

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANO DE MARKETING PARA INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO AOS
CLUBES DE FUTEBOL GAÚCHOS PELO BANCO X**

JOÃO BATISTA HELLEBRANDT DOS SANTOS

Porto Alegre

2010

JOÃO BATISTA HELLEBRANDT DOS SANTOS

**PLANO DE MARKETING PARA INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO AOS
CLUBES DE FUTEBOL DO RIO GRANDE DO SUL PELO BANCO X**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.**

**Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli
Tutor orientador: Martin de La Martinière
Petroll**

**Porto Alegre
2010**

JOÃO BATISTA HELLEBRANDT DOS SANTOS

**PLANO DE MARKETING PARA INVESTIMENTOS EM PATROCÍNIO AOS
CLUBES DE FUTEBOL DO RIO GRANDE DO SUL PELO BANCO X**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para a obtenção do título de bacharel em
Administração.**

**Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli
Tutor orientador: Martin de La Martinière
Petroll**

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Hugo Muller

Prof. José Carlos Fiorioli

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que participaram comigo do processo de elaboração desse trabalho, seja contribuindo diretamente com as questões teóricas necessárias, seja oferecendo apoio e compreensão nos momentos de dificuldade e ausência.

Agradeço especialmente à minha família, onde busquei forças para superar essa importante etapa de crescimento.

Agradeço aos amigos, que compreenderam a situação na qual estive envolvido nesses últimos quatro anos e meio, e não se afastaram e nem permitiram que eu desistisse desse projeto.

Não poderia deixar de agradecer ao coordenador responsável pelo polo de Lajeado, Professor Nilson Varella Rubenich, que se fez presente desde a nossa primeira aula e conosco enfrentou todas as situações que se apresentaram.

Ao tutor Martin de La Martinière Petroll pela preciosa e paciente contribuição dispensada a este aluno, cooperando decisivamente para formatação desse trabalho.

Ao Professor José Carlos Fiorioli, responsável pela ótima orientação, que muito contribuiu com intervenções precisas e esclarecedoras.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING.....	19
QUADRO 2: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO PATROCÍNIO AO FUTEBOL.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Objeto e o problema de pesquisa	7
1.2 Questão de pesquisa	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificativas	9
2 QUADRO TEÓRICO	11
2.1 Marketing	11
2.2 Marketing Esportivo	14
2.3 Plano de Marketing	16
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1 Método escolhido e justificativa	20
3.2 Instrumentos de coleta de dados	21
3.3 Aplicação do instrumento de pesquisa	22
3.4 Análise de dados	22
4 RESULTADOS	24
4.1 Análise das Situações Ambientais	24
4.1.1 Ambiente Esportivo.....	24
4.1.2 Ambiente Econômico	25
4.1.3 Ambiente Político.....	26
4.1.4 Estrutura Administrativa do Futebol	26
4.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos do Patrocínio ao Futebol	27
4.3 Objetivos	28
5 CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
APÊNDICES	36

1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo os clubes de futebol foram visto pela sociedade e por potenciais investidores como associações desorganizadas, com um enorme potencial para a promoção pessoal de alguns dirigentes, e sem nenhuma preocupação com as questões vinculadas ao correto cumprimento de acordos e parcerias (CARRAVETTA, 2006). Ainda segundo o mesmo autor:

Os dirigentes gerenciavam como soberanos e inatingíveis no seu território de poder e de saber; ultrapassavam as fronteiras de sua área de ação, para contradizer e interferir nas atitudes dos diferentes setores das organizações. Estavam afeitos a direcionar os encaminhamentos técnicos e administrativos para satisfazerem seus interesses pessoais ou de pequenos grupos, em detrimentos dos interesses mais abrangentes (CARRAVETTA, 2006, p. 16).

Tal conceito inibia uma parceria duradoura com empresas bem conceituadas no mercado que preferiam resguardar as suas marcas, evitando exposição a possíveis situações que pudessem prejudicar a imagem dessas empresas perante os seus consumidores.

Essa situação vem sendo modificada nesses últimos anos, entre outros motivos, graças à profissionalização dos dirigentes dos clubes de futebol e à necessidade dos clubes de se adequarem às novas realidades do mercado, possibilitando que a sociedade já possa distinguir os clubes que operam com gestão empresarial eficiente daqueles que ainda continuam no amadorismo. Ou seja, “os clubes, para se adaptarem ao novo Código Civil e às exigências do mercado, precisam transformar muitas das suas estruturas inativas, obsoletas e centralizadoras, tornando-as abertas, dinâmicas, evolutivas e modernas” (CARRAVETTA, 2006, p. 49).

O atual momento de solidificação da atual estrutura do futebol no País oferece aos investidores uma oportunidade de ingresso em um mercado seletivo pela natureza dos altos valores movimentados, mas ao mesmo tempo receptivo pela carência de investimentos condizentes com a necessidade de manutenção de atletas de ponta, e pela variada gama de modelos de parceria. Dessa forma, o futebol oferece oportunidade para pequenas, médias e grandes empresas divulgarem a sua marca e os seus produtos.

1.1 Objeto e o problema de pesquisa

Segundo Kotler (2000, p. 30), “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Complementando, Nickels e Wood, (1999, p. 4) afirmam que “marketing é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse”. Relacionando, portanto, com o tema em questão, o patrocínio ao futebol teria a função de expandir a base de clientes, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades.

O mercado financeiro se apresenta de forma extremamente competitiva, onde produtos e serviços pouco se diferenciam de um banco para outro, sendo necessária a adoção de estratégias que proporcionem o aumento da base e a fidelização dos clientes. O marketing possui papel fundamental nesta questão, pois oferece uma gama de alternativas que podem fazer a diferença num processo de encantamento do cliente.

Como estratégia, o Banco X optou por se posicionar como patrocinador do voleibol brasileiro, conforme relata o seu presidente, (REVISTA X, 2010, p.7):

Queríamos, claro, uma modalidade identificada com o Brasil, mas que revelasse a diferença positiva gerada por nosso patrocínio. Com base em pesquisa, em 1991, optamos pelo vôlei, o segundo esporte na preferência dos brasileiros. O interesse era também o de rejuvenescer a clientela, pois a média de idade de nossos clientes crescia a cada ano.

Atualmente, além do vôlei, a organização patrocina também outras modalidades esportivas, como o futebol de salão, o ciclismo, atletas de tênis e do iatismo, ampliando o foco inicial que se dava apenas no atleta e na modalidade, para uma abrangência maior, passando a envolver a integração com a torcida, a formação do futuro atleta, ações sociais e ambientais.

Todavia, no Rio Grande do Sul alguns clubes de futebol já contam com o patrocínio do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul), que vislumbrou a possibilidade de ter a sua marca vinculada ao futebol. Nesse caminho, tais clubes foram beneficiados com a desoneração de suas receitas mensais, podendo dedicar recursos financeiros na estrutura do clube ou em atletas, o que lhes proporcionou ganho de competitividade frente aos demais clubes gaúchos e brasileiros.

Diferentemente dos grandes centros, como Rio de Janeiro e São Paulo, o Rio Grande do Sul conta somente com duas forças representativas no cenário do futebol nacional, o que de certa forma divide a torcida em duas grandes fatias, e, indiretamente leva a conclusão de

que: ou o torcedor está a favor ou contra determinada equipe. Isso faz com que ocorra a seguinte situação: “O problema é que os empresários gaúchos morrem de medo de patrocinar apenas um dos dois. Temem o boicote dos torcedores do outro lado a seus produtos por conta da rivalidade desmedida” (OLIVIER, 2010). Isso significa que uma empresa terá que investir o dobro do valor que investiria em patrocínio a uma equipe do centro do País, para ser exibida a um público alvo em menor número.

