envolver modalidades de intermediação a serem efetivadas nos negócios entre clubes e empresas; procedimentos a serem tomados no intuito de aperfeiçoar a ligação entre as entidades esportivas e seu próprio público; além de novas maneiras para que os clubes desenvolvam suas atividades de forma auto-suficiente, sem ficarem na exclusiva dependência de um investidor — como ocorre no presente, quando são obrigados a recorrer a aportes externos para que possam dar início a algum tipo de trabalho, ou consigam fugir ao risco da descontinuação.

Ainda neste sentido, outra linha de pesquisa trazida à tona envolve a busca por uma forma de reduzir os problemas decorrentes da convivência entre a mentalidade profissional, que predomina entre os investidores, e a mentalidade amadora, característica marcante entre os dirigentes de clubes.

Por fim, diante do fato de que os preceitos aqui levantados foram explorados apenas no âmbito dos esportes coletivos, cabe destacar a necessidade de que se investiguem suas possibilidades de aplicação, também, às atividades relativas aos esportes individuais, não contempladas nesse estudo.

BIBLIOGRAFIA

- ARMOUR, Nancy. Notre Dame unique in sports marketing. *Marketing News*, Chicago, May 20 1996, p. 13.
- A CERVEJA põe seu dedo na Copa. *Veja*. São Paulo, v. 27, n. 23, p. 94-8, jun. 1994.
- BAGOZZI, R. Marketing as an organized behavioral system of exchange. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 38, n. 4, p. 77-81, Fall 1974.
- _____. Marketing as exchange. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 39, n. 4, p. 32-9, Fall 1975.
- BARTELS, R. *The history of marketing thought*. Columbus, Publishing Horizons, 1988.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*. Chicago, v. 22, n. 3, p. 199-208, may 1985.
- BROOKS, Christine M. *Sports marketing: competitive business strategies for sports*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1994.
- BOYD Jr., Harper W.; WESTFALL, Ralph; STASCH, Stanley F. *Marketing research: text and cases*. 7. ed. Homewood, Irwin, 1989.
- BRIGUGLIO, Nunzio. O Valle tudo do esporte. *Istoé*. São Paulo, n. 1276, p. 74-9, mar. 1994.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Relações entre marketing e esporte. *Marketing*. São Paulo, v. 26, n. 233, p. 54-6, dez. 1992.

- CARVALHO, Sandra. O principal Craque da Parmalat. *Exame*. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 23-27, fev. 1994.
- CASTRO, Cláudio Correa. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.
- CONTURSI, Ernani Bevilaqua. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro, Sprint, 1996.
- CRAWFORD, C. Merle. *New products management*. 4. ed., Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994.
- DeLOZIER, M. Wayne. *The marketing communications process*. New York, McGraw-Hill, 1976.
- DIENSTMANN, Cláudio. *Campeonato gaúcho: 68 anos de história*. 2. ed., Porto Alegre, Sulina, 1987.
- DUARTE, Rosina. Bola na cesta. *Veja Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, v. 24, n. 23, p. 10, abr. 1991.
- DWYER, F. Robert, SCHURR; Paul H. & OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-27, Spring 1987.
- ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. *A história do Ju é a própria história da cidade*. Caxias do Sul, 1996.
- _____. *Planejamento da vice-presidência de marketing*. Caxias do Sul, 1996.
- ESTEVAM, Adilson Luiz & MAZZI, Miriam. O melhor banco do Brasil. *Marketing*. São Paulo, v. 26, n. 237, p. 28-37, mar. 1993.
- FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*. Rio de Janeiro, Nacional, 1926.
- FRANÇA, Ana Lúcia de. Clubes brasileiros buscam receitas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 ago. 1996, p. C-1.
- FRANGOSUL. *Muito mais que frango*. Montenegro, 1995.
- GAZZOLA, Robson Gil. Investir no esporte, um bom negócio. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 15 abr. 1991. Informe especial: marketing esportivo, p. 4.
- GLENDINNING, Michael. O time dos bilionários. *Exame*. O Brasil e o mundo em 97. São Paulo, v. 30, n. 26, p. 25, dez. 1996.

