

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MANOEL SOARES DE ALMEIDA JÚNIOR

AVALIAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO

CARUARU
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MANOEL SOARES DE ALMEIDA JÚNIOR

AVALIAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto

CARUARU
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

A447a Almeida Júnior, Manoel Soares de.

Avaliação do marketing esportivo: um estudo de caso no setor bancário. / Manoel Soares de Almeida Júnior. - Caruaru: O Autor, 2015.
67f. : il.; 30 cm.

Orientador: Mario Rodrigues dos Anjos Neto
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Marketing esportivo. 2. Patrocínio. 3. Futebol. I. Anjos Neto, Mario Rodrigues dos. (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-061)



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE

Às 08:30 horas do dia 25 de Fevereiro de 2015, no(a) Sala L7 do Centro Acadêmico do Agreste, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO o aluno(a): MANOEL SOARES DE ALMEIDA JÚNIOR tendo como Título do Trabalho de Conclusão de Curso: AVALIAÇÃO DO MERKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO.

Constituíram a Banca Examinadora os professores: ANTONIO CÉSAR CARDIM, JOYCE LENE GOMES CAJUEIRO E MÁRIO RODRIGUES DOS ANJOS NETO. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado APROVADO com conceito 8,5 pontos.

Eu, MARIO RODRIGUES DOS ANJOS NETO, Orientador, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

Prof.

Orientador(a)

Prof.

Examinador(a)

Prof.

Examinador(a)

MANOEL SOARES DE ALMEIDA JÚNIOR

**AVALIAÇÃO DO MARKETING ESPORTIVO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 25 de Fevereiro de 2015

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. Mário Rodrigues dos Anjos Neto
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profa. M.Sc. Joyce Lene Gomes Cajueiro
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Antônio César Cardim
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

DEDICATÓRIA

A Deus, primeiramente, e também, ao professor Mário dos Anjos que tem sido muito paciente e compreensível com a escassez de meu tempo, mas, que enfim, conseguiu me orientar para concluir esse trabalho.

E claro, dedico a todos os professores do curso!

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Mislene Carla Brito de Almeida, pela paciência e em permitir dedicar meu tempo livre ao estudo.

Aos meus filhos, Victor Manoel Brito de Almeida e Arthur Henrique Brito de Almeida.

A todos os professores que fizeram parte da minha formação acadêmica.

Ao meu pai que não está mais entre nós, mas que me deu toda a base para essa formação.

RESUMO

Esta monografia objetivou comparar a teoria sobre marketing esportivo com a percepção dos clientes da Caixa Econômica Federal quanto aos investimentos em times de futebol. Utilizou-se do método bibliográfico tipo *Desk Research* e estudo de caso, quanto aos meios, e exploratória-descritiva, quanto aos fins, dentro de uma abordagem qualitativa. Com isso, apresenta um breve histórico sobre o surgimento recente do marketing esportivo e foca a análise sobre o futebol brasileiro enquanto tipo de negócio e produto, e a relação emocional do torcedor/consumidor impulsionado pela mídia esportiva, como grande canal que torna o esporte possível como negócio. Na relação futebol como fenômeno sócio cultural e sua importância econômica, entra as estratégias da Caixa Econômica Federal, instituição financeira 100% estatal, com o marketing esportivo em times de futebol a partir de 2012 e como resultado desta pesquisa concluiu-se a eficiência da estratégia do marketing esportivo quando agregado ao quinto P do mix de marketing, específico ao esportivo que é as (relações) públicas. Porém a pesquisa identificou outros pontos como o aumento da clientela da Caixa e a qualidade no atendimento; infraestrutura; contratação de mão de obra, mas não se aprofunda por não ser o foco deste trabalho ficando apenas como sugestão às pesquisas futuras.

Palavras Chaves: marketing esportivo, futebol, patrocínio

ABSTRACT

This paper aimed to compare the theory of sports marketing with the customers' perception of the CEF as investments in football clubs. We used the bibliographical Desk Research method and case study, as to the means, and exploratory-descriptive as to the purposes, within a qualitative approach. This, presents a brief history of the recent emergence of sports marketing and the analysis focuses on the Brazilian football as business type and product, and the emotional relationship of fans / consumer-driven sports media, as large channel that makes possible sport as a business. In football relationship as socio-cultural phenomenon and its economic importance, enters the strategies of Caixa Economica Federal, state financial institution 100%, with the sports marketing in football teams from 2012 and as a result of this research it was concluded the efficiency of the strategy when added to the fifth P of marketing mix, specific to the sport that is the (relations) public sports marketing. However research has identified other points such as increasing clientele Box and the quality of care; infrastructure; hiring labor, but does not delve not be the focus of this work getting only a suggestion for future research.

Key words: sports marketing, soccer sponsorship

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Organograma agência 0626 - Vitória de Santo Antão-PE	20
Figura 2.2 – Imagens da vitória do Corinthians no Mundial de Clubes no Japão em 2012	23
Figura 2.3 – O uso da marca da Caixa no mundial de 2012 (apenas na frente) e na renovação do contrato (frente e costa)	24
Figura 2.4 – Os componentes do mix de marketing esportivo	25
Figura 3.1: Os elementos essenciais dos produtos esportivos e uma amostra de subprodutos	34
Figura 3.2 – Estrutura Integrada de Negócios para as organizações de futebol	41
Figura 3.3: A marca do Banco Nacional incorporou-se a imagem do piloto de Fórmula 1 Ayrton Senna e se faz presente nas fotos e mesmo na animação da Tooned 50	44
Figura 3.4 - Mix de promoções e comunicações	45
Figura 3.5: Ligando produtos a estilos de vida	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Comparação da missão e objetivos da fundação com os dias atuais	17
Quadro 2.2 – Atribuições e membros dos principais órgãos de administração CEF.....	18
Quadro 3.1 - Teoria do Marketing Esportivo	32
Quadro 5.1 – Compreensão dos clientes sobre marketing esportivo	51
Quadro 5.2 – Contribuição do marketing esportivo ao setor bancário	52
Quadro 5.3 – Influência do marketing esportivo na decisão do consumidor em se tornar cliente da Caixa	52
Quadro 5.4 – Avaliação do patrocínio ao Sport Clube Recife	53
Quadro 5.5 – Opinião do cliente quanto à escolha Caixa em patrocinar o Sport Recife..	54
Quadro 5.6 – Sugestões dos entrevistados à Caixa	54
Quadro 5.7 – Ambiente externo: Oportunidades	55
Quadro 5.8 – Ambiente externo: Ameaças	56
Quadro 5.9 – Ambiente interno: Forças	56
Quadro 5.10 – Ambiente interno: Fraquezas	55
Quadro 5.11 - Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de acordo com respostas dos gerentes entrevistados	57
Quadro 5.12 – Compreensão sobre marketing esportivo (gerentes)	58
Quadro 5.13 – Contribuição do marketing esportivo ao setor bancário (gerentes)	58
Quadro 5.14 – Avaliação do patrocínio ao Sport Clube Recife	58
Quadro 5.15 – Opinião do gerente quanto à escolha Caixa em patrocinar o Sport Recife	59
Quadro 5.16 – Sugestões dos entrevistados à Caixa (gerentes)	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASA - Agremiação Sportiva Arapiraquense

CBF - Confederação Brasileira de Futebol

CEF - A Caixa Econômica Federal

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*

NBA - *National Basketball Association*

PE - Pernambuco

RP – Relações Públicas

RPM – Relações Públicas de Marketing

SIM - Sistema de Informação de Marketing

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivo Geral.....	16
1.4 Objetivos Específicos.....	17
CAPÍTULO 2 - A EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	18
2.1 Esportes: uma entre várias estratégias de crescimento.....	23
CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
3.1 O MARKETING ESPORTIVO.....	30
3.1.1 O produto esporte.....	36
3.1.2 O consumidor e sua relação com o esporte.....	38
3.2 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO.....	40
3.2.1 A mídia e o despertar da paixão do torcedor/consumidor pela bola.....	43
3.2.2 A estratégia do patrocinador.....	45
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA.....	50
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
4.1.1 Ambiente de coleta de dados.....	50
4.1.2 Questão central.....	51
4.1.3 Categorias de entrevistados.....	51
4.1.4 Roteiros das Entrevistas Semi-estruturadas.....	51
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS.....	53
5.1 Pesquisa de campo: clientes.....	53
5.2 Pesquisa de campo: gerentes.....	57
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO.....	62
6.1 Conclusão e implicações gerenciais.....	62
6.2 Limitações.....	64
6.3 Sugestões para futuras pesquisas.....	64
REFERÊNCIAS.....	65

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Na Grécia antiga, mesmo em período de guerras, o mundo grego parava a cada quatro anos, durante cinco dias, em veneração a Zeus, o deus principal do Olimpo, através de competições esportivas, na cidade de Olímpia. Existem registro dessa atividade sagrada na Grécia há aproximadamente 2.500 a.C, mas com registros dos campeões e datas oficiais apenas a partir do ano 726 a.C. Seguiu-se até 393 d.C, quando o Império Romano, já cristão, considerou o evento profano, por associar o evento à veneração politeísta e o banuiu do calendário (CARTLEDGE apud ESTADÃO, 2012). Apenas em 1896 o francês Pierre de Coubertin consegue retomar a competição e, a partir desta data, o mundo retoma as competições esportivas na proposta de paz dos antigos gregos, mas significando, tempo e dedicação na preparação e, campeonatos espalhados pelo mundo durante todo o período que separa uma Olimpíada da outra (DEVIDE, 2005).

Mas não é apenas na Grécia antiga que a prática dos esportes acontece. Comunidades primitivas têm registros de práticas de competição, pelas mais diversas questões, mas também em brincadeiras, seja entre crianças ou adultos. A diferença é que na Grécia havia o sentido sagrado. A criação dos jogos era atribuída ao deus Zeus; a competição era para trazer paz (durante a guerra do Pelopones atenienses e espartanos fizeram a trégua da paz e se uniram aos jogos); ao vencedor, uma coroa feita de oliveira, (árvore escolhida pelo deus Hércules, Hércules para os romanos, de onde retirou as folhas para a primeira coroa) e esta era a única recompensa, ao vencedor, recebido como herói em sua pólis, e em sua cidade sim, recebia as devidas homenagens como dinheiro, estátua em bronze a ser oferecida ao deus da pólis e alguns privilégios público (CARTLEDGE apud ESTADÃO, 2012).