Mesmo assim, os resultados decorrentes desse investimento devem ser significativos para o Banco Banrisul, pois em junho de 2009, data em que venceu o contrato, a instituição financeira não só procurou renová-lo como se propôs a elevar as cotas de patrocínio de R\$ 3,7 para R\$ 7 milhões/ano para cada uma das equipes.

Conclui-se com isso, que o investimento inicial não só apresentou o retorno esperado como superou as expectativas, e, tanto patrocinado quanto patrocinador, sabedores do sucesso da parceria e desejosos em manter o relacionamento, não encontraram grandes obstáculos para renová-la, mesmo com elevação dos valores, pois ambos perceberam benefícios financeiros com ela.

A partir dessa conclusão, fica mais fácil para as empresas que pretendem investir em patrocínio, traçar as suas estratégias, pois a parte mais difícil e de maior risco, que é o primeiro patrocínio, onde as incertezas se mostram mais salientes, já foram superadas, e um canal se abriu para que outros interessados possam analisar o desempenho e potencialidades desse modelo de parceria.

1.2 Questão de pesquisa

Neste contexto, formula-se o problema de pesquisa: O patrocínio à dupla Grernal pelo Banco X apresenta aspectos favoráveis que recomendem a parceria?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing no intuito de verificar a viabilidade de patrocínio pelo Banco X, a clubes de futebol gaúchos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos estão relacionados com as etapas de um plano de marketing, cujos elementos essenciais estão em sintonia com a linha determinada por Las Casas (2007, p. 45)

- Determinar as situações favoráveis e desfavoráveis com base em dados externos;
- Analisar os pontos fortes e fracos com base em dados internos e externos e compará-los com os concorrentes;
- Determinar os objetivos do plano;
- Sugerir uma estratégia de marketing;
- Controlar o Plano de Marketing para que permaneça em ação, fazendo ajustes necessários devido às constantes mudanças no ambiente.

1.4 Justificativas

A importância de se manter num patamar competitivo se faz presente em todos os setores da economia, tendo em vista que a globalização ampliou a concorrência que antes se dava em nível local para um nível mundial.

Essa situação está fazendo com que produtos e serviços alcancem as mais longínquas distâncias, tirando de uma zona de conforto aquelas organizações que antes dominavam um mercado local, e fazendo com que elas desenvolvam inovações como forma de atender a demanda do mercado de forma competitiva.

No sistema financeiro não é diferente, a concorrência a cada dia desenvolve estratégias para atrair novos clientes e para manter os atuais. Uma das formas de aproximação com esses clientes é através do esporte, uma vez que todos têm preferência por alguma modalidade esportiva. Mais especificamente, este estudo será dirigido para a possibilidade de aproximação do Banco X com os consumidores através da exposição de sua marca no meio futebolístico, que é um esporte que movimenta grande quantidade de torcedores com disposição de se manter próximos aos seus clubes e conseqüentemente aos seus parceiros, analisando a viabilidade das parcerias e o retorno proporcionado.

Até agora, a estratégia do Banco X para investimento em patrocínios tem apresentado resultados bastante favoráveis, com patrocínio ao vôlei e tênis, mas, para que os resultados se mantenham satisfatórios, se faz necessária a constante implementação e renovação das estratégias de marketing. O presente trabalho tem essa finalidade, oferecer alternativa para

diversificação dos investimentos em marketing, como forma de manter os benefícios até agora obtidos com a atual estratégia, e, se possível, potencializar as conquistas decorrentes da aplicação de um plano de marketing bem estruturado.

Existem outros estudos sobre o marketing esportivo, que contemplam temas com enfoques diferenciados, como a questão abordada por Mario Luis Soares na defesa de sua tese de doutorado na USP em 2007, que se detém a analisar a questão propaganda/aspectos estruturais com enfoque nos clubes, ou o artigo de Gilmar José dos Santos (2008), publicado no XXXII encontro da ANPAD, com foco na publicidade do setor bancário, ou ainda o artigo de Caio de Almeida Grynberg, publicado no mesmo encontro, mas que trata do impacto do patrocínio esportivo no consumidor; além de obras como a de autoria de Elio Carraveta (2006) intitulada Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro, com um enfoque voltado para as práticas administrativas dos clubes de futebol.

Com relação à estrutura do presente trabalho, a seguir será visto o quadro teórico, que trata com maior profundidade dos conceitos envolvendo o marketing e seus desdobramentos, oferecendo subsídios que proporcionam a elaboração de análise crítica do tema, auxiliado pelo detalhamento dos procedimentos metodológicos que indicam a forma como o trabalho será desenvolvido, e pelo resultado encontrado.

O próximo capítulo tratará da parte teórica, salientando os conceitos de Marketing, marketing esportivo e plano de marketing, detalhando cada um desses passos, como forma de esclarecer os principais conceitos abordados no presente plano.

2 QUADRO TEÓRICO

Neste capítulo abordaremos conceitos necessários para o bom entendimento do tema trabalhado, evidenciando principalmente aspectos relacionados aos temas de marketing, marketing esportivo e plano de marketing. O capítulo estará dividido em 03 partes, marketing, marketing esportivo e plano de marketing.

2.1 Marketing

Para Kotler (2000, p. 30), “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Ainda segundo Kotler (2000, p. 30) “... os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias...”, o que nos leva a entender que o marketing não se relaciona apenas com produtos e serviços, mas também com a imagem da organização junto ao consumidor.

Para Nickels e Wood (1999, p. 4), “marketing é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse”, o que significa para a empresa obter o retorno financeiro desejado com a venda do seu produto ou serviço, e, para o consumidor, ter plenamente atendidas as suas expectativas em função do valor desembolsado.

Para facilitar o processo de troca, mantendo o foco no resultado necessário para manutenção das atividades em patamar lucrativo, as empresas se valem do conceito proposto por Kotler e Fox (1994, p. 24), que estabelece as etapas do processo de trocas voluntárias “Marketing: análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais”.

Tais conceitos se mostram pouco objetivos, se analisados individualmente. Para que se possa extrair todo o seu significado, devem ser relacionados com os demais conceitos de marketing preconizados por autores que contribuem para que os profissionais da área encontrem as melhores alternativas para as suas demandas.

O constante desenvolvimento tecnológico, além de facilitar a vida dos consumidores, torna cada dia mais competitivo um mercado onde não existe espaço para aventureiros e amadores, pois a concorrência deixou de ser apenas local para se tornar global. Neste contexto, faz-se necessário a adoção de uma política que valorize a imagem da organização perante o consumidor, o que se dá através do marketing.

Nesse contexto, segundo Kotler (2000, p. 572), “imagem é o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação ao um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele”, o que determina uma variável expressiva na percepção da imagem pelo cliente, pois cada um tem a sua forma de avaliação baseada na bagagem social e cultural obtida ao longo da vida.

Para saber o que o consumidor pensa sobre a empresa, qual a imagem que ele tem da organização, utiliza-se métodos de pesquisa que buscam informações sobre a aceitação da sua marca, ao mesmo em tempo que oferece subsídios para ajustá-la ao que o público deseja.

Dessa forma, composto de marketing, também entendido como mix de marketing, que tem seu fundamento baseado nos elementos produto, preço, praça e promoção, e que pode ser entendido como a combinação dessas variáveis como estratégia para a empresa despertar o interesse do consumidor, e, conseqüentemente alcançar os seus objetivos, que, segundo Kotler (2000, p. 37) “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo”.

Com relação ao ‘produto’, é considerado o elemento mais importante, pois sem ele os demais elementos se tornam dispensáveis, pois não se tem o que oferecer ao mercado consumidor, segundo Kotler (2000, p. 416) “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”, e pode ser classificado e acordo com a sua durabilidade, tangibilidade e uso, seguido pelo elemento ‘preço’, que possui papel importante no mix de marketing, pois além do aspecto econômico, aborda também o aspecto psicológico da negociação. Para o cliente a relação custo benefício assume papel decisivo na hora de fechar negócio (KOTLER, 2000).

