

FERNANDO ROBERTO SANTINI

**MARKETING ESPORTIVO:
A UTILIZAÇÃO DO FUTEBOL, COMO FERRAMENTA DO
COMPOSTO PROMOCIONAL DE MARKETING.**

Dissertação apresentada á Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sob orientação do Prof. Doutor Alexandre Luzzi Las Casas.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
São Paulo
1999

“ A jornada começou
não é o fim
não é o começo do fim
entretanto, é o fim do começo
e temos um longo caminho pela frente”.

Sir Winston Churchill

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Alexandre Luzzi Las Casas, orientador e amigo, pela atenção, empenho e dedicação.

Aos professores da pós-graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica, pela contribuição através de seus conhecimentos durante o transcorrer do curso.

Às funcionárias da secretaria de alunos do setor de pós-graduação da PUC-SP, em particular à Srta. Shirley, pela paciência, carinho e simpatia que sempre demonstrou para comigo.

À Diretoria do Clube Executivos de Marketing, por ter disponibilizado seu banco de dados para o envio da pesquisa e, aos associados, por terem respondido aos questionários remetidos.

Aos meus colegas professores, da UNINOVE e da FASP, pelo apoio dado, nessa longa caminhada.

À Cidinha, Eduardo, Valdemir, João Baptista, Conceição, Guerra, Celso, João Bernardes e tantos outros da C. E. T. e da P. M. S. P., pelo estímulo constante nesse período de estudos.

Aos meus amigos, companheiros de salas de aulas, com quem convivi esses anos todos, fazendo trabalhos, preparando seminários, discutindo os temas apresentados, somando esforços para a conclusão de mais essa etapa de nossas vidas.

À Rita, Izilda, Marcelo, Denis, Milca, Lucas, Marcela, Walter e Irany, por me fazer acreditar cada vez mais nessa instituição chamada família.

Aos meus pais pelo carinho, amor e confiança que sempre me transmitiram em todos os momentos de minha vida.

À minha esposa Nanci, e aos meus filhos Gabriel e Fernanda, pela compreensão, apoio e estímulo constantes, fundamentais para a realização desse trabalho.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução desse estudo, meu muito obrigado.

**Á Nanci,
Gabriel e
Fernanda**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1. Histórico	1
1.2. Importância do estudo	3
1.3. Objetivos	15
1.4. Metodologia	15
1.5. O questionário	17
1.6. Seleção da amostra	19
1.7. Coleta de dados	20
1.8. Análise dos dados	21
1.9. Limitações do estudo	21

2. O ESPORTE

2.1. Conceito	23
2.2. O Futebol	27
2.3. Histórico do futebol	31
2.4. Aspectos legais	41
2.5. Formas de gestão	47

3. PATROCÍNIO

3.1. Histórico	57
3.2. Mecenato	58
3.3. Patrocínio	59

3.4. Diferenças entre patrocínio e mecenato	61
---	----

4. MARKETING

4.1. O conceito de marketing	64
4.2. Posicionamento do marketing esportivo	66
4.3. Utilização do marketing esportivo	71
4.4. Objetivos do marketing esportivo	80
4.5. Investimentos em marketing esportivo	83

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Apresentação da Pesquisa	87
5.2. Alternativas para mudança no futebol brasileiro	88
5.3. A utilização do futebol como ferramenta de marketing	93
5.4. Investimentos em marketing	95
5.5. Formas de comunicação mercadológicas utilizadas pelas empresas	97
5.6. Potencial de utilização do esporte como ferramenta mercadológica	102
5.7. Ramo de atividade das empresas onde os profissionais pesquisados atuam	112

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões	117
6.2 Recomendações	121

7. ANEXOS

7.1. Anexo 1	124
--------------	-----

7.2. Anexo 2

128

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1. Bibliografia Básica

141

8.2. Bibliografia Complementar

147

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quanto vale o jogador brasileiro	06
Quadro 2: Exportações no 1º semestre	07
Quadro 3: Evolução da cota fixa por clube, por mando de jogo no Campeonato Paulista de 1997/99	10
Quadro 4: O dinheiro dos patrocinadores	12
Quadro 5: A recompensa	14
Quadro 6: Atividades em que o Brasil se destaca com obras e realizações de grande valor	26
Quadro 7: Cronologia do futebol	40
Quadro 8: As vantagens de se ter um grande investidor como parceiro	51
Quadro 9: As novas parcerias do futebol	56
Quadro 10: Empresas e equipes do Campeonato Brasileiro de 1997	72
Quadro 11: Maiores investidores no esporte, nos EUA	85
Quadro 12: Quem investe em esporte nos EUA, por área de atividade	86
Quadro 13: Alternativas para a mudança do futebol brasileiro	88
Quadro 14: O que mais prejudica o futebol brasileiro	91
Quadro 15: O uso do futebol como ferramenta de marketing pode trazer resultados positivos ?	93
Quadro 16: Ferramentas que devem ser utilizadas com o patrocínio	94

Quadro 17: Montante de investimentos em Marketing, por ano	95
Quadro 18: Investimentos em propaganda e promoção de vendas, por ano	96
Quadro 19: Mídia mais utilizada pela empresa	97
Quadro 20: Empresas que se utilizam do marketing esportivo	98
Quadro 21: Modalidades utilizadas	99
Quadro 22: Objetivos do patrocínio	100
Quadro 23: Verba anual destinada ao patrocínio	101
Quadro 24: Utilizaria o esporte como ferramenta mercadológica	102
Quadro 25: Modalidades que utilizaria	103
Quadro 26: Cargo que o entrevistado ocupa	114
Quadro 27: Responsável pela distribuição dos recursos de comunicação da empresa	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Paradigma que demarca as fronteiras entre brincadeira, jogo e esporte	24
Figura 2: Sustentação do esporte e da cultura	63

RESUMO

A utilização do esporte como ferramenta mercadológica vem crescendo de forma constante e intensa nos últimos anos. Tem movimentado uma grande quantidade de recursos e pessoas. O futebol é o esporte mais praticado e difundido do planeta.

Essa dissertação tem por objetivo o estudo do futebol, suas origens e sua utilização como ferramenta do composto promocional.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio da qual, apurou-se a definição do que é brincadeira, jogo e esporte e suas diferenças básicas, devido ao fato de que, o foco desse trabalho está voltado para a exploração das relações entre o futebol de um questionário enviado pelo correio e comparado os levantamentos da pesquisa bibliográfica com os resultados obtidos através da pesquisa de campo.

Os profissionais pesquisados, em sua grande maioria, consideram que investir no futebol como ferramenta de marketing, pode trazer resultados positivos para a empresa.

ABSTRACT

Sport as marketing tool has been increasing in a constant and intensive way these last years. It has been mobilizing a great amount of resources and people. Soccer is the most practiced and divulged sport in the planet. Specifically in Brazil, there is not competitive sport modality for it.

This dissertation intends to study the origin of soccer and the use of it as a promotional mix tool.

So it has been done a bibliographic research to define what the meaning and differences of play, game and sports because this work intends to show the relation between the soccer which is a sport modality and marketing. The soccer history has been approached from its origin till its actual practices. It has been checked the legal aspects that guide the sport in Brazil and the most frequent management contracts between clubs and companies. Still the patronage and sponsorship, which are the sports marketing origins, have been examined, as well as its place in marketing concepts.

It has been done a field research with marketing professionals using a questionnaire sent by mail. This was confronted with the data of bibliographic research.

Most of the professionals who answered the questionnaire considered investing in soccer a marketing tool that can bring positive results to the companies.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Histórico

A utilização do esporte para a divulgação de produtos ou marcas no Brasil é recente, tendo se iniciado no final da década de 70, mas nos últimos anos, vem-se expandindo consideravelmente.

O Atletismo teve a contribuição da Lufkin, indústria de materiais para construção civil, no final da década de 70, patrocinando a Federação Paulista. Ainda na década de 70 a Randi, empresa do ABC paulista, adotou o time de Voleibol masculino de Santo André, que depois se transformaria no Pirelli. No início dos anos 80, no Rio de Janeiro, a Atlântica - Boa Vista investe no Vôlei masculino, que, depois de incorporada pelo Bradesco, passa a investir também no basquete, atletismo e futebol de salão. Ainda no Rio, a Supergasbrás montou um time de Voleibol feminino no início dos anos 80. Em Minas, a FIAT passou a patrocinar o Minas Tênis Clube no Voleibol masculino.

A Alpargatas, utilizando-se de sua marca "Topper" , passa a patrocinar, no início dos

anos 80, a Confederação Brasileira de Futebol - CBF, a Confederação Brasileira de Natação - CBN, a Confederação Brasileira de Basquetebol - CBB e o Corinthians e, através da sua marca "Rainha", o Pirelli, o Bradesco, a Confederação Brasileira de Voleibol - CBV, a Confederação Brasileira Tênis e a promover os torneios de tênis *Rainha Classic, Rainha Open e Rainha Cup*. O 2o. Cartório de Notas em São Paulo, monta um time de Futebol de Salão, o Gercan, no final da década de 70. (MELO NETO, 1986)

No esporte universitário, nessa mesma época, a Universidade Gama Filho, no Rio de Janeiro e as Faculdades Integradas Santana, em São Paulo, passam a investir maciçamente no esporte, propiciando aos atletas, bolsas de estudo.

No futebol de campo profissional, o Banco Nacional patrocinou a final do campeonato brasileiro de 1984, quando colocou sua logomarca nos dois clubes: Vasco da Gama e Fluminense, ambos do Rio de Janeiro. Quarenta e nove emissoras transmitiram a partida para todo o Brasil. O BCN - Banco de Crédito Nacional -, em 1988, patrocinou o time campeão de Basquetebol Feminino, em São Paulo.

Em 1992, a Parmalat fecha contrato de co-gestão com a Sociedade Esportiva Palmeiras. Esse fato, provavelmente, é o marco de transformação da relação Empresa-Clube no futebol profissional no Brasil.

Em termos mundiais, LANCELOTTI (In: POZZI, 1998:21) diz que "*a história dos patrocínios no futebol teve início na Itália, em 1952, quando uma empresa de*

bebidas, a Stock, produtora de um conhaque já famoso, colocou anúncios em todos os estádios do país e garantiu uma cota de US\$ 30 mil a cada clube da série A”.

Nesse período a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) impedia que os times vendessem espaços publicitários em seus uniformes. Com muita criatividade, em 1979, Franco D’Attoma, presidente do Perugia, da Itália, negociou com o Pastificio Ponte um apoio financeiro de US\$ 250 mil e usou o dinheiro para montar uma fábrica de artigos esportivos, com o nome de “Ponte”, podendo, assim, usar a marca do pastificio em suas camisas. Nessa mesma época, a Bayer, laboratório farmacêutico alemão, comprou duas equipes de futebol: O Leverkusen e o Uerdigen, transformando seus distintivos em logomarcas; e na Holanda, a Philips adquiriu o controle acionário do Eindhoven, que virou PSV, isto é, União Desportiva Philips. (POZZI, 1998)

Pode-se observar, a partir dos dados apresentados, a evolução da utilização do esporte como ferramenta mercadológica. O envolvimento cada vez maior de empresas de grande porte, além das já citadas, em Marketing Esportivo, confirma o interesse das organizações e do público pelo assunto.

1.2. Importância do estudo

Atualmente, as organizações não são identificadas apenas pelo seu volume de vendas ou seu lucro. Sua relação com o ambiente externo (relacionamento com o consumidor, avanços na tecnologia, concorrência, exigência de qualidade) tem

influenciado seu ambiente interno, obrigando essas organizações a buscarem estratégias e atitudes inovadoras.

Dentro dessa perspectiva, surge o marketing esportivo como uma ferramenta utilizada pela empresa, partindo-se do pressuposto de que sua utilização causa um impacto favorável diante do público em geral, tendo em vista que a prática de esporte transmite a quem participa, quer assistindo, quer jogando, a sensação de juventude, força, saúde, vigor e alegria.

LIMA GONÇALVES (1996) confirma esse raciocínio, afirmando que o Marketing Esportivo interessa às empresas, que produzem equipamentos esportivos, ou produtos cuja imagem se associe à saúde e à prática de esportes. Outro grupo de empresas interessadas é o das que procuram associar sua imagem as características dos esportistas - juventude, agilidade, velocidade, sentimento de equipe, entre outros - ou à idéia de qualidade de vida.

Além desse tipo de interesse, verifica-se que o esporte ocupa um espaço nobre nos jornais, revistas, rádios e televisões. Preenche, ainda, um espaço considerável no lazer das pessoas e é motivo de reuniões de confraternização, como as do futebol aos domingos pela manhã ou de festas, com o “racha” entre casados e solteiros.

A utilização do marketing esportivo, através do patrocínio, envolve, segundo alguns autores, além da empresa e o clube, o atleta, o público e o governo.

GRESEMBERG (1992:3) ressalta “*que o patrocínio não só beneficia a empresa, em termos de imagem, mas também o atleta, no que concerne ao suporte financeiro para seu desenvolvimento, o público, que é contemplado com melhores espetáculos, o governo, que tem um de seus papéis desempenhados pela empresa, e a sociedade como um todo, que tem a possibilidade de conhecer e vir a praticar estes esportes, como formas alternativas de lazer*”.

POZZI (1998:17) amplia o número de favorecidos, introduzindo a mídia, como uma das interessadas, afirmando que os beneficiados quando se fala em patrocínio esportivo, são:

- *“a empresa patrocinadora, que se utiliza do esporte como ferramenta de marketing para atingir diversos objetivos de comunicação;*
- *o atleta, que tem no marketing esportivo uma fonte de receita que possibilita seu desenvolvimento e dedicação integral ao esporte;*
- *o clube, que passa a contar com outras fontes de receita para equilibrar seu orçamento e reduzir sua dependência das receitas tradicionais, como bilheteria e direitos de transmissão;*
- *o governo, que tem um de seus papéis desempenhados pela empresa, na medida em que a sociedade passa a ter maior acesso a alternativas de lazer;*
- *a mídia, eletrônica e impressa, que passa a contar com mais opções de programação/matérias que atingem em cheio o gosto dos dois públicos-alvos dos veículos de comunicação: os telespectadores e os anunciantes.”*

Além dos aspectos acima observados, podemos verificar que a própria balança comercial do país poderia se beneficiar com os resultados do Marketing Esportivo.

Em um estudo comparativo, pode-se observar no QUADRO 1, o quanto renderia a exportação de jogadores em um determinado período, se seus passes pertencessem ao governo Federal.

QUADRO 1: Quanto vale o jogador brasileiro

Nome	Valor em US\$
Giovanni	9 milhões
Rivaldo	8 milhões
Zé Elias	6,5 milhões
Jardel	6,5 milhões
Flávio Conceição	5,5 milhões
Romário	5 milhões
Amaral	4 milhões
Zé Maria	3,5 milhões
Beto	3,5 milhões
Total	51,5 milhões

Fonte: Produto para exportação. Jornal da Tarde, 28/08/96

Comparando esses números com os apresentados no QUADRO 2, que demonstra o volume de exportações efetuadas pelo país, no 1º semestre de 1996, vê-se que o

montante arrecadado com as exportações de jogadores foi US\$ 4 milhões a mais do que o obtido com a exportação de gasolina. Verifica-se, ainda, que o valor obtido pela venda do passe do jogador Giovanni equivale a um mês de exportação de cacau.

QUADRO 2: Exportações no 1º semestre de 1996

Produto	Valor em US\$
Cacau	67,7 milhões
Alumínio	61,8 milhões
Pesca	56,4 milhões
Álcool Etílico	48,9 milhões
Gasolina	47,1 milhões
Bebidas	38 milhões
Fios, cabos e condutores	34 milhões
Estanho	31,3 milhões

Fonte: Produto para exportação. Jornal da Tarde, 28/08/96

Em 1998/99 apenas dois jogadores tiveram seus passes negociados por US\$ 56 milhões. Denílson, para o Bétis da Espanha, por US\$ 35 milhões e Fábio Júnior, para o Roma, da Itália, por US\$ 21 milhões, incluídos aí, os 15% do valor dos passes, que se destinam aos jogadores. O passe dos dois jogadores equivale a, praticamente, seis meses de exportação de pesca e é maior que o semestre de

exportação de álcool etílico, gasolina, bebidas, fios, cabos e condutores e estanho.

Cabe destacar que, o passe é um elo que prendia o jogador ao clube, mesmo após o fim do contrato de trabalho. A legislação sobre o passe no futebol brasileiro estava regida pela Lei do Atleta Profissional, de 1976. Por ela, um jogador só teria direito ao passe livre com 32 anos de idade e dez seguidos no seu último clube. Se o clube atrasasse os salários do jogador por três meses, ele poderia pedir o passe, mas, se a agremiação saldasse a dívida, prendia o jogador outra vez. (DAMATO, 1997:19). Com a Lei Pelé, o fim do passe se dará em 2001.

Comparativamente, verifica-se o crescimento do marketing esportivo que, em 1987, movimentava no mundo cerca de US\$ 500 milhões ano e em 1997, movimentou cerca de US\$ 10 bilhões.

A evolução dos investimentos em marketing esportivo, fica evidenciada quando se observa que a BBC de Londres pagou pela transmissão dos Jogos Olímpicos de 1948 o valor de US\$ 2,2 mil e, a NBC desembolsou pela transmissão das Olimpíadas até o ano de 2008, o valor de US\$3,6 bilhões. Dos US\$ 320 milhões pagos pelos patrocinadores, em 1998, pela transmissão da Copa do Mundo na França, até os US\$ 1,2 bilhão pagos para transmitir em 2002, no Japão e Coréia do Sul e US\$ 1,3 bilhão pela copa de 2006. (POZZI, 1998:50)

Calcula-se que o esporte como um todo movimenta 6 bilhões de dólares no Brasil. Dois terços desse total estão ligados ao futebol. Só a indústria de material de futebol

tem um faturamento anual de 1,5 bilhão de dólares. Em doze meses são fabricados e vendidos 3,3 milhões de pares de chuteiras e 5,6 milhões de pares de tênis para futebol de salão e futebol *society*. As bolas chegam a 6 milhões por ano e, as camisas de futebol somam 32 milhões de peças por anos, não incluídas aí as dos 12.000 jogadores profissionais, que recebem seus uniformes de graça dos fabricantes e patrocinadores. Podem-se acrescentar à conta mais 50.000 unidades. (CARDOSO, 1998:54)

SHANA (1996), salienta que, o potencial de mercado de esporte, que é constituído por milhões de torcedores brasileiros que gostam e acompanham o futebol e se identificam com algum clube, é ignorado pelos dirigentes e patrocinadores.

Apesar disso, no Brasil, particularmente em São Paulo, pode-se notar a evolução dos investimentos feitos nos últimos anos. (QUADRO 3 - Página 10)

Além dos valores destacados no quadro a seguir, o campeão paulista de 1999 receberá R\$ 2 milhões e o vice-campeão R\$ 500 mil.

QUADRO 3: Evolução da cota fixa por clube e por mando de jogo nos Campeonatos Paulista de 1997/99.

Clube	Cota por jogo em 97 (R\$)	Cota por jogo em 99 (R\$)
Corinthians	220.000,00	600.000,00
Palmeiras	220.000,00	600.000,00
São Paulo	220.000,00	600.000,00
Santos	220.000,00	600.000,00
Portuguesa	64.075,92	600.000,00
Guarani	49.182,83	170.000,00
Mogi-Mirim	45.094,92	120.000,00
América *	44.399,96	-
Araçatuba	35.966,36	120.000,00
Botafogo *	30.028,90	-
Rio Branco	29.722,87	120.000,00
União São João	25.592,23	120.000,00
Portuguesa Santista	21.334,77	120.000,00
Juventus *	21.334,77	-
São José	21.334,77	120.000,00
Matonense	-	120.000,00
Ituano	-	120.000,00
União Barbarense	-	120.000,00
Inter de Limeira	21.334,77	120.000,00

* Rebaixados para a divisão A-2.

As cotas de patrocínio foram estipuladas após uma reunião entre os clubes e tiveram sua origem com os R\$3,5 milhões do patrocínio da Coca-Cola/Kaiser e mais os R\$13,3 milhões que a televisão desembolsou para a transmissão dos jogos de quinta-feira e sábado, ao vivo, para o campeonato paulista de 1997. Para o Campeonato Paulista de 1999, as cotas tiveram origem nas parcerias desenvolvidas pela Federação Paulista de Futebol: R\$ 42 milhões nas cotas de televisão, R\$ 30 milhões do grupo VR. (BRASIL, 1997: E4-E5), (PRÓSPERI, 1999: 2B)

Um dos principais objetivos da Federação Paulista de Futebol, de acordo com seu presidente, Eduardo José Farah, é aumentar a média de público, passando de 13 mil para 18 mil torcedores por jogo.

Para que cada clube receba sua cota, é necessário que garanta um público mínimo por jogo em seu campo. O que pode-se observar é que os clubes não estão conseguindo atingir o mínimo estipulado. Esses clubes estão se utilizando de uma estratégia que deverá influir decisivamente para aumentar a média de ingressos vendidos: estão comprando os ingressos para atingir o público mínimo estipulado e, com isso, receber sua cota integralmente. Esse recurso, embora lícito, tende a criar um público médio bem acima do real verificado.

Comparando-se com os custos da inserção de um comercial na Rede Globo de televisão, no horário nobre, que é de US\$ 80.000 (SHANNA, 1996:3B) observa-se, através do QUADRO 4 na página 12, que os valores investidos nos clubes de futebol podem ser considerados pequenos.

Quadro 4: O Dinheiro dos Patrocinadores.

CLUBES BRASILEIROS	PATROCINADORES	R\$ / MÊS
CORINTHIANS*	Batavo	600.000 ***
SÃO PAULO*	Bom-Bril	350.000**
SANTOS*	Unicor	250.000 + contratações
PALMEIRAS*	Parmalat	550.000 + contratações
PORTUGUESA*	Salenco	170.000**
FLUMINENSE***	Sem patrocinador	
VASCO***	Sem patrocinador	
BOTAFOGO*	Sem patrocinador	
FLAMENGO*	Petrobrás	250.000
CRUZEIRO	Energil-C	250.000
ATLÉTICO-MG*	Tenda	100.000
INTERNACIONAL	General Motors	250.000
GRÊMIO	General Motors	250.000
CLUBES ESTRANGEIROS	PATROCINADORES	US\$ / MÊS
MILAN	Opel	550.000
MANCHESTER UNITED	Sharp	420.000
REAL MADRID	Teka	320.000

Fonte: Jornal da Tarde, 10/10/96, p. 3.

* Dados atualizados em 3 de agosto de 1997, Folha de São Paulo, p.4.

** Dados atualizados em 16 de setembro de 1997, Jornal da Tarde, p. 8B

*** Dados atualizados em 21 de janeiro de 1999, Jornal da Tarde, via Internet

Além do aspecto financeiro, cabe ressaltar o retorno obtido pelas empresas no que tange à utilização do patrocínio esportivo como mídia alternativa. A Simonsem

Associados ¹, empresa sediada em São Paulo, realizou uma pesquisa com o objetivo de calcular o retorno de um patrocínio, e revelou que o Corinthians deu US\$ 48 milhões de retorno, em 1993, para a Kalunga, montante calculado através dos custos da publicidade dos jornais, revistas e redes de TV, que veicularam gratuitamente a marca do patrocinador. Em 1994, a Kalunga obteve um crescimento de 70% de seu faturamento (MELO NETO, 1986:148).

O resultado da pesquisa demonstrou, segundo seus autores, que a utilização da verba publicitária de uma empresa no patrocínio do futebol, através de clubes de futebol profissional propicia retorno para os investidores.

Apesar de ter sido efetuada em 1994 e tendo, de lá para cá, os investimentos crescido substancialmente, o QUADRO 5, na página 14, demonstra o retorno propiciado pelo investimento em patrocínios esportivos, e da repercussão na imprensa dos times que obtiveram essa vantagem.

¹ O autor não esclarece o montante investido pela empresa.

QUADRO 5: A recompensa

Empresas	Equipe patrocinada	Período de cobertura	Retorno obtido
Colgate	Vôlei Feminino	De outubro de 1991 a março de 1992	Mais de 1.700 reportagens nos jornais, 3 horas e 50 minutos de noticiários de TV e 23 horas e meia de cobertura dos jogos.
BCN	Basquete feminino	De setembro de 1987 a março de 1992	9.100 reportagens na imprensa escrita, 26 horas de notícias na TV e 70 horas de transmissão de jogos.
BANESPA	Vôlei Masculino	De abril de 1991 a março de 1992.	128.000 cm de colunas de reportagens em jornais, 121 horas de cobertura pela TV.
IBF	Todos os esportes coletivos amadores e o futebol profissional do São Paulo F. C., mais o patrocínio de Christian Fittipaldi na Fórmula I.	De junho de 1991 a abril de 1992	Reportagens correspondentes a 88 páginas de jornais e 2 horas e meia de TV.

Fonte: O esporte via para escanteio. Revista Exame, 29 Abr. 1994, p. 78

1.3. Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é **identificar e analisar a utilização do futebol profissional como meio de divulgação de marcas e produtos.**

Em termos específicos, espera-se:

- ⇒ Identificar as formas de gerenciamento no relacionamento entre as empresas e os clubes;
- ⇒ Identificar o cargo dos responsáveis pela distribuição dos investimentos em marketing das empresas;
- ⇒ Ouvir a opinião dos profissionais de marketing pesquisados, sobre o uso do esporte como instrumento do composto promocional de marketing;
- ⇒ Analisar a opinião dos profissionais de marketing pesquisados, sobre o futebol como instrumento mercadológico.

1.4. Metodologia

Além da pesquisa bibliográfica realizada a partir das publicações especializadas, nos livros de marketing e de futebol, em jornais, revistas e na internet, detectou-se a necessidade de se desenvolver uma pesquisa junto aos profissionais de marketing que atuam nas empresas.