Segundo Rubio (2005) no mundo moderno, para a formação educacional da criança e do jovem, a disciplina Educação Física foi criada como currículo obrigatório nas escolas como a influência do barão de Coubertin, até porque foi um educador em sua época e acreditava que a prática dos esportes na percepção dos antigos gregos era verdadeira (promoção da saúde e paz). O princípio de paz e formação física dos antigos gregos é a filosofia pregada na atualidade e, assim como nas comunidades primitivas, a prática esportiva continua, seja nas peladas de futebol das periferias nos países que tem a bola no foco da meninada como o Brasil, ou qualquer grupo de amigos adultos que se reúnem, nem que seja

para uma partida de tênis de mesa ou qualquer prática esportiva e, assim como na Grécia antiga, há plateia interessada e movida pela emoção na torcida a quem será o vitorioso. Em resumo o esporte é uma necessidade humana. Há necessidade em praticar e há necessidade em assistir!

Para Kotler (2000), o marketing não cria necessidade, apenas a desperta. Interessante observar que os esportes, presente desde as comunidades primitivas e com um interessante comportamento humano em poder reunir multidões para assistir a uma competição, só foi formatado como estratégia de mercado em fins dos anos de 1970. Desde então, marcas de produtos e serviços dos mais variados segmentos reconhecem o poder na consolidação de mercado em investir em modalidades e campeonatos esportivos diversos.

Depois de 60 anos o Brasil sedia um campeonato mundial, a Copa, e pela primeira vez, em 2016, os jogos Olímpicos. Há uma nova percepção e destaque da mídia no referente aos esportes. Mas desde os anos de 1980, algumas modalidades esportivas ganharam destaques na mídia graças a talentos isolados ou em grupos como o basquete masculino e feminino, o voleibol masculino e feminino e, em especial, o futebol. Emissoras de TV e rádio dedicam programas sobre o tema e jornais têm cadernos específicos. Há também as revistas especializadas. É nesse aparato publicitário que as marcas aparecem na transmissão dos jogos ou noticiários. A marca tem uma exposição constante junto à plateia de torcedores ligados à emoção de seus times ou atletas favoritos e, mesmo, a dos adversários (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004).

A Caixa Econômica Federal (CEF) tem uma particularidade: uma empresa 100% pública, mas que nas últimas décadas entrou no mercado publicitário pela estratégia esportiva. Antes, com um discurso voltado para o incentivo educacional e ligado à responsabilidade social iniciou patrocinando o basquete masculino e feminino e, mais adiante, várias modalidades em atletismo (GODINHO e ANDRADE, 2003). Hoje, investe em clubes de futebol na série A e B do campeonato brasileiro (em 2014 está fechando patrocínio também em times da série C e D) a exemplo da iniciativa privada na proposta de consolidar a marca da instituição financeira junto ao mercado nacional e mesmo, internacional (ALVES, 2013).

Essa medida é recente, mas já abre o debate da estratégia escolhida para a empresa atrair mais correntistas, já que possui as menores taxas de seus serviços no mercado, mas ainda é conhecida pela forma de poupança e financiamento habitacionais. Ligada a essa nova necessidade da CEF em atrair novos correntistas surge a pesquisa desde trabalho de como

gerentes e clientes pessoa física da agência da cidade de Vitória de Santo Antão – PE avaliam as ações de marketing esportivo implementadas pela Caixa Econômica Federal.

Esta monografia está organizada em seis capítulos. O primeiro introduz o leitor às ideias centrais trabalhada na pesquisa como um breve apanhado da teoria que norteia a importância do esporte no indivíduo; as razões que moveram o autor a discorrer sobre o tema; a pergunta da pesquisa e os objetivos a serem alcançados.

O segundo, traça em linhas gerais o histórico da Caixa Econômica Federal; missão visão; objetivos e o organograma da instituição em âmbito nacional e no micro universo de uma agência, a primeira fundada na cidade de Vitória de Santo Antão em Pernambuco (PE), agência que serviu para as entrevistas junto aos clientes e gerentes.

O terceiro capítulo é uma revisão da teoria com foco no marketing esportivo como produto, sua relação com o consumidor/torcedor e sua análise complexa na compreensão nos âmbitos do produto, evento e serviço. O capítulo discorre também sobre o fenômeno futebol. Para melhor compreensão do tema, alguns exemplos encontrados na pesquisa literária são apresentados ao longo do texto.

O quarto capítulo é sobre a metodologia científica empregada na elaboração dessa monografia e o quinto, traz o estudo de caso com a análise dos dados coletados em entrevistas com clientes e gerentes da agência escolhida descrevendo como é percebida as ações da Caixa no investimento em times de futebol a partir de 2012. E a conclusão encontra-se no sexto e último capítulo, com uma breve relação da teoria estudada com as análises dos dados coletados nas entrevistas, como também, apresenta outros pontos identificados na pesquisa de campo, ficando como sugestão a pesquisas futuras.

1.1 Justificativa

Cada vez mais as empresas estão associando suas marcas às atividades esportivas em especial, a partir da década de 1980. Entre as modalidades, o futebol destaca-se pela popularização e visibilidade em seus campeonatos. Clubes e empresas patrocinadoras têm papéis e objetivos distintos e compreender essas diferenças move pesquisadores da área do marketing esportivo (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004).

As pesquisas são recentes e há crítica sobre a atuação de profissionais de marketing nessa área seja atuando no clube seja ao profissional responsável pela empresa patrocinadora. Segundo Aaker (1998), o grande desafio é compreender o comportamento do consumidor e

criar as estratégias para consolidar a marca junto a esse consumidor, acionando assim, a lembrança positiva no momento da decisão da compra, e, no caso desse estudo, o consumidor é torcedor esportivo.

No Brasil, o futebol é considerado um fenômeno sócio-cultural, mas é também um negócio (SOARES, 2007). Na união desses pontos a Caixa Econômica Federal, mesmo sendo uma instituição financeira estatal busca mercado usando as relações públicas, o quinto P do mix de marketing conforme apresentam Mullin, Hardy e Sutton (2004), uma das características do marketing esportivo, para tornar-se competitiva dentro do seu setor.

Como autor desse estudo e gerente de uma das agências localizada no Centro Oeste pernambucano, a agência da cidade de Vitória de Santo Antão, a decisão nacional em patrocinar um time do estado, somada aos pontos relacionados nesta justificativa motivou a construção dessa pesquisa em compreender os fatores que movem empresas no mundo todo a investirem cada vez mais neste tipo de marketing extremamente complexo.

No caso Brasil, referente a times de futebol, um pouco mais devido à falta de profissionalização dos clubes e as históricas dívidas acumuladas pelas agremiações. Mas, a Caixa, em seus acordos de contrato busca minimizar estas questões até porque, trata-se de uma empresa pública.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Como gerentes e clientes pessoa física da agência da cidade de vitória de Santo Antão – PE avaliam as ações de marketing esportivo implementadas pela Caixa Econômica Federal?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa foi:

Avaliar a percepção dos gerentes e clientes da Agência – Vitória de Santo Antão sobre as ações de Marketing Esportivo implementadas pela Caixa Econômica Federal

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos dessa pesquisa foram:

- Descrever as ações de Marketing Esportivo implementadas pela Caixa Econômica Federal;
- Identificar e analisar os seus pontos fortes e fracos;
- Propor melhorias.

CAPÍTULO 2 - A EMPRESA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

A história da Caixa Econômica Federal confunde-se com a história do Brasil em seus pouco mais de 150 anos de fundação. Surgida no governo imperial de Dom Pedro II, seu objetivo era salvaguardar as economias, em especial das classes menos favorecidas, e a garantia da retirada. De acordo com a Câmara dos Deputados (2014), o Capítulo 1, referente às funções do decreto nº 2.723, de 12 de janeiro de 1861, é explícito:

“Art. 1º - A Caixa Economica estabelecida na Cidade do Rio de Janeiro, em virtude do art. 2º, §§ 1º e 14 a 16 da Lei nº 1.083 de 22 de Agosto de 1860, tem por fim receber a juro de 6%, as pequenas economias das classes menos abastadas, e de assegurar, sob garantia do Governo Imperial, a fiel restituição do que pertencer a cada contribuinte, quando este o reclamar na fôrma do art. 7º deste Regulamento.

[...]

Art. 7º Ao depositante he permittido retirar em qualquer tempo toda a quantia depositada e juros vencidos, ou sómente parte, prevenindo ao Thesoureiro com intervallo nunca menor de oito dias. Se os depositos effectuados no dia indicado para a retirada, de que trata este artigo, não forem sufficientes, o Thesoureiro da Caixa Economica solicitará do Thesouro Nacional a parte, que fôr necessaria para preencher a differença entre as sommas entradas no dia, e as que tiverem de ser retiradas.”

As atividades financeiras referentes às poupanças eram dirigidas à Caixa Econômica e as relacionadas a empréstimos e penhores, ao Monte de Socorro da Corte. Mais tarde as atividades foram fundidas na Caixa Econômica Federal. As atividades de 1861 até 1887 ocorreram em uma sala da Câmara dos Deputados até a mudança para a sede própria localizada à rua Dom Manoel, no centro da cidade do Rio de Janeiro e as primeiras unidades para expansão da Caixa foram autorizadas em 1874, pelo Visconde do Rio Branco, em São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul, à época, províncias do Brasil Império (CAIXA, 2014).

O Brasil como república constituída, continua o processo de expansão da Caixa, mas apenas após a II Guerra Mundial é que, por meio de decreto, todas as unidades da federação passam a ter agências. Porém o processo de unificação como agência padronizada só ocorre 108 anos após a sua fundação, em 1969.

Através da Caixa o governo federal concentra grande parte de seus programas populares e de assistência ao trabalhador. Retém exclusividade nas operações das loterias (parte da arrecadação vai para programas sociais; Fundo Nacional de Cultura; crédito educativo; incentivo à prática esportiva; entre outras ações). Financia a infraestrutura do país em habitação e saneamento básico. Investe em esporte e cultura (CHIAPPIN, 2008).