Na atribuição do preço, a empresa deve considerar fatores como margem de lucro suficiente para cobertura dos custos, para não ter prejuízo, mas também não pode estabelecer margem elevada que reduza a competitividade da empresa a ponto de perder clientes.

O estabelecimento de preços pode seguir três estratégias distintas, de acordo com a necessidade e o direcionamento da empresa. (KOTLER, 2000) Liderança de preços, é quando a vantagem do varejista está nos baixos custos com o qual opera, permitindo-lhe reduzir e determinar o preço para o mercado. Paridade de preços é quando as empresas seguem o líder

em preço do mercado, e contam com o entendimento que pequenas diferenças de preço a maior não irão demover o consumidor da compra. Competição extra-preço, é quando as empresas procuram fugir da concorrência simples pelo preço, buscando oferecer produtos com maior valor agregado, que encontram mercado no consumidor que procura qualidade.

Segundo Kotler (2000, p.549), para o comércio varejista, “as três chaves para o sucesso são a localização, a localização e a localização”. Por essa afirmação, podemos entender a importância da localização como fator de venda, justificando a sua importância no mix de marketing, tal definição também pode ser utilizada para empresas prestadoras de serviço, que se beneficiam da redução da concorrência proporcionada pelos canais eletrônicos, e competem em igualdade de condições com empresas locais ou regionais.

A promoção está relacionada, segundo Kotler (2000 p. 491), à estratégia da empresa em ajustar o preço de seus produtos de acordo com a sua necessidade momentânea. Para ele, a utilização de técnicas para estabelecer preços segue paralela ao estímulo ao consumo, como por exemplo:

[...]- preço-isca: redução de preço de marcas líderes para estimular o movimento nas lojas; - preço de ocasião: quando as empresas estabelecem preços especiais para determinadas épocas, como liquidação de inverno, material escolar; - abatimentos em dinheiro: utilizados para desovar o estoque, normalmente são estipulados períodos específicos; -descontos psicológicos: é quando o produto estabelece um preço artificialmente alto, oferecendo descontos substanciais, o que coloca o produto no preço de mercado (KOTLER 2000 p. 491)..

Também podemos analisar a promoção pelo enfoque da divulgação de produtos ou serviços, conforme define Vaz (2000, p. 79) “é o conjunto de ações que visam divulgar o produto junto a seus diversos públicos”. Segundo ele, a organização deve escolher a melhor mídia para evidenciar as qualidades do seu produto, “envolve a seleção mais apropriada dos veículos de comunicação para atingir da forma mais eficiente e ao custo mais baixo os públicos visados”. O fator promoção pode contar com ações institucionais, que se incorporam ao composto mercadológico quando da fragmentação do mercado em múltiplos segmentos, deslocando a ênfase até então no produto, para a ênfase na empresa, procurando transmitir uma imagem de organização, confiança, solidez e em sintonia com o mercado (VAZ, 2000).

Os elementos do composto de marketing possuem independência entre si e deverão seguir processo de elaboração que permita alterações necessárias à correção da estratégia, decorrentes de variáveis que sofrem influências internas e externas, conforme define Westwood (1996, p.11) “Cada elemento do marketing mix é uma contínua oportunidade para a organização de marketing que deve ser considerado separadamente e em relação aos demais

elementos do marketing mix. Um mix que seja satisfatório em dado momento talvez precise ser revisto...”

O próximo capítulo tratará do tema marketing esportivo, que possui importante papel nesse trabalho.

2.2 Marketing Esportivo

Marketing esportivo, segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), comporta todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos, o que combina e completa a ideia de Cardia (2004), que conclui que marketing esportivo possui a mesma definição de marketing propriamente dito, relacionado à área do esporte.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), o marketing esportivo é composto por dois componentes, marketing do esporte e marketing através do esporte. Por marketing do esporte entende-se o marketing dos clubes ou entidades ligadas à prática esportiva, enquanto que marketing através do esporte contempla todas as empresas que querem relacionar sua marca ou produto através do patrocínio em modalidades esportivas, que é o caso aqui tratado.

Segundo Pitts & Stotlar (2006), Marketing Esportivo é a aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares e ideias) da indústria do esporte.

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

Conclui-se, com os conceitos acima, que o marketing esportivo envolve todas as etapas do marketing, com suas práticas e ações voltadas especificamente à área esportiva.

No mundo do futebol, não se pode esquecer as questões envolvendo a marca, conceituado por Kotler, Rein e Shields (2008, p. 111) como sendo “uma síntese de fatos e imagens que compõe um produto esportivo, quase sempre definida por slogans, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos”. Além do referido conceito, o aspecto emocional muito contribui para fortalecer a imagem da marca no esporte, conforme define Melo Neto (1995, p. 29): “a emoção do espetáculo esportivo é transferida, inconscientemente, para a mente do espectador e do torcedor. E o que fica é a associação da marca e do produto com os ingredientes emocionais do esporte”.

E tais ingredientes fazem parte tanto do marketing quanto do esporte. É nesse sentido que Cardia (2004, p. 26) conceitua o marketing esportivo como “a definição de marketing esportivo não pode ser muito diferente de marketing propriamente dito – ela apenas deve estar relacionada à disciplina do esporte”. Tal conceito, conforme o site esportivo Arenasport (2010), é utilizado para comunicar-se com clientes, *prospects*, colaboradores e comunidade pelo esporte, associado, portanto, à emoção e à paixão.

Adotando o conceito estabelecido por Mullin, Hardy e Sutton, o Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo – IBME (2009), defende que o marketing esportivo possui duas vertentes, uma que se refere ao marketing através do esporte e outra que se refere ao marketing do esporte. Marketing através do esporte é “quando uma empresa utiliza o esporte como veículo de marketing” (IBME, 2009)³, e marketing do esporte é “quando uma entidade esportiva utiliza o marketing para atingir seus clientes, no caso os torcedores, fãs, etc (IBME, 2009)”.

Segundo Araujo (2002), o marketing esportivo visa aumentar o reconhecimento do público, estabelecer identificação com segmentos específicos do mercado, combater ou antecipar--se a ações da concorrência, envolver a empresa com a comunidade, conferir credibilidade ao produto com a associação à qualidade e emoção do evento, entre outros. Neste caso, o investimento em patrocínio no futebol, além de cumprir os demais requisitos propostos pelo autor, envolve diretamente a empresa com a comunidade (torcida) local, nacional ou internacional, despertando interesse dos admiradores do clube ou entidade desportiva, como também possível restrição e rejeição dos simpatizantes adversários. Para diminuir o efeito da rejeição as ferramentas do marketing terão papel fundamental no processo.

O esporte apresenta ainda o aspecto sócio econômico, pois insere, em um contexto social, todos aqueles que a ele estão vinculados, “contudo, essa aparência despretensiosa na atividade também envolve um enorme sentido sócio econômico, pois, ao se apresentar na sociedade como meio de vida de inúmeras pessoas, torna-se inevitável o reconhecimento do seu poder de gerar emprego e renda” (BERTINI, 2008, p. 54).

O esporte, por abranger uma área bem específica de conhecimento, diferentemente de outras áreas dos setores de serviços, indústria e comércio, precisa ser analisado e planejado estrategicamente de acordo com as suas necessidades exclusivas, o que justifica plenamente o crescimento dos estudos acerca do marketing esportivo e o deslocamento dos conceitos básicos de marketing para atender essa demanda.

No próximo capítulo tratar-se-á do plano de marketing, esclarecendo conceitos fundamentais para o entendimento do trabalho.

