Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

DANIELA RODRIGUES

MARKETING ESPORTIVO DA CAIXA: UMA DISCUSSÃO SOBRE O PATROCÍNIO DO *CORINTHIANS* E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA EMPRESA

Brasília
2013

DANIELA RODRIGUES

MARKETING ESPORTIVO DA CAIXA: UMA DISCUSSÃO SOBRE O PATROCÍNIO DO *CORINTHIANS* E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA EMPRESA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: André Mattos

Brasília
2013

DANIELA RODRIGUES

MARKETING ESPORTIVO DA CAIXA: UMA DISCUSSÃO SOBRE O PATROCÍNIO DO *CORINTHIANS* E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DA EMPRESA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. André Mattos

Brasília, ___ de _____ de 2013

Banca Examinadora

_____

Prof. Dr. Nome completo

_____

Prof. Dr. Nome completo

_____

Prof. Dr. Nome completo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais esta oportunidade; à CAIXA que viabilizou a realização deste curso por meio de aporte financeiro e a todos aqueles que contribuíram para a minha formação.

O mercado atual é uma ambiente altamente competitivo em quase todos os setores e, para que uma marca sobressaia, as empresas devem usar o esporte para criar um posicionamento único na mente do consumidor, e o poder emotivo do esporte para intensificar sua impressão em relação à marca. O objetivo é estimular um reconhecimento favorável da marca na mente do consumidor, que ficará mais receptivo às futuras mensagens de *marketing* mais específicas (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.324).

RESUMO

De acordo com as tendências do mercado, técnicas surgiram para diferenciar a concorrência e, posteriormente, conquistar a preferência do cliente. O objetivo das ferramentas de *marketing* é manter o cliente em contato com a marca por mais tempo. Com o *marketing* esportivo não é diferente. O esporte é um fator social com amplo poder de penetração e influência no comportamento das mais diversas classes e segmentos. A associação de uma marca ao esporte tem como finalidade ganhar mercado, de forma discreta, e se fixar na mente dos consumidores que estão interessados em produtos e eventos esportivos. O futebol é o esporte de preferência nacional e a CAIXA decidiu, estrategicamente, associar-se ao time *Corinthians* com a finalidade de ganhar mercado e atingir seu posicionamento de estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022. Ao longo do estudo, conclui-se que para atingir tal objetivo, devem ser tomadas decisões agressivas e que o investimento feito pela estatal ao time está dentro do que é praticado no mercado.

Palavras-chave: *Marketing* esportivo. Patrocínio. CAIXA.

ABSTRACT

According to the tendencies of the market, techniques were developed to distinguish the competitors and, after that, to conquer the preference of the client. The aim of the marketing tools is to keep the client in touch with the brand for a longer time. It's not different with the sports marketing. Sports are a social factor with a wide power of penetration and influence in the behavior of the other classes and partitions of the society. The link of a brand with sports has the goal of winning the market, in a discreet way, and to pin in the minds of the consumers that are interested in sports products and events. Soccer is the most popular sport in the country and CAIXA decided, strategically, to associate with the team Corinthians with the intention of winning the market and reaching a position between the three biggest banks in Brazil until 2022. Along the study, we are able to conclude that in order to reach such goal, aggressive decisions must be taken and that the investment done by the state-owned company to the team is practiced in the market.

Key words: Sports Marketing. Sponsorship. CAIXA.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 08
1 O MERCADO GLOBAL DA INDÚSTRIA ESPORTIVA 13
1.1 O que é marketing esportivo e sua evolução 13
1.2 A indústria do esporte 14
1.3 O torcedor inconstante 16
1.4 A marca esportiva e a conexão com o torcedor inconstante 20
1.5 Comunicando a marca esportiva 24
2 TEORIA DO MARKETING ESPORTIVO 31
2.1 Produto Esportivo 34
2.2 Preço Esportivo 35
2.3 Praça Esportiva 35
2.4 Promoção Esportiva 36
2.5 O evento Esportivo 37
3 PANORAMA DA INDÚSTRIA ESPORTIVA NO BRASIL 40
3.1 Evolução dos Esportes no Período de 2003 a 2010 42
3.2 Marketing e o patrocínio esportivo 44
4 A CAIXA E O ESPORTE 48
4.1 Histórico da empresa 48
4.2 O esporte e a CAIXA 51
CONCLUSÃO 55
REFERÊNCIAS 58

INTRODUÇÃO

Após a Revolução Industrial, a produção em larga escala provocou o início da concorrência entre as marcas. Os produtos ficaram cada vez mais parecidos e nesta época a oferta era menor que a demanda pelos consumidores. O *marketing*, então, surgiu como ferramenta focada em problemas relacionados a distribuição e venda de produtos.

Com a queda do poder aquisitivo das pessoas, na crise do petróleo em 1929, a situação se inverteu, e a oferta passou a ser maior que a demanda. A partir deste momento, o *marketing* passou a ser orientado para o processo de vendas e não mais para o produto, apenas. É principalmente a partir dos anos 1950 do Século XX, que o cliente passa a ter maior importância nas transações comerciais e, então, detalhes como atributos psicológicos que os produtos poderiam ativar nos consumidores e o comportamento do consumidor, passam a ser relevantes e contextualizados.

Depois de algumas mudanças no mercado, em 1985, a *American Marketing Association* - AMA, lança um conceito de *marketing*: “é o processo de planejamento e execução da concepção, fixação de preço, comunicação e distribuição de ideias, produtos e serviços, para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações”.

De acordo com as exigências e tendências do mercado, técnicas surgiram para diferenciar a concorrência e posteriormente conquistar a preferência do consumidor. Sabe-se que, hoje, não basta ter um número significante de clientes, mas sim mantê-los o maior tempo possível é o importante. Para que tal objetivo seja alcançado, além da excelência no atendimento que passou a ser o principal atributo

competitivo, o *marketing* se subdividiu em várias categorias, tais como *marketing* social, ambiental, esportivo, de relacionamento, cultural, dentre outros.

O *marketing* esportivo vem sendo usado por muitas empresas como ativo estratégico e ferramenta de relacionamento. O esporte é um fator social com amplo poder de penetração e influência no comportamento das mais diversas classes e segmentos, e mexe com a emoção das pessoas, mais que a razão.

Atuando sobre o lado emocional dos consumidores, ao mesmo tempo em que viabilizam entretenimento, as empresas passam a agregar uma boa imagem junto ao público. A associação de uma marca ao esporte tem como objetivo ganhar mercado, de forma discreta, e se fixar na mente dos consumidores que estão interessados em consumir eventos e produtos do esporte em si e, consequentemente, sensíveis às mensagens daquelas organizações que demonstram uma clara identidade com as suas preferências. Desta forma, o *marketing* esportivo pode ser utilizado como uma ferramenta para “fidelizar" o cliente.

No caso da Caixa Econômica Federal - CAIXA, uma empresa com 151 anos de existência não poderia ser diferente. A CAIXA, desde 1970, atua em consonância com o Governo Federal apoiando o desenvolvimento do esporte no país. Começou nesse ano com a criação da Loteria Esportiva que destinava 10% da arrecadação total por sorteio para o Futebol Brasileiro. Já patrocinou diversas modalidades, mas desde 2001, seguindo orientação do Ministério dos Esportes, a CAIXA firmou parceria com a Confederação Brasileira de Atletismo - CBAt, passando então a ser “Patrocinadora Oficial do Atletismo Brasileiro”.

Em 2012, a CAIXA firmou contrato com o time brasileiro de futebol, *Corinthians*. O futebol é uma modalidade democrática, que atinge todas as classes

sociais, porém a empresa pública foi alvo de muitas críticas negativas e outras positivas. E então, surge o questionamento: A CAIXA, como empresa pública, consegue justificar o alto investimento feito num time de futebol? Para este projeto far-se-á uma análise crítica ao patrocínio ao time *Corinthians*. O objetivo geral é discutir se o investimento em *marketing* esportivo feito por meio de patrocínio ao time de futebol *Corinthians* atinge os objetivos mercadológicos da empresa. Para atingir o objetivo geral, buscou-se por meio dos objetivos específicos:

- Discutir o conceito de *marketing* esportivo, sua evolução, aplicabilidade e ferramentas;
- Discutir o *marketing* esportivo no Brasil e o patrocínio esportivo;
- Discutir o histórico das estratégias de *marketing* esportivo da CAIXA;
- Avaliar o retorno que a CAIXA teve ao patrocinar o *Corinthians*.

Apesar do Brasil ser um país favorável ao desenvolvimento da indústria esportiva, é importante reconhecer que os administradores e profissionais de *marketing* são, ainda, amadores quanto à profissionalização de suas atividades. Predominam ações limitadas ao patrocínio e à exposição de marcas. Há ainda poucas iniciativas de ativação e relacionamento junto a clientes e consumidores, com planejamentos a longo prazo. As empresas investem, mas não possuem um planejamento estratégico.

Logo, ao meio acadêmico, cabe pesquisar cada vez mais o assunto com o propósito de compreendê-lo, justamente por ser um assunto novo e que tende a se profissionalizar. O estudo de propostas que abordam novas estratégias e técnicas de atração e manutenção de clientes relacionadas a patrocínios e incentivos esportivos destaca-se em mercados de grandes organizações.

Embora a CAIXA exerça gestão estratégica de *marketing* esportivo, com este estudo serão obtidos dados e argumentos que justifiquem e subsidiem melhor as ações que se iniciam atualmente, com os novos contratos de patrocínio futebolístico, especialmente ao time do *Corinthians*.

A importância desse estudo justifica-se por algumas razões, mas principalmente pelo caráter atual do assunto e pela possibilidade de compreender as razões que levaram uma empresa pública a investir num time de futebol.

De acordo com Fábio Wolf[1], em entrevista para o Mundo *Marketing*, estampar a marca em uma camisa de futebol, por exemplo, não é *marketing* esportivo, é apenas exposição da marca, o que poderia ser feita em qualquer outro veículo. O que deve existir é uma maior conscientização dos patrocinadores em usar todas as plataformas e ferramentas que o *Marketing* Esportivo permite. No quesito relacionamento, a empresa pode levar o cliente no camarote, conseguir um número determinado de ingressos para os funcionários, fazer uma campanha de *endomarketing* ou até uma promoção e conseqüentemente, conquistar a preferência deste cliente. Neste estudo, pode-se justificar que o investimento feito no time de futebol *Corinthians* gera relações negociais capazes de melhor posicionar o banco no mercado, sim.