Segundo Santos (2011), além das questões específicas do setor financeiro seja a serviço privado ou estatal, a organização tem papel social fundamental a começar em seu surgimento. No sesquicentenário, a instituição promoveu várias campanhas publicitárias com foco da participação da Caixa como organismo de transformações sociais. Um deles foi à decisão de D. Pedro II em permitir que escravos (homens e mulheres) pudessem abrir uma poupança.

No museu da Caixa, localizado no Edifício da Sé na cidade de São Paulo-SP, existem 85 cadernetas de escravos que pouparam e compraram a sua própria alforria. Em 1915 a instituição permitiu que mulheres casadas pudessem ter conta no banco, algo inadmissível no Brasil dos primeiros anos do século XX.

Ao longo das décadas e com a evolução da economia e sociedade, a Caixa passou por revisões em sua missão e objetivos como o comparado no Quadro 2.1

Quadro 2.1 – Comparação da missão e objetivos da fundação com os dias atuais

	Ano - 1861	Ano – 2014
Missão	Incentivar a poupança e conceder empréstimos	Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.
Objetivos	Inibir a atividade de outras empresas que não oferecem garantias aos depositantes e ainda concedem empréstimos a juros exorbitantes.	Tem como objetivo colaborar com o crescimento do país, por isso é aliada do poder público e ajuda a solucionar os problemas, para que haja uma melhor gestão financeira e para a implantação de projetos de infraestrutura.

Fonte: Organizado pelo autor a partir de Santos (2011) e Caixa (2014)

A missão e os objetivos definidos na fundação da instituição em 1861 parte de uma necessidade pragmática da época. Hoje, com a ampliação da consciência cidadã, o foco se expande, mas o ponto em comum é a necessidade em atender a população com garantias/parcerias de uma relação financeira justa.

No campo da administração, em 153 anos de história da Caixa, a instituição acompanhou o desenvolvimento das teorias de gestão surgidas no mundo. Na concepção de negócios a Caixa amplia seu entender como empresa instituindo uma visão de futuro e valores éticos e são eles:

“Visão: A Caixa busca alcançar visibilidade mundial, através de uma imagem consolidada de um banco público integrado, eficiente, rentável, ágil, com uma constante capacidade de renovação; e consolidará sua posição como o banco da maior parte das pessoas brasileiras.

[...]

- Valores:

Nosso trabalho é importante para a sociedade

Temos orgulho de trabalhar na CAIXA

Juntos podemos mais

Nossas atividades são pautadas pela ética

Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade

A liderança se faz pelo exemplo

Somos inovadores no que fazemos”

(CAIXA, 2014)

A instituição visa ser conhecida internacionalmente, mas conserva sentimentos nacionalistas justificados por ser uma instituição estatal e veicular seus produtos e serviços para a qualidade de vida da população brasileira. O fato de ser uma estatal e para ser funcionário, o candidato submete-se a concurso público, não significa a estagnação ao ingressar como mão de obra na CEF. É possível pleitear a uma carreira interna, mas necessita de formação para isso com incentivo da própria organização. Por isso, em seus valores ressalta o trabalho em equipe e a construção da liderança, ao mesmo tempo em que menciona o respeito às diversidades de ideias e regras éticas no trabalho.

Como já mencionado, a Caixa passou a ser administrada como um corpo único a partir de 1969. Possui organograma complexo com quatro órgãos bases (Conselho Administrativo; Diretoria Executiva; Conselho Diretor, e, Presidência). Para melhor compreensão está apresentado neste trabalho pelo Quadro 2.2 organizado em órgão com suas respectivas atribuições e membros.

Quadro 2.2 – Atribuições e membros dos principais órgãos de administração CEF

ORGÃO	ATRIBUIÇÕES	MEMBROS
CONSELHO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação geral dos negócios CAIXA • Definição das diretrizes, desafios e objetivos corporativos; • Monitoramento e avaliação dos resultados da CAIXA 	<p>Cinco conselheiros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente do Conselho; • PRESIDENTE DA CAIXA (exerce a Vice-Presidência do Conselho); • Um conselheiro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.
DIRETORIA EXECUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Representação e gestão compartilhada da CAIXA 	<ul style="list-style-type: none"> • PRESIDENTE DA CAIXA • CONSELHO DIRETOR; • Vice-Presidência de Ativos de Terceiros; • Vice-Presidente de Fundos de Governo e Loterias
CONSELHO DIRETOR	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar e apresentar ao Conselho de Administração as políticas, demonstrações contábeis, propostas orçamentárias, prestação de contas anual e o sistema de controles internos; • Elaborar proposta de plano de implementação do plano estratégico da CAIXA; • Aprovar os limites de alçadas, a arquitetura organizacional e o modelo de funcionamento das Vice-Presidências e da Auditoria Interna; • Decidir sobre a criação, instalação e supressão de unidades internas e agências, escritórios, representações, dependências e outros pontos de atendimento no País. 	<ul style="list-style-type: none"> • PRESIDENTE DA CAIXA • Vice-Presidente de Atendimento • Vice-Presidente de Controle e Risco; • Vice-Presidente de Finanças; • Vice-Presidente de Gestão de Pessoas; • Vice-Presidente de Governo; • Vice-Presidente de Logística; • Vice-Presidente de Pessoa Física; • Vice-Presidente de Pessoa Jurídica; • Vice-Presidente de Tecnologia da Informação
PRESIDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão e representação da CAIXA; • Elaborar e submeter ao Conselho de Administração proposta de modelo de gestão, desafios e objetivos corporativos e o plano estratégico da CAIXA; • Coordenar e supervisionar os trabalhos das Vice-Presidências 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente da CAIXA

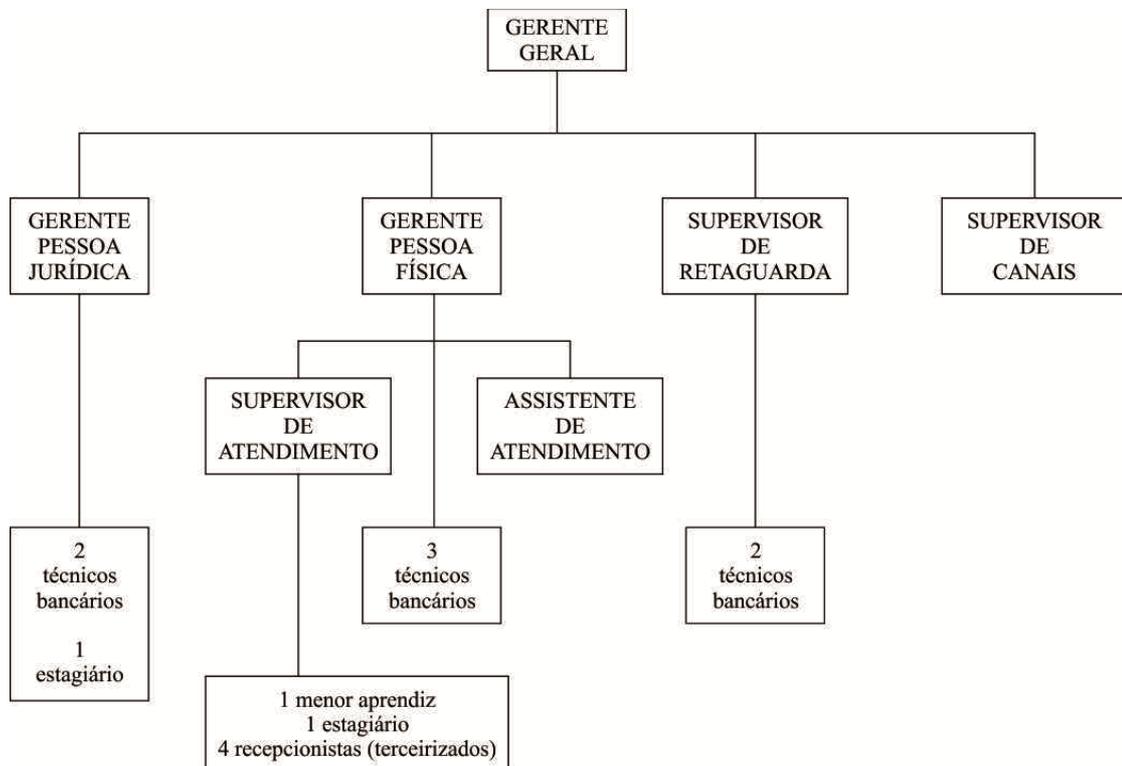
Fonte: Chiappin (2008, p.56)

Dentro da organização nacional há cargos de indicação política, mas nos últimos governos, há uma preocupação pela indicação aos cargos não concursados da gestão serem técnicos, mediante o crescimento da instituição e a necessidade em manter a confiança dos investidores, como também, a necessidade em tornar transparentes as ações para a ética do setor bancário brasileiro.

A instituição possui mais de 3 mil agências espalhadas pelo país e delas, 419 são habilitadas em trabalhar com penhor (é necessário um profissional especializado em identificar metais e pedras preciosos). Em Pernambuco há quatro cidades com agência de penhor e são elas Recife, Olinda, Caruaru e Petrolina (CAIXA, 2014). A instituição possui um site (www.caixa.gov.br) que facilita ao usuário encontrar serviços e localizar agências especializadas.

Referente à gestão de uma agência, a estrutura apresentada é a que foi utilizada para pesquisa de campo neste trabalho: a agência da cidade de Vitória de Santo Antão, Pernambuco, distante 55 km da capital Recife e com uma população de 130 mil habitantes (IBGE, 2011). A cidade possui duas agências. A escolhida para estudo é a primeira surgida na cidade em 03 de janeiro de 1975 sob o número 0626. Atualmente possui cerca de 45 mil contas correntes ativas e segue as diretrizes da gestão nacional, mas possui uma estrutura organizacional mais simplificada, conforme mostra a Figura 2.1.

Figura 2.1 – Organograma agência 0626 - Vitória de Santo Antão-PE



Fonte: O autor (2014)

Ainda há duas telefonistas terceirizadas na agência de Vitória. Referente à infraestrutura, a agência funciona no mesmo endereço da inauguração. Mediante o volume de clientes (além dos correntistas há os beneficiários da assistência social e trabalhista), foi solicitada a ampliação do espaço físico. Com o crescimento da Caixa na cidade, uma segunda agência foi aberta em 2010.