2.3 Plano de Marketing

A competitividade do mercado exige daquelas empresas que pretendem se manter inseridas em suas áreas de atuação, não somente como meras figurantes mas sim com potencialidade para disputar, conquistar, manter e ampliar a sua fatia de domínio, um planejamento de marketing que auxilie na decisão sobre a melhor forma de utilização dos recursos de forma a proporcionar melhores retornos.

Para auxiliar na estratégia de atuação da empresa, o plano de marketing apresenta as características necessárias para facilitar a venda de produtos ou serviços, conforme define Westwood (1996, p. 12 e 13), “um plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços”.

Segundo Las Casas (2007, p. 18), “O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado que, em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico”.

Ainda, segundo ele, a elaboração de um plano de marketing vai depender do porte e dos objetivos que se pretende atingir, podendo ser constituído em maior ou menor grau de sofisticação, sem perder a objetividade e, com elementos básicos, “as principais informações de um plano são aquelas que se referem ao mercado, aos consumidores, aos programas de marketing e à alocação dos investimentos necessários” (LAS CASAS, 2007, p. 37).

Existem três tipos diferentes de planos, que devem ser estruturados de acordo com a finalidade para qual serão criados, segundo Westwood (1996, p. 29 e 30):

Plano completo: seria mais apropriado para o plano global de marketing da empresa e outros planos de marketing mais importantes; Plano básico: seria mais apropriado ao lidar-se com mercados bem delimitados e poderia ser mais útil ao tratar com um único produto; Plano histórico: pode ser usado como a primeira etapa na preparação de um plano global de marketing ou pode ser preparado para uma série de produtos diferentes a fim de se decidir qual deles tem o maior potencial de crescimento.

A elaboração de um plano de marketing compreende uma série de etapas, que apresentam pequenas variações de acordo com cada autor, mas que guardam similaridade em seus pontos mais importantes. Segundo Las Casas (2007, p. 45), um plano de marketing é composto pelas seguintes etapas: análise ambiental, ameaças e oportunidades, análise de

pontos fortes e fracos, objetivos, estratégia de marketing, estratégia do composto, e plano de ação.

Além das etapas definidas por Las Casas (2007, p. 44), podemos acrescentar as definidas por Westwood (1996, p.23), que são: a definição de programas, elaboração de orçamentos, escrita, comunicação e atualização do plano.

Portanto, na definição das etapas para elaboração de um plano de marketing, Las Casas (2007, p.57) estabelece que a análise ambiental é o primeiro passo para o desenvolvimento do plano e envolve ameaças e oportunidades de eventos que afetam diretamente o negócio, como por exemplo, as situações econômicas, como inflação, juros ou abertura das importações; política, que pode determinar a estabilidade do País; além de fatores fiscais, ambientais, sociais, culturais ou legais, além das informações internas que, segundo Westwood (1996, p. 24) “essa informação abrange os dados de vendas/pedidos e margem/lucros relativos aos produtos e áreas cobertos pelo plano”.

Segundo o mesmo autor (p. 67) a segunda etapa consiste na análise de pontos fortes e fracos, que para Westwood (1996, p. 95) é chamada de análise PFOA (Potencialidades e Fragilidades conforme se relacionem às nossas Oportunidades e Ameaças no mercado).

Apesar de termos diferentes, a análise mantém os mesmos pressupostos, que se relacionam à empresa e às suas estratégias para combater os pontos fracos e estimular os pontos fortes, e, manter um comparativo com a concorrência. De acordo com Westwood (1996, p. 95), “as potencialidades e fragilidades referem-se à companhia e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle”.

A terceira etapa da elaboração de um plano de marketing está relacionada com os objetivos. “Os objetivos são como uma bússola para o administrador” (LAS CASAS, 2007, p. 51). Esta etapa compreende um aspecto importantíssimo que pode ser considerado “a chave para todo o processo de marketing: o estabelecimento de objetivos de marketing” (WESTWOOD, 1996, p. 26). Pelos conceitos estabelecidos pelos autores, podemos ter uma noção da importância que é a empresa estabelecer objetivos já num passo inicial do processo de planejamento, pois todas as demais ações serão propostas com a finalidade de se atingir tais objetivos. De acordo com Las Casas (2007), a determinação dos objetivos se dá em dois parâmetros, quantitativos e qualitativos, que se referem a uma quantidade ou medida, e a qualidade de produtos ou treinamentos, respectivamente.

Na sequência das etapas para elaboração de um plano de marketing, podem-se citar as estratégias de marketing, que se refere à forma como a empresa vai atingir os seus objetivos,

“estratégias de marketing são os métodos que lhe permitem atingir seus objetivos de marketing” (WESTWOOD, 1996, p. 26). O desenvolvimento de uma estratégia deverá considerar o mercado-alvo que se pretende atingir (homens, mulheres, classe social) e o posicionamento que se pretende ocupar na memória do consumidor, “ao se pensar numa marca, forma-se uma ideia do produto – se é de boa ou má qualidade, se tem preço alto ou baixo, e assim por diante” (LAS CASAS, 2007, p. 53).

A etapa denominada estratégia do composto é a etapa onde “o planejador deve determinar o que espera vender e como será feita a comercialização, considerando como ponto de referência os 4 P's: produto, preço, ponto de venda e promoção” (LAS CASAS, 2007, p. 53). Essas estratégias podem se apresentar como defensivas, de desenvolvimento ou de ataque.

As estratégias defensivas têm como principal finalidade evitar que o cliente migre para a concorrência e para que isso não ocorra, a empresa procura melhorar a sua imagem, a qualidade e confiabilidade dos seus produtos ou serviços, o cumprimento de seus prazos, a remodelação de seus produtos ou embalagens, bem como melhorar o seu desempenho e durabilidade (WESTWOOD, 1996, p. 141)

As estratégias de desenvolvimento são utilizadas para empresa ofertar aos seus clientes uma variedade maior de seus produtos ou serviços (WESTWOOD, 1996), e abrange o aumento da variedade de tamanhos, cores de produtos e/ou serviços ofertados, diferentes utilidades para um mesmo produto, criar novos produtos e aprimorar os seus aspectos ambientais.

A estratégia de ataque é utilizada para se atingir novos clientes. Segundo Westwood (1996, p. 142), “nenhuma companhia tem uma cobertura de 100% de seu mercado atual e novos clientes podem ser encontrados ou atraídos dos concorrentes através da oferta de melhor qualidade, preços ou serviços”.

Na próxima etapa do plano de marketing, se estabelece o plano de ação, que irá determinar o que será feito e quem irá fazê-lo, de forma que o plano de marketing possa ter coerência e ordem (LAS CASAS, 2007). Nesta etapa, se faz necessária a determinação das atividades a serem realizadas, as pessoas ou setores que as realizarão, o período nas quais serão realizadas e o orçamento para realizá-las.

A última etapa do plano de marketing esta relacionada com a questão referente ao controle, que acompanha todo o processo desde a sua elaboração, e permite as alterações e adaptações, mantendo-o constantemente atualizado, além de verificar se os objetivos estão

sendo atingidos e oferecer alternativas para eventuais correções de rotas (LAS CASAS, 2007).