O primeiro capítulo discute o mercado global da indústria esportiva, desde o conceito de *marketing* esportivo, sua evolução, como funciona a indústria do esporte e o comportamento do consumidor em relação à marca esportiva. No segundo capítulo, será discutida a Teoria de *marketing* esportivo e a aplicabilidade de suas ferramentas estratégicas, como: produto esportivo, preço esportivo, praça esportiva, promoção esportiva e evento esportivo. O terceiro capítulo discute o panorama da

[1] Disponível em http://www.mundodomarketing.com.br/entrevistas/19979/marketing-esportivo-ainda-e-amadorno-brasil.html. Acesso em: 17 mar. 13.

indústria esportiva no Brasil e o uso do patrocínio esportivo como estratégia de mercado. E, o quarto capítulo apresenta o histórico da CAIXA, parte de seu planejamento estratégico e o seu contexto esportivo, chegando ao patrocínio do *Corinthians.*

A conclusão, por fim, aborda estratégias de *marketing* esportivo de alguns concorrentes da CAIXA e as principais razões para se justificar a estratégia adotada pela Estatal.

1 O MERCADO GLOBAL DA INDÚSTRIA ESPORTIVA

1.1 O que é *marketing* esportivo e sua evolução

O *marketing* esportivo consiste em dois conceitos inter-relacionados. O primeiro considera o *marketing* esportivo a nível macro, ou seja, considera questões como o cenário econômico, político, fortes modificadores da indústria esportiva como um todo, numa tentativa de ganhar vantagem competitiva. O segundo conceito define o *marketing* esportivo a nível micro, ou seja, leva em consideração uma série de atividades realizadas pela empresa com o fim de conquistar e manter clientes (MC CARTHY; PERREANET, 1984 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002, p.52).

De acordo com Rein, Kotler e Shields (2008), entre 1880 e 1920, todas as empresas enfrentaram forças externas e desenvolveram respostas internas na tentativa de ganhar vantagem competitiva. O sucesso ou fracasso dependiam da capacidade de entender as forças externas e usar os recursos para reagir com eficácia. A história do *marketing* esportivo nos Estados Unidos divide-se em três períodos contrastantes. São eles:

Período das origens 1820 – 1880: Neste período, as decisões de *micromarketing* gradualmente tornaram-se mais sofisticadas em resposta ao crescimento e maior impacto das forças externas, com a adaptação ao surgimento dos novos mercados.

Período do desenvolvimento institucional 1880 – 1920: nesta época, tornaram-se práticas modernas e sofisticadas os produtos esportivos receberem nomes e marcas registradas em suas embalagens. Os produtos passaram a ser segmentados por faixas de preços, houve a padronização de produtos por normas, as atividades promocionais aumentaram em volume e intensidade, o que tornou o

mercado mais organizado. Mudanças tecnológicas influenciaram a distribuição e produção de bens (ferrovias e telégrafos). Consequentemente, com a capacidade de produção aumentada nas fábricas, a evolução na distribuição e comunicação tornaram as economias atraentes. Os grandes produtos conquistaram a competitividade, baixando o preço da unidade, pois o preço está relacionado a capacidade de distribuição e propaganda também.

Período da refinação e formalização 1920 – 1990: Nesse período surgiu o aprimoramento e formalização de técnicas de *micromarketing* já estabelecidas à medida que as empresas de produtos esportivos reagiam a novas oportunidades e desafios desencadeados por forças externas. As mudanças tecnológicas influenciaram o modo de fabricar artigos esportivos e matérias-primas. Novos materiais como plásticos, fibras de vidro, ligas de alumínio, melhoraram o desempenho dos atletas e alteraram estilos atléticos. Ao mesmo tempo, tais materiais possibilitaram o desenvolvimento de máquinas especiais para produção em massa de equipamentos esportivos.

De acordo com Pitts e Stotlar (2002), a segunda fase foi a mais importante, pois foi nesse período que as funções de micro*marketing* como planejamento, desenvolvimento e administração de produtos foram surgindo aos poucos. Outras funções do *marketing* como distribuição, preço e promoção também se desenvolveram. Os fabricantes vigiavam a concorrência e a demanda, sempre preocupados com o excedente de produção. As necessidades da sociedade afetaram o desenvolvimento de artigos esportivos e influenciaram nas decisões a cerca das apostas.

1.2 A indústria do esporte

“A indústria do esporte é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores se relacionam a esporte, *fitness*, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias” (PITTS; STOTLAR, 2002, p.5).

Desde meados da década de 1970, os Estados Unidos da América do Norte experimentaram um crescimento consistente e rápido na quantidade e nos tipos de atividades esportivas. A cada modalidade nova, surgiam outras sub-modalidades com públicos e serviços diferenciados e específicos. Com esse rápido crescimento nas invenções de atividades esportivas, vem o aumento da participação das pessoas. Essas inovações aumentaram o número e os tipos de produtos e atividades esportivas oferecidas ao consumidor e alcançaram um número maior e vários segmentos de mercado.

Quando as opções de esporte e o acesso a eles aumentam, a promoção dos eventos também aumenta, seja por televisão, rádio, revista, etc. E isso tudo movimenta muito dinheiro. Com a profissionalização dos esportes, surgem as construções de ginásios e estádios que estão diretamente relacionados a eventos esportivos, mas num segundo momento, *shows* são realizados nesses lugares e movimentam o setor hoteleiro e restaurantes de uma cidade. Existem academias que oferecem massagem, creche, lavanderia, bronzeamento artificial, com o objetivo de proporcionar ao consumidor mais do que apenas o “evento esportivo”, mas sim torná-lo o centro de um evento maior.

Após a profissionalização dos esportes surgem os patrocínios. Patrocínio é o desejo de uma empresa ter sua marca vista e lembrada, e em muitos casos, pode ser mais barato do que outras formas de propaganda (PITTS; STOTLAR, 2002, p.15).

A medida que o esporte se comercializou, aumentou o custo para se produzir esporte e consequentemente, o preço do produto esportivo e relacionados ao esporte também. Os executivos do esporte passaram a aplicar os fundamentos do *marketing* esportivo à indústria e ela passou a ser tratada como um grande negócio focado nas necessidades do consumidor.

1.3 O torcedor inconstante

No mercado saturado, a busca por torcedores torna-se essencial para a própria sobrevivência do esporte. A cada década, os concorrentes da indústria do esporte buscam se adequar às questões mais importantes em termos de atração do público. Num mercado de altos riscos, com tanto a ganhar e poucos vencedores, desenvolver e implementar uma estratégia de sucesso tornou-se uma preocupação; à medida que o ambiente tornou-se competitivo, surgiu o aumento na dificuldade de atrair e manter as atenções dos torcedores.

De acordo com Rein, Kotler e Shields (2008), existem três gerações do esporte. São elas:

A geração monopólio: no século XIX a indústria era desorganizada e carecia de estrutura. Após a virada do Século (fundação da *Fédération Internationale de Football Association* - FIFA) que a geração monopólio cresceu. Ao longo desse período houve mudanças essenciais na maneira de produzir esporte e também na relação com o público.

Esta fase foi marcada pelo crescimento populacional, consumismo, cultura popular, êxodo rural e poucas opções esportivas. A medida que a base de fãs se expandiu, os empreendimentos ficaram lucrativos e a indústria esportiva passou a se especializar, com departamentos de promoção e mídia. Com opções limitadas, cada

modalidade tinha um nicho exclusivo no mercado e a relação entre atletas e torcedores era íntima. Essa escassez de opções foi o que marcou a geração monopólio.

A geração da televisão: a televisão em casa marcou uma mudança fundamental na maneira como as pessoas usavam seu tempo. O lar passou a ser uma fonte de entretenimento. E então, o público passou a ver as competições que aconteciam nos estádios, sem ter que pagar pelos ingressos e com a vantagem de visualizar as jogadas, quando antes, tinham que imaginar os lances ao ouvir o locutor narrar os momentos. Nessa era, os programas esportivos se multiplicaram, a audiência se expandiu, criando um mercado lucrativo para as redes transmissoras, patrocinadores, dentre outros. A televisão substituiu o rádio como principal mídia, e os patrocinadores concorriam para anunciar seus produtos. Em consequência, os lucros dos clubes e atletas também aumentaram. Um novo ator surgiu neste cenário: o agente. Este representava os atletas em negociações com os patrocinadores, acordos, aparições em outros setores, etc. O atleta, então, tornou-se um produto, envolvendo-se em contratos extra esporte. O relacionamento atleta-torcedor que na geração monopólio era próximo, nesta era passou a ser distante. Os atletas-astros passaram a combinar a carreira com a publicidade, a viajar em aviões exclusivos, a usar carros luxuosos, frequentar lugares privados, dentre outros. Suas vidas passaram a ser exploradas por veículos de comunicação, o que relacionou diretamente a imagem da marca com suas personalidades.

A geração dos melhores momentos: nesta geração, existem dois momentos da comunicação em desacordo. O primeiro afirma que para aumentar o número de interessados em esportes deve-se diminuir o seu tempo de exposição, porém aumentar a frequência de exibições. O telespectador que sabe o que quer, demanda

o máximo de informações no menor espaço de tempo possível. E ainda, aumentou o acesso à canais interativos, tais como *blogs* e fóruns. As pessoas deixam de ser movidas pela televisão, porém passam horas navegando e discutindo o desempenho de seus times nesses canais. Conclui-se que medir o sucesso apenas pela presença do público ou pela audiência da TV não é mais o suficiente. Antes o público era limitado a ler jornais, ouvir rádio; hoje existem várias tecnologias disponíveis.

Essa geração acompanhou a rápida construção de estádios confortáveis, que surgiram com a finalidade de competir com as mídias oferecidas nos lares e é a mais evoluída, pois têm acesso aos estádios, televisão, rádio, internet, eventos, revistas especializadas, etc. Toda essa evolução descaracterizou o torcedor fiel e o seu comprometido com a torcida. Como antigamente existiam poucas opções, hoje não se pode esperar a “fidelidade” desses clientes, se não existem produtos compatíveis com tal nível de exigência. E saber como atrair o torcedor passou a ser a principal questão para a indústria do esporte.

Conhecer o processo de decisão dos torcedores e entender de que maneira eles se conectam aos esportes é fundamental para o sucesso da indústria do esporte. Os torcedores levam em conta importantes questões como dinheiro e tempo. Certamente nem todos os esportes são caros, mas para o torcedor o preço dos ingressos, das viagens, estão se tornando uma barreira tanto ao comparecimento, quanto à participação no esporte. Analisar os pontos de relacionamento dos esportes com os torcedores quase sempre explicam os motivos que levam as pessoas a optar por determinado esporte e a escolher determinada modalidade. Os fatores mais importantes são a relação torcedor-atleta, pois o lado humano do esporte, permite que a emoção seja exposta; e o local de origem do

esporte que pode remeter a lembranças de relacionamentos com a comunidade local. Existem outros fatores que conectam os torcedores, pois o esporte é um tema universal, que se adapta a qualquer ambiente; é um elemento de ligação entre amigos, familiares, chefe-empregado; ou seja, é considerado uma porta de entrada pra relacionamentos sociais, seja por meio de conversas, jogos, encontros ou eventos. Depois de saber como os fãs se relacionam, é interessante que os empresários conheçam o tomador de decisões, para posteriormente atingir as metas estabelecidas pela sua empresa e desta forma, prolongar e intensificar o relacionamento do torcedor com a marca.