2.1 Esportes: uma entre várias estratégias de crescimento

A Caixa com a implantação de novas estratégias de mercado vem crescendo em números. Quanto ao de clientes, pelas informações disponíveis no Planalto do Governo (2014), a Caixa saltou de 6 milhões de contas correntes em 2009, para 22 milhões de correntistas em 2013, fruto das ações estratégicas para conquista de mercado. E no tocante à poupança, razão pela qual iniciou suas atividades em 1861, é a agência preferênciada de 35% dos poupadores brasileiros. Mesmo abaixo dos 51%, considerando a fatia do mercado, o Banco Central a apresenta como líder no mercado dessa opção em investimentos (PLANALTO DO GOVERNO, 2014). A divulgação da Caixa está no foco social e firma-se como maior financiadora de habitação e saneamento básico no Brasil com parcerias com empresas privadas e públicas.

Mas parte desse crescimento deve-se a estratégia em comunicação e esportes. Uma instituição pública tem todo o processo de saídas de recursos em contratos e licitações de acordo com a Lei nº 8.666/93. Esta lei regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal e seu texto é:

Art. 1o Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (LEI Nº 8.666 DE 21 DE JUNHO DE 1993)

Com a agressividade de mercado do setor financeiro, a CEF montou estratégias na captação de novos clientes e volumes de negócios. A partir de 2012, a equipe de marketing da instituição escolheu o marketing esportivo com patrocínio em times de futebol. Mas segundo Godinho e Andrade (2003), patrocinar ações esportivas já consta em sua estratégia desde 1970 com a criação da Loteria Esportiva com 10% da arrecadação destinados para o futebol

brasileiro.

Segundo os autores, em 1988 a Caixa formalizou os primeiros patrocínios esportivo, mas com foco em projetos sociais. A equipe brasileira de atletismo foi um deles. O atleta Robson Caetano teve uma atenção especial. Paralelo, o financiamento de projetos sociais ligados a esportes para crianças e cursos de especialização.

Entre 1988 a 1993 o montante investido foi de 500 mil dólares para esses três projetos. Em 1989 e 1990 a instituição firma patrocínio para as seleções brasileiras de voleyball masculina e feminina. Os anos de 1990 são marcados por investimento em projeto automobilístico na Fórmula 3, mas também com patrocínio a equipe de basquete feminino e masculino de 1993 a 1997.

Os anos 2000 marca um grande investimento em atletismos, paraolimpíadas e em diversos projetos sociais. Essa estratégia é lembrada por clientes entrevistados para este trabalho que associa a marca da Caixa às três categorias de patrocínios citadas no início do parágrafo. O discurso da Caixa durante muito tempo foi ligado à responsabilidade social, mas hoje a instituição financeira busca uma estratégia mais agressiva com o marketing esportivo, em específico, o investimento em time de futebol, mas agregado à conquista de novos clientes, como as contas salários das prefeituras.

Em 2012 a Caixa fechou o seu primeiro patrocínio com um time de futebol, o Corinthians da cidade de São Paulo. Para este caso específico o que valeu foi a ação proativa do marketing e na exposição da marca. O time paulista nesse ano participou do Mundial de Clubes no Japão e saiu vitorioso.

Mas como afirma a mídia especializada, os patrocinadores ganharam em exposição da sua marca na mídia entre transmissão ao vivo, reprises e reportagens. Segundo Amaral (2013), as empresas especializadas em auferir quantas vezes um patrocinador aparece em um determinado período, contabilizaram 10.119 vezes em aparições nas TVs e jornais da marca Caixa em tudo o que significou o Mundial de Clubes de 2012.

No contrato com o Corinthians em 2012, a marca Caixa, como patrocinadora máster, aparece apenas na frente da camisa dos jogadores, mas foi o suficiente para uma grande exposição. Mas a Nike, que conseguiu expor sua marca na camisa (frente), calções e meias apareceu em 32.245 oportunidades visuais na mídia.

O que contribuiu para tamanha exposição das marcas foi o número de reprises exibidas nas televisões brasileiras nos dias subsequentes à final. A partida entre Corinthians x

Chelsea foi transmitida para todo o Brasil 49 vezes, entre transmissões ao vivo, VTs e compactos, até 31 de dezembro. A decisão foi transmitida ao vivo por quatro emissoras (Bandeirantes, Bandsports, Globo e SporTV) e reprisada 45 vezes: 12 na Bandsports, 11 no SporTV, 11 no SporTV3, nove no SporTV2 e duas na Bandeirantes (AMARAL, 2013).

Outro fator que corresponde à teoria revisada neste trabalho foi associar a marca Caixa a um trabalho de equipe vitoriosa, ao esforço pessoal (o gol feito pelo jogador Guerreiro representa isso conforme a Figura 2.2), conquista, saúde e demais atributos já mencionados pelos autores mencionados.

Figura 2.2 – Imagens da vitória do Corinthians no Mundial de Clubes no Japão em 2012



Momento do único gol do jogo. A marca da Caixa é evidenciada na foto histórica com o gol de cabeça



O jogador Guerreiro comemora o gol que fez ao Corinthians na decisão do Mundial de Clubes em 2012



Equipe comemora a vitória: a marca da Caixa sobressai mais do que o brasão do time



A imagem com a formação do time campeão

Fonte: Google imagens (2014)

Os estudos comparativos da exposição da marca permitiram à equipe da Caixa rever o posicionamento da marca na camisa do clube. Na renovação do contrato com o Corinthians, novas exigências quanto à localização da Caixa: na frente e nos costas da camisa. Isso garante a visibilidade da marca nos movimentos dos jogadores conforme ilustra a Figura 2.3.

Figura 2.3 – O uso da marca da Caixa no mundial de 2012 (apenas na frente) e na renovação do contrato (frente e costa)



No mundial de 2012: Guerreiro de costas para as lentes comemorando gol na semifinal

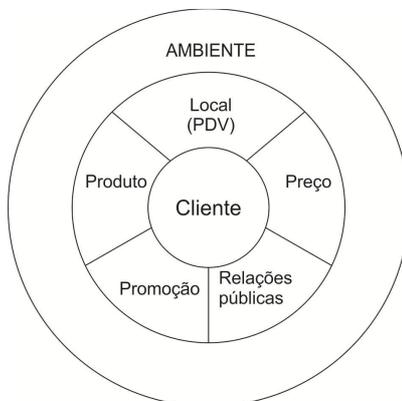


Após a renovação do contrato: Guerreiro de costas para as lentes das câmeras, mas com a marca da Caixa em evidência

Fonte: Globo Esporte (2013)

Até a conclusão desse trabalho, a Caixa patrocina 15 clubes de futebol com valores acima de R\$ 1 milhão/ano. O último contrato assinado foi com o Sport Clube do Recife, time pernambucano. Mas os critérios de escolha seguem exatamente o que já constata a literatura. Para isso, vale retomar o apresentado pelos autores Mullin, Hardy e Sutton (2004) referente aos cinco Ps desse tipo de marketing, porque a Caixa Econômica tem forte uso do P das (relações) públicas. Segundo os autores, graficamente representa-se este mix conforme a Figura 2.4.

Figura 2.4 – Os componentes do mix de marketing esportivo



Fonte: Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 193)

Em comunicado para a imprensa a Caixa, ressalta ser uma instituição pública, mas com metas para atender o mercado de forma competitiva e gerar lucros como o verificado no portal Terra, de acordo com Marques (2014):

"A Caixa é um banco comercial e atua no mercado financeiro, altamente competitivo. A empresa pretende liderar o acesso ao mercado de serviços financeiros e bancários", informou o banco em comunicado. "O patrocínio ao futebol consiste na oportunidade de proporcionar, além do expressivo retorno de mídia, uma infinidade de ações de relacionamento e negociais", explicou.

Mas, fechar um patrocínio com a Caixa há vários acordos políticos em sentidos financeiros. A Caixa exige o imediato pagamento das obrigações trabalhista e impostos devidos ao governo nos três níveis (municipal, estadual e federal). Sempre tem a participação de um deputado federal ou senador junto a prefeitos e governadores, porque outra exigência da Caixa é que a folha de pagamento do município (cidade em que o clube tem sede) e/ou estado seja transferida para a instituição financeira (ALVES, 2013).

Negociar contas salários é uma das estratégias mais visadas entre os bancos. Dessa forma, a Caixa em 2014 já patrocina os seguintes clubes com seus respectivos investimentos anuais acima de 1 milhão de reais/ano:

Corinthians	R\$ 30 milhões
Flamengo	R\$ 25 milhões
Vasco da Gama	R\$ 15 milhões
Curitiba	R\$ 6 milhões

Vitória	R\$ 6 milhões
Sport	R\$ 6 milhões
Atlético Paranaense	R\$ 3,6 milhões
Atlético Goianiense	R\$ 2,4 milhões
Paraná Clube	R\$ 2 milhões
ABC	R\$ 2 milhões
América de Natal	R\$ 2 milhões
Figueirense	R\$ 1,75 milhão
Avaí	R\$ 1,75 milhão
Chapecoense	R\$ 1 milhão
ASA	R\$ 1 milhão

Há outros patrocínios a times da série C e D entre 400 e 600 mil Reais/ano. No caso do Sport Clube Recife, dos R\$ 6 milhões, quase R\$ 5 milhões serão descontados para saldar dívidas contraídas nos últimos anos com impostos e questões trabalhistas. O dinheiro só irá aparecer na contabilidade porque a instituição financeira fará o repasse para os credores. A exigência na fiscalização do balancete financeiro e o pagamento das dívidas por parte dos clubes patrocinados pela Caixa tem uma contribuição positiva à profissionalização da gestão: mais responsabilidade com os gastos e melhor gestão dos recursos obtidos. Contratações de jogadores e técnicos também são supervisionadas.

Segundo Alves (2013), a estratégia da Caixa em veicular o patrocínio na conquista da folha de pagamento de prefeituras e estados garante o retorno do valor pago ao clube, e ainda tem em seu poder o funcionário público municipal, nicho de mercado com menor inadimplência em empréstimo bancário, além de comprar outros serviços do banco. Para estados e municípios é também a garantia em receber impostos atrasados e viabilizar a saúde do time do município garantindo entretenimento aos torcedores; deputados e senadores, ao aprovar a decisão da Caixa, também garantem as contribuições federais devidas pelos clubes. Ou seja, há uma grande negociação buscando a boa vontade de várias partes envolvidas através das relações públicas desse tipo de marketing.