No quadro abaixo, será apresentado um resumo de todas as etapas do plano de marketing acima mencionadas, adaptadas nas obras de Las Casas ((2007) e Westwood (1996), como forma de facilitar o entendimento através da demonstração sintética dos dados:

QUADRO 1: ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING

<p>ETAPA 1</p> <p>ANÁLISE AMBIENTAL: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES</p>	<p>Nesta etapa existe a necessidade de definir qual a situação atual para se estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. As informações possuem papel importantíssimo, devem estar atualizadas e podem ser encontradas em jornais, revistas, boletins, palestra... Faz-se necessária a identificação das principais variáveis (economia, política, concorrência, tecnologia, legislação) que afetam o empreendimento.</p>
<p>ETAPA 2</p> <p>ANÁLISE DE PONTOS FORTES E FRACOS.</p>	<p>Esta etapa se refere a realização de uma análise subjetiva dos diferentes recursos de sua organização em relação aos principais concorrentes. Toma-se por base o comparativo com empresas de porte semelhantes, com atividades que permitam comparação. A análise é feita interna e externamente, e a análise irá identificar quais as empresas que têm melhores condições de aproveitar as oportunidades ou defender-se de eventuais ameaças.</p>
<p>ETAPA 3</p> <p>OBJETIVOS</p>	<p>Os objetivos são como uma bússola para o administrador, representam aquilo que as organizações querem conseguir. Para elaboração de um plano, se faz necessária a determinação de um objetivo, como pré requisito para elaboração de uma estratégia adequada. A determinação de objetivos é concebida em dois parâmetros, quantitativos e qualitativos, sendo que o primeiro se refere a quantidade ou medida e o segundo se refere a qualidade do produto ou serviço. Exemplo de objetivos quantitativos: aumentar as vendas em 10%. Exemplo de objetivos qualitativos: treinar equipe de vendas.</p>
<p>ETAPA 4</p> <p>ESTRATÉGIA DE MARKETING</p>	<p>Para desenvolver uma estratégia, utiliza-se as informações coletadas e os objetivos determinados. A estratégia deverá considerar qual o público-alvo que pretende atingir e qual a posição que se pretende ocupar na mente do cliente.</p>
<p>ETAPA 5</p> <p>CONTROLE</p>	<p>Esta etapa está relacionada a implementação e revisão do desempenho do plano, que deve ser monitorado de acordo com o cumprimento das etapas estabelecidas, devendo ser implementadas medidas corretivas quando o desempenho fugir da medida padrão.</p>

Fonte: Adaptação dos Conceitos de Las Casas (2007, p. 47 a 114) e Westwood (1996, p. 89 a 164)

Neste capítulo foram verificados os principais conceitos relacionados com o tema do trabalho, evidenciando os pontos mais significativos para o bom entendimento do projeto. Sabe-se que muitos outros conceitos serviriam para auxiliar nesta tarefa, mas a indicação dos temas de marketing, marketing esportivo e plano de marketing serão suficientes para se ter uma boa percepção dos fatores envolvidos, sem provocar dispersão sobre o assunto central.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desse capítulo é demonstrar os procedimentos metodológicos adotados para formatar o presente trabalho, descrevendo de forma ordenada as etapas seguidas e necessárias à elaboração de um plano de marketing, iniciando pela escolha do método, a definição dos instrumentos de coleta de dados, a aplicação dos instrumentos de pesquisa, e finalmente, a análise de dados.

3.1 Método escolhido e justificativa

O procedimento metodológico adotado nesse trabalho, em função do objetivo para o qual está sendo elaborado, estará fundamentado na pesquisa exploratória, que terá a finalidade de coletar dados e levantar informações que auxiliem a empresa na tomada de decisões referentes à adoção de estratégias de investimento em patrocínio que proporcione ganhos na relação investimento/retorno.

Para elaboração do plano, será necessária a análise ambiental na qual os clubes de futebol estão inseridos, identificando ameaças e oportunidades que podem interferir no negócio, sejam elas econômicas, políticas, tecnológicas, de concorrência, legais ou demográficas.

A análise dos pontos fortes e fracos se inclinará, especificamente, nos resultados relacionados com a propaganda utilizada pelos concorrentes, como forma de subsidiar com informações, a situação praticada atualmente pela concorrência.

Para elaboração do plano de marketing, o presente trabalho pretende respeitar as etapas da concepção da pesquisa, abrangendo definição, que envolve aspectos de definição de informações necessárias, concepção da fase exploratória, especificação dos procedimentos de mensuração, especificação do processo de amostragem e tamanho da amostra e desenvolvimento de um plano de análise de dados, conforme preconiza Malhotra (2006).

Conforme o referido autor, a concepção da pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva.

A finalidade do projeto de pesquisa é oferecer subsídios que auxiliem na solução do problema de pesquisa. Como o presente trabalho não tem a ambição de oferecer soluções de caráter conclusivo, a opção foi por direcionar a pesquisa para um caráter exploratório que,

segundo Malhotra (2006), objetiva oferecer critérios e compreensão, buscando informações de forma ampla, com flexibilidade e sem necessidade de estruturação do processo de pesquisa, com análise de dados primários e qualitativos, e não objetiva resultados definitivos e sim, servir como mais um elemento de apoio na tomada de decisões.

Quanto ao objetivo da pesquisa exploratória, podemos utilizar o conceito de Malhotra (2006, p. 100) “como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”. No caso em análise, a finalidade é identificar cursos alternativos de ação, cercado-se de cuidados que auxiliem no controle de potenciais fontes de erro, como erro de amostragem aleatória e erro não amostral, que envolve os erros por falta de resposta e erros de resposta.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

O projeto de pesquisa será baseado principalmente em dados secundários, que, segundo Malhotra (2006, p. 124) “Os dados secundários são dados que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Eles podem ser localizados de forma rápida e barata”. Tais dados têm como vantagem a facilidade de acesso, são relativamente pouco dispendiosos e são obtidos rapidamente e tem a finalidade de identificar e melhor definir o problema, auxiliar a desenvolver uma abordagem do problema, formular uma concepção de pesquisa adequada, responder a certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses, além de interpretar os dados primários com mais critério. (MALHOTRA, 2006)

O estudo também será baseado em dados primários, de natureza qualitativa, “gerados para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta” (MALHOTRA, 2006, p. 124), com abordagem direta, que é quando o entrevistado é informado sobre os objetivos da pesquisa (MALHOTRA, 2006), com entrevista em profundidade através de roteiro semi estruturado, definida pelo mesmo autor como “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador” (MALHOTRA, 2006, P. 163) através do método de levantamento que utiliza a entrevista eletrônica como modo de entrevista. A utilização desse modelo tem a finalidade de coletar subsídios que justifiquem e ajudem a esclarecer as informações coletadas através dos dados secundários.

O roteiro de entrevista encontra-se no apêndice ‘A’, na página 37, e foi estruturado de forma que o entrevistado inicialmente faça abordagens e comentários mais amplos e gerais

sobre os investimentos do Banco X em patrocínio ao esporte, e siga numa linha de raciocínio que conduz às questões mais específicas do projeto, como o patrocínio aos clubes de futebol.

3.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

A aplicação do instrumento de pesquisa se dará através de e-mail e telefone, “as entrevistas por telefone e internet, assim como outros métodos de pesquisa, estão se tornando cada vez mais populares para prever os resultados de eleições e oferecem muitas outras aplicações” (MALHOTRA, 2006, p. 182), com funcionário do Banco X alocado no departamento de marketing da instituição.

A opção por esse público alvo ocorre pela familiaridade que o entrevistado tem com o assunto tema desse trabalho. No Banco X, existe uma diretoria de marketing responsável por todo o material e ações que envolvem a organização no contexto publicitário, o que facilita ao pesquisador em função da centralização das decisões, evitando assim que os demais setores do Banco se envolvam em área para a qual não possuem capacitação específica.

Os dados foram coletados através de entrevista a ser realizada com um funcionário responsável pelo setor de marketing da instituição, que será remetida via e-mail, com 10 questões abertas, sem opções de respostas, que possibilitarão entender a estratégia de marketing adotada pelo Banco desde o patrocínio de sucesso ao vôlei, até as perspectivas de novas parcerias.

A entrevista ocorreu no mês de outubro de 2010 e durou cerca de 20 dias. Iniciou com contatos telefônicos com o departamento de marketing da instituição e evoluiu para troca de informações via telefone e email diretamente com o Sr. Davi Silva, um dos diretores responsáveis pela área de marketing do Banco, não necessitando, nesse caso, de deslocamento do entrevistado ou entrevistador para que o trabalho fosse concluído.