A marca é composta de textos e imagens definida por *slogans* e diversos atributos quer sejam tangíveis ou não (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Os atributos que essas pessoas associam às marcas compõem sua identidade ou posicionamento de mercado. E a marca esportiva, obrigatoriamente, tem que transmitir invencibilidade e força. Esses fatores as diferenciarão, pois, diante da concorrência e do elevado número de torcedores, surge a segmentação. É preciso entender o que os seus consumidores querem – públicos diferentes, buscam atributos diferenciados na mesma categoria – analisar como se comportam e assim, identificar pontos específicos de conexão dos diferentes grupos com a marca e ainda, buscar estratégias que equilibrem o lucro com as expectativas dos torcedores. Um exame atento dos pontos de relacionamento com os torcedores quase sempre explica os motivos que levam as pessoas a optar por determinados produtos esportivos e a escolher determinado esporte. Toma-se como exemplo o astro, a comunidade, a moeda social.

O esporte é um tema universal de comunicação, um tópico de conversa que se adapta a qualquer ambiente e serve como elemento de ligação entre grupos de

amigos. Por isso entende-se como moeda social, informação compartilhada que mantém e incentiva a interação social. Uma das maiores vantagens da moeda social do esporte é que ela age diretamente no desejo do consumidor, faz com que eles se sintam parte do todo, por meio de um fator essencial quase sempre viabilizado por festividades.

Os torcedores podem ser atingidos por alguns canais, como, por exemplo, a experiência no local, por meio da mídia e por comentários feito boca a boca. A experiência no local é o elemento fundamental da relação entre o torcedor e o esporte. Os fãs sabem o que lhes surpreenderia e os induziria a futuras experiências. O desafio é superá-las. A exemplo do maratonista que não espera produções sofisticadas nas competições, mas sabe que tem um atendimento personalizado e em geral acaba de identificando com outros corredores; por meio da mídia: A televisão se tornou um canal de massa, mas outras mídias também exercem papéis importantes, tais como o rádio, a internet, os jornais, as revistas especializadas, os *smartphones*, dentre outros. E o boca-a-boca, canal relativamente não seletivo, porém de participação democrática aprofunda o que relacionamento entre o esporte e os fãs.

1.4 A marca esportiva e a conexão com o torcedor inconstante

“A marca é uma síntese de fatos e imagens que compõe um produto esportivo, quase sempre diferenciada por slogans, temas, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.111). Os atributos que vêm a mente da pessoa ao ouvir o nome de determinada marca constituem a identidade desta. A marca deve ser vista como

um ativo organizacional que representa uma identidade diferente e um conjunto de atributos.

Quando o mundo dos negócios finalmente se deu conta do poder das imagens para a atração de clientes, o mercado viu-se inundado com todos os tipos delas, porém o produto tem que ser divulgado a partir de uma proposta exclusiva de vendas, com isso, a marca passa a ser mais do que um conjunto de imagens. No presente, organizações em número cada vez maior se dão conta da importância de se instalar e administrar como marca. Isso é resultado de um ambiente competitivo e da necessidade de diferenciação. Uma marca esportiva consolidada tem mais chances de manter a conexão com seus torcedores.

Existem quatro fundamentos do *Branding* Esportivo são os quatro componentes fundamentais para o seu desenvolvimento: segmentação, envolvimento, etos e transformação (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.117).

A segmentação é admitir que públicos diferentes seriam capazes de buscar atributos diferentes dentro da mesma categoria de produtos. À medida que foi se percebendo a necessidade de modelar as mensagens em função das necessidades do público, a avaliação de setores de clientes foi se transformando em sinônimo de segmentação. As grandes opções de canais dão ao público mais variedade de escolhas individualizadas, o que facilita a análise mais sofisticada, com vistas a entender o que as pessoas fazem e a maneira que elas se comportam.

A indústria esportiva precisa distribuir seus públicos em segmentos específicos, para isso é fundamental identificar pontos de conexão dos diferentes grupos com a marca que está sendo vendida, priorizar segmentos e assim estabelecer um relacionamento de longo prazo com este torcedor. Para um executivo do esporte, maximizar os benefícios da segmentação requer equilíbrio

entre a demanda de uma relação lucrativa com os fãs e as necessidades e expectativas de todos os segmentos de fãs.

O envolvimento é o segundo fator constituinte de uma sólida marca de esportes é a relação que essa marca tem com seus torcedores. A industrialização do mercado dos esportes estabeleceu uma mudança fundamental na maneira pela qual os torcedores passaram a ser encarados. De simples espectadores, passaram a ser consumidores de produtos esportivos. O crescimento das receitas dos clubes, o aumento dos salários dos atletas, estádios com outras atrações, eventos esportivos, conspiram no sentido de envolvimento muito diferente. As virtudes mais antigas da informalidade e da intimidade foram sacrificadas e o contato entre os ídolos e torcedores acabou. O desafio do envolvimento é lidar com a dinâmica de público de massa em matéria de cobertura de mídia e presença física dos torcedores. Como existem muitas mídias, tornou-se difícil atingir muitas pessoas com o mesmo canal.

O etos é o terceiro fundamento das marcas esportivas e está no caráter e valores presumidos pelo público. Em última análise, é o julgamento do público a respeito da reputação e mensagem do comunicador. Estabelecer e manter o etos é um fator crítico na transformação de uma marca, geralmente o último fator a ser desenvolvido.

A transformação ocorre na medida que o mercado se tornou mais competitivo. O mundo dos esportes passou a focar mais no entretenimento e as expectativas aumentaram. A transformação, no contexto esportivo é a mudança direcionada de um produto em marca, a fim de acentuar as forças, reduzir fraquezas e enfrentar adequadamente às pressões da concorrência. Pensar em algum índice de transformação é fundamental para abordar o mercado do torcedor inconstante. Fazer perguntas de peso sobre clientes, concorrência, preços, tecnologia é algo que

certamente irá melhorar a força de uma marca esportiva e o relacionamento com seus fãs. Em alguns casos, o produto esportivo consegue prevenir-se de algo errado mediante uma transformação pro ativa e que antecipe as demandas de mercado. A transformação pode ser motivada pelos líderes da empresa, por uma crise de imagem, para seguir tendências culturais ou mercadológicas.

Diante do processo de transformação de marca é essencial que seja definido o novo conceito que se quer transmitir, ou seja, desenvolver um conjunto de atributos de marca que possa realmente ser um diferencial no mercado esportivo. Para tanto, faz-se a análise *SWOT*[2], observa-se as tendências culturais envolvidas no contexto da marca e defini-se a visão. A transformação dependerá da capacidade de equilibrar seus atributos, refinar a capacidade de comunicação, estabelecer bom relacionamento com a mídia e com os patrocinadores, a fim de elevar o potencial da marca.

A marca unifica um elenco distinto de atributos com as quais os torcedores conseguem identificar-se e que os jogadores, técnicos e administradores passam a representar, visando a consolidação de uma imagem. Para se implementar uma transformação de marca é preciso pesquisar para descobrir como ela é percebida pelo público e o que se pode mudar. A pesquisa de mercado assume importância nesse segmento de atividade. Um fator de extrema importância, além do nome da marca, da aparência e do conteúdo, é o comportamento dos integrantes da marca. O comportamento das pessoas ligadas a um produto esportivo influencia diretamente a maneira pelas quais os torcedores percebem a marca. Não se

[2] *SWOT* é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Em Administração de Empresas, a Análise *SWOT* é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa (KOTLER; LANE, 2000, p.98)

pretende com isso argumentar que todos os participantes devam se alinhar cegamente com as promessas da marca para que ela venha a ter sucesso, mas sim destacar o dever de reconhecer até que ponto o comportamento individual chega a prejudicar os propósitos da marca. O comportamento da marca afeta todas as linhas de participação nos esportes e pode causar degradação em todos os níveis. Ao atualizar a transformação do esporte, os participantes do processo precisam acreditar e agir no âmbito do novo plano da marca, seja por meio de mudança no comportamento dos participantes, pelo apoio de *coaching*, dentre outros. Ao final, o grau de credibilidade da transformação entre os torcedores é o fator determinante de sucesso.

1.5 Comunicando a marca esportiva

O imenso número de modalidades esportivas e o montante das verbas investidas em sua divulgação aumentam todos os anos, o que obriga as marcas a avançarem na tentativa de conseguir diferenciação. A escolha de um forte conceito de marca é apenas parte da conexão com os torcedores: ter a capacidade de comunicar esse conceito dá origem a outro desafio. Uma das principais tarefas das estratégias de comunicação da marca é entender as expectativas dos fãs e proporcionar-lhes aquela marca com um diferencial para convencê-los de que ela é digna do seu apoio e sustentação.

Segundo Rein, Kotler e Shields (2008), essa comunicação entre marcas e fãs dá-se, geralmente, por meio de 03 canais: pelos participantes da marca, como foi dito anteriormente, pelas mídias e pelos patrocinadores. Será dado destaque aos patrocinadores.

Os patrocinadores são um elemento de comunicação da marca esportiva e proporcionam suporte financeiro e exposição por meio da publicidade e *marketing* de seus produtos. Esses patrocinadores assumem uma visão de alcance cada vez maior na busca de parcerias que venham tanto a beneficiar, quanto garantir benefícios proporcionais aos investidores desses empreendimentos. As vantagens desse relacionamento patrocinador/esporte residem em que os patrocinadores conseguem atingir muitos pontos de conexão da base dos torcedores, faturar com a forte afinidade dos torcedores com relação a atletas e vender seus produtos e serviços com mensagens que não sejam condicionantes como a publicidade convencional.

Em suma, os patrocinadores aproveitam o lado emocional dos esportes e buscam transferi-lo para os produtos. O problema da relação patrocinador/esporte ocorre quando o produto ou serviço dos patrocinadores não se adequa aos valores da marca da atividade esportiva patrocinada. Acontece de muitos patrocinadores contarem com um produto sem relacionamento direto com os esportes, mas mesmo assim há de se descobrir uma finalidade na utilização da marca esportiva como plataforma promocional.

Tornar a relação patrocínio/esporte efetivamente centrada no torcedor é uma questão fundamental de comunicação para as entidades esportivas e empreendimentos que nelas investem como patrocinadoras. O desafio das marcas esportivas não é apenas atrair patrocinadores responsáveis e comprometidos com o futuro, mas igualmente, assegurar que as decisões tomadas nesse contexto levem em conta os interesses dos torcedores, e não somente a questão da sobrevivência no mercado.