Para exemplificar negociações e números, Alves (2013) traz alguns casos. O Chapecoense conseguiu o patrocínio depois de a prefeitura de Chapecó repassar o pagamento dos 5 mil funcionários para a Caixa num valor/mês em torno de R\$ 12,6 milhões. Em

Alagoas, sob o lobby do senador Fernando Collor, a Agremiação Sportiva Arapiraquense (ASA) conseguiu também, quando dois meses antes em fechar o patrocínio, a prefeita de Arapiraca, Célia Rocha, correligionária do senador, assinou contrato com a Caixa e, também, os funcionários do estado das Alagoas tem a folha paga pela instituição. O mesmo não aconteceu com os times cearenses Fortaleza e Ceará, por não conseguirem um acordo junto ao prefeito da capital do estado e, conseqüentemente, não conseguiram o patrocínio.

CAPÍTULO 3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O MARKETING ESPORTIVO

Quanto à temática esporte várias áreas do conhecimento a trata com abordagens diferentes. Da saúde ao marketing é possível discorrer sobre o tema por envolver da anatomia humana até as relações sociais no campo da economia, sociedade, cultura e política. Referente ao marketing, os primeiros investimentos comerciais na área esportiva são registrados desde o final do século XIX com companhias de cervejas e transportes. “Os fãs bebem cervejas e precisam de uma condução para ir ao jogo” é a conclusão de Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.25) para os primeiros empreendedores que viram uma relação direta dos esportes com os seus produtos e serviços.

A importância comercial e social cresce na segunda metade do século XX, quando clubes e atletas se apropriam dos recursos mercadológicos, e ampliam os debates e estudos sobre os esportes desenvolvendo teorias sobre sua relação com a sociedade (BASTOS 2008). A autora apoiada nos estudos de Wilbert Leonard apresenta um resumo de três teorias sociológicas a cerca dos esportes na sociedade. São elas:

- Teoria do Conflito: critica as ações mercadológicas por tornar o esporte com fins econômicos, muitas vezes, subsidiado por tributação quando o Estado o patrocina. Defende a tese do esporte como coisificação ou alienação, repressão e manipulação e gera conflitos sociais como desorganização, tensão social, instabilidade e ruptura. Essa tese teve início nos anos de 1960 quando o esporte começava a ganhar força e visibilidade em alguns segmentos. Mesmo com toda a dinâmica social e o surgimento de outras teorias, esse pensamento ainda ecoa no campo social.
- Interacionismo simbólico: o foco está na visão subjetiva de mundo sobre a compreensão do comportamento a partir de posição estratégica de quem cria e manipula o esporte seja o esportista, a agremiação, o espectador e ou o consumidor. Coakley (2001) apud Bastos (2008), em apoio a esta teoria, considera o esporte como cultura criada e só há interação entre pessoas porque há identificação com a simbologia envolvida, mas sustenta a crítica sobre este pensamento, uma vez que não considera as relações de poder e nem explica quais símbolos

fazem parte das condições materiais criadas e promovida pelo esporte.

- Funcionalismo estrutural: não é visto como algo isolado e sim, parte integrante de um sistema social complexo a contribuir com a socialização, bem estar e formação do indivíduo na área da cultura, educação e saúde, mas, a teoria não nega a possível disfunção que é a violência excessiva, a brutalidade, comercialização e competição desigual.

Na segunda metade do século XX, as teorias surgidas nas ciências sociais sobre o esporte ou crítica ou nem menciona a participação comercial no esporte. Porém, na prática, a comercialização dos esportes, em especial no início dos anos de 1980, sugere uma revisão nas teorias apresentadas. Mas, dada à inconsistência de muitas estratégias do marketing esportivo, as críticas à comercialização ainda são fortes (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Mesmo que alguns pontos possam ser refutados, outros são melhores explicados como a simbologia criada pelos esportes e sua função na formação do indivíduo. Não se pretende negar com isso o que a teoria do funcionalismo estrutural define como disfunção, ou seja, que no esporte não conste violência e práticas antiéticas. Isso é fato. Uma forma em minimizar a chamada disfunção é cada vez mais, a justiça desportiva e a civil em grande parte do mundo, buscar punir e definir regras para uma prática saudável nos esportes, uma delas, foi a implantação dos exames *antidoping* mais rígidos.

Foi pensando assim que David Stern, diretor da *National Basketball Association* (NBA), em 1991 tornou pública a exigência dos seus jogadores em fazerem os exames *antidopings* após cada jogo, com punições a quem o teste desse positivo. Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), a NBA precisou organizar o produto, ou seja, seus jogadores para criar um novo posicionamento e atrair investidores após escândalos de seus atletas envolvidos com drogas. Os autores trazem este caso porque foi a NBA o primeiro clube a conseguir nos anos de 1980, quando o marketing esportivo tomou contornos mais nítidos, a transformar o basquete em algo extremamente lucrativo, não apenas para a NBA, como também aos jogadores (começa a se registrar salários altíssimos a atletas), e contribuir, junto com outras modalidades esportivas, o surgimento do jornalismo com foco nos esportes possibilitando a ampliação da ação do marketing esportivo e revisão nas teorias sociais quanto ao tema.

Mas a sacada da direção da NBA deu-se apoiada nas Olimpíadas de Los Angeles de 1982. Em fins da década de 1970, o governo norte americano proíbe a veiculação de propaganda em TV dos segmentos de cigarros e bebidas. A alternativa encontrada pelas empresas foi veicular a marca junto às corridas de carros e lutas de boxes. A grande

visibilidade atingida nesta estratégia motivou Peter Ueberroth, responsável em estabelecer a marca Fuji Films nos EUA, a sugerir à diretoria da Fuji em bancar a estrutura das Olimpíadas de Los Angeles em 1984, em troca, a marca se fez presente em lugares estratégicos dos jogos. Foi a primeira vez que uma empresa privada patrocinou as Olimpíadas. A Fuji obteve grandes lucros com esse investimento esportivo e consolidou-se nos EUA, além de em vários outros países (GODINHO e ANDRADE, 2003).

A infraestrutura de uma Olimpíada era bancada totalmente pelo Estado. Depois de Los Angeles o financiamento público se reduziu. A contribuição tributária, atitude criticada pela teoria do conflito, não é mais integral nos esportes. O exemplo vê-se no Brasil com a Copa do Mundo 2014 organizada pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), mas com a infraestrutura organizada pelo Estado brasileiro. Verifica-se um questionamento da população e a necessidade da transparência do governo sobre os gastos públicos nos estádios de futebol, que são áreas particulares, e como o governo será reembolsado.

Em fins do século XX, Bastos (2008) mapeia novas percepções da sociologia sobre a comercialização dos esportes. Os pontos positivos começam a ser apontados como a diminuição da participação financeira do Estado em competições, alocando os investimentos nas questões educacionais e de saúde. Isso permite uma atuação mais adequada do marketing no direcionamento dos investimentos das empresas, incluindo as unidades públicas, mas com fins lucrativos como a CEF, na construção de seus ativos para as marcas por meio do marketing esportivo. Mas ainda persistem as críticas da sociedade sobre a comercialização não apenas para instituição pública, mas privada também.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004) falta aos profissionais compreender a complexidade desse tipo de marketing por envolver marketing de produto, eventos e serviços esportivos e mais dois campos de atuação: o marketing do esporte (clube, agremiação, atleta) e o marketing através dos esportes (empresas patrocinadoras). A própria definição do que é marketing já carrega divisões. Kotler (2000, p. 30) já adverte sobre dois aspectos, o social e o gerencial.

Na visão do primeiro se definiu marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Na visão da administração, o autor define ser o marketing “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para

criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Kotler (2000) alerta sobre a complexidade da atividade do ponto de vista da ciência e da prática profissional e apoia-se em outros pensadores como Peter Drucker e Michael Porter para explicar os conceitos centrais do marketing sobre mercado-alvo; segmentação; necessidades e demandas; ofertas; valor e satisfação; cadeia de suprimento; concorrência; ambiente de marketing, entre outros pontos, muito além das ferramentas compostas pela teoria dos quatro Ps (produto, promoção, preço e ponto de venda) e na simples conceituação da venda. Aliás, a meta do marketing para Drucker apud Kotler (2000, p. 30), “é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só”. Para isso o conhecimento sobre o consumidor é um dos pontos fundamentais na construção de estratégias de mercado.

A complexidade na compreensão do marketing como todo se torna maior para o marketing esportivo como o mencionado pelos autores Mullin, Hardy e Sutton (2004) em sua análise internacional e, também, a Soares (2007) ao analisar clubes de futebol brasileiros. Os autores pesquisados afirmam serem para o marketing esportivo os cinco P's ao da teoria dos quatro (praça, preço, produto e promoção). As (relações) Públicas no marketing esportivo são tão importantes que para os autores deve ser desmembrada do P da Promoção para melhor gestão da área.

A área das relações públicas de uma empresa pode ser geral que envolve todos os públicos importantes – empregados, fornecedores, acionistas, governo, público, sindicato, grupo de ação de cidadania e consumidores. Para Shimp (2002, p. 480) as relações públicas “constituem uma atividade organizacional voltada para a promoção da boa vontade [grifo do autor] entre uma empresa e seus vários públicos”. Com a afirmação do autor permite compreender porque as (relações) públicas tem destaque. Ainda para Shimp (2002) além das RP gerais, existem as RPM (relações públicas de marketing) sendo o foco da organização as interações da empresa com os consumidores.

No marketing esportivo, as RPs são gerais e também específicas de marketing. Os clubes necessitam promover atividade com foco na boa vontade. Em dias de jogo é necessário acionar do governo com os serviços públicos de segurança – polícia e bombeiros – e saúde; empresas de transportes, mídia até o torcedor. Quanto às RPM podem ser proativas e reativas. Shimp (2002) às definem:

- Proativas: estão ligadas na área de lançamento ou revisão de produto e não na solução de

problemas. Como buscam oportunidades de mercados são mais ofensivas do que defensivas. Une-se a várias outras ferramentas de mercado para dar a um produto/serviço maior visibilidade, inovação e credibilidade. Está na mensagem da credibilidade o grande foco das RPM proativa.