Para CALDER (1977: 355) a pesquisa mercadológica é dividida em quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa é subdividida em descritiva e científica, e a

pesquisa qualitativa, por sua vez, é subdividida em exploratória, clínica e fenomenológica. A pesquisa quantitativa descritiva é cotidiana e deve achar modelos numéricos relacionados a conceitos, enquanto a pesquisa científica deve utilizar a mensuração para testar construtos científicos e hipóteses causais. Já a pesquisa qualitativa exploratória, é considerada pré-científica e deve gerar construtos científicos e validá-los através da experiência; a pesquisa qualitativa clínica é considerada quase científica e deve usar construtos científicos de segundo grau sem mensuração numérica e, finalizando, a pesquisa qualitativa fenomenológica, é cotidiana e deve entender as experiências cotidianas do consumidor.

GIL (1995: 44) diz que a principal finalidade das pesquisas exploratórias está em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para SELTZ e outros (1974: 59) os estudos exploratórios são indicados quando se procura uma maior aproximação com o fenômeno, ou uma nova compreensão sobre ele.

Segundo os autores citados, os estudos exploratórios têm uma série de funções:

- aumentar o conhecimento do pesquisador a respeito do fenômeno que se deseja investigar em um estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que se pretende realizar este estudo.
- esclarecer conceitos.
- formular um problema para a investigação mais exata ou para a criação de

hipóteses.

- estabelecer prioridades para futuras pesquisas.
- Obter informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situação de vida real.

A pesquisa que se pretende desenvolver neste trabalho adequa-se às funções e à descrição da pesquisa exploratória: procura-se investigar as causas que levam as empresas, investir no esporte, em particular, no futebol como ferramenta do composto promocional de marketing.

Além de exploratória, ela pode ser considerada descritiva, pois tem como objetivo descrever uma situação (LAS CASAS, 1997). A pesquisa procura descrever a opinião dos profissionais de marketing sobre a utilização do futebol como ferramenta do composto promocional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, os dados secundários foram obtidos por meio da consulta a livros, revistas, publicações avulsas, artigos científicos e imprensa escrita, conforme bibliografia e os dados primários foram obtidos através de questionário. (ANEXO 1 - página 121)

1.5. O questionário

A partir da proposta deste trabalho, verificou-se a impossibilidade de se investigar a

opinião de todos os profissionais de marketing que, de certa forma, estão envolvidos com as decisões de investimentos nas mais diversas ferramentas do composto promocional. Optou-se, então, pelo envio de um questionário para os profissionais selecionados a partir do banco de dados da associação Brasileira de Anunciantes – ABA, denominado Clube Executivos de Marketing.

Questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 1995:124)

Dentre suas vantagens, podemos destacar que: possibilita atingir um número grande de pessoas, mesmo em uma área muito extensa; implica menos gastos; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador.

Como desvantagens, podemos destacar a possibilidade de não entendimento da questão formulada; o não conhecimento das condições sob as quais as questões serão respondidas; a não garantia de devolução das respostas; e a possibilidade de interpretações diferentes das questões formuladas, entre outras.

Para evitar tais desvantagens, enviou-se 10 questionários que serviram de pré-teste, a dez pessoas diferentes, escolhidas aleatoriamente.

Procurou-se elaborar um questionário conciso, concreto, objetivo, claro e foram

enviados com os envelopes para resposta já preenchidos, com o objetivo de aumentar o volume de retorno. Além do envelope, disponibilizou-se aos pesquisados, número de fax e e-mail.

Inicialmente aventou-se a possibilidade de o envelope para a resposta ser enviado já postado, com o objetivo de sensibilizar o profissional pesquisado e aumentar o retorno dos questionários. O alto custo de correio inviabilizou tal procedimento.

1.5. Seleção da amostra

Dada a dificuldade em se atingir o universo de profissionais de marketing existente, procurou-se selecionar uma amostra dessa população. Para tanto recorreremos ao Clube Executivos de Marketing.

O Clube Executivos de Marketing, é uma entidade que abriga perto de 1.100 dirigentes de marketing, das mais diversas empresas e ramos de atividade. É um órgão da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) criado para promover a integração, o desenvolvimento e a valorização dos profissionais de marketing. A proposta da entidade é promover encontros mensais para discutir o presente e o futuro das atividades de marketing no Brasil e no mundo, entre os associados e personalidades de destaque no cenário do marketing empresarial e da sociedade, além de diversos seminários, palestras e simpósios sobre marketing.²

² Ricardo Luiz ROCCO, presidente do Clube Executivos de Marketing. *In*: fax da ABA (Associação

Nosso alvo foram os executivos de marketing de São Paulo. O questionário foi enviado aos associados do Clube Executivos de Marketing, através de uma mala direta obtida junto ao Clube, com a finalidade específica de atender o escopo desse trabalho.

1.6. Coleta de dados

A coleta de dados reuniu os dados secundários obtidos através da pesquisa bibliográfica e os dados primários, obtidos através do questionário enviado.

Os questionários, em número de 1.086, foram enviados pelo Correio, com um envelope subscrito para devolução. Esperava-se um retorno de 3% das respostas, que é o normalmente obtido em malas diretas³.

O pré-teste da pesquisa foi realizado junto a uma amostra de 10 executivos do Clube de Executivos de Marketing que, após selecionados aleatoriamente, a pesquisa foi efetuada pessoalmente, procurando detectar as possíveis falhas de

entendimento. Após o pré-teste, nenhuma modificação foi feita no questionário. Os entrevistados entenderam todas as questões.

Do total dos questionários enviados, 62 (5,70%) foram devolvidos pelo Correio, por

Brasileira de Anunciantes), sobre o clube.

³ Não conseguimos encontrar nenhum dado estatístico sobre taxa de retorno de mala direta na pesquisa bibliográfica. Este fato explica-se, em parte, pela multiplicidade de usos que a mala direta

motivos de mudança do destinatário. Dos 1024 questionários, provavelmente, recebidos pelos destinatários, 104 (10,14%) retornaram com as respostas. O retorno foi superior ao esperado de 3%. Destes, 41 (39,42%) vieram com pedido de envio dos resultados da pesquisa; 02 vieram por fax e 01 por e-mail.

Essa taxa de retorno pode ser considerada satisfatória, tomando por parâmetro a taxa de retorno obtida por OLIVEIRA e COSTA (In: OLIVEIRA, MORAES, 1994), em seu estudo intitulado *Conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao profissional de recursos humanos do estado de Pernambuco*. Os autores alcançaram uma média de 13,5 % de taxa de retorno na primeira remessa de sua mala direta.

1.7. Análise dos dados

Os dados primários foram analisados a partir do cruzamento das respostas dadas às questões formuladas, com os dados secundários, obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. Também foram cruzadas as respostas às perguntas envolvendo ramo de atividade da empresa, capital investido em marketing e em comunicação, poder de decisão quanto ao destino da verba publicitária, opinião sobre o futebol como ferramenta mercadológica e sobre os principais motivos que levam ou não ao patrocínio esportivo, notadamente o futebol.

1.8. Limitações do estudo

Ao iniciarmos a pesquisa, notamos que a literatura sobre o tema é praticamente inexistente. Além de algumas dissertações de mestrado, raros são os livros sobre o assunto, como pode ser observado na bibliografia desse trabalho.

A pesquisa realizada revelou que alguns profissionais que atuam em empresas que se utilizam do esporte como ferramenta de marketing, embora tenham seus dados amplamente divulgados pela imprensa, não os informaram na resposta devido ao caráter sigiloso que atribuíram aos mesmos.

Outro aspecto limitativo é o fato de não ter sido utilizada uma amostra representativa de toda as empresas que possuem potencial para a utilização do esporte como estratégia de marketing, por razões de tempo e custo.

Dessa forma, os resultados obtidos serão limitados aos elementos da pesquisa efetuada e poderão ser considerados conclusivos, em relação ao universo da pesquisa.

2. O ESPORTE

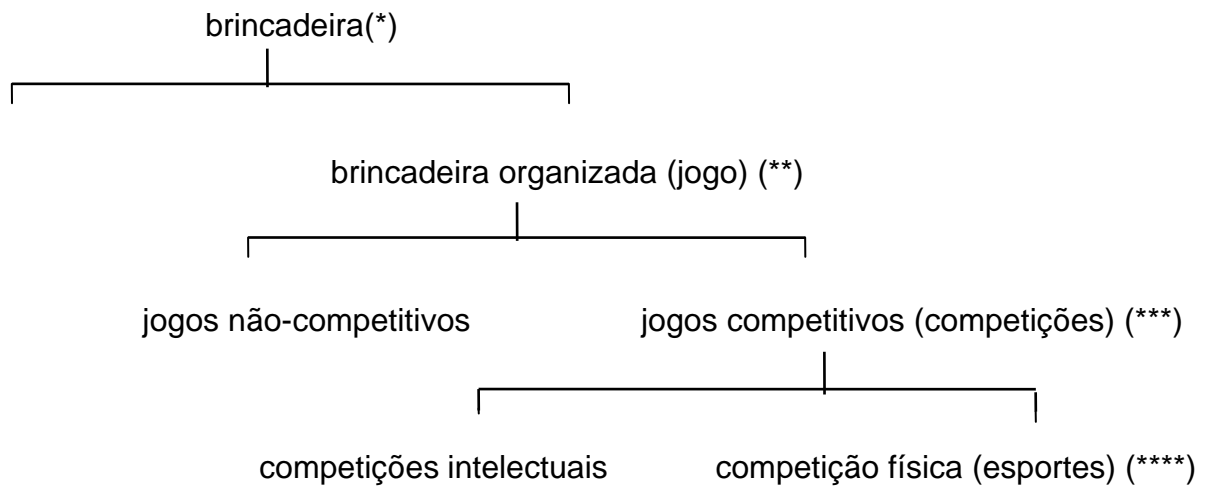
2.1. Conceito

Uma das grandes características do futebol é a simplicidade de suas regras. São apenas 17 artigos de fácil entendimento. Essa é uma das razões que faz com que o futebol seja a modalidade esportiva mais praticada no mundo. Para que se possa entender esse fenômeno um pouco mais, optou-se, neste trabalho, por diferenciar, dentro da prática da modalidade, o que é brincadeira, o que é jogo, e o que é o esporte propriamente dito.

A sociologia do esporte faz uma distinção entre estas três atividades que de certa forma se assemelham e se inter-relacionam. (HELAL, 1990) (Figura 1 - página 24)

A brincadeira representa o voluntário, o lúdico, sem regras fixas. Agora, quando se organiza a brincadeira, estabelecendo regras e sistematizando-a, surge o jogo. E, quando se submete o jogo à uma organização instituída, acima dos interesses dos praticantes ou torcedores, temos o esporte.

FIGURA 1: Paradigma que demarca as fronteiras entre brincadeira, jogo e esporte



Grau de organização:

* = Nenhum

** = pequeno

*** = grande

**** = organização em grande escala

Exemplos:

Brincadeira: Bate bola no quintal, etc.

Jogos não-competitivos: linha de passe, gol a gol, dois toques, etc.

Jogos competitivos: jogo de várzea, etc.

Competições intelectuais: campeonato de xadrez, campeonato de damas, etc.

Competições físicas: campeonato de futebol, copa do mundo, olimpíada, etc.

Adaptado de Ronaldo HELAL, O que é sociologia do esporte, Coleção Primeiros Passos, vol. 235, Editora Brasiliense, 1990, p.30

HELAL (1990:10) destaca que o esporte tem duas características básicas: a natureza do conflito que regula qualquer esporte e seu caráter de incerteza.

Transportando essas duas características para o futebol, RAMALHO (1998:35) afirma que um dos aspectos mais charmosos do futebol é o *“grau relativamente elevado de imponderabilidade, o que faz com que o favoritismo de uma equipe esteja sempre sujeita a uma certa reserva (...) o futebol traz em seu bojo, uma série infundável de situações surpreendentes, inesperadas, alheias aos prognósticos baseados nos resultados pretéritos.”*

Para BRUNORO (1998:2), o esporte não deve ser encarado apenas como um produto frio e distante. Para ele, *“o esporte imita a vida”*.

A importância do esporte na vida do brasileiro fica evidenciada na pesquisa *Listening Post*, (QUADRO 6, página 26) realizada em junho de 1997 pela Standard, Ogilvy & Mather, cuja proposta era examinar alguns valores que estão mais presentes nos corações e mentes da população. A pesquisa perguntava:

Das áreas de atividade deste cartão quais são, em sua opinião, as três principais em que o Brasil se destaca com obras ou realizações de grande valor ?

QUADRO 6: Atividades em que o Brasil se destaca com obras e realizações de grande valor.

Base Total da amostra – RM	Total (%)	Classe Social (%)			
		A	B	C	D
Esportes	80	84	81	83	74
Música	56	54	54	59	53
Televisão	46	52	41	47	45
Indústria	24	32	26	19	27
Dança	19	14	14	19	24
Publicidade	14	16	20	9	14
Literatura	12	16	13	13	10
Moda	11	6	12	13	10
Teatro	11	6	12	13	10
Ciência e Tecnologia	10	16	8	10	10

Fonte: Joana GONÇALVES. Brasileiro valoriza mais a família e o trabalho. Revista Meio e Mensagem, 01 Set.1998, p.42.

Como se pode observar, o esporte lidera com tranquilidade na lembrança dos brasileiros e, em todas as classes sociais.

MURAD (In CARDOSO, 1998:54-63) afirma que “ o esporte é a organização social do lúdico, e toda a sociedade elege uma modalidade que a caracteriza. O futebol é um fenômeno que traduz a cultura brasileira”

2.2. O Futebol

O futebol é uma modalidade esportiva, disputada por dois times, com quantidades iguais de atletas, num campo com um gol em cada uma das extremidades, jogada com os pés, utilizando-se uma bola, cujo objetivo é fazer essa bola entrar no gol do adversário. É o esporte mais popular e praticado no mundo. Os programas de televisão que tratam dessa modalidade esportiva alcançam altos índices de audiência. Os jornais, atendendo seus leitores, aumentaram o espaço dedicado ao esporte, com destaque evidente para o futebol. Sobre o tema, BRUNORO (1998:2B) diz: “ *...fiquei tentando entender este fenômeno chamado futebol: tanto carisma, tanta atenção, tanto comentário. Há muito tempo ouço que a grande exposição iria matá-lo. Ao contrário. Assim como eu, muita gente, todo o fim de semana, vê os gols da rodada mais de uma vez. Esta atração talvez venha do fato de ser um esporte que pode ser praticado por qualquer biotipo físico. pode ser alto, baixo, médio, gordo ou magro, todos tem a oportunidade e, de repente, no mesmo time são necessários. Que esporte poderia acolher um fenômeno como Maradona, um biotipo totalmente contraditório ? As pernas do Garrincha? E o biotipo ideal privilegiando o atleta do século, o Pelé? Quantos exemplos de ótimos jogadores e péssimos atletas passaram pelo futebol?* ”

O futebol é um esporte de regras simples e objetivas. A grande maioria das crianças em nosso país, antes mesmo de serem alfabetizadas, sabem claramente, dentro da prática esportiva, quando ocorre o gol, quando é lateral, quando é falta, enfim, a maioria das regras da modalidade esportiva.

BRUNORO (1998:2B) confirma esse fato, escrevendo que “*outra vantagem é o fácil*”

entendimento do jogo. As táticas são perfeitamente assimiladas e a interpretação das regras fornece elementos para discussões sobre a performance do árbitro que acaba sendo o responsável pelo resultado do jogo, na opinião da maioria dos perdedores. Mas acho acima de tudo que pensar com a cabeça e transformar o pensamento em ação com os pés é que torna o futebol extremamente criativo.”

O local onde se pratica o futebol também chama a atenção. Qualquer local, seja a rua, a calçada, o terreno baldio, o quintal de uma casa, até mesmo, pequenos terraços de apartamentos, servem para que as pessoas, principalmente as crianças, chutem a bola. O estádio de futebol, considerado por muitos como um templo sagrado, acaba influenciando as pessoas. BRUNORO (1998:2B) acrescenta que “o estádio de futebol também atrai. Em alguns lugares, é uma autêntica aventura. Lá vemos um palco enorme no qual podemos facilmente decifrar o que acontece e onde podemos extravasar a nossa opinião. Neste palco, os artistas mostram-se claramente aos olhos de todos, gerando problemas para os treinadores. Eles sempre sacrificados pelos maus resultados por justamente não gostar de um determinado jogador, por não saber aproveitar o que cada um tem de melhor, ou simplesmente por não respeitar a vontade que cada um tem de ser técnico.”

Para RAMALHO (1988:21) a popularidade do futebol pelo fato de a bola, no futebol, ser movimentada apenas com os pés, a cabeça e qualquer outra parte do corpo - menos com as mãos, os braços e ombros - torna mais difícil e aleatório o seu domínio, o que pode proporcionar uma multiplicidade de situações, no decorrer de uma partida, muito maior do que nos jogos praticados com as mãos. Segundo ele, as dimensões do campo de futebol são compatíveis com a existência de grandes

estádios, capazes de abrigar elevado número de espectadores. Além do futebol poder ser praticado a título precário, em qualquer terreno razoavelmente plano, bastando uma bola qualquer, até mesmo de meia, e quatro pedras para fazer o papel das balizas verticais, podendo ser jogado por pessoas de estatura mediana ou até por pessoas de baixa estatura, ao contrário do que se passa com outros jogos.

Essa facilidade no entendimento das regras que norteiam a modalidade, o fato de ser praticado com os pés, seu caráter democrático facilitando a participação de qualquer pessoa em sua prática, seja ela alta ou baixa, gorda ou magra, independente de cor e raça, e, até mesmo, os erros costumeiros dos árbitros, faz com que esse esporte seja apaixonante.

Sobre isso, FREIRE (In HELAL 1990:36) observa que o futebol brasileiro é, em sua essência, *“uma dança cheia de surpresas irracionais e variações dionisíacas”*.

Por outro lado, SEVCENCO (In COSTA, 1995) salienta que o futebol se presta a consolidar vínculos de identidade plenos de carga afetiva. O futebol estabelece laços afetivos pela singularidade de algumas de suas características. Em primeiro lugar, porque é um esporte de equipe, implicando grande número de funções dentro de campo, que, na convivência em uma coletividade, são bem desempenhadas somente se harmonizam num conjunto coordenado. Em segundo lugar, porque este é um esporte praticado com os pés - e isto também o distingue dos demais - , produzindo movimentos imprecisos e mais lentos, o que amplia o papel do acaso e do senso de oportunidade. Essas duas características permitem que o expectador seja ao mesmo tempo ator: em razão do acaso e imprecisão nos movimentos dos

jogadores e da necessidade de coordenação coletiva do conjunto, a sua “torcida” pode influir no resultado da partida.

Ressalta LOPES (In SABÓIA 1998:1), que *“um dos atributos mais fecundos do futebol seria precisamente o de criar símbolos de identidade nacional, de fortalecer as relações sociais, de fazer com que um povo afirme seus valores coletivos”*.

Embora o exposto justificasse um estudo mais aprofundado desse fenômeno, a dificuldade em se encontrar material para a pesquisa ficou evidenciado. O futebol é muito pouco pesquisado em nosso país.

CALDAS (1990:16) confirma esse fato, dizendo que *o futebol não é só lazer, paixão, brincadeira, coisa séria, instrumento político, catarse coletiva, profissão, dor, alívio, derrota e vitória. É também um dos mais importantes produtos culturais do Brasil e, seguramente, um dos menos pesquisados por nossos cientistas sociais.*

Para se ter uma visão da importância da modalidade, calcula-se que o futebol empregue, direta ou indiretamente, 300.000 pessoas no Brasil. O universo de pessoas envolvidas com a prática do futebol, sem compromisso, chega a uma Argentina. São 30 milhões de auto-intitulados craques, aí incluídos os barrigudos que se enfrentam em animados solteiros versus casados, de fim de semana. O mundo do jogo organizado, aquele com times uniformizados e um juiz diplomado para mediar a contenda, abrange um contingente de 580.000 jogadores distribuídos em 13.000 times. (CARDOSO, 1998:58)

É, no mínimo, curioso observar que uma pesquisa do Núcleo de Sociologia do Futebol, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, constatou que cada um dos 5.507 municípios brasileiros está provido de três instalações imprescindíveis: a igreja, a cadeia e o campo de futebol. Embora não significativo do ponto de vista estatístico, em alguma localidade pode faltar a igreja, em outra a cadeia, mas em nenhuma o campo de futebol. (MURAD In CARDOSO, 1998: 54-63).

A importância do futebol é evidenciada por BONIFACE ⁴, que, ao lançar o projeto chamado Geopolítica do Futebol, explicou: *“como pude eu mesmo constatar no momento de lançar esse projeto, ainda há reticências em tratar do futebol em certos meios, mas as barreiras estão caindo. É um fenômeno mundial e não se pode negar sua importância, seu papel estratégico. Esse esporte é certamente o fenômeno mais universal, mais que democracia ou o mercado.”*(grifo nosso)

2.3. Histórico do futebol

A prática do futebol é mais antiga do que se imagina. Na China antiga, existia um jogo chamado *Kemari*, que era muito popular. Era praticado por dezesseis jogadores, sendo oito para cada time, em um campo com 14 metros de comprimento. O objetivo desse jogo era passar uma bola de 22 cm por entre duas estacas fincadas no chão, usando somente os pés e sem deixá-la tocar no chão.

Na Grécia antiga, existia o *Epyskiros*. Um jogo praticado com uma bola

⁴ Pascal BONIFACE, diretor do Instituto de Relações Internacionais e estratégias, em Paris, França in: Ópio do povo. Futebol é só isso ? Jornal da Tarde, 21 jun. 1998, p. 7D

confeccionada de bexiga de boi, coberta com uma capa de couro. Desse jogo, surgiu o *Harpastum*, praticado na Roma antiga.

Na idade média, na França e na Itália, eram praticados esportes parecidos. Os franceses tinham o *soule* e os italianos, o *calcio*. Na Itália, surgiu de uma briga entre grupos políticos de Florença. Em 1529, deputados da cidade decidiram resolver suas divergências disputando um jogo de bola. Formaram duas equipes com 27 jogadores cada, dispostos da seguinte forma: 3 zagueiros recuados, 4 zagueiros avançados, 5 outros mais avançados e 15 atacantes. O jogo foi disputado sob a vigilância de 15 juizes, que impediam empurrões e pontapés.

Muito tempo depois, ocorreu a transição dessa modalidade esportiva. Em 1860 surgiram as primeiras regras, em relação ao número de participante, ao tamanho do campo e ao aparecimento do gol. Em outubro de 1863, foi criado em Londres, um órgão oficial - *The Football Association* - para controlar a prática desse esporte no Reino Unido, ao mesmo tempo, em que se procurou, pela primeira vez, unificar as leis do jogo.

Em 1868, surge na Inglaterra, a figura do árbitro. Em 1876, a Escócia cria seu órgão de controle, o mesmo acontecendo com o País de Gales, também em 1876 e com a Irlanda, em 1880. O futebol permaneceu como recreação aristocrática até 1880, na Inglaterra, quando as classes trabalhadoras começaram a ter folga nas tardes de sábado. A *Football Association* teve que enfrentar um novo problema, pois, com a diminuição da jornada de trabalho, os operários começaram a se interessar, cada vez mais, pelo novo esporte

Em 1882 as regras foram uniformizadas e, 1886, representantes dos quatro países, criaram *The International Football Association Board* que, até hoje, detém a soberania sobre as regras dos jogo. Em 1904, sete países europeus - Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Países Baixos, Suécia e Suíça - fundaram a Federação Internacional de Futebol Association - FIFA. No ano seguinte, mais cinco países se filiaram à organização: Alemanha, Áustria, Hungria, Inglaterra e Itália. Em 1901, foram delimitadas as áreas e em 1907, foi criada a lei do impedimento. (RAMALHO, 1988), (CALDAS, 1990), (BRUNORO, AFIF, 1998) e (HELAL, 1990).

COSTA (1995) defende que, o futebol surgiu da mesma matriz do rugby, do qual se separou por divergências quanto às regras, em 1863, na Inglaterra, quando foi criada a *The Football Association*. O esporte teve suas regras definitivamente estruturadas em 1924 com o conceito da lei do impedimento.

O futebol foi trazido ao Brasil por Charles Willian Miller⁵, nascido no Brás, bairro da capital de São Paulo, filho de ingleses ricos, em 24 de novembro de 1874. Miller foi estudar na Inglaterra com 10 anos, mais precisamente, na *Bennister Court School*, onde conheceu o esporte. Em 18 de fevereiro de 1894, desembarcou em Santos com duas bolas de couro, introduzindo a nova modalidade esportiva. Em 1897, Hans Nobiling, um alemão vindo de Hamburgo, CHEGA AO Brasil, e monta o Clube Germânia, que deu origem ao E. C. Pinheiros, em São Paulo. No Rio de Janeiro,

⁵ Existem algumas controvérsias sobre a chegada do futebol ao Brasil. Existem registros de uma partida de futebol entre marinheiros ingleses, realizada no Brasil, mais precisamente no Rio de Janeiro, em frente a residência da Princesa Isabel, em 1878, que não só autorizou, como assistiu a partida. Outra partida de futebol, teria acontecido por influência de padres em 1880. Inicialmente praticado no Colégio São Luiz, em Itu, interior de São Paulo, seis anos depois chegou ao Colégio Anchieta, em Nova Friburgo, no Rio de Janeiro e, alguns anos mais tarde, no Colégio Pedro II, na cidade do Rio de Janeiro.

Oscar Cox inicia um trabalho semelhante ao de Miller em São Paulo. A primeira partida de futebol em território brasileiro realizou-se em São Paulo, em 14 de abril de 1895, em um terreno de propriedade da família de Charles Miller, na Várzea do Carmo, nas proximidades da Rua do Gasômetro e Santa Rosa, entre o time formado por funcionários da Empresa Nobiling e do outro lado, os ingleses que trabalhavam na Companhia de Gás, na Estrada de Ferro São Paulo Railway e no Banco de Londres. No final, vitória dos ingleses por 1 x 0. (CALDAS, 1990), (BRUNORO, AFIF, 1998) e (FERNANDES, 1998).