3.4 Análise de dados

Nesta etapa, foi feita uma compilação das informações coletadas, relacionando os dados secundários com os dados primários, como forma de oferecer subsídios que facilitassem a interpretação por parte do pesquisador, em busca de respostas para a questão objetivo.

Na análise de conteúdo os dados coletados foram devidamente examinados e tabulados, como forma de se obter a máxima utilidade e a maior quantidade de informações possíveis, conforme Malhotra (2006, p. 127) “A natureza ou o conteúdo dos dados deverá ser examinada com atenção especial para a definição das variáveis chaves, unidades de medição, categorias usadas e relações examinadas”. Neste caso, as entrevistas utilizadas no presente trabalho foram analisadas pelo método de análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados decorrentes das pesquisas e das informações provenientes da entrevista com um funcionário da área de marketing do Banco X. Esses dados foram comparados, considerando-se as diversas fontes consultadas, e serviram de base para elaboração de um plano de marketing que auxilie na verificação da possibilidade da empresa investir no patrocínio aos clubes de futebol do Rio Grande do Sul.

Os subcapítulos seguintes foram elaborados conforme os conceitos apresentados por Las Casas e Westwood.

4.1 Análise das Situações Ambientais

4.1.1 Ambiente Esportivo

O Banco X quando decidiu pelo apoio ao esporte através da modalidade do voleibol, tinha como principal objetivo a ampliação da carteira de clientes através da conquista do segmento jovem, o que proporcionaria o rejuvenescimento da base, tendo em vista que o quadro de clientes da instituição era o que tinha a idade média mais elevada entre os principais Bancos no mercado (REVISTA X, 2010). O momento foi propício porque o voleibol atravessava ótima fase no início da década de 90, e possuía todo o potencial de renovação desejado pelo Banco X, colocando-se em segundo lugar entre os esportes mais praticados e assistidos pelos brasileiros (BERTINI, 2008).

O futebol atual atravessa situação semelhante, apresentando evolução significativa em seu processo de gestão (CARRAVETTA, 2006), o que muito contribui para formação de parcerias eficazes e duradouras.

Nesta modalidade esportiva, existe uma variável muito grande de parcerias, podendo iniciar com uma simples locação de espaço nos estádios para a veiculação da marca, até uma relação comercial mais profunda, com participação do patrocinador na gestão do futebol do clube.

Assim como no voleibol, o futebol permite parceria com o selecionado nacional, situação percebida e aproveitada pelo Banco Itaú, que fechou contrato de patrocínio à Seleção

Brasileira em 2008 com prazo de duração até 2016 (ITAÚ, 2010), abrangendo o período de realização da copa do mundo no Brasil em 2014. O grande diferencial em relação à modalidade hoje patrocinada pelo Banco X é a possibilidade de patrocínio aos clubes de futebol, que no Brasil possuem maior representatividade que os clubes de vôlei, com grandes massas de torcedores/consumidores que se identificam com os seus clubes. Atualmente o futebol é o esporte mais praticado, transmitido e assistido no Brasil, oferecendo grandes oportunidades aos investidores (BERTINI, 2008).

4.1.2 Ambiente Econômico

A estabilidade econômica conquistada pelo País ao longo dos últimos anos vem permitindo um crescimento econômico, se não o ideal, ao menos crescente e constante. O crescimento da economia proporciona aumento do emprego e da renda dos trabalhadores (BERTINI, 2008), contribuindo diretamente para o aumento do consumo e conseqüentemente com o sucesso das ações de marketing que visam potencializar o relacionamento com o público consumidor.

Esta situação permite também o planejamento de médio e longo prazo, algo inviável nas economias inflacionárias e instáveis, facilitando uma análise das possibilidades de retorno frente ao investimento efetuado. Não que isso signifique garantia de sucesso aos investidores, mas oferece maior segurança em função da redução das incertezas do mercado.

A economia internacional atravessou um momento difícil nos anos de 2007 e 2009 (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2010), e ainda está em fase de superação dessa crise. No futebol, clubes que dependiam do sistema financeiro para manter suas atividades, atravessaram situação complicada, tendo que se desfazer de atletas de ponta, nos quais investiram pesada soma de recursos, para se manterem em situação financeira equilibrada. O Brasil, por ter sido um dos últimos países a entrar na crise e um dos primeiros a sair (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2010), foi beneficiado por essa situação, permitindo que clubes nacionais repatriassem atletas de ponta para reforçar os seus plantéis.

A realização da Copa do Mundo, por si só, tem o poder de atrair os olhos de espectadores do mundo inteiro, oportunidade ímpar para os investidores que pretendem divulgar a sua marca. Antes disso, porém, o simples fato do País ser conhecido como a sede da Copa, já proporciona o aquecimento da economia em todos os setores atingidos direta ou

indiretamente pelo evento, abrindo possibilidade às empresas locais de vincularem as suas marcas ao esporte, nos anos imediatamente anteriores a realização do torneio.

4.1.3 Ambiente Político

“A manutenção de uma linha de governo, com a reeleição do atual partido governante, sem profundas mudanças na estrutura administrativa e política, favorece a adoção de parcerias prolongadas, fator indispensável tanto às equipes de voleibol quanto às demais modalidades esportivas” (o entrevistado Sr. DAVI SILVA). Neste aspecto, o patrocínio ao futebol encontra terreno favorável, uma vez que o modelo político atual deve se manter até final de 2014, ano de realização da Copa do Mundo no Brasil.

4.1.4 Estrutura Administrativa do Futebol

Com o advento da Lei Pelé no ano de 1998 os clubes de futebol tiveram que repensar a sua forma de administração. O fim do passe, conforme determinou a Lei, provocou uma mudança no relacionamento empregador/atleta, e uma necessidade dos clubes reformularem as suas estratégias para angariar receitas. Os primeiros clubes que perceberam essas mudanças e buscaram alternativas para manter ou ampliar o volume de recursos arrecadados, foram beneficiados com o crescimento do patrimônio, seja ele físico ou principalmente aumento do quadro social.

Indiferentes a essas mudanças, alguns dirigentes mantiveram sua gestão nos moldes da época romântica do futebol, não percebendo, ou fingindo não perceber para manter seu domínio ditatorial, que o futebol entrara num patamar econômico diferenciado, abrindo grandes possibilidades para os clubes e para os patrocinadores.

A profissionalização e a gestão responsável das organizações esportivas, aproximam investidores (CARDIA, 2004) e, conseqüentemente, recursos financeiros, indispensáveis para a manutenção das equipes em competições de alto nível, bem como para projetar com maior margem de precisão, a evolução da entidade no cenário na qual está inserida, seja ele de competição ou patrimonial.

A combinação de todos esses fatores resulta no ambiente competitivo encontrado pelas empresas no mercado, e que servirão de base para os administradores decidirem pelo tipo de

patrocínio e pelas modalidades esportivas mais apropriadas, de acordo com as suas estratégias corporativas.

A constante carência de recursos financeiros dos clubes, combinada com a estabilidade dos ambientes acima mencionados, configuram um momento propício para investimentos em patrocínio no esporte, com boas perspectivas de retorno.

A análise detalhada dos ambientes que cercam as negociações entre patrocinadores e patrocinados, pode ser melhor visualizada através da análise dos pontos fortes e fracos que envolvem esse tipo de parceria, conforme veremos no sub capítulo a seguir.

4.2 Pontos Fortes e Pontos Fracos do Patrocínio ao Futebol

Verificou-se no presente trabalho, que alguns aspetos podem interferir positivamente na formação de parcerias, enquanto que outros têm características que influenciam negativamente, podendo inclusive, inviabilizar as negociações. Tais aspectos foram levantados quando da análise dos documentos e da entrevista com o Sr. Davi Silva do departamento de marketing do Banco X.