- Reativa: atua quando a empresa está em situação vulnerável, ou seja, responde às influências externas quando as mudanças de mercado coloca a organização em situação negativa.

O questionamento de vários autores é a incompetências de clubes em lidar com as RPM tanto proativa como a reativa. A crítica é mais ferrenha quanto se trata de clubes de futebol brasileiros.

Quanto ao surgimento do termo marketing esportivo há uma concordância entre os autores em admitirem ter sido cunhado pela revista norte americana *Advertising Age* em 1978 para descrever as atividades dos profissionais de marketing de produtos industriais, de consumo e de serviços que estavam utilizando cada vez mais o esporte como veículo profissional na divulgação de suas marcas, produtos e serviços.

Referente à conceituação de marketing esportivo há várias abordagens. Soares (2007) reúne em seu trabalho alguns autores e conclui ser o marketing esportivo uma área de estudo dentro das ciências sociais como canal interdisciplinar conforme o Quadro 3.1:

Quadro 3.1 - Teoria do Marketing Esportivo

Estudo dos Esportes	Administração de Empresas	Comunicação	Ciências Sociais
Filosofia do Esporte	Marketing	Jornalismo	Relações Humanas
Psicologia do Esporte	Administração Financeira	Relações Públicas	Estudos Multiculturais
Sociologia do Esporte	Economia	Estudos de Mídia	Estudos Populacionais
Administração de Educação Física	Direito Empresarial	Propaganda	Estudo de Mercado de Trabalho
Administração de Instalações Esportivas	Administração de Pessoal	Rádiodifusão	
Administração do Lazer	Administração		
Administração Esportiva			

Fonte: Pitts e Stotlar (2002) apud Soares (2007, p. 66)

Segundo o autor, a complexidade dificulta uma definição exata e por isso não constrói em frase a sua conceituação. Já Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 18) trazem uma definição geral: “O marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a

satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca”. Mas, assim como Kotler (2000) que define a partir de duas perspectivas, Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 18) mencionam a existência de dois eixos: “o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas”.

Para os autores as duas perspectivas são o consumidor esportivo e o consumo esportivo. São diferentes nos tipos de vínculos e nas diferentes ações como jogar, arbitrar, assistir, escutar, ler, colecionar. Tudo isso pedem estudos e ações estratégicas diferenciadas. Daí a dificuldade de como os profissionais de marketing raciocinam na cadeia esportiva e suas variadas finalidades em algo movido pela emoção a quem joga, assiste, escuta, lê e coleciona para assim, veicular o patrocínio e ao mesmo tempo, consolidar a preferência pelo esporte junto aos consumidores. O esforço nas diversas áreas de atuação do marketing esportivo de acordo com o Quadro 3.1 apresentado anteriormente permite compreender o quão complexo é gerir este tipo de marketing.

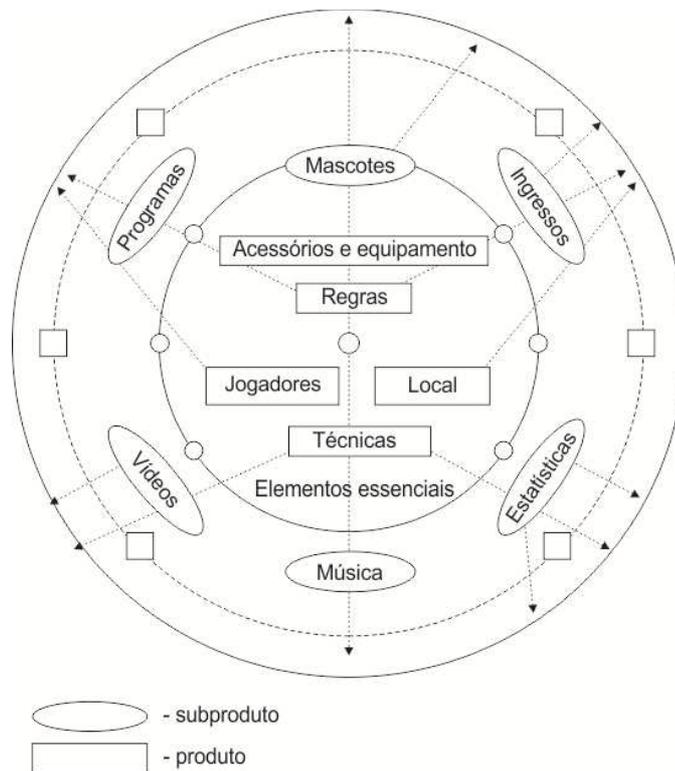
Todos os autores pesquisados concordam que por ser uma atividade com corpo teórico recente e mesmo escassa, amplia as dificuldades das ações e com isso, a fidelização de fãs/consumidores. Na montagem das estratégias, o marketing esportivo utiliza-se de todos os conceitos centrais do marketing. Um ponto crucial, mas de difícil gestão a vários setores esportivos está no sistema de informação de marketing (SIM). No mercado existem empresas com tecnologia de ponta na coleta e processamento das informações sobre fãs/consumidores, até recursos com ferramentas simples, mas o ritmo da coleta e análise da informação deve ser uma constante devido às variações de mercado, importância da modalidade, clube ou atleta pela mídia e, mesmo, de emoção dos fãs.

Aspectos emocionais envolvendo partidas, jogadores e fãs; a falta de controle quanto ao resultado (apenas um é o vencedor) tornando o produto perecível, ou seja, tudo tem que ser acordado antes da partida e se o mercado descobre a compra de resultado, tudo cai no descrédito; a influência da mídia como corporações de negócios e interesses; a compreensão dos concorrentes fora do esporte, ou seja, para o consumidor esporte é entretenimento e lazer e até a ida a um zoológico com a família pode retirar a atenção de um jogo, entre outros fatores, tornam a gestão do marketing esportivo complexa e a necessidade na compreensão do consumidor é fundamental, (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004), reforçando a afirmação de Drucker apud Kotler (2000) sobre a meta do marketing, que é compreender o consumidor, já registrada neste trabalho.

3.1.1O produto esporte

O marketing esportivo é complexo devido ao próprio produto esporte, composto por elementos tangíveis e intangíveis, e, com o fator surpresa referente ao resultado do jogo e o tipo de jogo (campeonato ou amistoso). O esporte carrega a expectativa do resultado podendo ser positivo ao favorito ou não. Dentro dos tangíveis e intangíveis, o produto esporte possui singularidades subdivididas em elementos essenciais e subprodutos como o apresentado na Figura 3.1 e para um investimento eficiente, faz-se necessária à compreensão de cada um.

Figura 3.1: Os elementos essenciais dos produtos esportivos e uma amostra de subprodutos



Fonte: Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.95)

Em cada produto e subproduto tangível há elementos intangíveis, em especial, as pessoas ou clube/seleção que se transformam em astros ou referências no segmento esportivo. Compreender esses elementos é essencial para uma estratégia de marketing. Teitelbaum (1997), afirma que pelo produto esporte um patrocinador pode associar sua marca aos conceitos de saúde, juventude, agilidade, sentimento de equipe, atributos específicos aos

praticantes de esportes, e ao mesmo tempo, atingir os objetivos gerais ou convencionais de marketing, ou seja, construir atributos para a construção da marca concernente à lembrança da mesma junto aos consumidores e impulsioná-los à compra.

A inovação do produto é possível no caso do esporte. Os lançamentos de novos produtos dentro de uma categoria já estabelecida no esporte são visto como a criação de campeonatos e amistosos com apoio da mídia. Aliás, o crescente marketing esportivo só foi e é possível dado o investimento da mídia de massa (Televisão, rádio e jornal) ter criados programas e seções específicas a partir da década de 1980, o que torna o patrocínio apresentado junto à notícia esportiva (SOARES, 2007), ou seja, é a publicidade não paga aos veículos que trabalham com imagem como TV, impressos e internet.

Mas, a jogada observada pelos meios de comunicação foi a forte relação torcedor/esporte e identificaram oportunidades de negócios em criar o jornalismo esportivo e a comercialização dos espaços publicitários em seus veículos, o que já representa uma modalidade específica da força do esporte e outro tipo de comercialização dentro das diversas possibilidades desse tipo de marketing (LEONCINI e SILVA, 2013).

Butier e Levrini (2013) enfocam outros subprodutos gerados do esporte como o licenciamento das marcas de clubes e atletas para a produção e comercialização de produtos voltados aos torcedores/consumidores com forte relação emocional do segmento esportivo. No caso das camisas dos clubes, de acordo com o tipo de negociação, a marca do patrocinador também compõe o design visual.

Forma de jogo, jogadores, equipamento e local compõem a vivência do evento do produto esportivo. No evento em si o profissional de marketing não possui controle por estar ligado ao desempenho do atleta e ao resultado final. Por isso o subproduto é explorado como o local, uniforme, mascote, música entre outros pelos patrocinadores e o próprio profissional de marketing (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Autores como Butier e Levrini (2013), Teitelbaum (1997) e Leoncini e Silva (2013) tratam dos serviços possíveis a serem explorados a partir do produto esporte. Para eles, gerar serviços é o que garante a emoção do torcedor fazendo com que ele possa até trocar de esposa, mas nunca do clube do qual torce (LEONCINI E SILVA, 2013). Os serviços vão da montagem do próprio evento esportivo, as apostas esportivas indo até a informação envolvendo a mídia.

3.1.2 - O consumidor e sua relação com o esporte

Apoiado na psicologia, o estudo sobre como estimular o consumidor a efetivar uma compra tem várias vertentes. Behavioristas afirmam que as respostas dos consumidores são resultados de eventos externos, enquanto a teoria cognitiva enfatiza a importância dos processos mentais internos (SOLOMON, 2002). Os profissionais de marketing se utilizam de técnicas tanto para produzir estímulos externos quanto para acionar o conhecimento do público alvo, mas observando o desenvolvimento das análises das ciências sociais.