O futebol era praticado pela elite da sociedade paulista e carioca, composta por imigrantes europeus e brasileiros ricos. Além do fato de que, todo o material utilizado nas partidas era importado, o que o tornava ainda mais caro. Sobre isso, CARDOSO (1998) afirma que o futebol *“chegou elitista, racista e excludente (...) negros e pobres estavam simplesmente proibidos de chegar perto dos gramados ...”*

Em 18 de agosto de 1898 nasceu a Associação Atlética Mackenzie College, a primeira equipe de futebol criada por brasileiros para brasileiros. Seu primeiro jogo foi contra uma equipe montada por Hans Nobiling. O jogo não foi um sucesso de público, pois havia pouco mais de vinte testemunhas e também não provocou grandes emoções, terminando em 0 x 0. O que mais chamou a atenção foi a elegância dos mackenzistas, com camisas e meias vermelhas, gravatas e calções brancos. (FERNANDES, 1998:21)

CARDOSO (1998) diz que o futebol era uma brincadeira sob medida para o pobre.

Não exigia equipamento especial além de um objeto qualquer que possa ser chutado como se fosse uma bola. Podia ser praticado na rua, no pátio da escola, no fundo de quintal. O número e o tipo de jogador depende apenas de combinação entre as partes. Jogam o forte e o fraco, o baixinho e o alto, o gordo e o magro. Naquele tempo seria impensável, mas hoje se pode misturar até homem com mulher.

Nascido no coração da sociedade industrial, um jogo com regras rígidas, porém imprevisível; sujeito à coordenação de equipe, mas possibilitando “jogadas individuais”. Sem um biotipo definido, facilitando profunda identificação do herói com o torcedor, o futebol ganhou terreno e se consolidou como o esporte mais praticado no mundo. E o brasileiro passou a ter a fama de ser aquele que melhor joga este complexo esporte porque, inequivocadamente, conseguiu colocar a marca da cultura num estilo leve, liberto, individual e coletivo ao mesmo tempo, com flexibilidade e criatividade. (COSTA, 1995)

Em 1904 os ingleses fundaram um time de futebol chamado The Bangu Athletic Club, que pertencia aos altos funcionários da Companhia Progresso Industrial Ltda., uma fábrica de tecido localizada no subúrbio carioca, no bairro de Bangu. A Diretoria da empresa além de dar todo o apoio ao time, com a área para o campo próximo a fábrica, importou da Inglaterra o material necessário para a criação do time. O jogador era escolhido entre os empregados da companhia baseado no seu desempenho profissional, no tempo de serviço e no comportamento pessoal. O escolhido, imediatamente, passava a desempenhar tarefas mais fáceis, com o objetivo de economizar forças para os jogos. Nos dias de treino, ele tinha permissão dos diretores para sair mais cedo do trabalho, para os treinamentos. Esse jogador-

operário quase sempre era promovido mais rapidamente. Os considerados craques eram nitidamente protegidos pela diretoria. A presença de operários no time criava, junto ao público, uma imagem simpática da Companhia Progresso Industrial. (CALDAS, 1990:29). Foi o primeiro caso de “patrocínio” no futebol brasileiro.

Em 1910 surgiu em São Paulo, o Sport Club Corinthians Paulista, o primeiro clube fora do circuito restrito clube-fechado, colégio-seleto. Abriu caminho para o Clube de Regatas Vasco da Gama, do Rio de Janeiro, que, para escândalo de seus congêneres, se apresentou para disputar o campeonato carioca de 1923 com um time de mulatos, negros e pobres. São os primeiros times de futebol a ter em seus quadros, negros e mulatos, praticando o esporte.

Os brancos, ricos e grã-finos ainda tentaram resistir e inventaram uma regra especial: quando um branco cometia falta violenta num jogador negro, o juiz marcava a falta e o jogo continuava. Quando o negro cometia falta violenta num branco, o juiz apitava a falta e, antes de ser cobrada, o branco tinha o direito de revidar a violência. Às vezes até a torcida e a polícia entravam em campo para surrar o infrator escuro.

Para escapar das surras dos brancos, os negros preferiram evitar as divididas. Em vez de enfrentar os adversários no peito, passaram a iludi-los, fintá-los. Inventou-se o drible, trazendo para o futebol a *“ginga e a malemolência [sic] que o negro da senzala já empregava na dança, na capoeira, em seus rituais religiosos”*. (CARDOSO, 1998).

FREIRE (In CARDOSO, 1998:54-63) ressalta o fato dizendo que *“nossos passes, nossos pitus [sic], nossos despistamentos, nossos floreios com a bola têm alguma coisa de dança e capoeiragem que marca o estilo de jogar futebol, que arredonda a às vezes adoça o jogo inventado pelos ingleses, e por eles e por outros europeus tão angulosamente jogado. Acaba de se definir de maneira inconfundível um estilo brasileiro de futebol; e este estilo é uma expressão a mais do nosso mulatismo ágil em assimilar, dominar, amolecer em dança, em curvas e em música as técnicas européias e americanas mais angulosas para o nosso gosto: sejam elas o jogo ou a arquitetura.”*

Na década de 20, a popularidade cada vez maior do futebol obrigava, politicamente, os diretores dos clubes a correrem atrás de bons jogadores, sendo por isso mesmo, obrigados a aceitar jogadores vindos dos mais diversos lugares e níveis sociais. Começa a desaparecer o caráter elitista do futebol brasileiro. Formalmente, o profissionalismo no Brasil começa em 23 de Janeiro de 1933, sendo o Sr. Antônio Gomes de Avelar, Presidente do América Futebol Clube, do Rio de Janeiro, um de seus maiores articuladores. A partir daí, jogar futebol, para a elite deixava de ser um esporte nobre. Passava a ser uma atividade grosseira, da qual ela se distanciaria irreversivelmente . (CALDAS, 1990)

Em 1921, ocorre um episódio registrado na literatura do futebol brasileiro. O presidente da época, Eptácio Pessoa, proíbe a Confederação Brasileira de Desportos, de incluir negros e mulatos na delegação que iria disputar o Campeonato sul-americano em Buenos Aires, sob a alegação de preservá-los de ofensas por partes da torcida e dos jogadores uruguaios e argentinos, que chamavam esses

jogadores de “macaquitos”. (BRUNORO, AFIF, 1998) e (CALDAS, 1990)

LOPES (In SABÓIA, 1998:1) considera o futebol como *“uma das vertentes da cultura popular brasileira. O futebol participa da construção da identidade nacional da mesma maneira que a MPB e outras expressões da arte popular”*. Para ele, a Copa de 58 foi um marco importante no processo de valorização da mestiçagem em nossa identidade nacional. Em síntese, a trajetória e a tragédia de Garrincha continham elementos substanciais para a produção de conhecimentos sobre a relação futebol com as ciências humanas. Destaca importância do futebol no mundo, quando afirma que hoje, um dos primeiros atos de uma nação que conquista sua independência consiste em se filiar à FIFA. Foi o que aconteceu há pouco com a Lituânia, Armênia, Sérvia, Croácia. A FIFA possui hoje 198 países associados, enquanto a Organização das Nações Unidas (ONU), possui 185 países-membros.

CALDAS (1990:227) diz que *“é uma questão geográfica o ponto de partida para a democratização do futebol brasileiro”*. Para se ter dois times completos, os ingleses que trabalhavam em Bangu, na fábrica de tecidos, foram obrigados a colocar operários para jogar, pois o bairro era muito distante da cidade. A democratização e popularização do futebol, deveu-se muito mais a necessidade econômica dos jogadores do que pela vontade dos dirigentes. O chamado “amor à camisa” é um mito. Desde a fase amadorística, o jogador queria ser pago para jogar, senão não entravam em campo. A desorganização do futebol não é característica atual. Nos anos 20 e 30 a situação era muito parecida à que existe hoje.

Mais recentemente, outro processo importante modificou o futebol na Europa

(PRONI, 1997). Foi a revogação da chamada “lei do passe”, considerada como um dos pilares sobre os quais se assentavam as relações entre clubes e jogadores de futebol e entre equipes “grandes” e “pequenas”. O estopim da explosão que estremeceu as bases do futebol europeu foi a inédita decisão da Corte Européia, ao final de 1995, em favor de um jogador belga (Jean-Marc Bosman) que reivindicava, desde 1990, o direito de se transferir para a França e dar prosseguimento à carreira. A decisão, ao estabelecer uma nova jurisprudência, marcou uma clara posição do Supremo Tribunal Europeu contrária a duas regras fundamentais que regeram o futebol profissional durante décadas, a saber: a) exigência de que a equipe à qual o atleta estivesse vinculado deveria fornecer um atestado liberatório para a transferência deste para uma outra equipe, mesmo depois de encerrado o prazo contratual; e b) a proibição de que uma equipe registrasse jogadores estrangeiros acima de um dado número-limite , o que se justificava como uma espécie de “reserva de mercado” para os atletas naturais do país.

A FIFA e o International Board ⁶, enfim, estão aceitando mexer nas regras para modernizar o esporte. Em reunião realizada dia 20 de Fevereiro de 1999, eles permitiram testar dois árbitros na mesma partida em um campeonato de primeira divisão e uma ajuda eletrônica aos árbitros, entre outras mudanças. A ajuda eletrônica viria para determinadas circunstâncias, como, por exemplo, saber se uma bola ultrapassou totalmente a linha de gol ou não.

O QUADRO 7, na página 41, ilustra a cronologicamente a evolução do futebol, com alguns fatos nacionais e mundiais, e que acabaram influenciando-o.

⁶ Órgão que legisla sobre o futebol no mundo, composto de representantes da Inglaterra, Escócia,

QUADRO 7: Cronologia do Futebol

1894	Charles Miller traz as primeiras bolas de futebol para o Brasil
1904	É criada a Federação Internacional de Futebol (FIFA)
1916	É fundada a Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol)
1917	É criada a Confederação Brasileira de Desportos (CBD)
1930	O Uruguai, país sede, vence a primeira Copa do Mundo.
1933	Início do profissionalismo no Brasil e criação da Liga Carioca de Futebol.
1941	São criados o Conselho Nacional de Desportos (CND) e a Federação Paulista de Futebol (FPF)
1958	O Brasil conquista a sua primeira Copa do Mundo, na Suécia.
1962	O Brasil é bicampeão mundial, no Chile
1970	A seleção brasileira ganha sua terceira copa
1976	Os jogadores tem profissão regulamentada e recebem direito sobre o passe ao completar 32 anos de idade e dez no último clube (Lei n.º 6354)
1980	É criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF)
1986	O CND estipula critérios de renovação de contrato e fixação do valor do passe.
1990	Jean-Marc Bosman, jogador belga, solicita a liberação do seu passe junto à corte europeia.
1993	A criação de clubes-empresas e o jogo Bingo recebem regulamentação pela Lei n.º 8672, denominada Lei Zico.
1996	O ministro Pelé altera a Lei do Passe com a resolução 1/96, que regula o artigo 26 da Lei Zico.
1998	É a provada a Lei Pelé que, na prática, cria o clube-empresa, extingue a Lei do Passe, entre outros tópicos.

Fonte: BRUNORO, AFIF. Futebol 100% profissional. p. 19

2.4. Aspectos Legais

A primeira lei que tratou e regulamentou o esporte no Brasil, foi editada em 1941, na ditadura de Getúlio Vargas. Essa lei era uma cópia do modelo nazista que existia na época, onde o esporte era uma maneira de se aferir a hegemonia de uma raça sobre a outra. Havia uma intervenção muito grande do Estado. Ela perdurou até 1975. Nesse ano, uma nova lei, denominada Lei Thame, apenas modificou a moldura da lei antiga, porque, na sua essência, a intervenção do Estado continuava grande. Em 1988, inseriu-se um dispositivo sobre o esporte na Constituição, que diz que compete ao Estado o fomento da prática esportiva, porém assegurada aos clubes, às associações, às federações, às confederações, enfim, às entidades esportivas a autonomia de sua organização e funcionamento. Em 1993 surgiu a Lei Zico. (Carlos Miguel AIDAR In: Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes, 1998). Em 26 de Março de 1998, entra em vigor a Lei Pelé, em substituição a Lei Zico

Para que se tenha uma noção dos aspectos legais que hoje norteiam o esporte no Brasil, destaca-se alguns pontos principais pontos da Lei Pelé:

- Art. 20: Os clubes poderão se organizar em ligas apenas com comunicação às federações e confederações, ficando imunes à intervenção delas. Os clubes, a seu critério, podem também participar dos campeonatos organizados pelas federações.

- Art. 22: A eleição tem de ser convocada em órgão de imprensa de grande circulação, por três vezes. O sistema de recolhimento de votos deve ser imune a fraude. A apuração deve ser acompanhada pelos candidatos e pela imprensa.
- Art. 24: Parágrafo único: Todo integrante da assembleia geral de uma entidade terá acesso irrestrito aos documentos, informações e comprovantes de despesas dessa entidade.
- Art. 27: As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de: a) sociedade civis de fins econômicos; b) sociedades comerciais e; c) clubes que constituem sociedade comercial para administrar o esporte profissional.
- Art. 28: O vínculo esportivo do atleta com o clube tem natureza acessória ao contrato e acaba com o fim dele.
- Art. 29: O clube formador do atleta tem o direito de assinar o primeiro contrato profissional, que não poderá ter mais de dois anos de duração.
- Art. 30: Os contratos de atletas não terão menos de três meses de duração.
- Art. 31: O atraso pelo clube no pagamento aos atletas, no todo ou em parte, por pelo menos de três meses, implica a rescisão do contrato, ficando o atleta livre para se transferir, e o clube obrigado a pagar, além dos salários atrasados, a multa rescisória.
- Art. 32: O jogador pode se recusar a competir se estiver com os pagamentos atrasados por, pelo menos, dois meses.

- Art. 36: Atleta semi-profissional é aquele que, estando em período de formação, recebe apenas incentivos materiais. Só podem ser semi-profissionais atletas com idade entre 14 e 18 anos. Só os semi-profissionais com mais de 16 anos podem jogar entre os profissionais. O clube formador do jogador terá direito de preferência para a renovação do contrato.
- Art. 38: As federações e confederações não poderão cobrar nenhuma taxa pela transferência do jogador.
- Art. 41: As federações e confederações terão que pagar os salários dos atletas no período de convocação, que termina com a reintegração do atleta ao clube, em condições de jogo.
- Art. 42: Pertence ao clube o direito de imagem dos campeonatos em que eles participarem. Cabe aos jogadores 20% do valor negociado.
- Art. 43: Em campeonatos de profissionais é proibida a presença de amadores e de semi-profissionais com mais de 20 anos.
- Art. 45: Os clubes devem fazer seguro contra acidentes para os atletas.
- Art. 46: Atletas estrangeiros só podem competir no Brasil na condição de profissionais.
- Art. 52: Os tribunais de Justiça Desportiva serão autônomos e independentes das federações.
- Art. 53: OS TJDs Terão como primeira instância a Comissão Disciplinar, integradas por três membros, indicadas pelo tribunal.
- Art. 55: Estabelece regras para a formação dos TJDs.
- Art. 59 a 81: Definem as novas regras para a exploração do bingo pelos clubes e federações.

- Art. 88: Os árbitros podem formar associações e com elas prestar serviço para as competições.
- Art. 89: Em competições com mais de uma divisão, haverá o princípio do rebaixamento, sempre pelo critério técnico.
- Art. 93: O final do passe acontecerá somente dentro de três anos.
- Art. 94: Os clubes terão dois anos para se transformar em empresas.

A Lei Pelé, ansiosamente aguardada nos meios esportivos, propicia uma evolução significativa em relação à legislação anterior. Mesmo com essa evolução, ainda suscita algumas críticas no que tange, principalmente ao relacionamento atleta-clubes, à definição de atleta profissional e à transformação dos clubes em empresas.

Segundo BRUNORO (1998: 2B), alguns ajustes na lei seriam importantes e deveriam ser feitos o mais rapidamente possível, até para que haja uma adaptação plena e confiante na própria lei. Dentre estes ajustes, o principal passa pela legislação do passe livre ao jogador de futebol, na qual as interpretações estão causando muita polêmica e, segundo um dos advogados que redigiram a lei, o jogador hoje estaria livre depois de dois anos de contrato. Outro aspecto passa pela legislação dos esportes tidos como amadores e que em alguns pontos causarão problemas. O primeiro é a obrigatoriedade de profissionalização de todos os campeonatos, e sem um tempo previsto de preparação para isso; a não limitação de atletas estrangeiros na disputa de campeonatos; e o pagamento, por parte das entidades, dos salários dos atletas que estejam em seleções nacionais.

A Lei Pelé não é só para o futebol, mesmo que dirigentes de Federações e Confederações queiram entender assim – alerta Heraldo PANHOÇA, advogado,

especialista em legislação esportiva, colaborador na redação do projeto da Lei Pelé (In: FELIPPE, NUNES, 1998). Amador é um termo que terá de ser usado exclusivamente por quem não recebe dinheiro para praticar esporte. A lei acaba com o esporte amador no Brasil, no conceito em que o termo era empregado – todos os outros esportes que não o futebol. Agora, os praticantes do vôlei, basquete, judô, atletismo, natação, iatismo são profissionais

Passa a ser obrigatório o contrato de trabalho – no mínimo de três meses, no máximo de dois anos – entre clube e atleta. Além do contrato, há a obrigatoriedade de registro em carteira e recolhimento de benefícios como INSS, FGTS, férias e 13.º salário. O Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (Indesp) até vai, segundo o jurista, divulgar um modelo de contrato de trabalho para atletas.

Segundo SILVA MARTINS (1997), a Lei Pelé, como está, poderá prejudicar mais do que ajudar o “mal dirigido futebol brasileiro”. Ao liberar os atletas rapidamente para serem donos de seus passes, a lei tornará a maior parte das agremiações que hoje são celeiros de craques, desinteressada em prepara-los. Isto ocorre devido ao fato dos clubes não poderem mais manter os jogadores presos por contratos e, que, quando se desenvolverem, poderão deixar os clubes sem “indenizá-los” pelos investimentos. Segundo o autor, na Espanha e na Itália, qualquer acordo é acompanhado de um contrato, para explorar a imagem do jogador nas mais variadas áreas, que, se for rompido, acarretará uma multa muitas vezes superior ao valor do passe negociado. Todos, em princípio, são donos de seu passe se quiserem romper, após determinado período, o contrato. mas terão de pagar a indenização, a não ser que outro clube ou agremiação o faça. No Brasil, a Constituição impede que uma

multa contratual proíba alguém de trabalhar. A multa indenizatória, mesmo que colocada em lei, seria derrubada na Justiça por força da garantia constitucional, no campo dos direitos sociais. É que a lei dá ao trabalhador o direito pleno ao trabalho e a Justiça do Trabalho está voltada à proteção dos trabalhadores, apesar dos contratos. O estado supre o contrato pela proteção do trabalhador, valendo mais seu direito ao trabalho que qualquer restrição pactual. Para ele, uma saída seria alterar o artigo 217 da Constituição, que cuida dos esportes, como forma de preservar os clubes que investem nas categorias de base.

GOYZUETA (1998) ressalta que o projeto não obriga os clubes a virar empresa, mas tem um incentivo forte: a lei tira todos os benefícios fiscais daqueles que não seguirem esse caminho, e dá um tratamento diferenciado aos que optarem pela via profissional. Para ela, o objetivo da lei é mudar o atual panorama do futebol brasileiro, no qual os clubes não tem nenhuma responsabilidade financeira, não tem fiscalização e nem balanços claros.

Para HAWILLA (In PRÓSPERI, 1998: 8b), *“o interesse dos bancos existe e não é pequeno, só que os banqueiros não sabem como investir no futebol, porque ninguém tem garantias com a Lei Pelé. Ela é tão confusa que o presidente FHC prometeu reformar o decreto...”*

Cabe destacar as conclusões da mesa de debates - Como ganhar esse jogo - , coordenada por João Dória Júnior, no seminário - O Esporte e a publicidade -, organizada pela revista Meio e Mensagem (FUKUSHIMA, 1997:48): *“esporte será o melhor negócio do mundo nos próximos quinze anos. o Brasil não acordou para*

essa realidade e os melhores atletas são exportados para outros mercados, que elevam seus faturamentos em cima de talentos nacionais (...) É tempo, porém, de reverter este quadro desfavorável para o país. Uma das primeiras providências é apoiar a Lei Pelé que, apesar de ainda sofrer algumas críticas por certos setores da sociedade, servirá de alicerce para a profissionalização do esporte nacional."

COUTO e GALAZZI (1998: E3) afirmam que *"com a aprovação da Lei Pelé, nos próximos dois anos, o esporte no país vai viver uma fase de transição, quando parceiros convencionais devem perder espaços para grandes investidores, principalmente os bancos"*.

Mesmo com as críticas, a evolução da legislação no país está propiciando o surgimento de uma nova modalidade de gestão administrativa nos clubes, denominada de parceria.

2.5. Formas de gestão

Identificamos três formas básicas de participação das empresas na utilização do esporte como forma de divulgação: patrocínio, co-gestão e gestão.

O patrocínio ocorre quando a empresa simplesmente destina uma quantia em dinheiro para o clube, como é o caso do São Paulo Futebol Clube, do Milan da Itália e, da grande maioria dos clubes. A empresa coloca sua marca na camisa do clube, mas não se envolve na gerência do futebol.

Como resultado da evolução na relação Empresa-Clube, após o advento do patrocínio, surge a co-gestão. A co-gestão ocorre quando a empresa divide com o clube a administração do departamento de futebol, como é o caso do consórcio Sociedade Esportiva Palmeiras-Parmalat.

A co-gestão foi o primeiro passo para a profissionalização do futebol no Brasil. Para Mustafá CONTURSI, presidente da S. E. Palmeiras, (In: RÍMOLI, 1997: 8B), *“houve uma mudança de mentalidade. A co-gestão nos permitiu o investimento no Centro de Treinamento e a adoção de um planejamento. Deu um fim ao improvisado. E continuamos tão independentes como sempre. Nossas decisões têm sido discutidas e, posso garantir, os lucros do clube têm sido imensos. Em todos os sentidos. Tanto que queremos renovar essa co-gestão por muitos anos.”*

Mais recentemente, com a atualização dos aspectos legais do esporte, com as leis denominadas “Zico” e “Pelé”, surge a figura de parceria administrativa, denominada de futebol-empresa ou gestão. A gestão pura e simples ocorre quando a empresa assume total responsabilidade e torna-se “dona” da equipe. Nós temos, nesse caso os times de empresas e os clubes S/A:

- Times de empresas: Clubes que foram comprados por empresas e passaram a ser gerenciados como extensão dos seus negócios, como o Paris Saint-Germain - França - Grupo de Comunicações Canal Plus; o PSV-Eindhoven - Holanda - Philips; o Bayer Leverkusen - Alemanha - Bayer; e o Etti Jundiaí - Brasil - Parmalat.
- Os clubes S/A.: Clubes que se transformam em empresas, como o Manchester

United - Inglaterra; Arsenal - Inglaterra; E. C. Bahia - Salvador - Bahia; e o Botafogo Futebol Clube - Ribeirão Preto - São Paulo

Coincidência ou não, os clubes que profissionalizaram seus setores ligados ao futebol ou que se transformaram em empresas, são aqueles que se destacam nos campeonatos que disputam, com raras exceções. BRUNORO (1998) afirma que a necessidade dos clubes se transformarem em empresas começa a criar uma perspectiva totalmente diferente na administração. Paralelamente a isso, é necessário adequar dentro das gestões um tripé fundamental em qualquer empresa: administrativo-financeiro, técnico e de marketing.

Embora o processo de profissionalização da gestão administrativa nos clubes já tenha se iniciado, nota-se uma certa retração por parte dos investidores. Marcos FALCÃO, diretor do banco Icatu (In: CARRILHO, 1998:94-95) avalia que *“os investidores ainda conhecem muito pouco dos clubes. A profissionalização do espetáculo futebol gerará muitos negócios e se tornará um produto de exportação. O Brasil poderá ser a Hollywood do futebol, visto que temos o melhor do mundo. Mas o caminho a seguir é muito longo. A Lei Pelé veio para salvar o futebol, visto que os clubes serão obrigados a ser transparentes em termos administrativos, sob pena de não receberem nenhum investimento.”*

Fica evidenciada que é necessária e urgente a evolução da gestão dos clubes. Para Patrick HARVERSON, jornalista do Financial Times, de Londres (In: PRONI, 1997), a profissionalização dos dirigentes, o desenvolvimento do marketing esportivo, a associação entre ligas e redes de televisão e a capitalização dos clubes são

processos decisivos para a consolidação do moderno conceito de organização futebolística, aqui denominado de “futebol-empresa”.

Peter EKELUND, diretor da Media Partners, empresa italiana de marketing esportivo (In: Anais do 1º. Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes, 1998) confirma dizendo que *“para atingir suas metas e usar todo o potencial do futebol, será preciso um bom sistema administrativo, da melhor qualidade, profissionais de primeira linha, que podem ser encontrados em qualquer outro setor. Que se quiser encontrar investidores patrimoniais para seu clube, é preciso o que denomina de transparência”*. Ele propõe que o Brasil escolha o melhor do modelo tradicional esportivo - o europeu - e o melhor do modelo americano de franquia de clubes e monta um modelo próprio de gestão, alertando para o respeito que o torcedor de futebol merece e deve ter. Finaliza dizendo que, *“O futebol funciona para realocar, reidentificar as pessoas e se tornou virtualmente uma religião urbana.”*

LANDAU (1998) afirma que *“o patrocinador, por mais importante que seja, está geralmente fazendo apenas uma operação de curto prazo, que não serve para a capitalização consistente de um clube-empresa.”*

As vantagens de se ter um investidor como parceiro, são demonstradas no QUADRO 8, página 52.