QUADRO 2: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO PATROCÍNIO AO FUTEBOL

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidade: trata-se do esporte mais praticado, transmitido e assistido no País; - Vínculo afetivo: os torcedores são apaixonados pelos seus clubes e procuram manter um vínculo com tudo que se refere ao seu time; - Perspectiva favorável: visibilidade com a escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo de Futebol de 2014. A possibilidade de vincular a marca da empresa ao futebol tem boas perspectivas em função da visibilidade; - Profissionalização: alguns clubes já tratam o futebol com profissionalismo, respeitando os compromissos firmados com atletas, fornecedores, torcedores e parceiros; - Estabilidade: o País atravessa um momento de estabilidade econômica e política, o que favorece parcerias de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação custo benefício: fragilidade para determinar a relação custo benefício em função dos altos valores necessários para patrocinar equipes de futebol, provoca dificuldade para dimensionar os retornos pretendidos; - Escolha dos parceiros: os patrocinadores correm o risco de firmar parcerias com clubes administrados por dirigentes inaptos ou preocupados somente com a promoção pessoal; - Poder centralizado: a falta de alternância no comando da entidade responsável pela organização e legislação dos normativos que regem os campeonatos em todas as categorias do futebol nacional; - Rivalidade: em regiões onde existe alta rivalidade entre os clubes locais, faz-se necessária uma política de patrocínio que privilegie todos os envolvidos.

4.3 Objetivos

O objetivo do plano de marketing é verificar a viabilidade de investimento em patrocínio em futebol aos clubes do Rio Grande do Sul, e, neste ponto, conclui-se que tal investimento teria perfeitas condições de proporcionar o retorno esperado.

Para se chegar a esta conclusão, considerou-se que o futebol apresenta igualdade ou até superioridade de atingir os objetivos desejados pelo patrocinador, em comparação ao voleibol. Ambos os esportes estão entre os preferidos pelos praticantes e telespectadores, tendo o futebol uma vantagem em relação à afinidade dos torcedores com alguma equipe de seu estado, enquanto o vôlei envolve mais a comunidade da cidade onde está sediada, resultando num público consumidor mais restrito. Quando o patrocínio envolve as duas seleções, essa diferença é menos significativa.

A existência de uma instituição financeira que patrocina a dupla Grenal desde 1991, com renovação de contrato em 2009, quando o valor do patrocínio foi praticamente dobrado, significa que os investimentos estão obtendo o retorno esperado, o que serve de balizador caso o Banco X tenha interesse em adotar a estratégia.

As mudanças culturais, com a perda do sentimento de fanatismo e a existência de um comportamento mais moderado e tolerante por parte dos torcedores, muito favorece para o surgimento de interessados em patrocinar somente uma das equipes da capital gaúcha, sem necessariamente significar um temor de que o torcedor da equipe adversária irá boicotar os produtos ou serviços de tal empresa. Os beneficiados com tal disputa de patrocínio são os próprios times de futebol, que não dependem de um patrocinador que esteja disposto a investir um grande montante de recursos nas duas equipes, e podem realizar parceria com empresas que estejam interessadas em expor sua marca em apenas um clube.

Outro aspecto muito importante, quando se trata de patrocínio, é o valor envolvido. Neste caso, comparando-se com o que o Banco X investe no voleibol, que é R\$ 60 milhões/ano (entrevistado, Sr. DAVI SILVA), percebe-se que a relação investimento/público-alvo, apresenta proporção inferior ao investimento no futebol, por este envolver um público consumidor maior e mais interessado a todos os aspectos que envolvem o seu clube.

A análise do material coletado nos permite traçar um plano de marketing com elementos suficientes para enfrentar as adversidades mencionadas no texto, e oferecer diretrizes que auxiliem na tomada de decisões, enfatizando que o dinamismo de todos os setores da sociedade podem interferir e demandar ajustes e adequações no plano durante a sua elaboração até a conclusão e acompanhamento.

Baseados nas informações levantadas, no público alvo que se queira atingir e na posição que se deseje ocupar na mente do consumidor, sugere-se que o Banco X adote a estratégia de marketing segundo a posição no mercado, que é a estratégia que considera a posição que a empresa ocupa no mercado. Para empresas líderes, que é o caso do Banco X, as ações devem prepará-las para o ataque das concorrentes, adotando-se uma estratégia de defesa, que prevê a inclusão dos serviços em novos mercados, aumentar os recursos de promoção de acordo com os movimentos dos concorrentes e, aumentar o uso e frequência de consumo dos seus produtos e serviços atuais (LAS CASAS, 2007).

Segundo o entrevistado Sr. Davi Silva, não existem fatores que impeçam o Banco X de investir em patrocínio ao futebol, mas por se tratar de uma empresa que tem o Governo Federal como principal acionista, segue as suas recomendações, e entre elas uma que determinava uma divisão de patrocínio, ficando os Correios com o patrocínio ao futsal, a Petrobras com o patrocínio ao futebol, e o Banco X com o patrocínio ao vôlei, que já vinha sendo praticado desde 1991.

O sucesso da parceria entre o Banco X e os clubes de futebol pode perfeitamente apresentar o resultado esperado e independem do modelo de parceria formulado com o vôlei, bastando para isso, que tanto patrocinador quanto patrocinado zelem pela transparência e cumprimento dos acordos pré-estabelecidos, conforme esclarece o entrevistado.

Sugerimos o monitoramento e controle constantes do plano de marketing, como forma de correção de desvios dos objetivos iniciais, adotando-se um sistema de controle de fácil operacionalização que possua as características de estabelecer padrão fidedigno para mensuração dos dados e do desempenho, além de propor medidas para correção de eventuais desvios (WESTWOOD, 1996).

5 CONCLUSÕES

A evolução administrativa no futebol nesses últimos anos vem demonstrando que a adoção de estratégias bem estruturadas, amparadas em projetos de médio e longo prazo, se apresenta como diferencial competitivo entre os clubes de futebol que não aceitam se posicionar em situação inferior ao patamar já alcançado, e aqueles que ainda buscam alternativas para paliativas para a solução de seus problemas.

Na outra extremidade, estão os investidores que buscam alternativas para aproximar os seus produtos e serviços do mercado consumidor, e apresentam disponibilidade de recursos para investir em estratégias que lhes proporcionem o retorno esperado.

Intermediando as partes envolvidas, temos o marketing, como ferramenta necessária e indispensável para tornar possível o relacionamento entre patrocinado e patrocinador. A eficácia dessa ferramenta pode ser comprovada no dia a dia da sociedade, onde se percebe a vantagem obtida por marcas, produtos e serviços de empresas que optam pela divulgação nos mais variados meios de comunicação.

A escolha da pesquisa exploratória como procedimento metodológico mostrou-se acertada, pois proporcionou uma análise do ambiente que envolve patrocinador e patrocinado, fornecendo informações indispensáveis para formular as conclusões aqui descritas, de forma racional e compatível com a realidade do mercado.

Observou-se neste trabalho, que o Banco X desfruta há mais de duas décadas dos benefícios decorrentes do apoio ao esporte, obtendo retorno satisfatório para os investimentos nas modalidades esportivas como voleibol, natação, tênis, entre outros. Com base nessas experiências, o Banco X adquiriu conhecimento indispensável para traçar novas estratégias que possibilitem manter ou ampliar as vantagens obtidas com as atuais parcerias.

A parceria já existente entre Banrisul, Grêmio e Internacional, com sucessivas renovações e aumento do valor do patrocínio, é um bom indício que esse tipo de patrocínio proporciona o retorno esperado pelo patrocinador, podendo servir de base para a formatação de futuros projetos de patrocínio.