Toda a complexidade envolvendo o comportamento do consumidor é expressa no consumidor esportivo. Socializar, envolver e comprometer este tipo de consumidor depende de vários fatores e segundo Soares (2007) em concordância com Mullin, Hardy e Sutton (2004), o envolvimento do consumidor com os esportes é uma combinação de fatores ambientais e individuais para de fato consolidar o consumo esportivo. A sequência das análises pode obedecer aos critérios do ambiente de marketing apresentados pelos teóricos da área como Kotler (2000); Chiavenatto (2000) entre outros que tratam sobre o planejamento estratégico de marketing. Mas, as particularidades das dimensões histórico-culturais desse tipo de atividade em cada país, ou mesmo, localidade específica dentro de uma nação, exige um conhecimento mais amplo da relação consumidor e o esporte na vida do indivíduo e do grupo social ao qual faz parte porque definem estilo de vida.

O próprio esporte em suas modalidades tem mercados com seus segmentos e nichos completamente diferentes uns com os outros com divisão de classe. Mullin, Hardy e Sutton (2004) descrevem modalidades esportivas como que exclusiva da classe A e não apenas econômica, mas culturalmente classificada como tal em esportes como golfe, polo e vela. Estão ligadas em seu surgimento em equipamento e infraestrutura caros. O golfe necessita de grandes áreas; o polo exige cavalos de raça e é um esporte ligado à nobreza inglesa; a vela é um tipo de embarcação cara, assim como o seu transporte e manutenção.

Para esportes que tiveram seus surgimentos em espaços racionalizados como basquete, vôlei e futebol congregam classes mais populares. Segundo os autores, esportes surgidos em classes populares podem migrar para classes mais altas como o automobilismo. Oriundo entre a camada mais simples em estradas enlameadas, hoje a corrida de carro é um esporte de elite envolvendo altos investimentos entre empresas multinacionais e preços consideráveis dos ingressos ao local da competição.

Ainda na análise do ambiente sobre os diversos perfis a partir das modalidades

esportivas, raça e gênero também são pontos ressaltados com suas particularidades. Em países com segregação racial, a presença de afrodescendentes como atleta desperta curiosidades e em alguns casos ultrapassa o limiar do esporte indo às causas políticas e culturais. Um caso clássico é o ocorrido nos Estados Unidos em um esporte popular nesse país, o beisebol. Jackie Robinson, primeiro negro a entrar em uma equipe nacional, o Dodgers Brooklyn, em 1947 é considerado um marco na luta contra o racismo no país. Além de excelente jogador, o diretor da liga, Branch Rickey, acreditava que atletas negros eram melhores jogadores que brancos, além de não aceitar a segregação racial nos EUA. A presença de Jackie levava uma enorme torcida de pessoas negras aos estádios mudando assim, o perfil do consumidor.

O beisebol e, mais especificamente, o Dodgers Brooklyn ainda são lembrados dada as diversas homenagens que Jackie Robinson ainda recebe. Quase três décadas depois da sua morte, em 1997, o número da sua camisa 42 foi aposentado em todos os times de beisebol dos EUA, mas no dia 15 de abril (dia que estreou em 1947 no Dodgers Brooklyn), todos os jogadores vestem a camisa 42 para ser Jackie Robinson e, a data, foi oficializada pelo governo americano em 2004 para lembrar a igualdade entre as etnias. A mais recente homenagem é a produção cinematográfica pela Warner Bros em 2013 estrelada por Chadwick Boseman (Jackie Robinson) e Harrison Ford (Branch Rickey) nos papéis principais (GARCIA, 2014). O tema do filme e de tudo que envolve Jackie é racismo, mas sem o esporte, essa história não existiria e a relação da emoção, muito menos.

A participação do atleta Jackie Robinson demonstra uma função social do esporte derrubando teorias sociológicas contrárias aos investimentos. Há pesquisas nos EUA, como as apresentadas por Mullin, Hardy e Sutton (2004), que ainda apresenta rejeição do consumidor quanto ao garoto propaganda de algum produto ou serviço ser negro. Porém, outros negros são referências em suas modalidades e reverteram opiniões como Pélé (Edson Arantes), brasileiro referência do futebol mundial; Michael Jordan no basquete e as irmãs Venus e Serena Williams no tênis.

Na ambiência sobre o futebol brasileiro, a miscigenação da população, a simplicidade da prática desse esporte nas brincadeiras infantis e um histórico de atletas geniais nessa modalidade como Leônidas da Silva, o Diamante Negro, criador do gol de bicicleta, Manoel Francisco dos Santos, o Mané Garrincha, atleta de pernas tortas, mas com dribles fantásticos, e, as jogadas de Edson Arantes, o Pélé, faz do futebol, a modalidade esportiva que mais socializa, envolve e compromete o torcedor/consumidor no Brasil. A relação emocional é tamanha que no tocante à pesquisa e comercialização no futebol Taylor

(1998) apud Soares (2007, p.95) afirma:

“[...] o futebol não pode ser considerado um negócio comum, cujo sucesso do produto pode ser medido por uma simples pesquisa de satisfação. O futebol é uma relação emocional, conseqüentemente difícil de ser aferida, podendo ser convertida ou explorada como uma relação comercial”.

Esta afirmação corrobora com o pensamento dos autores pesquisados, do quão difícil é precisar por pesquisa este tipo de marketing, o esportivo. Além dos fatores ambientais, os individuais também são estudados como decisivos no comportamento do consumidor esportivo e envolve interesses diversos: clubes, atletas, mídias, patrocinadores e expectac

3.2 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO

Como já mencionado neste trabalho, o marketing esportivo, por ser recente como atividade formal, possui literatura escassa, porém alguns esportes atraem a atenção de pesquisadores devido à mobilização de torcedores e o impacto econômico e social. No caso do Brasil, o principal é o futebol.

Em várias comunidades primitivas espalhadas pelo mundo, a bola configura-se entre os artefatos comuns encontrados e como objeto manipulado de forma coletiva, ou, pode-se dizer, com tipo de jogo em equipe. O futebol como se compreende hoje com suas regras foi criado na Inglaterra no século XIX e exportado por este país como jogo de elite pelo mundo até início do século XX. Os atletas pertenciam às camadas altas da sociedade, mas com o próprio formato dessa modalidade a bola rolou pelas ruas tornando popular tanto para atletas quanto aos torcedores e hoje, principalmente no Brasil, é o esporte que mais move as pessoas, incluindo como fenômeno democrático sem distinção de classes sociais ou etnias (LEONCINI E SILVA, 2013).

O futebol ganhou dimensões na pesquisa em várias áreas do conhecimento: das exatas, dentro da engenharia, ao campo das ciências econômicas e sociais. Hoje é analisado mais que um produto econômico e, sim, cultural. A Universidade Estadual do Rio de Janeiro possui uma disciplina denominada Sociologia do Futebol no curso de Ciências Sociais. A Lei 9.615 de 24 de março de 1998, conhecida por Lei Pelé¹ é a primeira lei – antes havia a Lei

¹ Sobre a Lei Pelé desde 2003 ela vem sendo revisada no Congresso Nacional e passou por várias alterações. Criada em 1998 quando Edson Arantes do Nascimento, vulgo Pelé, era Ministro dos Esportes propôs uma regulamentação não apenas para times de futebol, mas para a prática desportiva profissionalizada no país. A Lei

Zico, mas não tinha caráter mandatório – que determina a profissionalização do esporte nacional transformando os clubes em empresas, disciplina a prestação de contas dos clubes, instituiu o direito do consumidor nos esportes e instituiu a verba para os esportes olímpicos e paraolímpicos, e, entre outras coisas, criou os Tribunais de Justiça Desportiva (LEONCINI E SILVA, 2013).

Referente ao marketing esportivo, o Brasil assemelha-se a países como os EUA e os localizados na Europa. A mídia desenvolveu o jornalismo esportivo com profissionais especializados neste tipo de comunicação e organização de espaço publicitário. As empresas, em períodos de mundiais, como o verificado em 2014 com a realização da Copa no Brasil, adequam dos uniformes até a propaganda de suas organizações dentro da temática esportiva. Claro que todo o envolvimento com a Copa entra no fenômeno social futebol na sociedade brasileira.

Mas outros pontos podem ser elencados. Há clubes no país (poucos) focado na gestão da agremiação como empresa; salários altos a atletas; subprodutos mais organizados como licenciamento de marca e mascote; torcida organizada como consumidor direto de produtos (compra de ingresso, mesmo que o time vá jogar em outro país; camisa; souvenir). Mas também possui as dificuldades mencionadas, idênticas às identificadas por pesquisadores de mercados mais estruturados em marketing esportivo como o norte americano.

Manter o clube/empresa afinado com um modelo de gestão de sucesso permanente é uma das dificuldades vivenciadas pelos times futebolísticos brasileiros pelas mesmas razões descritas por Mullin, Hardy e Sutton (2004) sobre o mercado esportivo dos EUA: faltam profissionais com a melhor compreensão de como trabalhar o complexo marketing esportivo nas suas dimensões em produto, evento e serviço, como também da gestão profissional, ou seja, há uma carência em todos os setores (LEONCINI, 2001).

Campos e Roman (2009) fazem um estudo comparativo entre os times/empresas do Brasil com os europeus e constataam a estabilidade na administração do marketing dos clubes da Europa. No caso do Brasil, o futebol tem uma carga de emoção exacerbada, mas emoção é característica da modalidade como já mencionado numa citação direta neste trabalho via Taylor (1998) apud Soares (2007). Se nos clubes europeus há profissionalização, então é

tem capítulo específico sobre a modalidade futebolística dada a importância econômica e social e a própria vivência do autor da lei. Antes existia a Lei Zico (Lei 8.672 de 6 de julho de 1993), mas de caráter sugestivo. A Lei Pelé é regulamentada por deputados e senadores e é também conhecida como a Lei do Passe Livre, isso porque a lei permitiu ao jogador de futebol desvincular-se do time. O que o mantém agora é um contrato de trabalho como em qualquer empresa. (PLANALTO, 2014)

possível deixar a emoção de lado na administração e racionalizar o processo da gestão para uma bem sucedida ação de marketing, no caso dos clubes brasileiros.