QUADRO 8: As vantagens de se ter um grande investidor como parceiro

<p>➤ Eles apresentam um projeto de longo prazo para a capitalização do clube, ao contrário dos patrocinadores convencionais, que mesmo sendo fortes, fazem projetos de curto prazo, podendo acabar a qualquer momento.</p>
<p>➤ Com know-how na área de gerenciamento, eles terão papel fundamental na transformação dos clubes em empresas, como exige a Lei Pelé, recentemente regulamentada. Com auditorias constantes, o trabalho terá mais transparência.</p>
<p>➤ Com o objetivo de transformar o futebol em um grande negócio de entretenimento, os estádios serão modernizados, além de toda a infra-estrutura necessária para atrair o público de volta a eles. Contratações de estrelas mundiais, segurança e conforto, todo tipo de lazer e estacionamento facilitado são alguns dos atrativos.</p>
<p>➤ Os clubes encontrarão diversas formas de se capitalizarem, sem ter de abrir mão do principal “ativo”, atualmente, que são os craques. Rendas maiores, cotas milionárias de TV, amistosos internacionais e comercialização de todo o tipo de produto.</p>

Alguns exemplos da evolução na forma de relacionamento administrativo envolvendo clubes e empresas, foram dados na Europa, notadamente na Espanha.

PRONI (1997) exemplifica dizendo que, desde que uma nova Liga Nacional de Futebol Profissional emergiu na Espanha (a partir da lei federal do esporte de 1990), os clubes espanhóis tornaram-se empresas comerciais (com exceção do Real Madrid e do Barcelona, que permanecem como clubes associativos, mas tendo o departamento de futebol empresarialmente gerido e tendo que reinvestir seus lucros no clube).

Cabe salientar que o investimento no esporte e sua conseqüente valorização, não é uma panacéia. Para o sociólogo espanhol, Manuel Garcia FERRANDO (In: PRONI, 1997), a súbita valorização do esporte-espetáculo sem uma adequada revisão dos postulados que regem a administração esportiva pode gerar vários desequilíbrios. Na Espanha, desequilíbrios financeiros motivaram uma intervenção do poder público no sentido de regulamentar a gestão do futebol profissional: Até poucos anos atrás, o esporte profissional era contemplado como uma atividade contraposta às esferas do mercado e da conduta orientada pela busca do lucro. A racionalidade econômica, as leis do mercado e a mercantilização do esporte estavam fora do alcance de sua concepção. Trabalho não remunerado, idealismo, financiamento através das mensalidades dos sócios e de subsídios governamentais eram os elementos em que se baseavam os clubes esportivos, até então.

Uma forma de se evitar a ruptura causada pela evolução na gestão do esporte é destacada por BRUNORO (1998), quando afirma que o futebol deve ser organizado

num todo – clubes, federações e confederações – para que haja uma evolução uniforme; a transformação dos clubes em sociedades anônimas deve ser bem respaldada juridicamente; e a garantia do subsídio financeiro não é, necessariamente, a solução. A organização interna, a transformação do clube num produto saudável e a transparência serão sinônimos de sucesso.

É importante destacar que se a empresa é vista como a salvação do esporte no Brasil, o contrário não ocorre. O esporte não resolve problemas de gestão de empresas. A equipe de vôlei do Sul-brasileiro foi enterrada junto com o banco em 1985. Em 1998, o Banco Excel-Econômico, mesmo com um aumento de 6% no volume de poupança captada no período em que durou o contrato com o S. C. Corinthians Paulista e a média de 40.000 novas contas abertas mensalmente no início desse contrato, acabou comprado pelo Banco Bilbao-Viscaya, da Espanha, com problemas de caixa.

Segundo GOYZUETA (1998), o interesse dos investidores pelos clubes brasileiros está tão grande que o mercado já se ressentia da falta de especialistas nesse campo. O Conselho Regional de Administração (CRA), de São Paulo, apresentou em 1998, uma proposta curricular a 120 faculdades, de um curso de pós-graduação em Administração Esportiva.

Em maio de 1998 foi criada a primeira Universidade do Esporte do Brasil, em Curitiba, Paraná, com os cursos de pós-graduação em Medicina, Administração e Marketing Esportivo, com investimento total de R\$ 7 milhões, sendo R\$ 5,5 do governo do Paraná e R\$ 1,5 do Banco Real.

Com o objetivo de formar uma nova geração de dirigentes de clubes de futebol, foi firmado um convênio entre a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Movimento dos Clubes para a Modernização do Futebol (MCMF), entidade que surgiu da iniciativa dos principais clubes brasileiros e visa aperfeiçoar a administração do esporte. O primeiro fruto da parceria é o curso de Administração para Profissionais do Esporte, destinados a profissionais que atuam ou pretendam atuar em áreas ligadas ao futebol e que estejam interessados em ter uma visão do esporte como negócio. O curso tem 120 horas. (SANT'ANNA, 1998)

Em Santos, SP, a UNIMONT - Centro Universitário Mont Serrat - oferece, desde 1998, curso de pós-graduação em Administração Esportiva.

O resultado da evolução administrativa do esporte mundial, particularmente do futebol, é percebido, segundo BRUNORO, AFIF (1998) quando afirmam que, enquanto os principais campeonatos do mundo tem seus estádios lotados, por aqui constatamos um público reduzido, obrigado a conviver, ainda, com um calendário inchado e uma série de torneios que não foram totalmente assimilados pelos torcedores. O modelo adotado pelo futebol brasileiro não atende à maioria dos clubes e é muito prejudicial aos atletas. Para eles, o Brasil é um país que possui dimensões continentais...o ideal é conciliar, de forma coerente e responsável, os campeonatos regionais com o torneio nacional.

Para Luiz Roberto DEMARCO, diretor do banco Opportunity (In: GOYZUETA, 1998:24-29) estamos vivendo uma dicotomia entre o melhor futebol do mundo em talento e o pior em organização. Para ele, "*o Brasil vende o artista acreditando que*

está fazendo uma grande jogada ao intermediar essa mercadoria, enquanto o futebol inglês, que é bastante inferior, compra o artista, consegue um contrato com a televisão cinco vezes mais caro que o brasileiro e lota os estádios. “

Apesar das críticas, os clubes brasileiros começaram a se mobilizar. O interior do estado de São Paulo já está se preparando para as novas regras. O Etti Jundiaí já se transformou em empresa. O Botafogo de Ribeirão Preto e a Ponte Preta de Campinas estão aguardando os finais dos trâmites burocráticos. O Botafogo, associado ao Consórcio Futinvest, formado por Brunoro Sports, Banco Axial e Net Marketing e a Ponte Preta, associada aos Bancos Fibra e Litoral.

O futebol do XV de Novembro de Piracicaba é terceirizado e administrado pela Player Empreendimentos e MPFF Comunicação. A Matonense, de Matão, também já iniciou conversação com seu patrocinador, o grupo Fischer.

O QUADRO 9, na página 57, demonstra, em termos concretos, o investimento feito até agora no futebol.

QUADRO 9: As novas parcerias do futebol

Investidor	Parceiro	Modelo	Investimento
NationsBank (banco norte-americano)	Clube de Regatas Vasco da Gama	Exploração da imagem do clube, que inclui licenciamento de produtos da marca Vasco e negociação da transmissão dos jogos pela TV.	US\$ 75 milhões (apenas em 1998). Na assinatura do contrato foram repassados ao Vasco US\$30 milhões. Um projeto para a modernização do Estádio de São Januário pode chegar aos US\$ 50 milhões.
Banco Opportunity (banco brasileiro)	Esporte Clube Bahia (atualmente Bahia S.A. – Basa)	Gestão profissional do futebol (transformação em empresa). Com a criação da associação Liga de Futebol, o banco passa a controlar 51% das ações ordinárias, enquanto o clube fica com 49%.	R\$ 11 milhões iniciais para pagar as dívidas de curto prazo, rolar as de longo prazo e montar um time competitivo.
Deutsche Bank (banco alemão)	Clube dos 13	Financiamento nas operações de compra e venda de jogadores e linhas de crédito para ajudar clubes endividados.	Ainda não está definido.
Grupo VR (empresa brasileira de convênio de refeições e outras áreas)	Federação Paulista de Futebol	Venda de ingressos, arrecadação e promoção de marketing do Campeonato Paulista de 98.	R\$ 41 milhões (em 1998). A idéia é uma parceria de, pelo menos, mais 4 anos.

Fonte: Emerson COUTO, Os novos investidores do futebol brasileiro. O Estado de São Paulo, 30 Ago. 1998, p. E-3)

3. PATROCÍNIO

3.1. Histórico

Embora muitos considerem o patrocínio uma atividade recente, ele possui suas origens no mecenato, na época de Cristo.

MENDES (In: REIS, SANTOS, 1996) cita três períodos históricos do mecenato. O primeiro, de onde se origina a expressão mecenato, tem na figura de Gaius Maecenas, ministro do imperador Caio Augusto, no período de 30 a.C. a 10 d.C.. Maecenas foi um grande articulador das ligações entre o Estado romano e o mundo das artes, procurando transferir, para o primeiro, a aceitação e o prestígio dos artistas junto à população. Nessa época os jogos Romanos tornaram-se muito populares, constituindo-se em um serviço público essencial, que o imperador organizava com o objetivo de manter sua popularidade. Em 22 a. C., Augusto, o imperador determinou que somente os oficiais poderiam organizar os jogos. Em outros lugares, a iniciativa privada “patrocinava” os jogos. Eram o clero, os comerciantes em procura de ascensão social e os políticos, com o objetivo de alcançar reconhecimento público.

O segundo período do mecenato ocorreu na época do Renascimento, movimento de

revalorização das artes, ocorrido especialmente na Itália, do século XV ao XVII. Nobreza e clero incentivavam produções artísticas, como forma de expressão de seu poder. A família Médici distinguiu-se, na época, por patrocinar Botticelli, Leonardo da Vinci, Michelangelo, entre outros.

O terceiro período situa-se no início do século XX, nos Estados Unidos. O capital emigrado da Inglaterra, investido em novas indústrias, fez a fortuna de famílias emergentes (Whitney, Rockefeller e Ford), desejosas de aceitação e reconhecimento da comunidade.

A origem do patrocínio esportivo remontaria a meados do século XIX, quando a empresa inglesa Spiers & Pond, em um campeonato na Austrália, patrocinou o time inglês de cricket.

3.2. Mecenato

Como visto anteriormente, a palavra mecenato tem origem no nome do ministro do imperador romano, Augustos (10 a. C. a 30 d. C.), Gaus Clinius Maecenas, grande incentivador das artes e da cultura. O mecenas passou a ser considerado a pessoa que doava dinheiro em favor de uma boa causa sem necessidade da contrapartida. (MENDES, 1982: p.5)

PIQUET (In: REIS, COSTA, 1996) tem uma posição contrária a essa, quando considera que o mecenato constitui uma ferramenta do composto de comunicação

institucional da empresa, não se revelando um gasto mas um investimento com justificativa econômica, e não mais constituindo um ato de “generosidade pura”.

GRESEMBERG (1992: 46) afirma que *“para melhor visualizar as diferenças entre mecenato e patrocínio, pode-se colocar como o cerne da questão a expectativa de retorno sobre o montante investido, seja em mencionar o nome da empresa, seja em colocar o logotipo nas camisas do atleta, sendo essa a principal diferença entre o mecenas e o patrocinador”*.

3.3. Patrocínio

Embora o patrocínio tenha sido utilizado já há muito tempo, só recentemente passou a ser incorporado como ferramenta mercadológica.

Em 1971, o conselho de esportes da Inglaterra definiu patrocínio como *“um pagamento em dinheiro ou uma doação com objetivo de alcançar retorno em termos de publicidade ou algum tipo de privilégio ao doador.”* Em 1972, a Acumen Marketing Group complementa esta definição, dizendo que *“o patrocínio é uma provisão de ajuda material ou financeira para uma atividade independente que não intrínseca às atividades comerciais da empresa, mas da qual a empresa patrocinadora pode esperar um ganho ou benefício comercial razoável”*. (GRESEMBERG, 1992: 41)

POZZI (1996) define patrocínio como sendo *“um acordo profissional entre o patrocinador e o patrocinado para que se alcancem os objetivos claramente pré-*

definidos por ambas as partes”. Em 1998 ele evolui seu conceito, definindo patrocínio “como a provisão de recursos de todo o tipo por uma organização para o direto suporte de um evento (esportes ou artes) ou de interesse social (educacional ou ambiental), com o propósito de associar diretamente a imagem da empresa/produto com o evento”. Segundo ele, as principais características do patrocínio são:

- consegue adequar-se para promover a consciência de uma marca ou companhia;
- revitaliza, rejuvenesce e dinamiza a imagem de uma marca ou companhia;
- é mais eficiente que a propaganda nos dois primeiros casos, porém menos eficiente quando se deseja explicar as funções características de um produto ou posicionar uma marca;
- é mais bem aceito pelo público, que o considera menos perturbador e intromissor que a propaganda.

GRESEMBERG (1992), de forma mais abrangente, diz que patrocínio é *“um meio de comunicação mercadológico, de utilização empresarial, institucional, ou por pessoas, com objetivos mercadológicos, delimitando bem a contrapartida exigida pelo patrocinador ao patrocinado”*.

3.4. Diferenças entre mecenato e patrocínio.

É importante observar as diferenças entre patrocínio e mecenato. PIQUET (In: REIS, SANTOS, 1996) defende que a diferença está em que o patrocínio pressupõe

sempre uma relação de troca.

Partindo-se dessa afirmação, podemos dizer que o patrocínio envolve objetivos comerciais, é de interesse da empresa e exige uma contraprestação, enquanto o mecenato tem objetivos desprendidos, institucionais, sem exigir a contrapartida e é discreto.

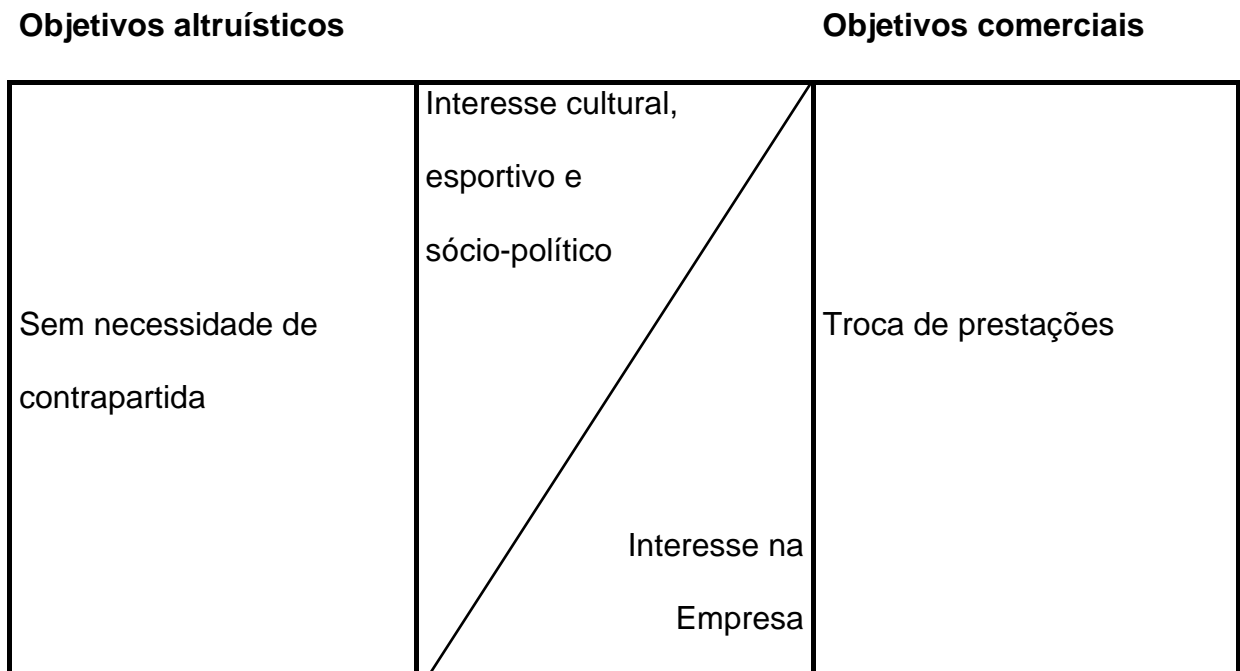
ZENTES, DEIMEL (In: REIS, SANTOS, 1996:24) concordam com essa abordagem e a ampliam quando consideram que a distinção entre mecenato e patrocínio ocorre já na natureza das relações de troca: o patrocínio se caracteriza por uma relação de troca do tipo prestação/contraprestação: o patrocinador fornece recursos (financeiros, serviços, produtos) e o patrocinado fornece contraprestações que favorecem, direta ou indiretamente, os objetivos de marketing do primeiro (como os relativos à imagem da marca). O patrocínio é acordado em função de uma decisão estratégica da empresa, tendo como ponto de partida seu público-alvo. O mecenato é uma forma de apoio à cultura, cuja contraprestação não visa em primeiro lugar a atingir os objetivos de marketing. “*Buscam o reconhecimento do apoio, o prestígio e a demonstração de uma responsabilidade moral* “. Eles definem três campos de ação para o patrocínio: esportivo, cultural e social.

O uso do patrocínio como ferramenta de marketing possibilita à empresa contornar as dificuldades impostas pelas tendências atuais, promovendo: mudança de atitudes para com a marca ou a empresa; reforço ou aprimoramento da imagem corporativa (EPSTEIN In: REIS, SANTOS, 1996); adesão do corpo de funcionários e da rede de vendas (COGILL In: REIS, SANTOS, 1996); maior conhecimento da marca ou da

empresa; construção da credibilidade por meio da transferência de atributos relacionados ao evento patrocinado (por exemplo, dinamismo dos esportes, elegância das artes, pioneirismo da ciência). (MEENAGHAN, et al., In: REIS, SANTOS, 1996)

REIS, SANTOS (1996: 21) afirmam que *“as atividades de patrocínio encobrem um efeito de sinergia social que não deveria, de forma alguma ser negligenciado. A participação financeira das empresas em atividades de cunho esportivo, social e afins garante, muitas vezes, a realização de programas que, de outra maneira, não poderia se viabilizar. Com sua efetivação, usufruem dos benefícios da ação não apenas os elementos diretamente envolvidos no processo - as empresas patrocinadoras -, os intermediários e os patrocinados. Na verdade, além dos atuais e potenciais clientes da empresa, a sociedade como um todo passa a ter acesso a um novo conjunto rico e diversificado de atividades.”*

Enquanto o mecenas utiliza a comunicação de uma maneira mais discreta, o patrocinador o fará de modo mais agressivo. O mecenas está mais ligado às atividades culturais enquanto o patrocinador está mais ligado às atividades esportivas. (FIGURA 2 - página 64)

FIGURA 2: Sustentação do esporte e da cultura.**Mecenas:**

- Predominância de interesses culturais, esportivos e sócio-políticos
- Sem contraprestação
- Discreto
- Sem informação sobre o investimento

Patrocinador:

- Predominância de interesses na empresa
- Contraprestação obrigatória e previamente fixada
- Sustentação com efeito publicitário
- Patrocinador é mencionado e em evidência.

Fonte: Joaquim ZENTES e Klaus DEIMEL in Ana Lúcia D. GRESEMBERG, p.49.

4. MARKETING

4.1. O Contexto do Marketing

O marketing popularizou-se rapidamente nos últimos tempos e isso fez com que seu entendimento tenha sido inversamente proporcional. Marketing é visto, ainda hoje, por muita gente, como propaganda, promoção e, até mesmo, vendas.

Muitas definições têm sido apresentadas no decorrer dos anos. A *American Marketing Association*, associação internacional que congrega profissionais de marketing, com sede nos Estados Unidos da América, define Marketing como sendo “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário.” (1960)

Esta definição não é completa e recebe críticas de diversos autores, por não preocupar-se com a necessidade e satisfação dos consumidores.

Pode-se observar a mudança conceitual, a partir das definições de marketing dadas por KOTLER. Para ele, (1981:36) marketing é “o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar as relações de troca “. Na seqüência, insere em sua definição a preocupação em atender às necessidades e desejos dos

consumidores, com uma definição mais atualizada de marketing. Para ele, (1998:27) marketing é *“um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o de que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”*.

SEMENIK, BAMOSSY (1996:6) partem do que marketing não é, para defini-lo. Segundo esses autores, marketing não é propaganda, não é vendas, não é bom senso. Para eles marketing é *“o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”*.

MCCARTHY, PERREAULT (1997:22-23) afirmam que marketing *“é um conjunto de atividades desempenhadas por uma organização e também um processo social”*. Pode-se observar que essa definição remete a dois conceitos: micromarketing e macromarketing. Segundo esses autores, micromarketing é *“o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou clientes e dirigindo-lhe um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtos”*; e macromarketing é *“um processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e demanda e realize os objetivos da sociedade”*.

Nota-se a preocupação dos autores em inverter a definição de marketing, partindo da necessidade e desejos dos consumidores.

LAS CASAS (1997:26) amplia a definição de marketing, incorporando os conceitos de qualidade e meio ambiente. Para o autor, marketing “*é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas causam no bem-estar da sociedade*”.

4.2. Posicionamento do marketing esportivo

O conceito de marketing esportivo tem permitido uma série de abordagens ao longo do tempo. Alguns autores o enfocam como sendo uma ferramenta da promoção de vendas, outros o apresentam como uma atividade institucional. Outros, ainda, ressaltam seu aspecto de dualidade, pois pode-se usar marketing para se promover o esporte ou, por meio do esporte, promover a empresa ou seu produto.

Segundo MELO NETO (1995), os conceitos que melhor definem o que é marketing esportivo são:

1. ação privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar uma atividade esportiva de interesse público;
2. alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem;
3. conjunto de ações que visem à melhoria ou à fixação de uma imagem institucional;
4. conceituação de esporte como veículo (mídia);
5. estratégia mercadológica;

6. modalidade de marketing institucional;
7. poderoso instrumento para a construção e preservação da imagem institucional de empresas.

Para MULLIN, HARDY E SUTTON (In: POZZI, 1998:17) marketing esportivo consiste *“em todas as atividades designadas a atender às necessidades e desejos dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. A expressão - marketing esportivo - desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas”*. Nesta definição, entende-se como - consumidor de esporte - aquele que tem vários tipos de envolvimento com o esporte como jogar, assistir, officiar, ouvir, ler e colecionar.

Para CAMPOMAR (1992), há o marketing do esporte – *“o uso das técnicas aplicadas à promoção de uma modalidade esportiva”* - e o esporte no marketing de uma organização – *“que é o modo de relacionamento em que o esporte age como elo de ligação entre as ações promocionais da empresa e as preferências de seus consumidores-alvos”*.

Acompanhando essa linha de raciocínio, PEREIRA LOPES (1997)⁷, afirma que se considerarmos o marketing como ações coordenadas no sentido de conquistar e manter clientes, podemos concluir que Marketing Esportivo *“são ações coordenadas no sentido de conquistar e manter clientes junto ao público consumidor dos mais variados esportes”*. Dentro do complexo do Marketing Esportivo, ele destaca duas

⁷ Luís Eduardo PEREIRA LOPES, diretor da Sportwai, empresa de Marketing Esportivo, pela Internet, www.sportwai.com.br

ações diferentes: o Marketing no Esporte e o Esporte no Marketing. Para o autor, marketing no esporte “*é a utilização das ferramentas de marketing a serviço do produto esporte por empresas promotoras de eventos, clubes esportivos, secretarias de esporte, associações recreativas, escolas, federações, entre outras.*” O objetivo principal é colocar no mercado atividades esportivas organizadas que apresentem pré-disposição ao consumo. Esporte no marketing “*é a utilização de determinada atividade esportiva como ferramenta de marketing para atingir um público específico, como o patrocínio a atletas, equipes e eventos esportivos*”. Essa é uma estratégia usada, principalmente, por grandes empresas para se aproximar de seus consumidores.

Para POZZI (1998) a expressão “marketing esportivo” pode ser usada para descrever tanto as atividades de marketing dos esportes - “*esforços por parte dos dirigentes de clubes, ligas e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos dos seus consumidores*” - como do marketing através do esporte – “*esforços por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores*” .Para ele, patrocínio esportivo são “*as despesas de marketing ou incorporação de responsabilidades que suportam atividades esportivas e / ou atletas, com o propósito de usar o evento, time, atleta, etc. como um veículo que possibilite o alcance de um ou mais objetivos de marketing*”. Pode ser incorporado dentro da propaganda, relações públicas e promoção de vendas, de uma forma que faz com que o efeito combinado seja muito mais poderoso do que qualquer campanha isolada.

Alguns autores relacionam marketing esportivo como ação ligado à relações

públicas, como KOTLER(1998), que o posiciona como evento, ligado às ações de relações públicas.

O marketing esportivo trabalha com o emocional das pessoas, como atestam alguns autores. SMITH ⁸ afirma que o diferencial do marketing esportivo reside na emoção: *“Se você associa a sua marca a grandes atletas, está colocando isso no coração das pessoas. O esporte é o elemento, com exceção da música, que toca a emoção das pessoas.”* SCHLOSSBERG (In: TEITELBAUM, 1997) complementa dizendo que marketing esportivo é *“uma união de interesses, pois, atuando sobre o lado emocional dos consumidores e viabilizando entretenimento, as empresas passam a gozar de uma boa imagem junto ao seu público”*.

GRACIOSO (1995) chama de Marketing Esportivo, a *“associação pública de uma empresa ou marca a uma equipe esportiva ou a um esportista em particular (...) e tem por objetivo básico estimular a demanda pelos produtos ou serviços da marca ou empresa patrocinadora.”* Para ele, a razão do Marketing Esportivo ter se tornado tão importante *“está na própria natureza do esporte. Esporte é competição. Esporte é emoção. O esporte sugere vitalidade, coragem, heroísmo. Os grandes esportistas...são os cavaleiros andantes do século XX, verdadeiras lendas que combinam o mito e a realidade, e despertam a imaginação das pessoas. Ao patrociná-los e associar-se a eles, a empresa transfere para si estas conotações positivas.”*

LIMA GONÇALVES (1995) realça que a principal diferença do Marketing Esportivo

⁸ Donald G. SMITH, professor da New York University *in*: A estrela da olimpíada. Revista Marketing, Abr. 1996, p. 36 - 37.

com relação aos esforços convencionais de Marketing é que *“ele permite que a empresa obtenha simultaneamente retorno institucional conjugado com o retorno normalmente obtido com as campanhas de promoção dos produtos. O Marketing esportivo é uma arma para a fixação de marca”*.