Uma das formas mais efetivas de comunicar a marca esportiva é por meio da criação de experiências; é o diferencial mais eficaz. Está em permanente aumento o número de entidades esportivas pressionadas a proporcionar experiências mais holísticas e menos genéricas aos fãs. A comunicação de experiência é essencial para convencer os torcedores de que trocar seus televisores por uma noite no estádio é algo que realmente vale a pena. A comunicação mediante experiências tem a vantagem de assumir a visão mais prolongada das relações com o consumidor. O foco central está na consolidação de pontos emocionais que transformem o produto esportivo em parte integral da experiência dos torcedores.

Depois que uma marca esportiva consegue estabelecer-se com sucesso, torna-se indispensável mantê-la sempre atraente e em constante renovação, sem falar na adaptação permanente às novas condições que vão surgindo no ambiente em que funcionam, principalmente as mudanças de hábito do público e a emergência de novos canais de distribuição. Se assim não for, é mais do que certo que terá de enfrentar dificuldades para as quais não estava preparada. Alguns dos obstáculos são resultados temporários de eventos concorrentes, condições adversas do clima, ou até mesmo aumento dos preços dos ingressos. O produto esportivo tem, então, condições de alterar sua política de precificação, melhorar estratégias de comunicação ou tentar outros caminhos no sentido de revigorar a marca.

A fim de superar o declínio, a marca esportiva precisa identificar o problema e determinar as causas, entender os desafios específicos a serem enfrentados e desenvolver estratégias para sustentar, reter e aumentar a identificação com o torcedor. O declínio de uma marca esportiva pode ter várias causas, dentre elas: desempenho insatisfatório, sobrepreço, perda de astros, mudanças demográficas e culturais, escândalos mal administrados, dentre outros. Portanto, ter um olhar

aguçado para o futuro e preparar-se para ajustar-se às mudanças previstas ou em andamento é essencial para a sobrevivência das marcas esportivas.

De acordo com Rein, Kotler e Shields, (2008), algumas estratégias interessantes podem ser adotadas para manter a conexão com os torcedores. Como exemplo, cita-se descentralizar o show de um evento esportivo, montando pacotes de viagem para determinados lugares atraentes para acompanhar a final de uma temporada. Desta forma, dois valores estratégicos se unem e diluem a importância física no local do evento; explorar e desenvolver uma rede própria de programação midiática e de sites que possam a concorrer com a televisão tradicional. As novas oportunidades de mídia são uma chance única para a gestão de esportes que estão trabalhando em busca de público para que consigam segmentar audiência e divulgar mensagens personalizadas e de baixo custo. Pode-se concluir que a presença física igualou-se ao tempo total gasto em todos os canais.

> A tarefa que espera as marcas esportivas consiste em aumentar o tempo gasto pelos fãs em canais que aumentam os rendimentos, desenvolvam a relação de longo prazo com os torcedores, levam à presença nos estádios, ou qualquer outra necessidade específica. Os criadores de vídeo games, provedores de telefone celular e de outras atrações são potenciais conectores com o mundo dos esportes e, embora a presença nos estádios seja ainda importante, essa conexão no nível tecnológico já se tornou essencial. (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.262).

O futuro está nos programas estratégicos de alta sinergia, de desenvolvimento integrado, com técnicas inovadoras, estádios de ponta, *merchandising* via internet, etc. Proporcionar essas variadas conexões acaba tirando parte da importância dos resultados de campo e amplia a conexão com a base para transformá-la em experiências que vão além de um simples evento esportivo. O torcedor acaba se tornando uma *commodity* com grande demanda no mundo esportivo, cada vez mais fragmentado. Um importante ingrediente para o sucesso é

conectar esse torcedor aos bastidores esportivos. A nova tendência no estabelecimento de marcas de produtos esportivos consiste em assumir o ponto de vista contrário e transformar os esportes num estilo de vida.

> No mercado moderno, contudo, as marcas esportivas de maior sucesso são as que usam outras marcas fortes como *benchmark* para a sua própria marca. O que motiva a necessidade de equiparação é a crescente concorrência, e a exigência de que as marcas se mantenham atenta às melhores práticas da indústria para que possam integrar as qualidades mais relevantes à sua própria marca (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.307).

A inovação pode surgir de diversas maneiras, seja a partir da criação de uma nova marca, seja por meio de um reposicionamento. As possibilidades de inovação tiveram expansão com o aumento do número de canais de mídia e da informação disponível. As marcas esportivas que conseguirem transferir esses novos métodos de comunicação em estratégias diferenciadas serão inevitavelmente as mais beneficiadas.

O *benchmark* e a inovação funcionam tanto em interdependência quanto em sinergia; a marca esportiva faz a comparação para saber o que está dando resultados e então inova a fim de criar diferenciais. Porém, o sucesso vem quando as marcas internalizam o novo posicionamento. As marcas precisam entender a importância na vida diária dos torcedores a fim de conseguir retorno sobre as várias impressões esportivas que impactam os torcedores por meio dos mais diversos canais, principalmente os meios tecnológicos e redes sociais. E, não basta ter acesso às tecnologias, é preciso se adaptar a linguagem, códigos culturais, etc. Para muitas marcas, isso significa aumento de custos e maior responsabilidade no desenvolvimento das mensagens.

O que se conclui é que a disputa pela preferência de torcedores de todas as idades atingirá níveis sem precedentes, devendo, portanto, a comunicação com eles

exigir marcas esportivas ágeis e orientadas para o mercado. Marcas esportivas eficientes não irão esperar algo acontecer para se transformarem. Pelo contrário, serão eficientes quando se anteciparem e reagirem antes dos concorrentes às transformações culturais, econômicas e tecnológicas do mercado, desde que tenham também, a capacidade de intensificar seu relacionamento com os torcedores.

A indústria do esporte é muito grande e envolve praticantes de esporte, aqueles que produzem esporte, e ainda, os que o promovem. Financeiramente, isto significa dizer algo em torno de U$ 63,1 bilhões, em 1988. (*Apud* COMTE & STOGEL, 1990 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002, p.6). O processo de compra de um evento esportivo começa quando alguém reconhece um problema, uma necessidade ou uma oportunidade. Porém, o torcedor que reconhece um problema, uma necessidade ou uma oportunidade nem sempre decide a compra.

É importante a marca esportiva avaliar os fatores de decisão do torcedor e conhecer os fatores que influenciam os torcedores na hora de tomar decisões. Isto ajuda as marcas envolvidas no negócio a refinar suas metas, conexões com os torcedores e avaliar a progressão ao longo do tempo. A função dos executivos do esporte é proporcionar constante ascensão dos torcedores na escala de envolvimento.

Atualmente, existem pesquisas, questionários interativos na televisão e internet com o objetivo de detectar hábitos e padrões de comportamento dos fãs. A indústria esportiva é capaz de segmentar os grupos de maneira que seja traçado um direcionamento específico, baseado em pontos de conexão mais precisos, e assim, não apenas consolidar a marca, mas também melhorar as conexões com o torcedor.

A CAIXA busca com o patrocínio do *Corinthians* ganhar vantagem competitiva e acompanhar as tendências de mercado. Por meio das experiências que proporciona aos torcedores fiéis ao time, a marca se consolida como jovem e forte e, ainda, funciona como um fator de envolvimento, uma vez que lança produtos e experiências exclusivos para os torcedores. As vantagens do relacionamento CAIXA/*Corinthians* começam com a venda de produtos e imagem da CAIXA com mensagens que não são condicionantes e com custo menor que a publicidade comum. A marca passa a fazer parte da vida dos torcedores, que nesse caso não são inconstantes.

2 TEORIA DO *MARKETING* ESPORTIVO

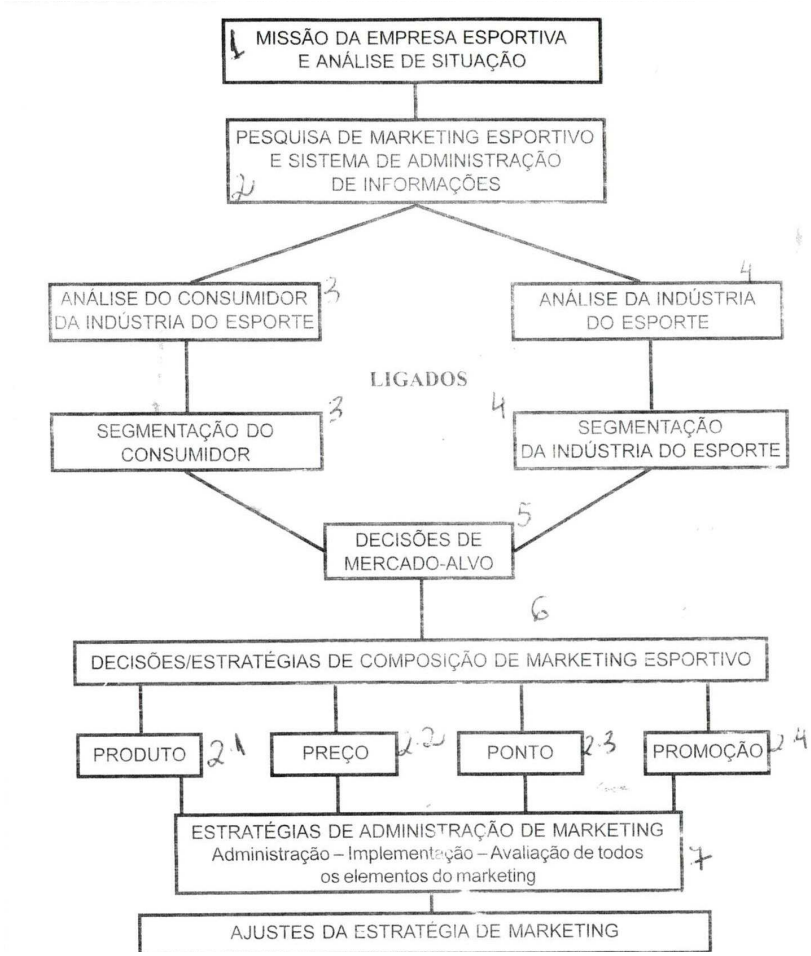
O *marketing* esportivo é um novo campo de estudo quando comparado ao Direito, Administração, *Marketing* ou mesmo Medicina. Porém, o *marketing* vem sendo empregado na indústria do esporte e as pesquisas de *marketing* esportivo estão fortalecendo o amadurecimento deste novo conceito.

> *Marketing* esportivo é o processo de elaborar e implementar atividade de produção, formação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa (PITTS; STOTLAR, 2002).