O objetivo principal do trabalho, que é analisar a viabilidade de patrocínio aos clubes de futebol no Rio Grande do Sul, encontra sustentação em todos os ambientes que compunham os resultados elencados no capítulo anterior, demonstrando que os pontos fracos

são amplamente superados pelos pontos fortes, o que indica a viabilidade questionada no objetivo principal.

O modelo de parceria proposto nesse trabalho também encontra ambiente favorável quando a relação do patrocinador ocorrer com a seleção brasileira de futebol, encontrando menor resistência e maior aceitação por inexistir torcida adversária.

Entre os resultados encontrados, considera-se que a experiência do Banco X em patrocínio ao voleibol é de grande valia para a adoção de estratégias de marketing que tenham a finalidade de promover a instituição financeira no mercado na qual atua, igualando estratégia semelhante de seu concorrente Itaú, o que impede que o adversário monopolize o patrocínio ao futebol e obtenha vantagem competitiva caso o sistema de parceria se apresente rentável.

Há de se considerar também o momento favorável de estabilidade econômica e política que se apresenta no País, para adoção de estratégias que visem parcerias de longo prazo, que, de forma geral, se mostram mais rentáveis que aquelas que sofrem constantes mudanças. O aquecimento econômico observado após o período de crise mundial tende a crescer nos próximos anos em todas as áreas, mais especificamente no futebol, com a realização da Copa do Mundo em 2014, que resultará em boa oportunidade de visibilidade aos patrocinadores não só dos jogos da copa, mas de todos os acontecimentos futebolísticos que acontecerão a partir de 2012, ano que antecede a Copa das Confederações e que serve de parâmetro para os organizadores do evento para verificação do cumprimento das metas de realização de obras necessárias ao desenvolvimento dos jogos.

Considerando-se todos esses aspectos mencionados, conclui-se, que o sucesso das parcerias está diretamente relacionado com a transparência das relações, com o cumprimento dos acordos negociados e com a busca de alternativas para os contra tempos encontrados ao longo do processo. Superadas essas condicionantes, concluímos ser interessante a adoção do plano de marketing para patrocínio ao futebol, através da estratégia segundo a sua posição no mercado, por apresentar boas condições para obter sucesso, condições essas oferecidas pela situação atual do mercado e pelas possibilidades futuras.

O presente plano encontrou limitações quanto à região abrangida, uma vez que foi elaborado sob o ponto de vista do futebol gaúcho, que conta somente com duas forças no cenário nacional, proporcionando redução no valor desembolsado pelo patrocinador caso não queira correr o risco de rejeição da torcida rival e opte por patrocinar as duas equipes, mas também que exige investimento em publicidade para atingir um público muito inferior ao encontrado em Estados do centro do País. Encontrou também limitação na modalidade de

pesquisa exploratória, com amostra de apenas um entrevistado que representa o setor de marketing do Banco X, escolhida por apresentar resultados mais significativos para o plano de marketing, e, limitação de tempo, tendo em vista que um plano de marketing efetuado por apenas uma pessoa demanda tempo do qual não dispusemos, mas que mesmo assim proporcionou o levantamento de informações de grande importância para a conclusão do trabalho.

A sugestão para o desenvolvimento de pesquisas futuras é o aprofundamento do plano de marketing, com levantamento de novas informações e dados, com entrevistas com todas as partes envolvidas no processo, considerando-se aí os responsáveis vinculados ao Banco X, aos clubes de futebol e entidades esportivas relacionadas ao futebol, e pesquisas com abordagens descritivas com questionários envolvendo uma amostra mais significativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, U. **Disciplina, Indisciplina e a Complexidade do Cotidiano Escolar**. In: OLIVEIRA, M. K. de; REGO, T.C.; SOUZA, D.T.R. (Orgs) *Psicologia, Educação e As Temáticas da Vida Contemporânea*. São Paulo, Moderna, 2002.

ARENA MARKETING ESPORTIVO. **Marketing Esportivo**. Disponível em <http://www.arenasports.com.br/mktesportivo.asp>. Acesso em 30 de julho de 2010.

BANCO DO BRASIL. **Esportes**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portallbb>. Acesso em 25 de agosto de 2010.

BANCO ITAÚ S/A. Disponível em <http://www.itau.com.br>. Acesso em 29 de outubro de 2010.

BERTINI, A. **Economia da Cultura a indústria do entretenimento e o audiovisual no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BORGES, G. da R. **Entendendo o Marketing**. 1ª Ed. Pelotas: Educat, 2006.

CARDIA, W. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. São Paulo: Bookman, 2004.

CARRAVETTA, Elio. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro**. 1ª Ed. Porto Alegre: Age, 2006.

GRYNBERG, Caio de Almeida. **O impacto do patrocínio esportivo no consumidor: Um modelo para mensuração de sua efetividade**. In: Encontro Anual da Anpad, XXXII, 2008, São Paulo. Resumo dos trabalhos. São Paulo: ANPAD, 2008.

IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo. Disponível em: <http://www.ibme.org.br>

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P.; REIN, I.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo: A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores**. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEI 9615 de 24/03/98. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada**. 4ª Ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em <http://www.estado.com.br>. Acesso em 29 de outubro de 2010.

OLIVIER, D. Banrisul amplia Patrocínio de Grêmio e Inter. **Clic RBS**, Porto Alegre, junho 2010. Disponível em: <http://www.clicrbs.com.br/esportes/rs/noticias,Banrisul-amplia-patrocínio-de-Gremio-e-Inter.html.html>. Acesso em 30 de julho de 2010.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2006.

REVISTA X. Brasília: junho, 2010. Mensal.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, G. J. **Do comercial ao conceitual: Análise comparativa da publicidade Institucional do setor bancário brasileiro nos períodos de 1990-92 e 2006-08**. In: Encontro Anual da Anpad, 32, 2008, São Paulo. Resumo dos trabalhos. São Paulo: ANPAD, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez 2007.

SILVA, DAVI. Entrevistado do Banco X em 03 de novembro de 2010.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 336 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional o mercado de idéias e imagens**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing guia prático**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1996.

| APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

- 1) Qual a visão do Banco X quanto a estratégia de apoio/patrocínio ao esporte? (Com relação ao papel social do Banco, ao retorno financeiro, ao apoio às estratégias do Banco).
- 2) Como é desenvolvida a estratégia de escolha das modalidades patrocinadas, em se tratando de concorrência, oportunidades e perspectivas, desafios, entre outros?
- 3) Quais os esportes que o Banco X apoia, quanto investe em cada modalidade e desde quando?
- 4) Como é mensurado o retorno, qual a relação investimento/retorno de cada modalidade apoiada?
- 5) Com relação específica ao futebol, existe algum projeto de patrocínio/parceria com clubes ou entidades vinculadas à essa modalidade esportiva? Se sim, qual é o projeto? Se não, por que não?
- 6) Quais seriam os principais fatores que poderiam interferir positiva ou negativamente na concretização de patrocínio ou parceria com clubes de futebol?
- 7) A acentuada rivalidade entre torcidas/clientes em determinadas regiões do País seria fator determinante para o Banco não investir na modalidade? Se não, quais as principais estratégias para reduzir o risco de imagem?
- 8) A Instituição tem uma certa vinculação e reconhecimento como sendo o Banco Oficial, que representa o Brasil nas questões referentes à política econômica e social. Essa imagem, agregada ao fato do Brasil ser conhecido como País do futebol, o esporte mais praticado e difundido aqui nessa Nação, não poderia resultar em bons retornos financeiros caso o Banco optasse pelo apoio?
- 9) O caso específico do Rio Grande do Sul, onde já existe uma parceria entre os dois principais clubes e o banco oficial do Estado que foi renovada recentemente, não poderia servir de modelo para análise dos fatores positivos e negativos que envolvem o projeto, com a posterior aplicação em outras regiões ou até no próprio Estado?