Ressaltando o fato de que marketing esportivo deve sempre trabalhar com outras ferramentas de comunicação de marketing, REIS, SANTOS (1996) afirmam que *“faz-se fundamental que os benefícios auferidos com o patrocínio obtenham sinergia, através da integração da atividade a estes outros programas: de promoção (...), relações públicas (...) e propaganda”*.

BRUNORO, AFIF (1998) confirmam esse fato, dizendo que a entrada da Parmalat no esporte foi para atender a uma estratégia de marketing que visava, inicialmente, melhorar sua imagem institucional.

POZZI (1998:109) explica que *“em uma sociedade cada vez mais competitiva, desenvolver a imagem frente ao público constitui um fator de sobrevivência para as empresas. Aí entra o patrocínio esportivo, considerado um meio de obter resultados em termos de marca, conhecimento de produto e imagem empresarial.”*

4.3. Utilização do Marketing Esportivo

Pode-se identificar na literatura existente, vários motivos para se utilizar o marketing esportivo como ferramenta do composto promocional.

GRESEMBERG (1992:57-58) identifica 5 motivos que podem levar uma empresa a se beneficiar do patrocínio esportivo:

1. Mudança de comportamento dos consumidores/sociedade;

- A importância dada ao tempo livre dos consumidores aumenta, conseqüentemente, acaba valorizando as atividades esportivas.
- Existe uma tendência da sociedade ser mais ativa e crítica, gerando, com isso, uma maior cobrança com respeito ao papel social desempenhado pela empresa.

2. Mudança das condições da propaganda atual;

- Os custos elevados da propaganda fazem com que as empresas que se utilizam dessa ferramenta, procurem alternativas mais baratas.
- Restrições a determinados tipos de propaganda, em determinados horários, como os de bebida alcoólica.
- O efeitos “zapping” e “zipping”. Com o advento das televisões com controle remoto, as pessoas mudam de canal nos intervalos comerciais.

3. Subsídios governamentais

- Em alguns países, o governo provê subsídios em forma de redução de impostos a empresas que utilizam alguma forma de patrocínio. No Brasil, a legislação que permite esses subsídios foi restringida dada a crise econômica atual.

4. Desenvolvimento da imagem corporativa

- A empresa tem necessidade em mostrar que está cumprindo seu papel social. Essa necessidade faz com que as empresas procurem formas de associar sua

imagem corporativa às atividades que demonstrem essa preocupação. O investimento no esporte enquadra-se nesse contexto, mostrando a preocupação da empresa com o esporte/coletividade.

5. Aumento da cobertura do esporte através da mídia.

- Aumento da cobertura da mídia de eventos esportivos tem sido considerável. Hoje, algumas emissoras de televisão, mantêm uma grande disponibilidade de horas dedicadas ao esporte. A resposta do público tem sido grande. Os três programas de maior audiência da TV Bandeirantes são sobre esportes. A final do Campeonato Brasileiro de 1998 atingiu um índice de audiência de 44% na cidade de São Paulo (39 % na rede Globo e 5% na rede Bandeirantes). O detalhe é que o jogo foi à tarde, em dia comum e véspera de Natal (21 de dezembro).

Sobre isso, POZZI (1998) afirma que, mesmo que a propaganda tradicional continue a ocupar uma grande parte do orçamento de marketing esportivo das empresas, seus altos custos têm encorajado o desenvolvimento de outras formas de patrocínio. Adicionalmente, quando os eventos são transmitidos, os patrocinadores recebem - tempo no ar -, sem o custo por tempo de propaganda - premium -. (QUADRO 5 - página 14)

O retorno que as empresas alcançam sob o aspecto de sua exposição na mídia impressa ou eletrônica, é verificado segundo alguns autores. FUCS (1997: 95) exemplifica a tendência de se utilizar o esporte como estratégia de mídia alternativa, dizendo, sobre o Banco Excel-Econômico, que “*do ponto de vista de exposição do*

banco na mídia, os resultados até agora parecem excelentes. Segundo uma pesquisa que o banco encomendou, Túlio apareceu por três horas e vinte minutos na televisão em janeiro (97), usando o boné ou a camisa do Corinthians com o nome do Excel-Econômico. Um minuto de televisão em horário nobre na Globo custa cerca de R\$ 250.000,00. Se ao menos 18 minutos das aparições de Túlio foram em horário nobre, o preço de seu passe, de 4,5 milhões de reais, já foi, por assim dizer, pagos no primeiro mês. “

BRUNORO, AFIF (1998) realçam o fato de que a utilização da mídia alternativa é favorável aos patrocinadores, afirmando que *“o retorno do investimento se traduz, principalmente, no reflexo direto na mídia espontânea, isto é, a marca da empresa estará sendo mostrada pela televisão, pelos jornais, sem que a empresa pague por tal exposição”*.

Confirmando o motivo da utilização do marketing como alternativa à propaganda tradicional, Mava HEFFER, sênior vice-presidente global de promoções e patrocínios da MasterCard (In: SANT’ANNA, 1998:24-25), diz: *“os patrocínios na área esportiva têm grande audiência na televisão, espalhada por todas as camadas sociais. Além de abranger um grande público, o esporte é acompanhado por pessoas que torcem, se dedicam, participam. Quem acompanha esporte é apaixonado, gosta do que faz, sente o que faz. É o público que nos interessa”*.

A mudança de canal durante os intervalos comerciais nos programas de televisão é comprovada pela pesquisa InformEstado⁹. Na pesquisa, 83,7% dos entrevistados

⁹ O público-alvo está com seus dias contados. Jornal da Tarde, 19 Mai 1996, p.1C

afirmam possuir controle remoto. Somente 35,1% dos entrevistados assistem os comerciais nos intervalos dos programas. Os demais saem da sala (27,4%), muda de canal (17,8%) ou fazem outras atividades (19,7%).

POZZI (1997:100) salienta que *“a tecnologia se transformou no maior inimigo dos anunciantes que se utilizam da TV como mídia”*. Através do controle remoto, ela permite os efeitos *zapping* e *zipping*. O *zapping* permite que a mudança de canal na televisão seja feita de forma mais cômoda, sem sair da poltrona, diminuindo a probabilidade de o telespectador ficar exposto ao intervalo comercial e o *zipping* é utilização do videocassete, que possibilita a gravação de um programa e, posteriormente, ao vê-lo, o espectador evita os intervalos comerciais utilizando, o botão de avanço rápido.

Para PEREIRA LOPES (1998) o Marketing Esportivo *“é uma ferramenta eficiente na disputa pela preferência do consumidor e também é uma forma de sobressair em meio a uma mídia congestionada de mensagens, das quais apenas a minoria atinge seu objetivo. Também auxilia no rejuvenescimento da imagem de empresas e produtos desgastados com o tempo de mercado (...) A associação de empresas e produtos a atividades esportivas é uma estratégia que envolve o consumidor, fortalece a imagem institucional e traz enormes retornos mercadológicos. Trata-se de um investimento a longo prazo, que exige acompanhamento permanente, monitoramento profissional e uma dinâmica muito grande de ações”*.

A utilização do marketing esportivo, na prática, é demonstrada em uma pesquisa realizada pelo jornal Folha de São Paulo, e publicada em 03 de agosto de 1997, com

as empresas (QUADRO 10 - página 77) que patrocinavam os clubes que disputavam o Campeonato Brasileiro daquele ano, revelou alguns aspectos importantes. A íntegra das respostas está em no anexo 2, p. 125.

A pesquisa demonstrou que a grande maioria dos patrocinadores das equipes que disputaram o campeonato Brasileiro de 1997, recomendaria a utilização do futebol como ferramenta do composto promocional de marketing, mesmo com uma visão negativa do futebol (apenas dois pesquisados o vêem com otimismo).

Esse resultado não deve ser considerado como representativo do mercado em geral, pois foi respondido por empresas que já se utilizam do futebol como instrumento de marketing.

Quadro 10: Empresas e equipes do Campeonato Brasileiro de 1997

Empresas	Clubes
APLUB	Internacional (Porto Alegre - RS)
ARISCO	Goiás
BOMBRIL	São Paulo
BROTHER	Guarani (Campinas - SP)
CECRISA	Criciúma
DESTAQUE PROMOÇÕES	América (Natal - RN)
EPROTEL	União São João
EXCEL ECONÔMICO	Corinthians e Vitória (Salvador - BA)
OCEÂNICA	Fluminense (Rio de Janeiro - RJ)
PARMALAT	Palmeiras e Juventude
PETOBRAS	Flamengo
RENNER	Grêmio (Porto Alegre, RS) e Sport (Recife, PE)
SALEMCO	Portuguesa de Desportos
SANYO	Curitiba
TENDA	Atlético (Belo Horizonte, MG)
UNICOR	Santos
ENERGIL-C	Cruzeiro
HYUNDAI	Botafogo (Rio de Janeiro, RJ) e Bahia (Salvador, BA)

4.4. Objetivos do Marketing Esportivo

GRACIOSO (1995) ressalta que os principais objetivos específicos do Marketing Esportivo são:

1. Reforçar e projetar a imagem institucional ou corporativo de empresas ou instituições.
2. Associar vantagens competitivas a um determinado produto.
3. Valorizar ao mesmo tempo a imagem institucional e a imagem da marca.

RISEK (1997) afirma que, apesar das diferenças, Excel e Parmalat viram no futebol um canal de marketing que nunca havia sido explorado dessa forma no Brasil. Em poucos meses o Excel já contabiliza um acréscimo de 6% em poupanças abertas com relação ao mesmo período de 96. As duas empresas concordam: ligá-las à imagem dos clubes representa um espaço garantido.

A General Motors assinou um contrato no dia 18 de fevereiro de 1998 e vai patrocinar, através de sua marca Chevrolet, o Grêmio e o Internacional, ambos de Porto Alegre, até 31 de dezembro de 2000. Os dois times devem receber entre RS\$ 15 e RS\$ 18 milhões, juntos, no período do contrato. A GM patrocina na Europa, por intermédio da marca Opel as equipes do Bayern de Munique (Alemanha), do Milan (Itália) e do Paris Saint-Germain (França). A General Motors não queria abrir espaço para a Ford, fabricante concorrente que também está chegando com uma montadora ao Rio Grande do Sul - e que naturalmente passará a atuar com mais força no Mercosul. Ao mesmo tempo, precisava sustentar uma imagem simpática diante da opinião pública gaúcha após algumas denúncias de que o governo do RS

teria “dado” dinheiro além da conta para suas obras de instalação, por meio de um empréstimo com longo prazo de carência e juros baixos. (ÁVILLA, 1998)

Para HEFFER (In: SANT’ANNA, 1998) a maior razão dos patrocínios da MasterCard é construir a marca e impulsionar negócios. Os patrocínios permitem acionar todas as demais ferramentas de marketing, como propaganda, relações públicas ou telemarketing. O esporte ajuda a fortalecer a marca MasterCard. A partir do esquema global, a empresa procura aproveitar as peculiaridades de cada país para poder atingir seus objetivos específicos.

O aspecto institucional do marketing esportivo é destacado por GRACIOSO (1995:1-6), quando afirma que *“se uma marca de cerveja patrocina a transmissão pela tevê de uma partida de futebol, estará se beneficiando do ambiente criado pela disputa, que servirá de pano de fundo para suas mensagens publicitárias. Isto já é muito bom, mas poderia ser bem melhor. Se essa mesma marca patrocinar uma das equipes que está jogando e colocar seu logotipo nas camisas dos jogadores, passará a ser um participante da disputa. O talento, vigor e coragem dos jogadores se transferem automaticamente para a marca que está em suas camisas.”*

POZZI (1998) chama de *“miopia de marketing”* o fato de *“alguns patrocinadores se utilizarem do esporte como estratégia de marketing imediatista, como um meio de adquirir rápida visibilidade por um custo relativamente baixo; os dirigentes e as emissoras de TV aumentam a oferta de transmissões de torneios deficitários, que acabam por banalizar o esporte e desgastar jogadores, times, patrocinadores, torcedores e até a imprensa”*.

Alerta HELAL (In: MEROLLA, 1998), para o fato de que, normalmente o esporte envolve três partes - clube, atleta e torcida - que devem estar sempre bem afinadas. Quando uma empresa vincula seu nome a alguma modalidade esportiva, ela quer retorno. Se o marketing utilizado não despertar o encanto no público, o patrocinador perde o interesse.

Destacam COSTA, TALARICO (1998), que os aspectos pelos quais as empresas estão tomando consciência do esporte como canal de comunicação, são:

- O esporte concentra grande número de pessoas nos locais de competição, das mais diversas camadas socioeconômicas;
- Através do esporte a empresa pode comunicar-se com multidões ou selecionar (segmentar) os públicos, conforme o tipo de esporte escolhido como canal;
- O apoio ou patrocínio ao esporte conquista opinião favorável na sociedade em geral, independentemente das paixões clubísticas, principalmente se as patrocinadas forem seleções;
- A maioria dos meios e veículos de comunicação utiliza grandes espaços em suas programações para cobertura jornalística e transmissões ao vivo de competições e atividades ligadas ao esporte, proporcionando aparecimento das marcas patrocinadoras e apoiadoras ...

4.5. Investimentos em Marketing Esportivo

Além daqueles apresentados no QUADRO 4, na página 12, os maiores investidores em Marketing esportivo em 1998, ano de Copa do Mundo, foram: a Coca-Cola, que

investiu US\$ 150 milhões na sua campanha “Sede de cinco”; a Parmalat, que destinou US\$9,5 milhões para o “top de cinco segundos” que vai abrir as transmissões esportivas da Rede Globo; a Globo, que fechou seu pacote “Futebol 98” por US\$ 225 milhões, com cinco cotas de US\$ 45 milhões cada, com Guaraná Brahma, Kaiser, Volkswagem, Grendene (Ryder) e Banco Itaú; o Grupo VR, que pagou US\$ 45 milhões pelo Campeonato Paulista. (RİMOLI, PRÓSPERI, 1998)

Apesar desse crescimento, existem, ainda, enormes oportunidades. Enquanto os investimentos anuais no esporte atingem US\$ 600 per capita nos Estados Unidos, as aplicações no Brasil não ultrapassam a casa dos US\$ 16 por pessoa, o que demonstra a falta do interesse das empresas em fortalecer suas marcas por meio do esporte. (FUKUSHIMA, 1997)

Confirmando essa tendência, BRUNORO e AFIF (1998) afirmam que, nos países desenvolvidos, o esporte representa, em geral, 2,5% do Produto Interno Bruto (PIB). No Brasil, segundo informações divulgadas pelo ministro extraordinário dos Esportes, Edson Arantes do Nascimento, Pelé, o atual faturamento de todos os esportes está em torno de 0,1 % do PIB, cerca de 700 milhões de reais. No entanto, numa visão otimista, salienta que esse número poderá saltar para 25 bilhões de reais, em dois anos, caso o esporte nacional passe a contar com uma estrutura totalmente profissionalizada.

Comparando-se esses valores com os apresentados nos Estados Unidos da América (QUADRO 11 – página 82), pode-se ter uma idéia do potencial que existe no Brasil. E, no que tange à mobilização do esporte no mundo, Robert Murdoch,

australiano naturalizado americano, dono da BSkyB, emissora de televisão, e dos jornais The Times, The Sun e The Sunday Times, isso só na Inglaterra, comprou o Manchester United por US\$ 1 bilhão. Enquanto isso, o grupo britânico Carlton, concorrente da BSkyB, negocia a compra do Arsenal por US\$ 460 milhões. (SETTI, 1998)

QUADRO 11: Maiores investidores no Esporte, nos EUA (US\$ bilhões)

Empresa	US\$ Bilhões
Matsushita	2,4
McDonald's	2,6
Canon	2,8
IBM	3,9
Chrysler	4,0
AT&T	4,3
RJR Nabisco	4,3
Eastman Kodak	4,5
Pepsico	6,0
General Motors	6,5
Coca-Cola	8,5
Anheuser-Bush	11,2
Philip Morris	11,5

Fonte: Marketing no esporte atrai US\$10 bilhões - Folha de São Paulo, 23/09/97.

Por área de atividade, tem-se:

Quadro 12: Quem investe em esporte nos EUA, por área de atividade, em %

Área de atividade	%
Automóveis	7
Mercado financeiro	9
Bebidas alcoólicas	7
Bebidas não alcoólicas	6
Eletrônico	4
Alimentos	10
Mídia	11
Supermercados	8
Materiais Esportivos	3
Telecomunicações	9
Serviço Informação	5
Cigarro	4
Turismo	5
Outros	12
Total	100

Fonte: Marketing no esporte atrai US\$10 bilhões - Folha de São Paulo, 23/09/97.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Apresentação da Pesquisa

Foram enviados pelo Correio 1086 questionários. Em cada remessa colocou-se um questionário, incluída a carta de apresentação e um envelope subscrito para facilitar o retorno das respostas.

A idéia inicial era incluir em cada remessa, o envelope de resposta, além de subscrito, selado. O custo por correspondência, em torno de R\$ 7,21 por carta, tornou a estratégia inviável. Cabe ressaltar que, para a Empresa de Correio e Telégrafo - ECT, envelope selado, mesmo dentro de outro, é avaliado como remessa de valor e, taxado como tal. Daí o custo por unidade enviada.

Do total dos questionários enviados, 62 (5,70%) foram devolvidos pelo Correio, por motivos de mudança do destinatário.

Dos 1024 questionários, provavelmente, recebidos pelos destinatário, 104 (10,15%) retornaram com as respostas. O retorno foi superior ao esperado de 3%.

Destes, 41 (39,42%) vieram com pedido de envio dos resultados da pesquisa; 02

vieram por fax e 01 por e-mail.

5.2. Alternativas para mudança no futebol brasileiro

QUADRO 13: Alternativas para mudança do futebol brasileiro

Alternativa	Total de respostas	%
Calendário definitivo dos campeonatos e torneios	11	10,5
Profissionalização dos dirigentes	27	26,0
Transformação dos clubes em empresa	51	49,0
Fiscalização de órgãos governamentais	0	0
Outras respostas *	3	2,9
Mais de uma resposta	9	8,7
Não respondeu	3	2,9
Total	104	100

* Outras respostas:

- Respeito aos torcedores que vão ao estádio
- Mudança no formato dos campeonatos
- Sorteios de prêmios nos estádios
- Antecipação dos horários dos jogos noturnos, sem dependência da rede Globo e/ou novela
- Estádios mais modernos

Quase metade dos entrevistados (49%) disseram que para mudar o futebol no Brasil, tem que transformar os clubes em empresas. E 26% dos entrevistados acha que os dirigentes têm que ser profissionalizados. As alternativas somadas representam 75 % das respostas.

Esse resultado atesta a preocupação dos profissionais entrevistados com a organização dos clubes. Esse anseio dos pesquisados está sendo atendido com a Lei Pelé, em seu artigo 94 (Página 44), que diz que os clubes têm dois anos para se transformar em empresas. Esse prazo expira em Março de 2000.

Para WATKINS¹⁰, as dificuldades financeiras vividas pelos times de futebol brasileiros devem-se, em parte, à falta de organização dos campeonatos. Ele afirma que *“é preciso haver transparência e seriedade para atrair fortes investidores e, se existir profissionalismo, os próprios torcedores vão investir no patrimônio do clube e a receita vai aumentar”*.

Mais contundente em sua crítica e corroborando com a pesquisa, LONGO (1998:23), comentando a final da Copa do Mundo de 1998, afirma que *“ uma coisa é certa: se existem culpados, somos nós que nos deixamos guiar até hoje por uma caterva de incompetentes, com agenda própria, que se apoderaram do único e maior orgulho de ser brasileiro, o nosso futebol. Culpar uma empresa que investiu centenas de milhões de dólares nesse empreendimento de alto risco é valorizar aqueles que só apostam no certo, na mídia da mãe, na posição cômoda de deixar como está para ver como é que fica. “*

¹⁰ Maurice WATCKINS, diretor do Manchester United, considerado o mais importante clube-empresa do mundo *in*: Aidar admite falhas na Lei Pelé, Jornal de Tarde, 13 Mai. 1998, p. 3B.

Com a transformação dos clubes em empresas, pode-se admitir uma diminuição do número de clubes existentes no país. Enquanto no Brasil existem 1 confederação, 26 federações e 501 clubes, na Itália são 128 clubes, na Espanha 122 clubes e, na Inglaterra, 92 clubes. (POZZI, 1998)

Outra consequência da transformação dos clubes em empresas deverá ser a mudança dos formatos dos campeonatos. Eles tenderão a ser mais curtos e esparsos, valorizando as partidas entre os times, principalmente entre os de maior rivalidade, permitindo-lhes preparar-se para os torneios, melhorando sua qualidade técnica e aumentando a frequência do público.

De certa forma, parte da expectativa dos entrevistados parece estar sendo atendida. Conforme as páginas 53 e 54, algumas instituições de ensino já começaram a se movimentar com o objetivo de auxiliar na formação de dirigentes esportivos profissionais, oferecendo cursos de especialização em Administração Esportiva.

Quadro 14: O que mais prejudica o futebol brasileiro.

Alternativa	Total de respostas	%
Clubes mal estruturados	9	8,7
Desorganização	28	26,9
Dirigentes despreparados	35	33,7
Federações fechadas	8	7,6
Inexistência de um calendário	7	6,7
Escândalos envolvendo dirigentes e atletas	9	8,7
Outras respostas *	2	1,9
Assinalaram mais de uma alternativa	3	2,9
Não responderam	3	2,9
Total	104	100

* Outras respostas:

- Falta de profissionalização e desonestidade
- Salários altos e “estrelismos”.

Quase sessenta e um por cento consideram que o que mais prejudica o futebol brasileiro são os dirigentes despreparados (33,7%) e a desorganização (26,9%).

A preocupação dos pesquisados com a profissionalização dos clubes e seus dirigentes fica confirmada com essas respostas.

Os dirigentes não podem negligenciar alguns pontos: os campeonatos devem ser tratados como um todo e não somente em jogos isolados; a liga tem de ser administrada por profissionais especializados em diversos setores; os torcedores e investidores tem de estar satisfeitos na mesma proporção; a venda coletiva da marca é mais rentável que a venda isolada; os estádios têm de ser profissionalizados de forma diferente, para facilitar as transmissões e virar um ponto de serviços, se tornando um potencial criador de novos empregos e; os clubes têm de ter qualidade técnica, de instalações, estabilidade financeira e uma marca forte para manter os grandes astros. (BRUNORO, 1998)

Para se ter uma idéia de como o dirigente brasileiro é, no mínimo, despreocupado com sua evolução profissional, no 1º Congresso Internacional de Gestão de Esportes, realizado no Hotel Intercontinental, organizado e idealizado pela EAESP da Fundação Getúlio Vargas, realizado nos dias 12, 13 e 14 de Maio de 1998, apenas um dirigente de clube de futebol profissional participou, o presidente do Vitória da Bahia, Paulo Roberto Carneiro. (CRUZ NETO, 1998)

5.3. A utilização do futebol como ferramenta de marketing

Quadro 15: O uso do futebol como ferramenta de marketing pode trazer resultados positivos ?

Alternativa	Total de respostas	%
Sim	97	93,3
Não	4	3,8
Não responderam	3	2,9
Total	104	100

A quase totalidade dos pesquisados (93,3%) concorda que o futebol é uma instrumento mercadológico que pode trazer resultados positivos à empresa ou à marca exposta.

Esse resultado, de certa forma, surpreende. Os pesquisados, embora julguem os dirigentes despreparados e o futebol desorganizado, acham que é bom investir na modalidade, como ferramenta de marketing.

Confirmando esse fato, FERRENTINI (1998:56) explicita, que o futebol *“ajuda a criar novos espaços e alavanca a pressão sobre a procura, de modo a gerar uma infinidade de bens de rápido consumo e outros de utilização duradoura”* .

Quadro 16: Ferramentas que devem ser utilizadas com o patrocínio.

Alternativa	Total de respostas	%
Propaganda	65	62,5
Promoção de Vendas	51	49,0
Merchandising	65	62,5
Relações Públicas	28	22,3
Venda Pessoal	3	2,9
Não responderam	8	7,6

As ferramentas mais indicadas, conforme a pesquisa, para serem usadas em conjunto com o patrocínio foram a propaganda (62,5%), o merchandising (62,5%), a promoção de vendas (49,0%) e as relações públicas (22,3%).

Tendo em vista estimativa de mercado, para que o patrocínio esportivo tenha maiores chances de sucesso, o patrocinador deve gastar cerca de três vezes mais do que pagou ao clube com as demais atividades que o complementam. (POZZI, 1998)

SMITH¹¹ (In: CORBUCCI, 1996:6B), afirma que “ *investir em marketing esportivo não é só entregar o dinheiro. A companhia que patrocina tem de investir em tudo que cerca aquela atividade esportiva. A empresa tem de ter uma visão a longo prazo e incorporar a idéia do marketing visando metas. Tem de aprender a usar as*

¹¹ Don SMITH, considerado um dos papas do Marketing Esportivo do mundo, durante o II Seminário

ferramentas disponíveis como por exemplo, promoções, mídia, licenciamento da marca. e investir, no mínimo, três anos. “

Segundo o resultado, o investimento no patrocínio do futebol precisa ser impulsionado, além da propaganda, da promoção de vendas e do merchandising.

5.4. Investimentos em Marketing

Quadro 17: Montante de investimentos em Marketing, por ano.

Alternativa	Total de respostas	%
Até R\$1.000.000,00	39	37,5
de R\$1.000.000,00 até R\$5.000.000,00	12	11,5
de R\$5.000.000,00 até R\$10.000.000,00	10	9,6
de R\$10.000.000,00 até R\$50.000.000,00	18	17,4
+ de R\$50.000.000,00	10	9,6
Não responderam	15	14,4
Total	104	100

Quadro 18: Investimentos em propaganda e promoção de vendas, por ano.