- GOMES, Mauro Tapias & SAPIRO, Arão. Imagem corporativa — uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 84-96, nov./dez. 1993.
- GORON, Felipe S. & LUCE, Fernando B. Gestão de relacionamento em marketing de serviços. *Anais do XVIII Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba, v. 7, p. 205-215, set. 1994.
- GRACIOSO, Francisco. Propaganda Institucional a serviço da empresa. *Marketing*. São Paulo, n. 249, p. 31-8, fev. 1994.
- GRENDENE. *Perfil da empresa*. Farroupilha, 1995.
- HELAL, Ronaldo. *O que é sociologia do esporte*. São Paulo, Brasiliense, 1990.
- JENSEN, Jeff. World Cup runneth over United States. *Advertising Age*, New York, Jun. 20 1994, p. 76.
- KARSAKLIAN, Eliane & RODRIGUES, Alziro César M. Estratégia competitiva e estratégia de comunicação. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 26, n. 4, p. 3-13, out./dez. 1991.
- KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 36, n. 2, p. 46-54, Spring 1972.
- _____. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 7. ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1991.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo, Atlas, 1983.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- LIMA GONÇALVES, José Ernesto et al. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol? *RAE light*. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 16-21, jul./ago. 1994.
- MADDEN, Charles S. Special Interest Groups: origin, status, future. *Marketing Educator*. Chicago, v. 14, n. 2, p. 1/5, Spring 1995.

- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- McGINN, Daniel. A cupful of cash. *Newsweek*. World Cup Issue. Livingston, p. 44-5, Spring 1994.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing no esporte*. Rio de Janeiro, Incentive, 1986.
- _____. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- MENDES, Maria Luisa. Zilhões em jogo. *Exame*. São Paulo, v. 30, n. 17, p. 68-70, ago. 1996.
- MOWEN, John C. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1995.
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing cultural & comunicação dirigida*. São Paulo, Globo, 1993.
- PARMALAT. *Quem somos — histórico da empresa*. São Paulo, 1996.
- PEREIRA, José Ivaldo G. O marketing cultural entra em cena. *Marketing*. São Paulo, v. 26, n. 239, p. 6-8, maio 1993.
- POZZI, Luís Fernando. Associação empresa-clubes: uma parceria destinada ao sucesso. In: LIMA GONÇALVES, José Ernesto et al. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol? *RAE light*. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 16-21, jul./ago. 1994.
- RAMOS, Jorge. Setor movimentado quase US\$ 100 bilhões por ano. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 nov. 1991. Quarto caderno, p. 7.
- RICHERS, Raimar & LIMA, Cecília Pimenta. *Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro*. São Paulo, Nobel, 1991.
- ROSSI, Carlos Alberto V. *Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates*. São Paulo, Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1993.
- SAHNOUN, Pierre. *Le sponsoring: mode d'emploi*. Paris, Chotard & Associés, 1986.
- SANTOMAURO, Antônio Carlos. Em 91, expectativa de bons negócios. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 15 abr. 1991. Informe especial: marketing esportivo, p.1-2.
- SCHEWE, Charles & SMITH, Reuben. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

SCHLOSSBERG, Howard. Sports marketing: 'hot' way to score points, win big, beat opponents, etc. *Marketing News*, Chicago, Apr. 2 1990, p.1/6.

_____. Winning season doesn't always refer to games in sports licensing business. *Marketing News*, Chicago, June 11 1990, p. 6-7.

_____. MasterCard boots competition with soccer sponsorship. *Marketing News*, Chicago, Apr. 12 1993, p. 20.

_____. Power of promotions approaching a 'new world order'. *Marketing News*, Chicago, Sep. 27 1993, p. 12.

_____. *Sports marketing*. Cambridge, Blakwell Publishers, 1996.

SOCIEDADE GINÁSTICA. *Histórico do clube*. Novo Hamburgo, 1996.

TEITELBAUM, Ilton & LUCE, Fernando B. Marketing esportivo: uma volta de apresentação. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea / Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, v.1, n.5, p. 37-53, set. 1995.

THE DREAM sports marketing's field of green. *Advertising Age*, New York, Jun. 20 1994, p.1.

TORCEDOR de poltrona se afirma como desportista símbolo do Brasil. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 21 nov. 1991. Quarto caderno, p. 8.

TRIPLET, Tim. Soccer league hopes to build on World Cup marketing success. *Marketing News*, Chicago, Aug. 29 1994, p. 2.

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

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. Newbury Park, Sage, 1990.

DEPOIMENTOS DA FASE PRELIMINAR

CARDIA, Wesley C. Ex-diretor de marketing do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense. Porto Alegre, dezembro de 1995.

DELANHESE, Rogério. Administrador esportivo. Porto Alegre, dezembro de 1995.

DUTRA, Flávio. A. V. Diretor da FM Cultura. Porto Alegre, novembro de 1995.

GOMES, José H. L. Treinador de atletismo da Sociedade Ginástica Porto Alegre, 1867 (Sogipa). Porto Alegre, dezembro de 1995.

NAGEL, Eduardo L. Gerente de recursos humanos das Confecções Simon-Braun Ltda. (empresa detentora da marca "Pitt"). Santa Cruz do Sul, dezembro de 1995.

OLIVEIRA, Adriano. Ex-diretor da Associação Atlética Frangosul. Montenegro, dezembro de 1995.

DEPOIMENTOS DA FASE FINAL

CUNHA LIMA, Marcos F. Ex-presidente do Esporte Clube Juventude. Caxias do Sul, maio de 1996.