O *marketing* esportivo tornou-se a função mais importante de um negócio esportivo, devido ao crescimento da indústria do esporte, que não dá sinais de esgotamento. Tal crescimento sugere um número maior de empresas concorrendo para conquistar o desejo do consumidor. E então, o sucesso é definido pela própria empresa esportiva e em geral, se mede pela realização de seus objetivos estratégicos propostos.

A Figura 1 esboça uma visão geral sobre a administração do *marketing* esportivo, de cada elemento e do processo.

Figura 1 – O modelo de administração do marketing esportivo



Fonte: PITTS; STOTLAR, 2002, p. 91.

A missão da empresa esportiva e análise de situação: Significa identificar a razão de ser da empresa para traçar objetivos e assim, realizar sua missão. Realizar a análise *SWOT* para traçar seus objetivos estratégicos. É preciso conhecer seus concorrentes tão bem quanto a sua própria empresa. O profissional de *marketing* esportivo precisa estudar e compreender os muitos ambientes que a empresa integra e como cada um deles a afeta. Tal conhecimento o orientará na tomada de decisões e estratégias de *marketing*.

A pesquisa de *Marketing* esportivo e o sistema de administração de informações: Pesquisa de mercado define-se como “coleta, análise e relato

sistemático de dados para responder à questões da administração com relação a um produto, oportunidade ou decisão de *marketing* específicos" (CRAVENS; WOODRUFF, 1986, p. 179 a*pud* PITTS; STOTLAR, 2002, p.94). Os dados resultantes da pesquisa de *marketing* constituem elemento significativo ao se tomarem decisões e estratégias para a composição do *marketing*. A pesquisa proporciona informações em duas áreas fundamentais: o consumidor e o concorrente.

A análise do consumidor esportivo e da concorrência na indústria do esporte: existem muitos produtos esportivos e grande quantidade de consumidores para otimizar o processo como um todo. O profissional de *marketing* esportivo deve segmentar os consumidores existentes e os potenciais, a fim de obter conhecimento para desenvolver novos produtos, mudar os produtos existentes, estabelecer novos objetivos e tomar outras decisões estratégicas para a empresa. Em relação à concorrência, o profissional deve estudá-lo continuamente a fim de saber como eles podem impactar o seu negócio. Ou seja, entender a indústria do esporte, os segmentos das indústrias, as inter-relações dos segmentos, onde se encaixa a empresa, os impactos das segmentações sobre a empresa e elaborar estratégias favoráveis ao sucesso.

As decisões de marcado-alvo: o profissional de *marketing* deve orientar a empresa na determinação dos segmentos a que essa é capaz de atender, baseado na segmentação feita a partir de pesquisas. Os segmentos escolhidos tornam-se o mercado-alvo, ou seja, consumidores homogêneos com poder de compra e que são a base de todas as estratégias e *marketing* da empresa.

As decisões estratégicas de composição de *marketing* esportivo: as decisões e estratégias do profissional de *marketing* esportivo são igualmente importantes para

os 4P[3] do *marketing* e devem satisfazer o consumidor e realizar os objetivos de *marketing* da empresa ao mesmo tempo. O mix de *marketing* envolve combinar com precisão produto, preço, praça e promoção. Tais variáveis apresentam muitos elementos que podem ser manipulados, com a finalidade de satisfazer as necessidades do consumidor, elaborar estratégias competitivas, de acordo com a capacidade da empresa e observando-se as restrições éticas, políticas, econômicas e legais. O profissional manipula os 4P por duas razões: continuar no negócio e obter sucesso. A única maneira de alcançar os dois objetivos é oferecer produtos que vendam, a um preço que seja pago, em pontos que possam ser adquiridos e apelem ao consumidor por meio dos melhores métodos promocionais.

As estratégias de Administração de *Marketing*: o profissional de sucesso deve envolver um modelo de gestão que administre e relacione as várias áreas na empresa em prol de um objetivo estratégico e implementar suas ações baseado em todos os itens citados e avaliá-los a fim de saber se estão alcançando o que foi inicialmente planejado.

2.1 Produto esportivo

O profissional estuda o consumidor para atender às suas necessidades por meio de um novo produto, ou alteração de algum que já existe.

> O produto esportivo é qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou idéia com atributos tangíveis ou intangíveis que satisfaça as necessidades ou desejos do consumidor relacionados a esporte, *fitness* ou recreação (PITTS; STOLAR, 2002, p. 98).

Deve ser entendido como conceito e não como um item individual apenas. Cabe ao profissional de *marketing* inclusive monitorar o comportamento deste

[3] 4P refere-se ao conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing. São eles: Preço, produto, praça e promoção (KOTLER; LANE, 2000, p.37)

produto no mercado, pois ele obedece a um ciclo de vida, que um dia acaba se estabilizando e declinando, ou seja, chega um momento em que esse produto não satisfaz mais as necessidades dos consumidores. Esta análise poderá ser o diferencial determinante do sucesso da empresa, quando feita e acompanhada de perto. A administração do produto envolve decidir que produtos oferecer, que tipo de linha sustentar, quando manter, eliminar ou ainda, reposicionar um produto existente. Posicionar um produto significa conhecer a imagem e percepção que o consumidor tem em comparação à produtos similares. Algumas empresas têm inclusive, um departamento exclusivo para pesquisas e desenvolvimento de produtos, P&D.

2.2 Preço esportivo

"Preço é algo que um consumidor troca por produtos" (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 190). A decisão de compra é afetada por fatores como qualidade do produto, garantia, política de reembolso, opinião de amigos, dentre outros e inclusive pelo preço. Portanto, a tarefa de estabelecer o preço pode ser determinante para o sucesso ou não do produto esportivo e sua consequente percepção pelo mercado. É importante estar com todas as ferramentas de *marketing* alinhadas, pois a política de distribuição do produto também influencia a determinação do preço, quanto maior o caminho que o produto percorre para chegar ao consumidor final, maior será seu preço.

2.3 Praça esportiva

É onde e como uma empresa leva um produto de seu lugar de produção ou origem a um local em que o consumidor possa ter acesso a ele (PITTS; STOTLAR, 2002, p.214). Porém, no esporte alguns produtos são vivências e para o consumidor obter esse tipo de produto é diferente de se transportar um bem de uma fábrica para o mercado. Exige do profissional de *marketing* esportivo decisões específicas muito relacionadas a promoção. Neste quesito encaixam-se a qualidade dos estádios, shows e eventos esportivos, acesso aos estacionamentos, dentre outros. Fatores que podem determinar a repetição ou não do consumidor a pagar e se deslocar para ter experiências.

2.4 Promoção esportiva

Promoção é o processo de promover, ou seja, chamar atenção do público com a finalidade de dizer-lhe algo, informá-lo e levá-lo a comprar o produto (PITTS; STOTLAR, 2002, p.230). As mensagens e estratégias promocionais são direcionadas a um público, baseadas em dados de pesquisas sobre o consumidor e concorrentes. A mensagem da promoção transmitirá a imagem da empresa e desta forma, a promoção pode reposicionar a imagem de um produto deficiente. Se um produto está ganhando má reputação, o profissional de *marketing* esportivo pode recuperar a imagem dele.

A estratégia de comunicação de uma empresa deve estar alinhada ao ciclo de vida do produto. No estágio introdutório, o produto é promovido agressivamente, pois o consumidor precisa saber da sua existência. Durante o estágio de crescimento, as vendas aumentam, o que significa que a verba para comunicação também aumenta. No estágio da maturidade, as vendas podem desacelerar e o dinheiro investido na promoção diminuirá. Caso o produto se aproxime do estágio

de declínio, os métodos promocionais devem sofrer alteração e desta forma a empresa deve economizar para evitar um desastre financeiro. E dependendo do caso, o produto pode ser reposicionado e promovido como algo novo.

Como foi citado anteriormente, na indústria esportiva global, fatores culturais, demográficos e geográficos também influenciam as estratégias de comunicação. E cada estratégia adotada deve ser avaliada por meio de pesquisas de mercado, que irão determinar o grau de retorno do investimento em propaganda.

2.5 O evento esportivo

O esporte é um valor cultural que mobiliza grandes contingentes de pessoas por apresentar em sua essência um forte conteúdo lúdico e emocional. Como praticante ou espectadora, parte da população mundial vai a estádios, quadras, dentre outros, em busca de um espetáculo ou à procura dos benefícios para a saúde que a atividade física proporciona. Essa característica transformou a prática esportiva em um valor social, e em um poderoso instrumento de *marketing*.

O espírito de auto-superação, de disputa, de valorização da vitória não é exclusivo da atividade esportiva, ele também integra a essência do *marketing*. Na luta pelo mercado, o alvo é a imagem de um produto, *o Market share, o top of mind*, objetivando o lucro e a sobrevivência de uma marca no mercado.

Segundo Nicolini (2009, p.10), “produtos de consumo, instituições como bancos e empresas de alta tecnologia são protagonistas desta luta, desta disputa pelo consumidor ou pelo público em geral. Nada mais adequado, portanto, do que a interação esporte-*marketing*”. Ela é válida para ambos, pois de um lado são obtidas divulgação e credibilidade dos produtos, de outro, o esporte ganha aporte financeiro para o seu desenvolvimento.

A exata adequação de um evento esportivo aos objetivos envolvidos são pontos cruciais a serem observados. É fundamental que se faça um estudo detalhado das possibilidades que o esporte pode proporcionar dentro da ótica do cliente, atendendo suas metas e as características de seu *target*. O resultado de um investimento em *marketing* esportivo depende principalmente da adequação do evento à natureza do produto a ser promovido e do público-alvo[4]. Para que essa relação seja apropriada é necessário o pleno conhecimento das alternativas que o universo do esporte pode proporcionar. É importante que o evento esportivo seja estrategicamente elaborado, observando-se questões como regionalização (preferência pelas modalidades em cada região), desenvolvimento cultural (diferenças econômicas), assessorias de imprensa, produtos de materiais gráficos, dentre outros. Todos os fatores devem ter em comum a preocupação de se alinharem às estratégias de *marketing* do cliente ou patrocinado, ou correm sérios riscos de transformar sucesso em um autêntico fracasso. Por exemplo: a uniformização da torcida traz retorno positivo, principalmente quando o evento é televisionado, pois dá consistência à torcida. E, quando a camiseta é usada individualmente, fora do contexto esportivo, constitui um instrumento promocional, tanto para a instituição patrocinadora como para o produto esportivo (NICOLINI, 2009, p.21). Logo:

> Os eventos esportivos, por meio de suas atividades promocionais, geram grandes contribuições sociais, uma vez que aqueles destinados à base, estimulam a fixação de valores na comunidade, principalmente entre os jovens. Do ponto de vista técnico, contribuem para a formação de um alicerce sólido para o esporte do país. Pode ser o primeiro passo de um atleta para se chegar ao pódio olímpico (NICOLINI, 2009, p.70).