Alternativa	Total de respostas	%
Até R\$1.000.000,00	39	37,5
de 1.000.000,00 até 5.000.000,00	18	17,3
de 5.000.000,00 até 10.000.000,00	7	6,7
de 10.000.000,00 até 50.000.000,00	17	16,4
+ de 50.000.000,00	3	2,9
Não responderam	20	19,2
Total	104	100

No QUADRO 4 (pag.12) observa-se que o Cruzeiro, de Belo Horizonte - MG, atual vice-campeão brasileiro, recebe R\$ 250.000,00 por mês, referentes ao contrato que mantém com seu patrocinador, Energil-C. Partindo-se desse número, pode-se observar que 26% dos pesquisados trabalham em empresas com potencial; para investir no futebol. Essa afirmação pode ser feita, partindo-se do pressuposto de que, segundo estimativa de mercado, para que o patrocínio tenha maiores chances de sucesso, a empresa deve gastar cerca de três vezes mais do que ela pagou com o patrocínio com as demais atividades que o complementam (POZZI, 1998); o resultado da pesquisa do jornal Folha de São Paulo, no anexo 2, página 125; e o investido no Cruzeiro – MG, e outra equipes que disputam o Campeonato Brasileiro, pode-se considerar como potencial investidor, quem destina acima de R\$ 5 milhões por ano para propaganda e promoção de vendas.

5.5. Formas de comunicação mercadológica utilizadas pelas empresas.

Quadro 19: Mídias que as empresas fazem uso.

Alternativa	Total de respostas	%
Televisão	45	43,2
Rádio	15	14,4
Revista	48	46,2
Jornal	30	29,3
Out-door	15	14,4
Outras *	10	9,6
Não responderam	12	11,5

* Mala Direta: 8

Internet:: 1

Catálogos: 1

Essa questão mostra o equilíbrio existente entre as mídias utilizadas pelos pesquisados, sobressaindo-se a revista (46,2%), a televisão (43,2%) e o jornal (29,3%).

100% das empresas que investem em marketing esportivo, apropriam-se de outras formas de mídia, concomitantemente.

Quadro 20: Empresas que investem em marketing esportivo.

Alternativa	Total de respostas	%
Sim	24	23,0
Não	73	70,2
Não responderam	07	6,8
Total	104	100

70,2% dos pesquisados atuam em empresas que não se utilizam do marketing esportivo como meio de divulgação.

Desses 73 pesquisados que responderam que suas empresas não investem em Marketing Esportivo, 72 consideram que o uso do futebol, como ferramenta de marketing, pode trazer resultados positivos, ou seja, 98,63% dos entrevistados, mesmo atuando em empresas que não investem no futebol, o consideram um bom negócio.

Esse fato é importante para a isenção de interesses. A pesquisa do jornal Folha de São Paulo (anexo 2, página 125) foi direcionada à empresas que já encamparam o patrocínio esportivo.

Quando se observa que 97% dos pesquisados acreditam que o marketing esportivo pode trazer resultados positivos para a empresa, em uma amostra em que 70,2% dos pesquisados não utilizam essa ferramenta, pode-se notar o potencial de crescimento desse instrumento mercadológico.

Quadro 21: Modalidades que as empresas investem

Alternativa	Total de respostas	%
Futebol	11	45,8
Futsal	1	4,1
Voleibol	8	33,3
Basquetebol	2	8,3
Esportes aquáticos	1	4,1
Outra modalidade *	11	45,8
Não respondeu	1	4,1

* Outras modalidades:

- Judô: 1
- Enduro: 1
- Handebol: 1
- Automobilismo: 1
- Ginástica Aeróbica: 1
- Atletismo: 1
- Triatlo: 1
- Tênis: 1
- Karatê: 1
- Maratona: 1

Dos 24 que responderam que se utilizam do marketing esportivo, 7 (29,1%) patrocinam mais de uma modalidade. Das modalidades, o futebol é a mais

requisitada, com 45,8% seguida pelo Voleibol, com 33,3%.

Pode-se observar a variedade de modalidades esportivas utilizadas, caracterizando, dessa forma, a segmentação como uma ferramenta de decisão de investimento. As empresas que aderem ao marketing esportivo, procuram patrocinar modalidades que tenham mais afinidade com seu público alvo.

Quadro 22: Objetivo do patrocínio

Alternativa	Total de respostas	%
Fixação da marca	13	54,2
Retorno institucional	3	12,5
Aumento do faturamento	2	8,3
Melhoria da imagem da empresa	3	12,5
Outra resposta *	1	4,2
Mais de uma resposta	2	8,3
Total	24	100

* Outra resposta:

➤ **Parceria Comercial**

Esse resultado confirma o obtido pela pesquisa do jornal Folha de São Paulo (p.125). O objetivo principal das empresas que investem em Marketing Esportivo, é fixar sua marca.

POZZI (1998: 28) confirma essa visão, afirmando que “o futebol no Brasil é um

ótimo meio para a popularização rápida de uma marca.“

Já para BRUNORO e AFIF (1998) a visão do marketing esportivo para qualquer empresa, no primeiro momento, é o retorno institucional, que consiste em fazer sua marca ficar conhecida através do esporte. Com isso, segundo os autores, a empresa obtém os seguintes benefícios: projeção do nome, simpatia junto ao público, simpatia junto à mídia e visual direto, sem custo.

Quadro 23: Verba anual destinada ao patrocínio.

Alternativa	Total de respostas	%
Até R\$100.000,00	2	8,3
de R\$100.000,00 até R\$500.000,00	3	12,5
de R\$500.000,00 até R\$1.000.000,00	1	4,2
de R\$1.000.000,00 até R\$5.000.000,00	8	33,4
+ de R\$5.000.000,00	5	20,8
Não respondeu	5	20,8
Total	24	99,9

Um dado importante nessa questão, é que 54,2 % das empresas que investem em esporte, aplicam mais de R\$ 1 milhão de reais por ano.

Das empresas que investem mais de R\$ 1 milhão de reais, 5, ou 38,4%, o fazem no futebol. Das que aplicam no Marketing Esportivo mais de R\$ 5 milhões, 3, ou 60%,

investem nessa modalidade.

5.6. Potencialidade do esporte como ferramenta mercadológica

Quadro 24: Quantos utilizariam o esporte como ferramenta mercadológica ?

Alternativa	Total de respostas	%
Sim	76	73,1
Não	23	22,1
Não respondeu	5	4,8
Total	104	100

Cruzando essa questão com os resultados obtidos na questão 8, apenas 1 profissional pesquisado, ou 4,1% afirmou que não utilizaria do esporte como ferramenta mercadológica. O restante, 95,9% continuaria investindo no Marketing Esportivo.

Como poderá ser observado em seguida, os que não investiriam em esporte, tomaram como referência os segmentos procurados por sua atual empresa. Essa informação é confirmada pelo resultado dessa questão, cruzado com a questão 3. Vinte e dois, ou 95,6%, dos entrevistados que responderam não na questão 3, responderam afirmativamente.

Quadro 25: Modalidades esportivas, nas quais os profissionais de marketing pesquisados investiriam

Alternativa	Total de respostas	%
Futebol	50	65,8
Futsal	6	7,9
Voleibol	40	52,6
Basquetebol	21	27,6
Esportes aquáticos	7	9,2
Outra modalidade *	18	23,6
Não especificou	11	14,4

* Outra modalidade:

- Automobilismo: 5
- Tênis: 5
- Judô: 2
- Atletismo: 3
- Vela: 1
- Triatlo: 1
- Esportes radicais: 1

O futebol, novamente, lidera a preferência da amostra pesquisada, com 65,8% das respostas, seguido do voleibol, com 40%. Essas modalidades são aquelas que recebem maior cobertura da mídia, seja ela, a televisão, o rádio, o jornal e as

revistas. Isso pode explicar porque o futsal (considerado o esporte mais praticado do Brasil, segundo sua Federação), recebeu poucas indicações de preferência.

Constaram do questionário, duas questões abertas, com o objetivo de averiguar, qualitativamente, a opinião do pesquisado sem nenhum tipo de influência. A primeira delas, referente à questão 12, em que se perguntou se ele utilizaria o esporte como ferramenta mercadológica, pediu-se, em caso afirmativo, que apresentasse uma justificativa para a escolha das modalidades. As justificativas apresentadas, com as modalidades escolhidas entre parênteses, foram:

- Abrangência. (Futebol, voleibol)
- Mais potencial de crescimento da modalidade. (Esportes aquáticos)
- Pela visibilidade do esporte e imagem saudável que confere à empresa.
(Futebol, voleibol)
- Atinge muito mais consumidores. (Futebol)
- Mais adequado ao nosso “*business*”. (Voleibol)
- Forte ferramenta de construção de imagem institucional. (Futebol, voleibol, esportes aquáticos, automobilismo)
- Maior divulgação. (Futebol)
- Adequação ao *target* das marcas. (Futebol, voleibol, tênis, basquetebol, esportes aquáticos.)
- Esportes que necessitam de ajuda e tem espaço para crescer. (Voleibol, basquetebol, judô)
- Maior retorno por investimento e atinge com eficácia ao público objetivo principal. (Voleibol, basquetebol)

- Maior divulgação pela mídia e interesse (audiência) do público. (Futebol, voleibol)
- Traz bom retorno institucional para a empresa. (Enduro)
- Pelo retorno da imprensa e movimento em torno - torcida, etc.- (Futebol, voleibol)
- Apelo e conhecimento do esporte. (Futebol)
- É uma contribuição social importante. Espaço que o esporte tem na mídia. (Futebol, voleibol, tênis, basquetebol, atletismo.)
- Modalidades mais divulgadas e vistas através da mídia. (Futebol, voleibol, tênis, basquetebol)
- Perfil do público. (Voleibol, basquetebol, tênis)
- Alternativa para a manutenção da boa imagem. (Não especificou).
- Prover a população carente do acesso ao esporte. (Esportes amadores)
- Público seletivo e verba menor. (Judô)
- Mais saudáveis e menos “poluídos” pelos cartolas. (Voleibol, basquetebol)
- É o esporte que tem mais afinidade com meus consumidores. (Futebol)
- Maior visibilidade, interesse do público e divulgação. (Futebol)
- Depende da estratégia da marca. (Não especificou)
- Retorno rápido. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Maior apelo junto ao público, torcida menos apaixonada, maior abrangência. (Voleibol)
- Não disse. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Melhor visibilidade a um custo menor. (Futebol, voleibol, esportes aquáticos, esportes coletivos em geral)
- Depende das oportunidades. (Futebol (Copa), vôlei de praia, fórmula *indy*.)

- Cada esporte tem seu público alvo e objetivo. (Não especificou)
- Depende. (Não especificou)
- Adequação ao perfil do público-alvo. (Tênis, vela)
- Atinge com facilidade diversos públicos. (Futebol)
- Desde que se possa fechar com um time de 1^a. divisão. (Futebol)
- Maior destaque na mídia e presença de público. (Futebol, futsal, voleibol, basquetebol)
- Alta penetração em todas as classes sociais. (Futebol)
- Maior reposição e divulgação da marca. (Voleibol, basquetebol)
- Popularidade. (Futebol)
- Produtos mais identificados com estes públicos. (Futebol, futsal)
- Público cativo. Credibilidade - ??? Os dirigentes não são confiáveis -. (Futebol, voleibol)
- Retorno institucional. (Futebol)
- Depende do produto/marca. (Não especificou)
- Popularidade. Atinge público-alvo desejado. Cobertura da mídia. (Futebol, voleibol)
- Não disse. (Futebol, voleibol)
- Adequação ao usuário/consumidor do produto. (Voleibol, basquetebol, triatlo)
- Cobertura e perfil do público. (Futebol, voleibol)
- Não disse. (Futebol, futsal, esportes radicais)
- Depende dos objetivos a atingir. (Não especificou)
- Esportes melhor organizados e preferidos na região. (Futebol, voleibol)
- Paixão nacional. (Futebol)

- Depende do foco do produto ou da ação. (Voleibol, basquetebol, modalidades femininas)
- Não disse. (Futebol, futsal, voleibol, basquetebol, automobilismo)
- Maior apelo promocional e maior número de aficionados. (Futebol, voleibol, esportes aquáticos)
- São os esportes mais difundidos, divulgados e praticados. (Futebol, voleibol, basquetebol).
- Tem maior visibilidade e movimenta maior interesse do público. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Público específico. Identificação do mercado. (Voleibol, basquetebol, esportes aquáticos, esportes radicais)
- Modalidade com maior público. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Segmentado. (Esportes aquáticos)
- Não disse. (Futebol)
- Não fazer ilação de marca a nenhum esporte específico. (Não especificou)
- Pela visibilidade e quantidade da exposição na mídia. (Futebol, automobilismo)
- Afinidade com o público alvo. (Futebol)
- Atingem maior público. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Abrangência. (Futebol)
- Target direcionado. (Tênis)
- Apelo e penetração em público específico. (Futebol, tênis)
- Pela promoção, visibilidade e divulgação natural dos meios de comunicação. (Futebol, voleibol)

- Menor custo de manutenção e oportunidades maiores para a descoberta de novos talentos. (Atletismo)
- Garante visibilidade e mobiliza milhões de consumidores de produtos de massa. (Futebol)
- Agrega valor à marca. (Não especificou)
- Visibilidade. (Futebol)
- Modalidade com maior penetração na população. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Maior adequação público x produtos. (Futsal, voleibol, basquetebol)
- Permitem melhor exposição e grande retorno. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- São os mais populares, adequados a produtos de massa. (Futebol, voleibol, basquetebol)
- Não disse. (Futebol)
- Depende do produto e target a ser atingido. O futebol é o esporte com maior exposição na mídia. (Futebol)
- É o que dá mais retorno. (Futebol, futsal, voleibol, esportes aquáticos)
- Poucos o fazem. (Voleibol, atletismo)

Das respostas dadas, cabe destacar as seguintes:

- 30,2 % responderam que utilizariam o esporte como ferramenta mercadológica por proporcionar maior visibilidade à sua marca ou empresa, através das seguintes respostas: modalidades mais divulgadas; maior divulgação da mídia;

retorno da imprensa; cobertura da imprensa; espaço que o esporte tem na mídia; permitem melhor exposição; divulgação natural dos meios de comunicação, entre outros.

- 30,2 % disseram que utilizariam essa ferramenta, devido à possibilidade de segmentação do mercado. Algumas das respostas que levaram a esse número foram: atingir mais consumidores; adequado ao nosso “business”; adequação ao “target” da marca; atinge com eficácia ao público objetivo principal; atinge público-alvo desejado; adequação ao usuário/consumidor do produto, entre outras.
- 15,8 % afirmaram que se utilizam do patrocínio devido ao grande público que atingem. As modalidades mais citadas foram o futebol, o voleibol e o basquetebol, nessa ordem de importância.
- 9,2 % optaram por integrar a utilização do patrocínio à estratégia da marca.
- 5,2 %, curiosamente, relacionaram o patrocínio ao mecenato. Afirmaram que utilizariam o Marketing Esportivo para: ajudar determinadas modalidades esportivas; prover a população carente do acesso ao esporte; contribuir socialmente; propiciar oportunidades aos novos talentos.

O futebol foi citado por 64,5 % dos pesquisados, afirmando que investiriam nessa modalidade esportiva.

A segunda questão qualitativa, diz respeito também à questão 12, no caso do pesquisado ter respondido negativamente. As justificativas para não se utilizar o esporte como ferramenta mercadológica, foram:

- Excessivamente desorganizado. Voltado para jovens (Nosso *target* é mais maduro).
- Ferramenta muito institucional e o foco da empresa é outro.
- Cliente é a indústria e não o consumidor final.
- Verba pequena
- Público-alvo
- Não condiz com o público-alvo/objetivo da empresa.
- Nosso foco é o consumidor jurídico
- Trabalhamos “*business to business*”.
- Nosso foco é moda.
- Não atinge o meu público.
- Nosso serviço é muito específico.
- Nosso foco é o presidente de empresas.
- Por ser muito disperso em relação à imagem do produto.
- Por ter investimentos institucionais já definidos.
- Nosso público é restrito.
- Não se aplica.
- Segmento de mercado em que a empresa atua.
- Produto técnico.
- Foco no mercado técnico
- Nosso público-alvo é restrito
- Produto muito segmentado. Público qualificado.

- Falta de verba. Não trabalha com produtos de varejo.
- Pouca verba. Produto industrial.

Analisando as respostas obtidas, destaca-se

- 86,9 % dos entrevistados responderam que não utilizariam o esporte como ferramenta mercadológica, devido à segmentação de mercado. Algumas das respostas foram: Voltado para os jovens; público-alvo; nosso serviço é muito específico; segmento de mercado em que a empresa atua; foco no mercado técnico; entre outras. Pode-se observar que as respostas dadas tiveram ligação, ou foram influenciadas pela atual atividade do profissional que respondeu à pesquisa.
- 13,04 % dos pesquisados disseram que não investiriam no Marketing Esportivo, por falta de verba. Essas respostas também foram influenciadas pela atual atividade dos profissional que respondeu ao questionário.

Cruzando-se os dados obtidos das questões 14 e 15, confirma-se a resposta à questão 3. A grande maioria dos entrevistados é favorável ao uso do Marketing Esportivo como ferramenta do composto promocional.

5.7. Ramo de atividade das empresas onde os profissionais pesquisados atuam.

➤ Assistência médica	1	0,9%
➤ Indústria farmacêutica	2	1,9%
➤ Assessoria e consultoria	8	7,8%
➤ Bebidas	2	1,9%
➤ Papel	1	0,9%
➤ Agência de propaganda e promoção	13	12,7%
➤ Editorial	13	12,7%
➤ TV por assinatura	2	1,9%
➤ Banco	4	3,9%
➤ Indústria química	13	12,7%
➤ Telecomunicação	3	2,8%
➤ Alimentos	17	16,8%
➤ Alimentos para animais	2	1,9%
➤ Informática	1	0,9%
➤ Educação	1	0,9%
➤ Transporte de cargas	1	0,9%
➤ Transporte aéreo	1	0,9%
➤ Shopping center	2	1,9%
➤ Eletroeletrônica	4	3,9%
➤ Prestação de serviços	1	0,9%
➤ Internet	1	0,9%
➤ Embalagens	1	0,9%
➤ Varejo	1	0,9%
➤ Construção civil	1	0,9%

➤ Confeção	1	0,9%
➤ Órgão de defesa do consumidor	1	0,9%
➤ Indústria plástica	1	0,9%
➤ Indústria (não especificada)	1	0,9%
➤ Supermercado	1	0,9%
➤ Não informou	3	2,8%
➤ Total	104	100%

Os profissionais para quem os questionários foram enviados atuam nos mais diversos ramos de atividade, destacando-se o de alimentos (16,8 %), editora (12,7%), agência de propaganda e promoção (12,7%), indústria química (12,7%), assessoria e consultoria (7,8%) e eletroeletrônica (3,9%).

Comparando-se o resultado apurado, com o QUADRO 12, p. 83, observa-se que, nos EUA, os setores que mais investem em esporte são o setor de Mídia (11%), Alimentos (10%), Mercado Financeiro e Telecomunicações (9%). Na pesquisa realizada, as empresas que já investem no esporte são das seguintes áreas: alimentos (22,7%), editorial (18,2%), financeira, agência de propaganda e promoção e higiene e limpeza (9,0% cada)

Quadro 26: Cargo que o entrevistado ocupa

Alternativa	Total de respostas	%
Diretor de marketing	28	27,1
Gerente de marketing	30	28,8
Gerente de produto	14	13,4
Assistente/Assessor	06	5,7
Outros *	20	19,3
Não informou	06	5,7
Total	104	100

Outros *:

- Gerente de Negócios Internacionais: 1
- Supervisor de Mídia: 2
- Presidente: 3
- Vice-Presidente: 3
- Diretor Geral: 3
- Executivo de Negócios: 1
- Coordenador de Projetos: 1
- Gerente de Informações e Pesquisa: 1
- Gerente de Mercado: 1
- Diretor de Divisão: 1
- Gerente de Promoção: 1
- Gerente de Relações Públicas: 1
- Ombudsman: 1

A distribuição dos cargos dos pesquisados demonstra o equilíbrio da pesquisa. 69,2% dos entrevistados ocupam cargo de gerência ou direção.

Quadro 27: Responsabilidade pela distribuição dos recursos de comunicação da empresa

Alternativa	Total de respostas	%
Diretor de marketing	30	28,9
Gerente de marketing	13	12,5
Gerente de produto	07	6,8
Assistente/Assessor	01	0,9
Outros *	48	46,1
Não informou	05	4,8
Total	104	100

Outros *

- Presidente: 7
- Vice-Presidente: 2
- Diretor: 14
- Comitê/conselho/grupo: 24
- Gerente de Comunicação: 1

Vale destacar que 23,0% das empresas cujos funcionários participaram dessa pesquisa, se utilizam de um comitê ou conselho para decidir sobre a aplicação de sua verba de marketing.

A pesquisa se mostra representativa quando 64, ou 61,5%, dos pesquisados, decide sobre os investimentos em comunicação mercadológica.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

A utilização do esporte, principalmente o futebol, como estratégia do composto promocional de marketing, vem crescendo muito nos últimos anos. Esse fato fica evidenciado com a evolução dos valores aplicados, conforme relatado anteriormente.

Quanto às formas de gerenciamento no relacionamento entre as empresas e os clubes, a partir da pesquisa bibliográfica, foram identificadas três formas básicas de relacionamento: o patrocínio, a co-gestão e a gestão pura. Com o advento da Lei Pelé, que obriga a transformação dos clubes em empresas, surgiu a parceria. A parceria está atraindo para o futebol, os bancos de investimento, que o enxergam como uma atividade promissora no que tange aos lucros que poderão ser obtidos. Está provocando, também, a profissionalização crescente dos profissionais envolvidos na gestão dos clubes e na profissionalização dos administradores dos contratos que estão surgindo entre esses clubes e os investidores.

A pesquisa realizada confirma esse fato, quando destaca que, apesar de aprovar a utilização do esporte, principalmente o futebol, como ferramenta do composto promocional, os pesquisados acham que os clubes necessitam ser transformados em empresas e que os dirigentes precisam ser profissionalizados. Acreditam que os

dirigentes são despreparados e que o futebol é desorganizado.

O setor educacional passa a ter uma importância vital no processo, preparando novos currículos e programas de extensão universitária e de pós-graduação, para atender à demanda que está sendo criada, devido a carência de profissionais capacitados a atuarem na gestão das empresas emergentes.

Em relação à identificação dos responsáveis pela distribuição dos investimentos em marketing da empresa, a pesquisa mostrou que 61,5% dos entrevistados têm poder de decisão sobre os investimentos em marketing ou participa de comitês ou conselhos que decidem sobre essas aplicações. Esse número realça a importância dessa pesquisa e demonstra que o público atingido correspondeu à expectativa desse trabalho: a maioria dos pesquisados tem poder de decisão ou participa diretamente do processo decisório das empresas, no que tange às decisões sobre os investimentos em marketing.

Outro dado importante diz respeito aos que não investem no esporte como ferramenta mercadológica. Para 86,90 % dos entrevistados que afirmaram que sua empresa não se utiliza do esporte, o impedimento reside na segmentação de mercado. Pelas respostas, observa-se que os pesquisados relacionaram sua atividade atual com a pesquisa. Diante desse fato, pode-se concluir que, se esses profissionais atuassem em empresas cuja segmentação de mercado permitisse a utilização do futebol como ferramenta do composto promocional, eles o usariam.

Para 13,04%, o fato de não utilizar o esporte, como ferramenta do composto

promocional, está relacionado à falta de verba, o que nos leva a concluir que, se houvesse verba suficiente para o investimento no marketing esportivo, eles o fariam.

Ao analisar a opinião dos profissionais de marketing sobre o futebol como instrumento mercadológico, 93,3 % julgam que pode trazer resultados positivos para a empresa. Esse número é significativo e confirma os enfoques obtidos na pesquisa bibliográfica.

O investimento em marketing esportivo, particularmente no futebol, tem dado retorno financeiro substancial a quem o faz. A Kalunga, por exemplo, obteve um crescimento de 70% do seu faturamento. O Excel-Econômico teve um acréscimo de 6% em poupanças e 40.000 novas contas abertas mensalmente no início do contrato com o S. C. Corinthians Paulista.

Observa-se que alguns autores (MELO NETO, SCHLOSSBERG, LIMA GONÇALVES, GRESEMBERG, PERREIRA LOPES, BRUNORO e AFIF, e GRACIOSO) defendem que o marketing esportivo é utilizado para a construção e preservação da imagem institucional da empresa. Já o estudo revela que, para os pesquisados, o futebol é utilizado como meio de fixação da marca. Apenas 12,5% acham que o esporte propicia retorno institucional ou provoca melhoria da imagem da empresa.

Segundo a pesquisa efetuada, o marketing esportivo pode ser utilizado para estimular a demanda por produtos ou serviços ou, ainda fixar a marca. É usado também, como mídia alternativa (QUADRO 5, p.14). Além dos aspectos

observados, o investimento no futebol está sendo utilizado como estratégia de posicionamento de mercado por algumas empresas, como a General Motors por exemplo, com o objetivo, entre outros, de não abrir espaço para que a concorrência se estabeleça.

Apesar dos riscos, de acordo com as críticas feitas, como os altos salários dos jogadores e técnicos, pressão por resultados imediatos por parte dos dirigentes e torcidas e a dificuldade de se controlar as decisões dentro de um clube, pode-se destacar algumas das vantagens do marketing esportivo: perspectiva crescente de negócio em todo o mundo, fidelidade das torcidas, oportunidade de se profissionalizar a gestão dos clubes e exploração das marcas desses clubes, como fonte alternativa de receita.