DAL ZOTTO Jr., Walter H. Vice-presidente de marketing do Esporte Clube Juventude. Caxias do Sul, junho de 1996.

FERRARI, Luciano. Gerente de marketing da marca “Pony”, da Grendene S.A. Farroupilha, maio de 1996.

HAAS, Romário. Diretor do departamento de basquetebol do Corinthians Sport Clube. Santa Cruz do Sul, maio de 1996.

HARTZ, João F. Diretor do departamento de voleibol da Sociedade Ginástica de Novo Hamburgo. Novo Hamburgo, julho de 1996.

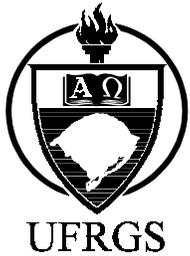
MARQUES, Armênio. Gerente de marketing da Frangosul S.A. Porto Alegre, junho de 1996.

RECH, Jaime C. Gerente geral de esportes da Parmalat junto ao Esporte Clube Juventude. Caxias do Sul, maio de 1996.

ANEXOS

ANEXO I

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE REALIZADAS NA FASE PRELIMINAR DA COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

a) O entrevistado:

- atividade;
- ligação atual com algum elemento do marketing esportivo;
- ligações passadas com algum elemento do marketing esportivo.

b) Visão do Mercado:

- elementos teóricos;
- fatos práticos;
- o que aproxima patrocinador de patrocinado;
- o que afasta patrocinador de patrocinado;
- profissionalismo x amadorismo (diretivo);
- empresa forte x clube pequeno;
- empresa fraca x clube grande;
- mídia x relacionamentos (patrocínio);
- torcedores (público) x relacionamentos (patrocínio).

c) Os negócios em Marketing Esportivo:

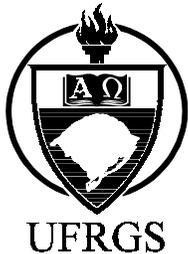
- eventos;
- patrocínios;
- material esportivo (produtos);
- licenciamentos.

d) Conhecimento sobre Relações em Marketing Esportivo:

- casos conhecidos;
- os “grandes exemplos”;
- o seu exemplo;
- o que sempre fazer;
- o que nunca mais fazer;
- quem se envolve(ia) nas decisões;
- existem(iam) obrigações definidas;
- são (eram) feitas revisões de rumo;
- como se dão (davam) as trocas de informação;
- qual o nível de comunicação (formal/informal);
- existe (ia) planejamento;
- quais são (eram) os critérios de qualidade;
- como são (eram) mensurados/avaliados os resultados;
- como se administram (administravam) os conflitos entre as partes.

ANEXO II

PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE REALIZADAS NA FASE FINAL DA COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



PROTOCOLO DE ENTREVISTA

a) Identificação da Entidade

1. Ramo de atividade;
2. Data de fundação;
3. Como surgiu;
4. Fatos marcantes do desenvolvimento.

b) Efetivação do Relacionamento

5. Como se deu a aproximação (de quem partiu a iniciativa?);
6. Fatores de atração entre as partes (afeto/adequação/oportunidade/filosofia da empresa);
7. Participação de intermediários (agência / empresários);
8. Influência das características das duas partes (porte / tradição no esporte);
9. Definição prévia de obrigações;
10. Troca e (ou) retorno buscados;
11. Fixação de prazo para resultados;
12. Relação investimento X resultados esperados.

c) Relação Investidor X Entidade Esportiva

13. Convivência amadorismo X profissionalismo;
14. Planejamento (busca de inovação X utilização de fórmulas consagradas);
15. Tipo de interação mantido entre as partes (ingerência/dependência; co-gestão; parceria);
16. Acompanhamento das atividades (patrocinador X patrocinado);
17. Nível de comunicação / troca de informação entre as partes;
18. Potenciais áreas de dificuldade / conflito na relação entre as partes;
19. Problemas existentes / havidos na relação;
20. Formas utilizadas na resolução de problemas;
21. Negócios decorrentes da relação (eventos / material esportivo / licenciamentos);
22. Papel do marketing / comunicação como viabilizadores e (ou) mantenedores da relação;
23. Ações paralelas de marketing (propaganda / promoção / relações públicas).

d) Durabilidade e Futuro da Relação

24. Comparação entre promessas X realidade;
25. Critérios de qualidade / mensuração de resultados;
26. Revisões de rumo (adaptações / compatibilizações / recuos);
27. Papel do público / envolvimento comunitário na relação;
28. Papel da mídia na (manutenção da) relação;
29. Papel do sucesso / vitórias (determinante / alimentador);
30. Expectativas futuras sobre a relação (prazo);
31. Atitudes em relação a uma eventual descontinuação (proação X reação).
32. Expectativas futuras sobre o mercado.