[4] As empresas identificam e traçam o perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou *mix de marketing* diferenciados – segmentação de mercado – e a partir daí, selecionam um ou mais segmentos de mercado para focar seus investimentos nas necessidades desse público, que é o público-alvo. (KOTLER; LANE, 2000, p.278)

Deve ser considerado como uma conquista de alta significação aliar a imagem de um produto ou marca a uma campanha de natureza social, cultural e saudável, aprovada pela opinião pública.

O mercado esportivo evoluiu e passou a aplicar as ferramentas tradicionais do marketing às suas necessidades, pois com tantas opções de acesso ao esporte, ficou cada vez mais difícil manter o torcedor “fiel”. As empresas esportivas passaram a ver a marca como um ativo estratégico de alto valor e assim, administrá-la como se fosse um produto.

Ainda que a CAIXA seja uma empresa pública do setor financeiro, sua visão definida no planejamento estratégico 2012-2022, que será especificado no quarto capítulo, é estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022. Como a concorrência no ramo é alta, a CAIXA precisa adotar estratégicas agressivas. O *Corinthians* possui a segunda maior torcida do país, seus torcedores se encaixam no perfil da maior parte dos clientes da CAIXA, logo, a combinação entre as duas marcas é plausível. Por meio do patrocínio, a CAIXA proporciona aos seus clientes/torcedores momentos inesquecíveis e, ainda, oferece produtos diferenciados, aproveitando-se da emoção para conquista-los.

3 PANORAMA DA INDÚSTRIA ESPORTIVA NO BRASIL

A primeira competição esportiva que se tenha relato no Brasil aconteceu em Recife, em 1641, para comemorar a trégua entre holandeses e espanhóis. Realizaram-se torneios equestres em que portugueses e brasileiros competiram juntos contra os holandeses, comandados pelo príncipe Maurício de Nassau. Estas eram competições guerreiras que tinham um sentido mais de desafio pessoal de habilidades, destreza e de força, do que de competição esportiva no sentido moderno. (MARINHO, 1980 *apud* KASZNAR; GRAÇA, 2012, p. 29).

No Brasil, o esporte começou a ter sua importância reconhecida na primeira metade do século XIX. “Em 1898 realizou-se a primeira competição esportiva de âmbito nacional, o Primeiro Campeonato Brasileiro de Natação, que foi realizado no Rio de Janeiro” (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p.30). Nesta época já havia uma preocupação com a educação física e esportes na formação da juventude brasileira. Em 1894, chega ao Brasil Charles Miller, para trabalhar na Mala Real Inglesa. Com ele, duas bolas de um novo esporte que estava se popularizando na Inglaterra, o futebol. O futebol passou a ser usado como instrumento para distrair a massa. Estádios foram construídos e os jovens aderiram à moda. Logo perceberam que por meio do futebol poderiam obter ascensão social.

Em 1971 foi criada a Loteria Esportiva com o objetivo de angariar recursos para o financiamento do esporte no país, mas somente em 1998 foi criado o Ministério dos Esportes - ME. O ME por meio das estatais financia equipes que representam o Brasil, isso significa amadurecimento e conscientização da importância do esporte para os brasileiros.

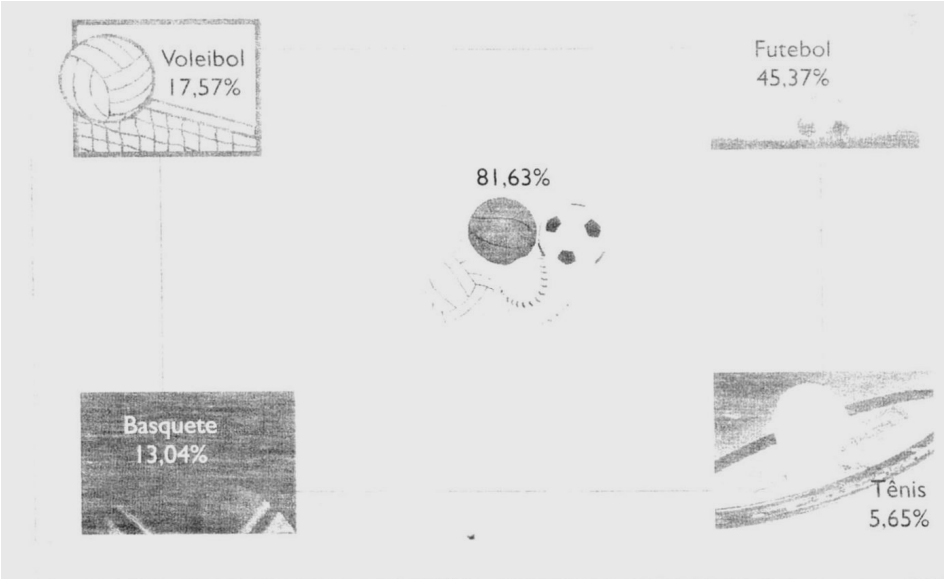
O *marketing* esportivo, a revisão de políticas concernentes aos esportes e a vitalização dos esportes amadores e profissionais passaram a ser objetivos de

discussões na Presidência da República. O Governo percebeu que investir no esporte gera empregos, mais qualidade de vida para as pessoas, menos doenças e passou a construir os parques para os esportes amadores, pois é do amadorismo que surgem os atletas profissionais.

“No período de 1996 a 2000 ocorreu uma forte expansão urbana da infraestrutura esportiva privada. Assim, a queda do investimento público correspondeu a uma elevação do investimento privado, que passou em definitivo a ver o esporte como um negócio” (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p. 37). E então, o esporte passou a ser visto pelos empresários como uma indústria que movimenta muito dinheiro e passou a ser tratado como um conceito competitivo em termos econômico-financeiro, gerador de grandes vendas em bilheterias milionárias ou de ganhos em propaganda. Por outro lado, devido à gestão do Governo que dificulta a solução dos problemas relacionados à manutenção dos espaços, muitos deles sucatearam-se e afastaram o público pagante. Por esta razão, faz sentido abrir espaço para a iniciativa privada administrar estádios, etc. Em relação ao público pagante brasileiro, uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE declara que 56% da preferência nacional recai sobre o futebol (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p.77). O futebol possui uma identidade cultural muito forte no país, o que destina maior concentração de investimentos e patrocínios.

> Os dados do IBOPE de 1996 [...] confirmam através de entrevistas que levantam as preferências do público em praticar e pagar pelo esporte [...] que 68,42% dos brasileiros a cima de 10 anos pagam ou pagariam para ver, praticar e/ou viver do futebol. Ou seja, o futebol é visto como a melhor forma, a maior e mais atraente fonte de lazer e de renda, entre os esportes no Brasil. A preferência nacional é notória e é correspondida nas estatísticas. (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p. 85).

Figura 2 – A constelação da bola e a propensão para “consumi-la”



Fonte: KASZNAR; GRAÇA, 2012, p.100.

3.1 Evolução dos Esportes no Período de 2003 a 2010

“A primeira década deste terceiro milênio foi auspiciosa em termos de resultados públicos e privados do esporte brasileiro” (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p. 231). Resultado disso são os megaeventos que irão acontecer no país, a partir de junho de 2013, seguidos da Copa do Mundo em 2014 e Olimpíadas em 2016. O ME destinou valores crescentes, por meio de verbas públicas para programas, serviços e infraestrutura, manutenção e gestão de eventos esportivos.

Em 2004 organizou-se a I Conferência do Esporte, por meio do ME. Esta Conferência definiu bases da política nacional, dando prioridade ao desenvolvimento do ser humano. A partir desse encontro, criou-se a Carta Brasília, que acentuou a importância do esporte e incentivou a prática generalizada do esporte. Neste mesmo ano, o ME passou a assegurar o apoio financeiro aos atletas de alto rendimento, para que estes se dediquem integralmente ao esporte.

Em 2006 houve a II Conferência do Esporte, e nasceu deste encontro, a Lei de Incentivo ao Esporte, que permite aos doadores e patrocinadores de projetos esportivos deduções na cobrança do Imposto de Renda.

No ano de 2007, o Brasil reforçou seu prestígio no cenário esportivo mundial, ao ganhar o direito de hospedar os Jogos Militares Mundiais, que são um evento multiesportivo realizado a cada quatro anos e organizado pelo Conselho Internacional do Desporto Militar. Porém, os jogos foram em 2011, na cidade do Rio de Janeiro.

Em 2008 é criado o Timemania pela CAIXA, uma nova loteria. Seu objetivo é ajudar os clubes de futebol a pagarem suas imensas dívidas fiscais, e por outro lado, a CAIXA passa a receber o que lhe é devido em termos de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS pelos clubes.

Em 2009 o Comitê Olímpico Internacional - COI anuncia o Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Isto confirma a intenção do governo de investir no setor esportivo, considerando-o um valioso instrumento e mecanismo de inserção social doméstico e internacional, além de ser uma oportunidade para aumentar o investimento privado na economia do país. A grande preocupação é o que acontecerá após 2016, quando os campeonatos futebolísticos e as olimpíadas tiverem acabado. O Brasil precisará desenvolver um planejamento estratégico para continuar ocupando os 50 mil novos quartos de hotéis, por exemplo. O planejamento é fundamental para que se evitem erros e desvios. O objetivo é racionalizar os recursos e diminuir custos e destinar a sobra para investir no esporte.

Em 2010 houve a III Conferência do Esporte e o ME solicitou ao Instituto de

Pesquisa Econômica aplicada - IPEA e à Universidade de São Paulo - USP estudos[5] relacionados ao impacto econômico que as olimpíadas irão gerar.

> A pesquisa diz que com a melhor compreensão acerca dos benefícios gerados a população no período de 1994 a 2010, a tomada de posição do país, tende a definir melhor as políticas públicas esportivas, que embalam os investimentos públicos no esporte. Por sua vez [...] o empresariado privado se reforça com programas e mais investimentos no setor. (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p.263).

Os esportes são atualmente um dos setores mais capacitados e apoiarem o processo de desenvolvimento brasileiro, pois junto a ele, a construção civil (10,5%), serviços imobiliários (6,3%), petróleo e gás (5,1%), o setor de transporte e correios (4,8%) também se movimentam. Além de ser considerado “genuinamente nacional”, pois a importação de artigos esportivos ainda é menor que o consumo de produtos nacionais (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p.259).

“Incentivar o esporte é comprovadamente recomendável. Uma política justa e coerente com o engrandecimento nacional e um meio de oferecer dignidade ao brasileiro” (KASZNAR; GRAÇA, 2012, p. 268).