A utilização como mídia alternativa é evidenciada pelo fato de que hoje, os principais jornais do país possuem cadernos específicos para o esporte. Existem vários programas diários de rádio e de televisão, voltados ao esporte, principalmente, ao futebol. Um grande número de revistas, exclusivas para o esporte, circulam pelo Brasil. Portanto, fica realçada a importância do futebol como alternativa de investimento aos altos custos da propaganda convencional

A importância do futebol no contexto nacional e mundial é evidenciada por TAYLOR¹², citando Sir John SMITH, que afirma, *“que certa maneira o futebol, independentemente dos proprietários de cada clube ou das organizações das ligas e dos campeonatos tornou-se tão popular que pode ser considerado de propriedade*

¹² Rogan TAYLOR, diretor do Manchester United. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes

pública. A história social do futebol e este comprometimento extraordinário da sua base de torcedores juntamente com o perfil de mídia extremamente alto do jogo, exige uma grande responsabilidade pública por parte da iniciativa privada. “

A exigência de que os dirigentes sejam melhor preparados; de que os clubes, as federações e a confederação sejam melhor estruturados e organizados; e, de que haja transparência no relacionamento entre o clube e a empresa faz com que os clubes, as empresas e as escolas, como agentes formadores de mão de obra, procurem, com rapidez, caminhos para o desenvolvimento organizacional das parcerias que deverão ser formadas. Esses caminhos envolvem um comprometimento legal entre as partes. Envolve, também, objetivos comuns e a necessidade de que sua relação seja administrada por profissionais. Finalmente, empresa e clube têm que, acima de tudo, respeitar o torcedor, como parte integrante e permanente nesse processo.

6.2. Recomendações

Este trabalho não tem a pretensão de ser definitivo. Ele se propõe a abrir caminho para que a discussão sobre o tema seja aprofundada. Esperamos que nosso esforço estimule outros a somar conhecimentos, dando oportunidade para que novas opiniões venham a se juntar àquelas já existentes.

Seriam pertinentes, estudos posteriores que ampliassem o conhecimento sobre a área, dada a escassez de trabalhos científicos realizados até o momento.

Um estudo mais aprofundado, poderá permitir visualizar o retorno efetivo que se obtém utilizando o futebol como ferramenta do composto promocional. Outro trabalho que poderá ser levado a efeito, é o de pesquisar o impacto do esforço promocional no esporte em relação ao ponto de venda. Pode-se pesquisar, ainda, até que ponto o futebol influencia positiva ou negativamente determinada empresa ou marca.

Enquanto isso não acontece, deve-se parabenizar as empresas que se anteciparam e aos clubes que, abriram suas portas à modernidade.

7. ANEXOS

ANEXO 1 - Correspondência enviada

São Paulo, 08 de Dezembro de 1998

Prezado colega,

Sou professor universitário e mestrando em Administração na Pontifícia Universidade Católica - SP. Para concluir minha dissertação, estou realizando essa pesquisa, que tem por finalidade obter a opinião de profissionais de marketing sobre a utilização do Marketing Esportivo, mais especificamente, sobre a utilização do Futebol. O trabalho é pioneiro sobre o assunto e inova, uma vez que, procura ouvir os profissionais de Marketing.

Sua colaboração é fundamental para a realização deste trabalho científico.

Peço sua gentileza de respondê-lo com a maior brevidade, se possível até 20 de janeiro próximo. Para facilitar, o envelope para a resposta já está preenchido. Saliento que as respostas serão mantidas em sigilo e que o resultado da pesquisa será divulgado através do Clube Executivos de Marketing.

Um Feliz Natal e que 1999 seja repleto de realizações profissionais e pessoais.

Atenciosamente

FERNANDO ROBERTO SANTINI

e-mail: fsantini@uol.com.br

Telefones: 3871.8668

9947.9464

6959.7526

**1. Em sua opinião, o que pode ser implantado para mudar o futebol brasileiro ?
(MARQUE COM UM 'X' APENAS UMA RESPOSTA)**

- (a) Calendário definitivo dos campeonatos e torneios
- (b) Profissionalização dos dirigentes
- (c) Transformação dos clubes em empresa
- (d) Fiscalização de órgãos governamentais
(Receita, MEC,)

(e) outra: _____

2. Qual item abaixo você acha mais prejudicial ao futebol brasileiro ? (MARQUE COM UM 'X' APENAS UMA RESPOSTA)

- (a) Clubes mal-estruturados
- (b) Desorganização
- (c) Dirigentes despreparados
- (d) Federações fechadas
- (e) Inexistência de um calendário
- (f) Escândalos envolvendo dirigentes e atletas
- (g) Outro: _____

3. Você acha que a utilização do futebol como ferramenta mercadológica pode trazer resultados positivos em relação ao patrocinador ?

- () Sim () Não (PASSE A PERGUNTA 5)



4. Se você acha que sim, com quais outras ferramentas do composto promocional o patrocínio no futebol pode dar resultados ? (MARQUE COM UM 'X' AS ALTERNATIVAS ESCOLHIDAS)

- () Propaganda
- () Promoção de Vendas
- () Merchandising
- () Relações Públicas
- () Venda Pessoal

5. Qual o investimento que sua empresa faz em Marketing por ano ? (em reais)

- () até 1.000.000,00
- () de 1.000.000,00 até 5.000.000,00
- () de 5.000.000,00 até 10.000.000,00
- () de 10.000.000,00 até 50.000.000,00
- () + de 50.000.000,00

6. Deste total, quanto é destinado para a propaganda e promoção de vendas, por ano? (em reais)

- () até 1.000.000,00
- () de 1.000.000,00 até 5.000.000,00
- () de 5.000.000,00 até 10.000.000,00
- () de 10.000.000,00 até 50.000.000,00
- () + de 50.000.000,00

7. Qual a mídia mais utilizada pela sua empresa ? (MARQUE COM UM 'X' AS ALTERNATIVAS ESCOLHIDAS)

- () TV
- () Rádio
- () Revista
- () Jornal
- () Out-door
- () outra (especificar): _____

8. Sua empresa utiliza o patrocínio esportivo como ferramenta de marketing ? Sim Não (PASSE PARA A PERGUNTA 12)**9. Se sua resposta foi positiva, qual modalidade? (MARQUE COM UM 'X' AS ALTERNATIVAS ESCOLHIDAS)**

- Futebol
 Futsal
 Voleibol
 Basquetebol
 Esportes aquáticos
 Outra modalidade: _____

10. Qual o principal objetivo do patrocínio ? (MARQUE COM UM 'X' APENAS UMA RESPOSTA)

- Fixação da marca
 Retorno institucional
 Aumento do faturamento
 Melhoria da imagem da empresa
 Outro: _____

11. Qual a verba anual destinada ao patrocínio ? (reais)

- até 100.000,00
 de 100.000,00 até 500.000,00
 de 500.000,00 até 1.000.000,00
 de 1.000.000,00 até 5.000.000,00
 + de 5.000.000,00

12. Na sua opinião, você utilizaria o esporte como ferramenta mercadológica ? Sim Não (PASSE PARA A PERGUNTA 15)**13. Se positivo, qual modalidade você utilizaria? (MARQUE COM X AS MODALIDADES ESCOLHIDAS)**

- Futebol
 Futsal
 Voleibol
 Basquetebol
 Esportes aquáticos
 Outra modalidade: _____

14. Por quê ?

15. Se você respondeu negativamente a questão 12, qual o motivo ?

16. Qual o ramo de atividade de sua empresa?

17. Qual o cargo que você ocupa ?

- Diretor de Marketing
 Gerente de Marketing
 Gerente de Produto
 Assistente
 outro (especificar): _____

18. Na sua empresa, quem decide sobre a distribuição dos recursos para a utilização da verba de comunicação de sua empresa ?

- Diretor de Marketing
 Gerente de Marketing
 Gerente de Produto
 Assistente
 outro (especificar): _____

19. Qual o seu nome (facultativo): _____

20. Qual o nome de sua empresa (facultativo): _____

Espaço reservado à algum comentário que gostaria de fazer:

ANEXO 2

Resultado da pesquisa realizada pelo jornal Folha de São Paulo e publicada em 03 de Agosto de 1997, com os patrocinadores dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro.

Foram feitas as seguintes perguntas aos patrocinadores:

1. Quando começou o patrocínio ? Qual a duração do contrato ?
2. Qual é o valor , anual ou mensal, de patrocínio ?
3. Qual o tipo de acordo que está em vigor (patrocínio, co-gestão, participação na venda de jogadores) ? O que abrange o patrocínio ?
4. Que retorno a empresa já teve neste contrato ? O que ainda espera obter com ele no futuro ?
5. O que a empresa pensa sobre a situação atual do futebol brasileiro ? A situação desestimula o patrocinador a continuar no futebol ?
6. O que é mais importante, o Campeonato Brasileiro ou o Estadual ?
7. Liste, em ordem de importância, o que deveria ser mudado ou implantada no futebol nacional:
 - a) calendário predeterminado de jogos;
 - b) lista prévia dos jogos da TV
 - c) menos partidas transmitidas pela televisão
 - d) profissionalização dos dirigentes do esporte.
 - e) campeonatos mais curtos
8. Aconselharia outras a patrocinar equipes de futebol ? Por quê ?

Duas empresas não responderam ao questionário enviado: a Energil-C e a Hyundai. Três equipes que participaram do campeonato, não possuíam patrocinadores por ocasião da pesquisa: Vasco da Gama, Bragantino e Atlético, do Paraná.

Apresentamos, a seguir, algumas respostas que foram tabuladas pelo jornal:

Em relação:

➤ ao valor do patrocínio, por mês:

Menos que R\$ 100 mil:	3 empresas
Entre R\$ 100 mil e R\$ 200 mil:	2 empresas
Entre R\$200 mil e R\$ 300 mil:	2 empresas
Entre R\$300 mil e R\$ 400 mil:	2 empresas
Mais de R\$ 400 mil:	2 empresas

➤ ao tipo de acordo:

Patrocínio:	14
Co-gestão:	02

➤ ao retorno obtido

Retorno de imagem e fixação da marca:	14
Não sabe:	02

➤ a visão da empresa sobre o futebol

Desorganizado:	8
Sem credibilidade:	3

Com otimismo: 2

Não respondeu: 3

➤ **ao torneio mais importante**

Campeonato brasileiro: 11

Campeonato estadual: 02

Ambos: 02

➤ **ao que os patrocinadores implantariam no futebol brasileiro:**

1°. Calendário pré-definido de jogos

2°. Profissionalização dos dirigentes

3°. Jogos de TV definidos com antecedência

4°. Campeonatos mais curtos

5°. Menos jogos pela TV

➤ **ao desestímulo ou não da situação:**

Sim: 4

Não: 8

Não sabe: 2

Não respondeu: 2

➤ **a recomendação ou não à outra empresa que patrocine clubes de futebol:**

Sim: 11

Não sabe: 01

Depende: 04

As empresas pesquisadas foram:

APLUB (Inter-RS) - Previdência privada

1. Desde 1995. Um ano.
2. Não responde.
3. Patrocínio, de camisetas e publicidade estática no estádio.
4. Retorno de imagem. O objetivo principal é fixar a marca institucional da Aplub em todo o país.
5. Não quer se meter em assuntos de política esportiva.
6. O Brasileiro.
7. Não respondeu.
8. Depende do produto, do objetivo, dos valores envolvidos na negociação e da estratégia.

ARISCO (Goiás) - Alimentos

1. Desde julho desde ano. Válido até o final da primeira fase do Brasileiro, em novembro.
2. Não tem valor fixo.
3. Patrocínio, no uniforme.
4. Não sabe, porque não tem experiência em patrocinar esportes coletivos. Não tem. A empresa patrocina o clube porque ambos são da mesma cidade.
5. Não sabe.
6. O Brasileiro, porque divulga mais a marca.
7. Não sabe.
8. Não sabe.

BOMBRIL (São Paulo) - Limpeza/Alimentos

1. Foi estabelecido há 20 dias. Contrato de três anos com prioridade de renovação por mais três.
2. US\$ 4 milhões por ano, pelo câmbio comercial. Extras em caso de conquistas de campeonatos.
3. Patrocínio no uniforme de todas as equipes masculinas de futebol (das femininas, não), publicidade estática no estádio, no Centro de Treinamento e na revista do São Paulo. No ano que vem, a marca estampada na camisa deverá ser a Cirio, outro braço da holding Cragnotti & Partners.
4. Não existe retorno ainda. O objetivo é a fixação da logomarca. O esporte tem importância na mídia e o futebol é o líder dos esportes no Brasil.
5. Vêm com otimismo. O Brasil é o celeiro de jogadores do mundo, o que atrai interesse internacional pelos campeonatos do país e aumenta a exposição na mídia. Isso não vai mudar. Não há desânimo.
6. Ambos são importantes.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos.
8. Sim.

BROTHER (Guarani) - Indústria eletrônica

1. Há um ano. Um ano.
2. Não respondeu.
3. Patrocínio da camisa e publicidade estática no estádio.
4. Retorno de fixação da marca. Não sabe quanto, mas o patrocínio divulgou a marca nacionalmente.

5. Os clubes são mal estruturados, os dirigentes não sabem o que é um contrato de patrocínio. Os dirigentes não tentam provar que o futebol dá retorno. Já teve problemas com o Guarani, mas conseguiu contornar.
6. O Brasileiro, que dá mais retorno de mídia e custa o mesmo que o Paulista.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos;
2º) profissionalização dos dirigentes do esporte;
3º) lista prévia dos jogos da TV;
4º) campeonatos mais curtos;
5º) menos partidas transmitidas pela televisão.
8. Depende. Primeiro deve-se avaliar se é um bom negócio.

CECRISA (Criciúma) - Indústria cerâmica

1. 1995. Três anos.
2. Não respondeu.
3. Patrocínio no uniforme e publicidade estática no estádio.
4. Retorno institucional no país e na comunidade (a sede da Cecrisa é em Criciúma).
5. Desorganizado. Sim.
6. O Brasileiro, pela projeção dada à marca.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos;
2º) lista prévia dos jogos da TV.
8. Sim, porque ainda é uma das melhores maneiras de se divulgar uma marca.

DESTAQUE PROMOÇÕES (América-RN) - Turismo

1. Uma semana. Até dezembro. Se aparecer um patrocinador melhor, o contrato com a Destaque será rescindido (acordo previsto em cláusula). A empresa pertence a diretores do América-RN.

2. R\$ 40 mil por mês.
3. Patrocínio no uniforme e publicidade estática no campo de treino.
4. A divulgação da marca em nível nacional. Vender pacotes para turistas para o Carnatal.
5. Não respondeu. Não. Diz que é muito gratificante e estimulante ver o América-RN na Série A do Campeonato Brasileiro.
6. O Brasileiro.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos;
2º) menos partidas transmitidas pela televisão;
3º) lista prévia dos jogos da TV;
4º) profissionalização dos dirigentes do esporte.
8. Sim, para as empresas que pretendem se aproximar do público jovem, pois é uma excelente estratégia de marketing.

EPROTEL (União São João) - Telecomunicações

1. 1996. Um ano.
2. Não respondeu.
3. Patrocínio na camisa e publicidade no estádio e em folhetos do clube.
4. Retorno de fixação de imagem. Expansão dos negócios por todo o Mercosul.
5. Existe gente séria e gente não-séria. Não há desestímulo.
6. O Brasileiro, que dá oportunidade de aparecer muito mais.
7. 1º) profissionalização dos dirigentes do esporte;
2º) lista prévia dos jogos da TV;
3º) calendário predeterminado de jogos;
4º) campeonatos mais curtos;

5º) menos partidas transmitidas pela televisão.

8. Sim, embora seja um negócio meio arriscado, por causa de três ou quatro pessoas ruins que existem no futebol.

EXCEL ECONÔMICO (Corinthians e Vitória) - Banco

1. Há sete meses. Dois anos.

2. R\$ 5 milhões por ano (Corinthians) e R\$ 2 milhões (Vitória).

3. Co-gestão, em ambos os casos, com compra de jogadores para colocar nos clubes ou em parceria com eles. Patrocínio no uniforme e publicidade estática no estádio e no centro de treinamento.

4. Em retorno de mídia, já superou o investimento em jogadores (R\$ 26,2 milhões). O objetivo é aumentar o ritmo de crescimento do número de correntistas, que está em quase 40 mil por mês. Aumentar a venda de produtos de afinidade (caderneta de poupança, cheque especial etc.).

5. Há um descompasso entre a mobilização que ele gera e o seu tamanho como atividade econômica. A abordagem do futebol ainda é amadora. Mas, mesmo diante desse quadro, o retorno de investimento não tem igual. Em função da desorganização, os clubes cobram menos do que poderiam.

6. Ambos (Corinthians); O Brasileiro (Vitória). Depende do mercado de cada Estado.

7. 1º) calendário predeterminado de jogos;

2º) campeonatos mais curtos;

3º) profissionalização dos dirigentes do esporte;

4º) lista prévia dos jogos da TV;

5º) menos partidas transmitidas pela televisão.

8. Sim.

OCEÂNICA (Fluminense) - Companhia de seguros

1. Um mês. Cinco anos.
2. R\$ 4 milhões/ano.
3. Patrocínio do uniforme. Envolve divulgação da marca em placas publicitárias e no uniforme da equipe. Prevê a possibilidade de oferecer produtos aos associados do Fluminense.
4. Retorno de imagem no mercado. O objetivo é atingir público jovem e divulgar a marca entre os torcedores do clube (9 milhões, segundo a seguradora).
5. Encara com muito otimismo o futuro do futebol, que deve acontecer por meio da reformulação do esporte, criação de ligas e profissionalização de dirigentes.
6. Ambos são importantes.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos;
2º) profissionalização dos dirigentes do esporte;
3º) lista prévia dos jogos da TV;
4º) campeonatos mais curtos;
5º) menos partidas transmitidas pela televisão.
8. Recomenda, com certeza. As empresas que têm potencial econômico deveriam pensar em investir no futebol.

PARMALAT (Palmeiras e Juventude) - Alimentos

1. 1992 (Palmeiras) e 1994 (Juventude). Ambos os clubes têm contratos de três anos. O próximo contrato do Palmeiras, quase assinado, será de quatro anos.
2. R\$ 5 milhões/ano (Palmeiras) e R\$ 500 mil ano (Juventude).

3. Co-gestão, com compra de jogadores para os clubes ou em parceria com eles. Patrocínio no uniforme e publicidade estática no estádio e no centro de treinamento.
4. Para a Parmalat, só houve retorno institucional. O crescimento do mercado dessa marca no Brasil não teria nenhuma relação com o futebol. No início, a Parmalat se associou ao Palmeiras apenas por paixão. Ela não via o patrocínio como um negócio.
5. Só o calendário causa desânimo. Os clubes devem virar empresas. As leis do esporte devem ser revistas. O anteprojeto da lei Pelé tem muitos pontos obscuros.
6. Ambos são importantes.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos;
2º) lista prévia dos jogos da TV;
3º) campeonatos mais curtos;
4º) profissionalização dos dirigentes do esporte;
5º) menos partidas transmitidas pela televisão.
8. Sim. Quanto mais empresas no esporte melhor para todo mundo.

PETROBRÁS (Flamengo) - Empresa petrolífera

1. Há 13 anos. Até o fim de 1999.
2. R\$ 3,1 milhões por ano.
- 3) Patrocínio, colocando as marcas Petrobrás, Lubrax e BR no uniforme de todas as equipes, profissionais ou amadoras, de todos os esportes.
Instalação de placas de publicidade no ônibus do clube, em pontos da sede social, como o campo de treino, o ginásio de esportes e a torre do toboágua.
4. Retorno de mídia espontânea. Associação de imagem com o clube de maior torcida em todo o Brasil, que tem destaque também no exterior.

5. O maior problema é a desorganização. Mas, mesmo com a situação atual, ainda traz retorno ao investimento, pois o futebol é o esporte mais popular do Brasil.
6. O Brasileiro.
7. 1º) profissionalização dos dirigentes do esporte;
2º) calendário predeterminado de jogos;
3º) lista prévia dos jogos da TV;
4º) campeonatos mais curtos;
5º) menos partidas transmitidas pela televisão.
8. Sim, pois a entrada de empresas vai trazer maior profissionalismo ao futebol.

RENNER (Grêmio e Sport) – Varejo

1. Não respondeu. Vence em 1998, em ambos os clubes.
2. Não respondeu.
3. Patrocínio, no uniforme e publicidade estática no estádio.
4. Retorno de imagem e divulgação da marca. Transferência da popularidade do clube para o patrocinador.
5. Não responde. Não, porque conhece o esporte.
6. O Brasileiro.
7. 1º) calendário predeterminado de jogos;
2º) menos partidas transmitidas pela televisão;
3º) campeonatos mais curtos;
4º) lista prévia dos jogos da TV.
8. Depende. A estratégia de patrocinar clubes só é válida após uma minuciosa análise do produto que é oferecido pela empresa em questão.

SALEMCO (Lusa) - Distribuidora de Petróleo

1. Desde o início de 1997. O contrato tem um ano de duração, com opção de renovação por mais um ano.
2. Não respondeu.
3. No primeiro ano, o contrato é de patrocínio no uniforme. No segundo, se houver, há possibilidade de co-gestão.
4. O maior retorno foi a divulgação da marca e sua associação com o esporte, que, para ela, é "uma prática saudável".
5. O futebol brasileiro está em fase de desenvolvimento. Deve sofrer grandes mudanças em curto e médio prazo, com maior participação de empresas, tanto na gestão, como no marketing e no licenciamento de produtos.
6. Hoje é o Estadual, por ser o mercado onde a empresa atua. No futuro, com a ampliação da empresa, deverá o Brasileiro.
7. 1º) menos partidas transmitidas pela televisão;
2º) lista prévia dos jogos da TV;
3º) campeonatos mais curtos;
4º) profissionalização dos dirigentes do esporte;
5º) calendário predeterminado de jogos.
8. Sim. O patrocínio é uma forma de incentivo à prática do esporte saudável.

SANYO (Curitiba) - Indústria eletroeletrônica

1. Desde julho de 1995. Válido até o ano 2000.
2. Cerca de US\$ 1 milhão por ano.
3. Patrocínio no uniforme, publicidade estática no estádio e no Centro de

Treinamento, exposição de produtos nos estádios.

4. Não faz medição, mas sabe que é satisfatório e que ajuda no fortalecimento da imagem da empresa.

5. O futebol brasileiro está associado a escândalos e crises. Isso é desestimulante porque a empresa teme que sua empresa seja prejudicada.

6. O Brasileiro. O clube tem a garantia de quatro jogos transmitidos pela TV e o público nos estádios é maior do que no Estadual.

7. 1º) profissionalização dos dirigentes do esporte;

2º) calendário predeterminado de jogos;

3º) lista prévia dos jogos da TV;

4º) campeonatos mais curtos.

8. Para indústrias de bens de consumo, sim. O retorno é positivo, já que o futebol é um esporte de massa no país.

TENDA (Atlético-MG) - Construtora

1. Duração do patrocínio de um ano, com possibilidade de renovação; início em janeiro de 1997.

2. Patrocínio anual de R\$ 1,2 milhão, mais outras contribuições, de valor não revelado.

3. Patrocínio no uniforme e placas publicitárias; acesso à lista de sócios para usar como mala direta.

4. Fixação da marca junto às classes B, C e D.

5. O futebol é desorganizado, mas a população adora futebol. Não é desestimulante.

6. O Brasileiro, porque atrai mais os torcedores e a imprensa.

7. 1º) profissionalização dos dirigentes do esporte;

2º) calendário predeterminado de jogos;

3º) lista prévia dos jogos da TV.

8. Sim. Para empresas que vendem para as classes média e média-baixa.

UNICÓR (Santos) - Plano de Saúde

1. Três anos. Seis anos.

2. R\$ 3 milhões por ano.

3. Patrocínio (uniforme e publicidade estática no estádio e Centro de Treinamento), mais participação na contratação de jogadores e realização conjunta de eventos.

4. Retorno institucional e fixação da imagem da empresa. Meta é aumentar vendas do plano de saúde.

5. Desorganizado. Gera instabilidade e dificulta o planejamento. Desestimula muito.

6. Ambos são importantes, mas o Paulista é mais, porque é em São Paulo que a empresa concentra suas atividades.

7. 1º) calendário predeterminado de jogos;

2º) profissionalização dos dirigentes do esporte;

3º) lista prévia dos jogos da TV;

4º) campeonatos mais curtos.

8. Depende. A empresa tem de ter uma fase de aprendizado. O resultado só aparece a longo prazo.

Deixaram de responder a pesquisa a **Energil-C** (Cruzeiro de Belo Horizonte) e a **Hyundai** (Botafogo RJ e Bahia).

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1. Bibliografia Básica

ANAIS do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes. São Paulo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, mai. 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Índice de Publicações, Rio de Janeiro: NB - 66, 1978.

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação, São Paulo: Atlas, 1995.

BERRY, Leonard & PARASURAMAN, A . Serviços de marketing, São Paulo: Maltese, 1992

BRUNORO, José C. O esporte a serviço da marca, Revista da ESPM, São Paulo, nov. 1994, Vol. 1, no. 2, p.61 - 65.

BRUNORO, José Carlos & AFIF, Antônio. Futebol 100% profissional, São Paulo: Editora Gente, 1997, 234 p.

CALDAS, Waldenyr. O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro, São Paulo: Ibrasa, 1990.

CALDER, Bobby J. Focus Groups and the nature of qualitative marketing research. Journal of Marketing Research, vol. 14, aug. 1977

- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Relações entre Marketing e Esporte. Revista Marketing, São Paulo, Dez 1992, p.54 - 56.
- COBRA, Marcos. Marketing Estratégico, São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Marketing Básico, 3ª edição, São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Marketing Essencial, 1ª edição, São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. Administração de Marketing, São Paulo: Atlas, 1991.
- COBRA, Marcos & ZWARG, Flávio. Marketing de Serviços: conceito e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1987.
- COSTA, André L. A organização cordial: ensaio de cultura organizacional do grêmio gaviões da fiel. Revista RAE, São Paulo, nov./dez, 1995, p.40-54.
- COSTA, Antonio R. & TALARICO, Edison de Gomes. Marketing promocional, São Paulo: Atlas, 1996.
- ENIS, Ben. Princípios de marketing, São Paulo: Atlas, 1983.
- FLEURY M. T. & FISCHER, R. M. Cultura e Poder nas Organizações, São Paulo: Atlas, 1989.
- GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. Administração Estratégica de Serviços, São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, São Paulo: Atlas, 1995.
- GRACIOSO, Francisco. Propaganda Institucional a serviço da empresa. Revista Marketing, São Paulo, fev. 1994.
- _____. Excelência em Marketing nos anos 90, São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. A hora e a vez do marketing esportivo. Revista Marketing, São Paulo, jun. 1995.
- _____. Uma questão de sobrevivência: inovações e mudanças em marketing,

Revista Marketing, São Paulo, dez 1996, p. 37 - 44.

GRESEMBERG, Ana L.D. Patrocínio Esportivo e Imagem da Empresa.

Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: 1992

HAMPTON, D. R. Administração: Processos Administrativos - Comportamento Organizacional, São Paulo: Makron Books, 1990.

HELAL, Ronaldo J. O que é sociologia do esporte. São Paulo: Brasiliense, 1990.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing, Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento Implementação e Controle, São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. Marketing: Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do Trabalho Científico, São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios e casos, São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Marketing de Varejo, São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Marketing de Serviços, São Paulo: Atlas, 1991.

LEENDERS, Michiel R. & BLENKHORN, David L. Marketing Reverso, São Paulo: Makron Books, 1991.

LEGRAIN, Marc & MAGAIN, Daniel. Plano de Marketing, São Paulo: Makron Books, 1992.

LEVINSON, Jay Conrad. Marketing de guerrilha, São Paulo: Best Seller, 1989.

LEVIT, Theodore. Imaginação de Marketing, São Paulo: Atlas, 1991.

MADIA DE SOUZA, Francisco A. Introdução ao marketing de 6ª geração, São Paulo:

- Makron Books, 1994.
- MCCARTHY, E. JEROME & PERREAULT JR. Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global, São Paulo: Atlas, 1997.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. Marketing no Esporte, Rio de Janeiro: Incentive, 1986.
- MORGAN, G. Images of Organizations, Sage Publications, 1986.
- MORSE, Stephen. Administração de marketing, São Paulo: Makron Books, 1989.
- MOTTA, Paulo R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser gerente, Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUYLAERT, Roberto. Marketing cultural & comunicação dirigida, São Paulo: Globo, 1993.
- OLIVEIRA, Lúcia M.B. & MORAES, Walter F. A. Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz ? Revista RAE, São Paulo, jul./ago.1994, p. 85 - 92.
- PENTEADO, J. R. Whitaker. Marketing de Idéias: a promoção da produtividade no terceiro mundo, São Paulo: Pioneira, 1983.
- PLANO DE Negócios, Guia Ernst & Young. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- POPCORN, Faith. O relatório Popcorn, São Paulo: Campus, 1996.
- POZZI, Luís Fernando. Associação Empresa-Clube: uma parceria destinada ao sucesso. São Paulo, Revista RAE Light, São Paulo, jul./ago. 1994, p. 20 - 21
- _____. O Patrocínio Esportivo como um veículo de Marketing. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo,1996.
- _____. A grande jogada. São Paulo: Globo, 1998, 280 p.
- PRONI, Marcelo W. A emergência do futebol-empresa. FEF/UNICAMP. Trabalho publicado no Encontro de História do esporte, Lazer e Educação Física,

Maceió, Al, 29 nov.1997, pesquisado pela Internet.

RAMADAN, M. Ivoneti B. A crônica de Armando Nogueira: metáforas e imagens míticas. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica - PUC/SP, São Paulo, 1997.

RAMALHO, Márcio. Futebol é bola na rede, Rio de Janeiro: Dumará, 1998.

RAPP, Stan & COLLINS, Tom. Maximarketing, São Paulo, Makron Books, 1988.

REIS, Ana Carla F. & SANTOS, Rubens C. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. Revista RAE, São Paulo, Abr./Mai./Jun. 1996, p.17 - 25.

RICHERS, Raimar & LIMA, Cecília Pimenta. Segmentação: Opções estratégicas para o mercado brasileiro, São Paulo: Nobel, 1991.

RIES, Al & TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha pela sua mente, São Paulo: Pioneira, 1995.

ROCHA, Angela da & CHRISTENSEN, Carl. Marketing: teoria e prática no Brasil, São Paulo: Atlas, 1987.

SANTOS, Luiz T. Futebol empresa e a democracia corinthiana: uma administração que deu dribling na crise. Dissertação de Mestrado, Campinas, UNICAMP, nov. 1990.

SCHEWE, Charles & SMITH, Reuben. Marketing: conceito, casos e aplicações, São Paulo: Makron Books, 1982.

SELLTIZ, Claire et alli. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Editora Herder, 1956

SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. Princípios de Marketing: uma perspectiva global, São Paulo: Makron Books, 1996.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico, São Paulo:

- Cortez, 1996.
- STANTON, Willian. Fundamentos de marketing, São Paulo: Pioneira, 1980.
- TEITELBAUN, Ilton. Marketing esportivo: um estudo exploratório. Porto Alegre: Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- TEITELBAUN, Ilton & LUCE, Fernando Bins. Marketing Esportivo: Uma Volta de Apresentação. 19^a ENANPAD, 1994.
- TUBINO, Manoel José Gomes (org.). Repensando o esporte brasileiro, São Paulo: Ibrasa, 1988.
- TYNAM, Kelvin B. Marketing de Multicanais, São Paulo: Atlas, 1995.
- TUBINO, Manoel J. G. (Org.). Repensando o esporte brasileiro. São Paulo: IBRASA, 1988.
- VAZ, Gil Nuno. Marketing Institucional: O mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.
- VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento, São Paulo: Atlas, 1993.
- WEINSTEIN, Art. Segmentação de mercado, São Paulo: Atlas 1995.
- WESTWOOD, John. O Plano de Marketing, São Paulo: Makron Books, 1991.
- ZENKE, Ron & SCHAAF, Dick. A nova estratégia de marketing: atendimento ao cliente, São Paulo: Harbra, 1991.

8.2. Bibliografia complementar

A BATALHA de Marketing. Gazeta Mercantil, São Paulo, 03 mai. 1994. P. 16.

AGUIAR, José Emílio. Mais bancos para o futebol. Jornal da Tarde, São Paulo, 11 fev. 98. p.2B.

AH, que delícia de Copa ! Estudos ESPM, Revista Marketing, Out. 1998, p.35-42

ALMEIDA, Eduardo e HOLLANDA, Eduardo. O craque driblou o cartola. Revista Isto É, São Paulo, 13 ago. 1997. p.128

ANDERSON, Iata. Ministro Real. Revista Esporte Business, São Paulo, Set. 1997, p.16 - 21

ANDRADE, Castilho. Série Especial: Um produto de ouro, mal explorado. Jornal da Tarde, São Paulo, 10 out. 1996. p.3B.

_____. Brunoro está voltando ao futebol. Jornal da Tarde, São Paulo, 27 out. 1997. p. 4B.

_____. O homem da seleção. Jornal da Tarde, São Paulo, 7 dez 1996. p. 7B.

ARRUDA, Thaís. Uma fortuna para os clubes. Jornal da Tarde, São Paulo, 28 out. 1997, p. 8B

ARSENAL no mesmo caminho do Manchester, por quase meio bilhão. Jornal da Tarde, São Paulo, 11 set. 98. p. 6B.

ASSUMPÇÃO, João Carlos. Paulista-98 terá espião contra evasão. Folha de São Paulo, São Paulo, 18 jan. 98. p.4.1

AVILA, Alisson. Inimigos, inimigos; negócios a parte. Revista Marketing, São Paulo, mar. 1998. p. 32-33.

A VOLTA do pobre futebol. Jornal da Tarde, São Paulo, 7 ago. 1996. P. 8B.

BASILE, Juliano e VERA JR., Alonso. São Paulo é a capital do futebol brasileiro,

Folha de São Paulo, São Paulo, 19 out. 1997, Caderno Especial, p. 1-4.

BERTOLOTTO, Rodrigo e RANGEL, Sérgio. Patrocínio diferencia os finalistas.

Folha de São Paulo, São Paulo, 11 dez. 97. p.4-1.

BOLA na rede. Relatório Reservado, Internet, 17 fev. 98., p.3

BLATER critica indústria do futebol, Jornal da Tarde, São Paulo, 06 jan. 1997. p.1B.

BRAGA, Isabel & MONTEIRO, Tânia. O esporte já tem sua lei. Com 17 vetos.

Jornal da Tarde, São Paulo, 25 mar. 1998. p. 8 B.

BLECHER, N. Em cima da hora. Revista Exame, São Paulo, 10 set.1997. p. 20

BRASIL, Ubiratan. Investimento milionário marca novo marketing no futebol,

O Estado de São Paulo, São Paulo, 02 fev. 1997. p. E4 - E5.

_____. Empresas crescem com patrocínio no futebol. O Estado de São

Paulo, São Paulo, 4 jul.1997., p. E1.

BRIGUGLIO, Nunzio. O Valle tudo do esporte. Revista Isto é, São Paulo, 16 mar. 1994.

BRUNORO, José Carlos. A dupla Parmalat-Palmeiras em busca do gol. Revista

RAE Light, São Paulo, jul./ago. 1994. p. 18 - 19.

_____. Esporte nacional, a caminho do ouro. Jornal da Tarde, São Paulo, 12 fev. 98. p.2B

_____. Futebol no Brasil poderia valer muito mais. Jornal da Tarde, São Paulo, 05 fev. 98. p. 2B.

_____. Futebol o fenômeno. Jornal da Tarde, São Paulo, 27 Jun. 1998. p. 2B.

_____. A Lei Pelé e as mudanças necessárias. Jornal da Tarde, São Paulo, 20 ago. 1998. p.2B.

_____. Lições que vêm da Itália e Inglaterra. Jornal da Tarde, São Paulo, 14 mai. 1998, p. 2 B.

- CÂMARA aprova a Lei Pelé. A Gazeta Esportiva, São Paulo, 11 dez. 1997. p. 4.
- CARDOSO, Maurício. Futebol na Raça. Revista Veja, São Paulo, 07 jan.1997. p.54 - 63.
- _____. Banco da bola. Revista Veja, São Paulo, 09 dez. 1998. p. 132-134.
- CARRILHO, Márcio. Na idade da pedra. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 18 mai. 1998. p. 47.
- CARVALHO, José Eduardo e PRÓSPERI, Luiz Antônio. Onde está o dinheiro do Futebol. Jornal da Tarde, São Paulo, 08 out. 1996. p. 8B.
- CARVALHO, Sandra. O principal Craque da Parmalat. Revista Exame, São Paulo, Fev. 1994. p. 23 - 27.
- CASTELLÓN, Lena. Gol a favor ou contra ? Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 10 nov. 1997. P. .47.
- CAVALCANTI, Simone. Parcerias tornam patrocínio mais barato. Folha de São Paulo, São Paulo, 16 nov. 1997. p.2 caderno 9.
- CIRIO, a parceria do futebol no Canindé. Jornal da Tarde, São Paulo, 29 dez 1996. p. 5B.
- COBRANDO mais pela imagem. Jornal da Tarde, São Paulo, 22 dez 1996. p. 4B.
- COELHO, Edilson. A Parmalat quer ser líder em sucos. O Estado de São Paulo, São Paulo, 08 ago. 1994.
- COMIN, Arnaldo. FIFA combate parasitas. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 17 Nov.19978, p. 55.
- _____. Pesquisa entra em campo. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 01 dez. 1997. p. 16.
- COMITÉ olímpico endurece controle de marketing. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 15 set.1997. p. 36.

COMUNICAÇÃO de resultados. São Paulo. Revista Marketing, São Paulo, ago. 1996.p.38-41.

CORINTHIANS busca novo patrocínio. Gazeta Mercantil, São Paulo,03 dez 1994. p. 15.

CUNHA, Leonardo. Coca-Cola aproxima torcedores da seleção. Jornal Propaganda e Marketing, São Paulo, 08 dez. 97. p. 12.

CRUZ NETO, Julio. Dirigentes europeus passam sua experiência. Jornal da Tarde, São Paulo, 15 mai. 1998. p. 3B

_____. E os dirigentes nem aparecem. Jornal da Tarde, São Paulo, 14 mai. 1998. p. 3B.

DAMÉ, Luiza. Lei Pelé passa na Câmara dos Deputados. Folha de São Paulo, São Paulo, 11 dez. 1997. p. 12, caderno 4.

DESEMPREGO como recompensa. Jornal da Tarde, São Paulo, 6 ago.1996. p.4B.

DINOSSAURO do marketing esportivo. Jornal da Tarde, São Paulo, 1 dez 1996, p. 6B

DOTOLI, Daniel M. Disputa fora de campo. Revista Marketing, São Paulo, out.1997. p. 48.

EMPRESAS investem em esportes para atingir os jovens. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 2 set. 1996. p.24

ENCONTRO para modificar o futebol. Jornal da Tarde, 27 Jun. 1997, p. 2B.

ESPORTE oferece novo campo para administradores. Administrador Profissional, São Paulo, ago./set. 1997. p. 6 - 7.

ESPORTE tem muito espaço para crescer. Administrador Profissional, São Paulo, set./out. 1997. p. 6.

ESTRATÉGIA só a longo prazo. Folha de São Paulo, São Paulo, 13 nov.1994.p.2C.

- EXCEL megalomania. Revista Placar, São Paulo, jul. 1997. p. 66 - 71.
- EXPANSÃO. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 15 set. 1998, p. 36.
- FERRENTINI, Nello. A importância da Copa para a economia. Revista Marketing, São Paulo, jul. 1998. p. 56.
- FERNANDES, Luca. Brasil Futebol Clube. Revista Já, São Paulo, 12 jul. 1998. p.20 - 25.
- FHC ASSINA Lei Pelé hoje, e oposição reage. Folha de São Paulo, São Paulo, 24 mar.1998. p. 3-11
- FORMÍCOLLA FILHO, Túlio. Esporte divulga, dá credibilidade e acelera o faturamento. Revista Esporte Business, São Paulo, dez. 1997. p. 50.
- FRIEDLANDER, David. O novo cartola do futebol. Revista Veja, São Paulo, 15 jan. 1997, p. 82 – 83.
- FUCS, José. O banqueiro e o povão. Revista Exame, São Paulo, 26 fev. 1997, p. 90 - 96
- FUKUSHIMA, Francisco. Empresas ainda investem pouco em esportes. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 20 out. 1997, p. 47
- FUTEBOL negócio suspeito. Jornal da Tarde, São Paulo, 14 jul. 1998, p. 4^A.
- FUTEBOL na Bolsa: só com transparência. Jornal da Tarde, São Paulo, 05 Mai. 1998, p. 6B.
- GAZZOLA, Robson Gil. Investir no esporte, um bom negócio. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 15 abr. 1991. Informe Especial: Marketing Esportivo, p.4.
- GLENDINNING, Mathew. C'est beau, un monde qui joue. The Economist, Londres, Inglaterra, dez. 1997.
- GONÇALVES, I. Pinta de Campeão. Revista Marketing, São Paulo, abr. 1996, p.20

- _____. A estrela da Olimpíada. Revista Marketing, São Paulo, abr. 1996, p.36 - 38.
- _____. Sabe a última da Gessy ? Revista Marketing, São Paulo, jul. 1997, p. 6.
- GONÇALVES, Joana. Brasileiro valoriza mais a família e o trabalho. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 01 set. 1997, p. 42.
- GONÇALVES, José Ernesto. Marketing Esportivo começa com uma administração profissional. Revista RAE Light, São Paulo, jul./ago. 1994, p.16
- GOYZUETA, Verônica. Os donos da bola. Revista América Econômica, São Paulo mar. 1998, p. 24 - 29.
- GV entra em campo, São Paulo. Revista Marketing, São Paulo, mar. 1998, p. 11.
- HAVELANGE, João. A força do futebol. Folha de São Paulo, São Paulo, 30 Jan. 1994.
- INFLAÇÃO no gramado. Revista Meio & Mensagem, Caderno Cablereport, São Paulo, jan. 1998, p.8 - 9.
- INOVAÇÕES tecnológicas no esporte. Gazeta Mercantil, São Paulo, 21 Nov. 1994.
- KINJÔ, Celso. Trocando a bilheteria pela multinacional. Jornal da Tarde, São Paulo, 23 Dez. 1996, p.8B
- _____. A modernidade chega ao Parque São Jorge. Jornal da Tarde, São Paulo, 10 Jan. 1997, p.9B.
- _____. Nem tudo vai melhorar com a Lei Pelé. Jornal da Tarde, São Paulo, 12 dez. 1997, p. 2B.
- _____. Para devolver suor ao Parque. Jornal da Tarde, São Paulo, 19 Jan. 98, p.2B
- _____. O futebol prestando contas à publicidade. Jornal da Tarde, São Paulo, 24 jul. 1998, p.2B
- KINJÔ, Celso. O futebol prestando contas à publicidade. Jornal da Tarde, São Paulo, 24 jul. 1998, p. 2 B.

LEI Pelé: agora, os ajustes de FHC. Jornal da Tarde, São Paulo, 12 fev. 98, p.4B.

LONGO, W. O mundo é uma bola. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 27 jul. 1998, p.23.

LUIZ, Edson. Texto é aprovado na Câmara com mudanças. O Estado de São Paulo, São Paulo, 11 dez. 1997, p. E4.

LUQUET, Mara. Tetra embala novas campanhas. Gazeta Mercantil, São Paulo, 19 jul. 1994.

MACHADO, Francisco. Umbro rima com futebol. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 19 jan. 1998, p. 16 - 17.

MACHADO, Vânia Alcântara. Clube-empresa enfrenta cartolas. Revista Meio e Mensagem, São Paulo, 24 ago. 1998, p. 39

MAIS DINHEIRO das estatais para o esporte. Jornal da Tarde, São Paulo, 13 ago. 1996

MANCHESTER United: negócio fechado. Jornal da Tarde, São Paulo, 10 set. 1998, p. 8B

MARIANTE, José H. Marketing apenas engatinha no futebol. Folha de São Paulo, São Paulo, 04 Abr. 1994.

MAZZI, Míriam. Comunicação de resultados. Revista Marketing, São Paulo, ago. 1996. p. 38 - 41.

MAZZONI, Sidney. Nasce o time. Para ser grande. Jornal da Tarde, São Paulo, 19 mai. 1998. p. 2B.

MELANI, Ricardo. Um pé no futuro. Revista Esporte Business, São Paulo, dez. 1997. p. 38.0

MENDES, Maria Luisa. Zilhões em jogo. Revista Exame, São Paulo, 14 ago. 1994. p.68 - 70

- _____. A Nike está com uruca ? Revista Exame, São Paulo, 29 jul. 1998. p.12-13.
- MESQUITA, Vinícius. São Paulo: enfim, um patrocínio, Jornal da Tarde, São Paulo, 11 jul. 1997. p.1B.
- _____. Mudanças no império de US\$ 6 bilhões. Jornal da Tarde, São Paulo, 07 jun. 1998. p. 4B
- MEROLA, Ediane. UERJ aposta no marketing esportivo. Jornal dos Sports, Rio de Janeiro, 27 mar. 1998. p. 14
- MILLEN, Leonardo. A lei do passe. Revista Esporte Business, São Paulo, set. 1997. p.43.
- MITTMANN, Leandro. O salto da Ulbra. Revista Esporte Business, São Paulo, dez. 1997. p. 60.
- MORAES, Andréa L. O Retorno do Patrocínio do Esporte. Gazeta Mercantil, São Paulo, 22 nov. 1994.
- _____. Empresas que apostam no esporte. Gazeta Mercantil, São Paulo, nov.1994.
- NAVALHA nos craques. Revista Veja, São Paulo, 15 jun. 1994. P. 97
- NETO, Francisco P. A Coca-Cola busca um Marketing diferenciado. Gazeta Mercantil, São Paulo, 03 fev. 1994
- NOROESTE vira empresa. Jornal da Tarde, São Paulo, 23 out. 1997. p. 3B.
- NOVAS estratégias da adidas em 1994. Gazeta Mercantil, São Paulo, 6 jan. 1994.
- O ESPORTE vai para escanteio. Revista Exame, São Paulo, 29 abr. 1994.
- O CAMPEONATO que ninguém queria. Jornal da Tarde, São Paulo, 4 jul.1997. p.4B
- O CORINTHIANS S/A. Jornal da Tarde, São Paulo, 9 jan. 1997. p. 12B.
- O ESPORTE ganha uma universidade. Jornal da Tarde, São Paulo, 11 fev.1998, p.4B.
- OLIVEIRA, Luisa. Excel megalomania. Revista Placar, São Paulo, jul.1997. p.66-70.

OS CLUBES dizem não. Jornal da Tarde, São Paulo, 13 set. 1996, p. 8B.

PACHECO, Odete. Pesquisa mostra força do esporte. O Estado de São Paulo, São Paulo, 15 dez. 1991.

PARA valorizar o futebol. Jornal da Tarde, São Paulo, 13 out. 1996, p. 4B

PIRES, Mário J. Estratégias do Marketing Cultural. O Estado de São Paulo, São Paulo, 17 nov. 1993.

PRODUTO para exportação. Jornal da Tarde, São Paulo, 28 ago. 1996, 8B.

PRÓSPERI, Luiz Antônio. Corinthians: Reforço com Garantia do Banco Excel.

Jornal da Tarde, São Paulo, 08 jan. 1997, p.7B

_____. CBF anuncia seu maior contrato. Jornal da Tarde, São Paulo, 5 dez 1996. p.12B.

_____. Modelo Paulista. Jornal da Tarde, São Paulo, 20 jan. 1997, p. 8B.

_____. Corinthians: Parceria de vida longa. Jornal da Tarde, São Paulo, 21 jan. 1997. p.1B.

_____. Os novos donos do futebol. Jornal da Tarde, São Paulo, 03 out. 1997. p.8B

_____. Ano da copa, ano de muitos dólares. Jornal da Tarde, São Paulo, 07 jan. 1998. p. 8B.

_____. Vem aí o futebol padrão NBA. Jornal da Tarde, São Paulo, 29 out. 1997. p. 4B.

_____. Mais um banco. Jornal da Tarde, São Paulo, 20 ago. 1998. p. 4 B.

RAMOS, Luís Fernando. Brasil tem ótimo potencial e desperdiça. Jornal da Tarde, São Paulo, 16 set. 1996.

RAMOS, Jorge. Setor movimenta quase US\$100 bilhões por ano. Folha de São Paulo, São Paulo, 21 nov. 1991. quarto caderno p.7.

RAMOS, Ricardo & MARCONDES, Pyr. 200 anos de propaganda no Brasil,

Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 1995.

RESPEITO AO calendário é o sonho no. 1 de patrocinador. Folha de São Paulo, São Paulo, 3 ago. 1997, quarto caderno, p. 1 e 7.

RIBEIRO, Gilvan, CRISTINA, Kelly e SQUEFF, Larissa. Timão eôôô... Revista Já, São Paulo, 5 out. 1997, p.8 - 14.

RIMOLI, Cosme. Quem manda nesse Corinthians ? Jornal da Tarde, São Paulo, 24 Nov. 1996. p. 4B

_____. Ano de Copa, ano de muitos dólares. Jornal da Tarde, São Paulo, 07 jan. 1998. p. 2 B.

_____. Os bilhões da copa. Jornal da Tarde, São Paulo, 17 Ago. 1997. p.2B.

RIZEK, André. Portuguesa: adeus co-gestão. Jornal da Tarde, São Paulo, 25 jan. 1997. p. 6B.

_____. O duelo dos patrões. Jornal da Tarde, São Paulo, 09 mar.1997. p.3B.

SABÓIA, Napoleão. O futebol como tema de debates intelectuais. Jornal da Tarde, São Paulo, 21 fev. 98, Caderno de Sábado, p.1.

SAI UMBRO, entra Nike no patrocínio da seleção brasileira de futebol. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 9 dez 1996, p. 19.

SANT'ANNA, José Paulo. Excel investe US\$ 40 milhões. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 27 jan. 1997. p. 4.

_____. E se o time perder ?, Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 03 nov. 1997. p. 27.

_____. Futebol entra na escola. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 16 fev. 1998. p.17.

_____. Entrando em campo. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 27 jul. 1998. p. 15.

_____. Esporte é o que interessa. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 13 abr. 1998. p. 24.

SANTOMAURO, Antônio Carlos. Em 91, expectativas de bons negócios. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, abr. 1991. Informe especial: Marketing Esportivo. p.1.

_____. Cresce a influência das empresas no futebol. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, jan. 1997. p.25

SARKOVAS, Yacoff. A cultura como ferramenta de marketing. O Estado de São Paulo, São Paulo, 17 mai. 1997. p.L1

SEIXAS, Fábio & Dias, José Alan. Marketing no esporte atrai US\$ 10 bi. Folha de São Paulo, São Paulo, 23 set. 1997, caderno de esportes, p. 3

SETTI, Adriana. O dono da bola. Revista Veja, São Paulo, 16 set. 1998.

SILVA MARTINS, Ives Gandra da. Melhora ou piora ? Revista Exame, São Paulo, 5 nov. 1997. p.142.

SILVA, Sandra Regina. Campeonato Paulista na TVA. Gazeta Mercantil, São Paulo, 18 nov. 1994.

_____. Negócios da Copa II: uma ferramenta para o marketing institucional, Gazeta Mercantil, São Paulo, 24 fev. 1994.

SIMAS FILHO, Mário. Salvem o Corinthians. Revista Isto É, São Paulo, 13 ago. 1997, p.132.

SUPERLIGA: uma fortuna para os clube. Jornal da Tarde, São Paulo, 09 ago. 1998, p. 8 B.

SUZUKI JR., Matinas. O futebol brasileiro na era da globalização. Folha de São Paulo, São Paulo, 09 jan.1997. p. C-1

TAMADA, Marcelo. Esporte-Empresa: o vôlei segue na frente. Jornal da Tarde, São

Paulo, 27 out. 1997. p. 9B.

_____. Começa a liga dos campeões do mundo. Jornal da Tarde, São Paulo, 08 de ago. 1998.

TENIS não é nada na Nike. Revista Exame, São Paulo, Nov. 1996. p. 68 - 70.

UMBRO rima com futebol. Meio & Mensagem, São Paulo, 19 jan.98, p.16-17.

VENDEMOS marcas, não produtos. Revista Marketing, São Paulo, mar.1998, p.24 - 29 .

VASSALO, Cláudia. Fernando passa para Fernando. Revista Exame, São Paulo, 01 jan. 1997. p.78 -79.

_____. Milhões na lanterna. Revista Exame, São Paulo, nov. 1996, p. 54 -58