3.1 *Marketing* e o patrocínio esportivo

> O *marketing* usando o esporte é uma ferramenta poderosa utilizada por diversas organizações para alavancar suas marcas e criar oportunidades em novos mercados, além de consolidar a fidelidade dos clientes. As marcas que são associadas às paixões e emoções positivas que cercam o esporte podem criar imagens duradouras e atitudes positivas em suas bases de clientes que são praticamente impossíveis de atingir por meio do *marketing* convencional (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.288).

O esporte é um meio único por meio do qual as empresas podem atingir objetivos de *marketing* que vão de exposição da marca à programas de fidelidade

[5] Disponível em http://www.balancodegoverno.presidencia.gov.br/sintese-politica/sintese-politica-versao-impressa. Acesso em: 17 mar.2013.

para consumidores internos e externos e pode ser incorporado ao plano de *marketing* de uma organização por meio do patrocínio. O patrocínio esportivo é o 3º maior meio de publicidade no mundo, atrás apenas da imprensa e da televisão (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.288).

Mas até mesmo o conceito de patrocínio passou por evoluções. Num primeiro momento, entre 1960 e 1970, o patrocínio era algo como doação. As empresas doavam dinheiro para determinados clubes, sem qualquer preocupação com retorno. Durante os anos 1980, os empresários começaram a pensar numa associação positiva, porém sem pensar num lucro consequente de tal investimento. No cenário atual, quase todos os patrocínios esportivos são encarados como investimentos e com expectativas de lucro financeiro e retorno positivo de imagem. “A evolução do investimento financeiro empresarial no esporte, finalmente está reconhecendo a importância de combinar os objetivos de *marketing* de uma empresa com a proposta esportiva” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.291). Esse amadurecimento do *marketing* esportivo transformou-o em um componente estratégico dos planos de *marketing* de diversas empresas. E então, o termo patrocínio passou de apenas uma ferramenta do *mix* de *marketing* convencional à uma relação negocial que visa alcançar objetivos organizacionais mútuos, ou seja, uma aliança estratégica.

Existem várias razões para se usar o esporte no *marketing*, mas o desafio é equilibrar as necessidades do mercado-alvo aos objetivos de *marketing* e ao orçamento da empresa. Mas as principais razões são basicamente as mesmas: exposição da marca, aproximação dos tomadores de decisões importantes, geração imediata de renda e aumentar a fidelidade à marca. A partir desse momento, é importante saber como avaliar seu investimento.

> Tanto a entidade esportiva, quanto o investidor empresarial precisam conhecer a necessidade fundamental de um planejamento cuidadoso e estruturado e de uma análise de retorno sobre o investimento - ROI se quiserem atingir parcerias duradouras e eficazes. A crescente eficácia do esporte como plataforma de *marketing* é desejável apenas se um retorno sobre o investimento no esporte puder ser demonstrado (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.302).

Existem algumas formas de medir tal retorno, seja por meio de pesquisa, volume de negócios ou mesmo a medição do valor de mídia gerado a partir de um evento esportivo. As medidas de eficácia devem ser definidas na fase de planejamento, o que inclui fazer uma previsão orçamentária.

> As características exclusivas do esporte são baseadas na plataforma experimental carregada de emoções que ele representa e na fidelidade que pode estar associada ao esporte. Embora o conceito do uso do esporte para comercializar produtos e serviços não seja novo, o segmento ainda sofre com a imaturidade nos negócios, especialmente na área de contabilidade e medição de eficácia. O patrocínio é um conceito amplamente aceito, mas é preciso caminhar para uma era de alianças estratégicas entre o esporte e os investidores empresariais. Com as alianças buscando atingir a satisfação mútua dos objetivos de cada uma das partes. Ainda que haja, cada vez mais, propriedades esportivas disponíveis ou oportunidades para alianças, os investidores empresariais devem garantir que estão totalmente cientes das vantagens e dos riscos associados com tal aliança, e a ativação e utilização por completo da oportunidade como plataforma de *marketing*, e não apenas como uma oportunidade para promoção. (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.307).

Para potencializar o patrocínio são realizadas as chamadas ações de ativação ou alavancagem. “Alavancar o patrocino quer dizer simplesmente encontrar formas criativas de agregar um valor ainda mais alto ao investimento realizado na propriedade esportiva. Todos os elementos do mix de *marketing* poderão ser usados nas estratégias de alavancagem, dependendo dos objetivos” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.329).

Conclui-se que o esporte obteve notoriedade no Brasil há pouco tempo, quando foi criado o ME. O Governo percebeu que incentivar o esporte traz benefícios tanto para a economia do país como para as pessoas com ele envolvido.

E a partir desse momento, mesmo as empresas que não atuam neste ramo específico, perceberam a oportunidade de aliar sua imagem ao esporte por meio de patrocínios e eventos esportivos.

Percebe-se que desde 1971 existe a preocupação da marca CAIXA com o esporte brasileiro. Por ser uma estatal, a empresa segue orientações e diretrizes do ME, tendo autonomia para patrocinar modalidades que se estão alinhadas aos seus objetivos estratégicos. Isso significa que por ser um banco social, a empresa não “combina” com o hipismo, um esporte elitista, por exemplo. Como foi dito, o futebol é o esporte mais popular do país, portanto, mais uma vez, conclui-se que a estratégia adotada pela empresa, de patrocinar times de futebol, especificamente o *Corinthians,* é um *case* positivo, agressivo e que proporciona à marca ganho de imagem e retorno sobre o investimento superior ao gasto do mesmo valor com mídias convencionais.

4 A CAIXA E O ESPORTE

4.1 Histórico da empresa

Há 152 anos, no dia 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Desde então, a CAIXA caminha lado a lado com a trajetória do país, acompanhando seu crescimento e o de sua população. Nas principais transformações da História do país, como mudanças de regimes políticos, processos de urbanização e industrialização, a CAIXA estava lá, apoiando e ajudando o Brasil[6].

Com sua experiência acumulada, inaugurou, em 1931, operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares.

No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da CAIXA do Rio de Janeiro.

Em 1986, a CAIXA incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH).

---

[6] Disponível em www.caixa.gov.br. Acesso em: 01 mar. 13.

Quatro anos depois, em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Ao longo de sua trajetória, a CAIXA vem estabelecendo estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais.

Também deu ao povo brasileiro a chance de sonhar com uma vida melhor, com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio desde 1961.

Desde sua criação, não parou de crescer, de se desenvolver, de diversificar e ampliar suas áreas de atuação. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Hoje, a CAIXA tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país, sem perder sua principal finalidade: a de acreditar nas pessoas.

Em 2012 a CAIXA elaborou seu novo planejamento estratégico[7], que compreende o período de 2012 a 2022, posicionou-se no mercado como o banco da nova classe média, das micro e pequenas empresas e o principal banco do setor público. Sua missão[8] é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e

[7] Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e os crescimentos almejados (KOTLER; LANE, 2000, p.86)

[8] Informações disponíveis em http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/missao_visao_valores. Acesso em: 27 mar. 13.

parceira estratégica do Estado brasileiro; Por meio desta diretriz pretende atingir sua visão: estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas;

A CAIXA possui os seguintes valores institucionais:

- Nosso trabalho é importante para a sociedade: Nosso trabalho na implementação de políticas públicas, promoção da cidadania e desenvolvimento sustentável do País, oferecendo produtos e serviços a preço justo, é importante para a melhoria da condição e da qualidade de vida da sociedade brasileira.
- Temos orgulho de trabalhar na CAIXA: Ser mais que um banco, este é o nosso compromisso. Fazer parte do desenvolvimento sustentável do País é a nossa razão de ser.
- Juntos podemos mais: Somos capazes de superar grandes desafios. Nessa superação é essencial persistir, trabalhar em equipe e buscar sinergia entre as diversas pessoas e áreas da empresa, para que possamos realizar sempre mais, com união de propósito e significado.
- Nossas atividades são pautadas pela ética: Nossos negócios, ações e relacionamento com os interlocutores internos e externos são pautados por Respeito, Honestidade, Compromisso, Transparência e Responsabilidade.
- Respeitamos as idéias, as opções e as diferenças de toda sociedade: Valorizar as pessoas com as quais nos relacionamos e respeitar as diferenças, idéias e opções de nossos colaboradores e de toda sociedade faz parte do dia-a-dia da CAIXA.

- A liderança se faz pelo exemplo: Atitudes falam mais que palavras. A integridade e a ética pautam a formação de bons líderes e contribuem para o cumprimento da nossa missão.
- Somos inovadores no que fazemos: Atuar com foco em soluções criativas e inovadoras é o caminho para a adaptação às constantes mudanças do ambiente de negócios.

4.2 O esporte e a CAIXA

A CAIXA, desde 1970 atua em consonância com o Governo Federal apoiando o desenvolvimento do esporte no país. O apoio da CAIXA teve início com a criação da Loteria Esportiva que destinava 10% da arrecadação total por teste para o Futebol Brasileiro. Além da destinação de parte dos recursos arrecadados nas Loterias, a CAIXA vem, ao longo dos anos, investindo no patrocínio a modalidades esportivas de destaque no cenário nacional e internacional:

- Atletismo (1988 a 1993);
- Vôlei (1989 a 1990);
- Automobilismo (1992 a 1995);
- Basquete (1993 a 1994).

Em 2001, seguindo orientação do Ministério dos Esportes, a CAIXA retornou a parceria com a CBAt - Confederação Brasileira de Atletismo, passando a ser "Patrocinadora Oficial do Atletismo Brasileiro". Em 2004 teve início o patrocínio ao Comitê Paralímpico Brasileiro – CPB. Em 2006 teve início o patrocínio à Confederação Brasileira de Ginástica – CBG, passando a ser, "Patrocinadora Oficial da Ginástica Brasileira". A partir de 2007 a CAIXA passou a patrocinar a Confederação Brasileira de Lutas Associadas – CBLA, com o título "Patrocinadora

Oficial das Lutas Associadas Brasileiras". Somente em 2011 foram investidos e repassados mais de 52 milhões ao esporte brasileiro.

Tendo em vista a intensa atuação da concorrência na retenção e prospecção de clientes, em 2011 tornou-se urgente e necessária a ampliação das ações de relacionamento que incentivem empregados e/ou servidores a manterem o recebimento de crédito salarial na CAIXA, como forma de suporte à estratégia negocial elaborada. Dentre essas ações está o patrocínio aos times de futebol das localidades envolvidas com a folha de pagamento dos servidores na CAIXA, por meio dos quais a CAIXA busca transmitir ao público uma mensagem de dinamismo e agilidade, além do retorno de imagem previsto, do incremento dos relacionamentos institucionais/negociais e ainda oportunidade de geração de novos negócios.

Há que se considerar que o futebol é o primeiro esporte do país, presente no imaginário social do povo brasileiro, seja pela prática ou pela identificação com algum ídolo ou equipe esportiva. Considere-se, ainda, que no Brasil, como sede da Copa do Mundo de 2014, a modalidade passa a estar ainda mais em evidência. Além do público descrito e considerando os produtos Loterias CAIXA voltados especificamente para a modalidade futebol (Loteca, Loto Gol e Timemania), essas ações também serão dirigidas a relacionamento com Lotéricos e seus clientes.

Os critérios para escolha das entidades a serem patrocinadas, no primeiro momento, foram: Estado/Município onde a CAIXA possui expressivo convênio de folha de pagamento; clubes que estão nas séries A ou B do Campeonato Brasileiro e que possuam documentação em dia, conforme Lei 8666/93[9], e não ter outra instituição financeira concorrente como patrocinadora e/ou apoiadora.

[9] Lei que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Inicialmente, firmou-se contrato de patrocínio com o Avaí Futebol Clube de Santa Catarina e Clube Atlético Paranaense do Paraná, com contrapartidas de imagem, promocionais, ambientais e sociais, dentre outras. Após estas contratações, iniciou-se negociação com o time do *Corinthians*.

O investimento feito pela CAIXA no time do *Corinthians* será de R$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais) por ano, um valor alto e o maior negociado com o time até os dias de hoje.

O alto investimento foi motivo para que a Estatal fosse criticada. Para Muniz (2012)[10], em entrevista ao portal R7, “atualmente os investidores estão evitando, ou pelo menos tendo muito mais cautela, na hora de se aproximar do futebol brasileiro. O motivo: a falta de transparência dos clubes. Para poder falar que é um bom negócio precisaria conhecer muitas variáveis do contrato que não foram reveladas. Falar que a principal propriedade da camisa será da CAIXA, além de um acordo com cartões de crédito, que eu soube pela imprensa, é raso demais para avaliar se o valor faz sentido. A grande questão é que se a decisão tiver acontecido com base na visibilidade que o clube proporciona, eu acho que, independentemente do valor, é uma análise rasa demais e muito criticada no meio do *marketing* esportivo. Infelizmente essa ainda é a tônica. O que se usa para mensurar um patrocínio é a visibilidade que ele gera. Mas isso é muito raso”.

Segundo Mário Gobbi (2012), presidente do time em entrevista ao portal R7, vale lembrar que a CAIXA não irá aparecer apenas na camisa do *Corinthians*. Um dos projetos é tocar o sonhado cartão de crédito do clube, que pode trazer cerca de R$ 10 milhões ao Timão, segundo estimativas do vice-presidente Luis Paulo Rosenberg (2012) e a administração das tarifas bancárias à CAIXA. O banco

[10] Disponível em http://esportes.r7.com/futebol/noticias/especialista-diz-que-patrocinio-da-caixa-ao-*corinthians*-vai-contra-cautela-do-mercado-20121123.html?question=0. Acesso em: 17 mar. 13.

também poderá explorar o programa de sócio torcedor do clube e as redes sociais (o *Corinthians* tem a maior quantidade de fãs no *Facebook*).

Além disso, dono da segunda maior torcida do país, o time foi campeão brasileiro de futebol e estava na época a caminho do Mundial de Clubes da FIFA, em dezembro de 2012, que aconteceu em Tóquio, no Japão. Consagrou-se campeão mundial, o que proporcionou à CAIXA grande visibilidade nacional e internacional, nos maiores veículos de comunicação do mundo, tais como *Globo, Band, SporTV, Fox Sport*, sites na *internet*, presumindo-se uma exposição mínima de duas horas diárias nesses veículos. O título gerou, também, a oportunidade de estreitar relacionamento com os brasileiros que residem em Tóquio, cidade que possui uma representação da CAIXA. O clube paulista é, atualmente, uma vitrine valiosa.

O patrocínio justifica-se por várias razões. Dentre elas destaca-se o fato do futebol ser o esporte número um no país, o que gera mais visibilidade para a marca CAIXA; o *Corinthians* é dono da segunda maior torcida do país e possui os requisitos legais para ser patrocinado por uma estatal; o público-alvo das duas marcas são compatíveis, ou seja, as marcas se comunicam; o time se consagrou em 2012, como campeão brasileiro e mundial, o que gerou, novamente, mais visibilidade para a marca e retorno sobre o investimento feito; agressividade frente aos concorrentes; Conclui-se, portanto, que foi uma decisão estratégica altamente acertada.

.

CONCLUSÃO

A indústria do esporte movimenta muito dinheiro, a nível global, e ao longo dos anos se aperfeiçoou, aumentando o número de canais de acesso aos torcedores. Um relacionamento que antes era estreito se distanciou e fez com que as empresas passassem a observar o comportamento desse torcedor, com a finalidade de mantê-lo conectado à marca esportiva. Neste momento, diante da concorrência, surge a preocupação da empresa em tratar sua marca como um ativo estratégico (administrar a marca como se fosse um produto) e a partir daí, técnicas de comunicação ágeis e orientadas ao mercado foram colocadas em prática para intensificar o relacionamento com os torcedores.

Com o desenvolvimento do *marketing* esportivo, as teorias do *marketing* convencional foram adaptadas à indústria do esporte. O sucesso é definido pela própria empresa esportiva, por meio de um planejamento estratégico, e em geral, se mede pela realização de seus objetivos propostos.

As marcas que não atuam diretamente na indústria do esporte perceberam a oportunidade de se associarem ao mercado esportivo por meio dos patrocínios. É altamente rentável o patrocínio de um evento esportivo, pois ele contribui para que haja aproximação da marca junto ao público, fortalece a imagem da marca e, consequentemente, facilita a identificação e interação com o *target*[11] visado. O patrocínio muitas vezes enseja ao cliente uma oportunidade de viver experiências por meio de promoções paralelas (brindes e *merchadising*[12]), o que aumenta as chances de ser lembrado a curto e longo prazos.

[11] Sinônimo de público-alvo.
[12] Ações promocionais no ponto de venda.

No Brasil, o esporte passou a ter relevância para a Presidência da República em 1998, quando foi criado o ME, ou seja, algo muito recente. Percebeu-se que investir no esporte gera empregos, qualidade de vida, menos doenças e o movimento de outros setores da economia. O ME por meio das estatais financia o esporte brasileiro e dá autonomia para que essas estatais incentivem o esporte brasileiro, de acordo com o seu posicionamento.

A CAIXA, de acordo com seu planejamento estratégico, pretende estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022. É extremamente pertinente e coerente a realização do patrocínio da CAIXA para o *Corinthians*. O primeiro motivo é mercadológico. A CAIXA está, hoje, entre os cinco maiores bancos do Brasil. Seus concorrentes diretos estão, todos, posicionados de forma estratégica no mercado de patrocínio esportivo. O Banco Itaú lidera as ações com seleção brasileira e Copa do Mundo de 2014; o Banco Bradesco vem a seguir com o patrocínio às Olimpíadas de 2016 e outras seis confederações; o Banco Santander patrocina a Libertadores e tem Neymar da Silva Santos Júnior, craque do Santos Futebol Clube, como seu garoto propaganda; e o Banco do Brasil tem a força do vôlei e outros esportes de bom posicionamento estratégico como tênis e automobilismo.

Até o anúncio do acordo com o *Corinthians*, a CAIXA estava com patrocínios de propriedades interessantes, mas que estão longe de serem estratégicas como a dos concorrentes. Além disso, desde meados de 2011 o banco começou a entrar na esfera futebolística, com os patrocínios a clubes. Avaí, Figueirense e Atlético-PR possuem a marca da instituição financeira em suas camisas. Sendo assim, o patrocínio ao clube *Corinthians* que, hoje, é o mais midiático do país, tem um apelo gigantesco para a CAIXA, e é uma forma direta de se posicionar contra seus principais concorrentes. A CAIXA está fazendo uso das ferramentas de comunicação

da mesma forma que seus concorrentes da iniciativa privada. As empresas públicas fazem uso recorrente da publicidade para comunicar suas ações e conquistar clientes. Da mesma forma que a CAIXA anuncia nos canais de televisão que lhe interessa, ela pode colocar dinheiro apenas nos clubes que são mais vantajosos, alinhados à sua estratégia de comunicação.

Na atual conjuntura do mercado de patrocínio no país, o patrocínio não só se justifica como se transforma num grande trunfo para a empresa na disputa com a concorrência.

Com isso chega-se a conclusão de que realmente o negócio foi técnico, já que o montante pago está dentro de uma realidade praticada no mercado. Com esse valor, a CAIXA consegue, também, pagar menos para ter a maior exposição entre seus concorrentes. Como estará na camisa do clube durante todo o ano, a empresa terá exposição permanente da marca na mídia. Além de realizar ações de alavancagem com seus clientes em potencial e mantê-lo mais próximo à marca por mais tempo.

REFERÊNCIAS

ALASSE, Letícia. ***Marketing*** **Esportivo ainda é amador no Brasil:** Fábio Wolff explica sobre como as empresas devem investir no mundo dos esportes. Disponível em: <www.mundo*marketing*.com.br>. Acesso em: 03 ago. 2012.

BRASIL. **Balanço de Governo 2003 - 2010.** Disponível em: <http://www.balancodegoverno.presidencia.gov.br/>. Acesso em: 17 mar. 2013.

BRASIL. **História.** Disponível em: <www.caixa.gov.br>. Acesso em: 17 mar. 2013.

DUARTE, Mauricio. **Especialista diz que patrocínio da CAIXA ao *Corinthians* vai contra cautela do mercado:** Investidores têm mostrado desconfiança com falta de transparência no futebol brasileiro. Disponível em: <http://esportes.r7.com/futebol/noticias/especialista-diz-que-patrocinio-da-caixa-ao-*corinthians*-vai-contra-cautela-do-mercado-20121123.html?question=0>. Acesso em: 16 mar. 2013.

KASZNAR, Istvan; F., Ary S. GRAÇA. **A indústria do Esporte no Brasil:** Economia, PIB - Produto Interno Bruto, Empregos e Evolução Dinâmica. 2. ed. São Paulo: M.books, 2011. 283 p.

KOTLER, Philip; LANE, Kevin. **Administração de *Marketing*.** 10. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2000. 764 p.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. ***Marketing*** **Esportivo**. São Paulo: Thomson, 2008. 422 p.

NICOLINI, Henrique. O **Evento Esportivo como Objeto de *Marketing***. 2. ed. São Paulo: Phorte Editora, 2009. 150 p.

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

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. ***Marketing*** **Esportivo:** A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Sao Paulo: Bookman, 2008. 360 p.

REVISTA VEJA. **CAIXA pagará R$ 30 mi ao Corinthians, que rebate críticas**. Veja, Brasil, p.01-98, 17 mar. 2013. Disponível em:

<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/caixa-vai-pagar-r-30-mi-ao-corinthians-que-rebate-criticas. Disponível em: >. Acesso em: 17 mar. 2013.