Entre os autores pesquisados na temática futebol brasileiro, há uma unanimidade quanto à ineficiência da gestão com pouca profissionalização dos setores. Há uma instabilidade financeira dos clubes, muitos atuando com saldos negativos. Salgado, Rezende e Dalmacio (2008) ressaltam a importância econômica do futebol no mundo, mas, no caso do Brasil, a instabilidade na gestão e, até caso de corrupção envolvendo lavagem de dinheiro, torna a estrutura dos times frágil e perdem assim, oportunidades de negócios vantajosas ao clube enquanto negócio.

Devem-se considerar também questões históricas nos processos de profissionalização de times europeus em comparação aos brasileiros. Na Europa, a mídia esportiva inicia-se nos anos de 1960. Quando o mundo adere ao jornalismo esportivo dos anos de 1980, empresas tradicionais como a holandesa Philips e a alemã Bayer compraram clubes em seus países e implantaram o modelo administrativo de suas bem sucedidas empresas no futebol (CAMPOS e ROMAN, 2009). O que aconteceu em seguida entre os times europeus foi a busca na profissionalização sistemática e racional na administração e, conseqüentemente, no marketing esportivo na gestão do produto futebol.

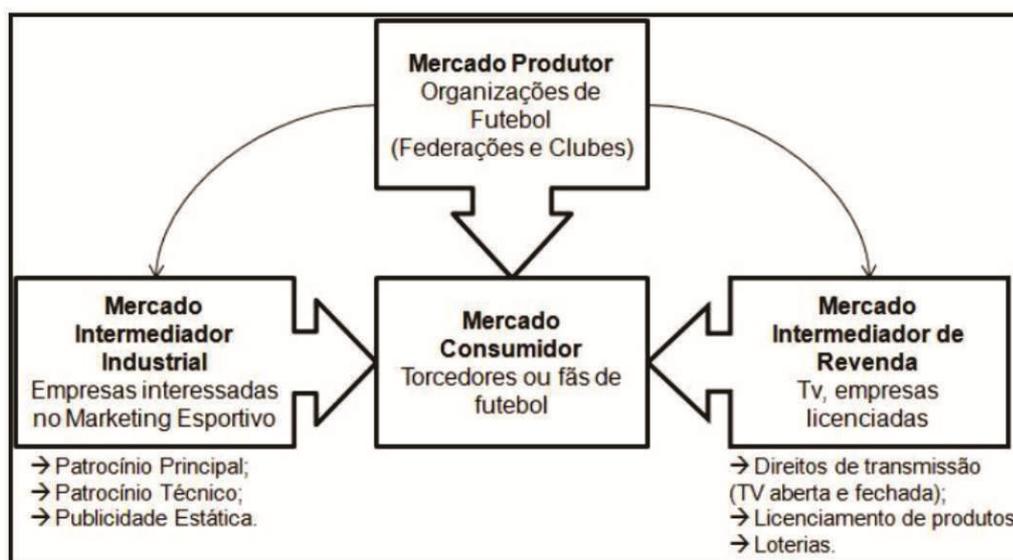
Quando Salgado, Rezende e Dalmacio (2008) fizeram suas pesquisas analisando os balanços financeiros de 35 clubes brasileiros, a preocupação inicial estava na insatisfação da sociedade com os escândalos financeiros e éticos envolvendo vários clubes futebolísticos. Os *stakeholders*, termo utilizado pela administração para denominar os atores internos e externos a empresas, ou no chamado popular, o torcedor, apaixonado pelo seu time que tudo faz para a sua vitória, em especial este último, se continuar insatisfeito pode fazer minar o grande negócio que é o futebol brasileiro.

E tratar do futebol como negócio é o que faz o patrocinador investir milhões por ano com foco no gerenciamento da marca da sua empresa. Com isso vemos o outro lado da complexa máquina do marketing esportivo que é a perspectiva do patrocinador. São empresas nacionais e multinacionais respeitadas pela transparência de seus negócios que veem no esporte uma estratégia de comunicação em propaganda (a mídia paga) e publicidade (a notícia espontânea). A distinção entre propaganda e publicidade apresentada neste trabalho é a compreendida por Shimp (2002).

A estrutura de negócio do futebol que interessa aos patrocinadores, pode ser ilustrada na Figura 3.2 sendo o mercado de torcedores ou fãs de futebol o foco do negócio, não apenas

à empresa que investe milhões, mas de todas as partes interessadas: clube, mídia, licenciados, entre outros participantes da cadeia econômica do negócio futebolístico.

Figura 3.2 – Estrutura Integrada de Negócios para as organizações de futebol



Fonte: Aidar (2000) apud Campos e Ramon, 2009, p. 146

Agregar a marca na camisa do esportista, no espaço reservado para a competição, no material de divulgação, entre outras estratégias são alternativas ao patrocinador fixar sua marca. O produto futebol, no caso do Brasil, tem seus produtos fixados em campeonatos estadual, nacional e internacional com forte apoio da mídia. O grande espaço que a mídia de massa oferece ao futebol, incluindo transmissões ao vivo por TV e rádio, é hoje, o maior apelo para sensibilizar o patrocinador. Mas, para empresas públicas, como a Caixa Econômica Federal, a transparência financeira e ética do clube, também é considerada.

3.2.1A mídia e o despertar da paixão do torcedor/consumidor pela bola

A Figura 3 estabelece o foco de todo o negócio futebolístico no torcedor/consumidor. É essa relação do consumo que desperta a pesquisa social a cerca da modalidade. Torcedores de baixa renda são visto utilizando camisas originais do seu time favorito que possuem valores maiores do que sua receita o permitiria comprar. No momento do jogo, a família é substituída pela partida. Como já mencionado neste trabalho, sua fidelização ao time é tamanha que pode trocar de esposa/marido, mas não de time (LEONCINI E SILVA, 2013).

Esse comportamento do torcedor de futebol apaixonado e fiel é o que sustenta o negócio desorganizado do futebol brasileiro. Essa atitude de torcedor também é verificada em muitas partes do mundo. Ou seja, o esporte desperta um comportamento comum entre seus fiéis e apaixonados torcedores não importa em que lugar esteja. O que se verifica também é que o foco nos esportes dado pela mídia é que auxilia a manter acessa o desejo em ir ao estádio; assistir a partida pela TV ou ouvi-la pelo rádio; debater sobre o assunto nos mais diversos lugares. Os veículos de comunicação de médio e grande porte no Brasil são organizados em suas estruturas esportivas e lucram com este tipo de produto na venda dos espaços comerciais.

Mas a mídia brasileira apenas pode se organizar quando o futebol brasileiro passou a se estruturar em campeonatos interestaduais. O primeiro registrado no país foi o torneio Rio-São Paulo em 1933. Dentro de cada estado havia as competições e a Taça Brasil, idealizada por João Havelange, dirigente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), reunia os melhores times de cada estado para uma competição nacional e durou entre 1958 a 1968. Os vencedores representariam o Brasil num evento continental, a futura Taça Libertadores da América. Dois anos seguintes (1969-1970), o contorno do que seria o atual Campeonato Brasileiro, ocorre na competição Taça Roberto Gomes Pedrosa, (já existia desde 1967), e em 1971, é criado o Campeonato Brasileiro. Mas o Brasileirão, como é chamado, sofreu várias alterações até chegar aos dias atuais e é dividido em quatro categorias: série A, a chamada elite do futebol; Série B, intermediária, C e D. Os clubes podem ser rebaixados ou elevados de série de acordo com o seu desempenho (GLOBO ESPORTE, 2010).

Mas esta organização de campeonatos teve apoio de um jornalista do Rio de Janeiro, Mario Rodrigues Filho. É mais conhecido por ser irmão mais velho do jornalista, escritor e dramaturgo Nelson Rodrigues. Mas a família Rodrigues é quem cria o jornalismo esportivo no Brasil em 1930, quando pela primeira vez Mario Filho coloca como manchete no jornal de seu pai, A Crítica, o jogo entre Flamengo e Vasco esgotando todos os exemplares nas bancas. A partir desse evento, não apenas A Crítica, mas os jornais da época dedicam espaços e manchetes para os eventos futebolísticos no país (DIAS, 2011).

Castro (1992) ao narrar a vida de Nelson Rodrigues em livro, descreve uma família de jornalistas apaixonada por futebol, e acima de tudo, torcedores. Mario Filho influenciou a CBF na criação dos campeonatos nacionais e foi o grande defensor na construção do estádio do Maracanã para a Copa no Brasil de 1950 travando uma briga política e saindo vitorioso, tanto, que o nome oficial do estádio leva o seu nome. Ainda é Mario Filho a criar o primeiro

jornal especializado em esporte no país, O Mundo Esportivo, e por meio deste em 1932, o jornalista cria, o que resiste até hoje, o desfile e concurso das escolas de samba do Rio de Janeiro e cunhou a expressão: Brasil, país do samba e do futebol.

A história das primeiras décadas do jornalismo esportivo no país mistura-se com a paixão do profissional da comunicação pelo futebol. Essa emoção é vivenciada pelo torcedor atual. A afirmação de que torcedores de baixa renda possam desprender de um orçamento restrito na compra da camisa oficial do time ser verdadeira, também é verdadeira a opção do torcedor apaixonado, mas adquire o produto pirateado, retirando da receita de clubes alguns milhões de Reais por ano (LEONCINI E SILVA, 2013). O fenômeno da pirataria no Brasil, porque não ocorre apenas nos produtos futebol, mas numa imensa lista de artefatos, não será enfoque neste trabalho, mas apenas como registro de que ele existe e, inexistem estratégias de combates, em específico, pelos clubes de futebol brasileiro, quanto à sua prática.

3.2.2A estratégia do patrocinador

O patrocínio pode estar ligado a um evento ou com a finalidade em atingir vários objetivos, especialmente relacionados à lembrança da marca. No caso do patrocinador de um time de futebol ele agrega a sua marca ao evento (jogo/campeonato, marca no estádio, painel no local da entrevista dos jogadores) e aos produtos (camisa, bonés). Como em qualquer decisão de marketing, a decisão eficaz do patrocinador é designar o mercado-alvo e especificar claramente quais objetivos devem atingir.

O patrocínio envolve duas atividades principais: (1) um intercâmbio entre o patrocinador [como uma marca] e um patrocinado [como um evento esportivo] através do qual o patrocinado recebe um valor e o patrocinador adquire o direito de associar seu nome à atividade patrocinada e (2) o marketing da associação pelo patrocinador. Ambas as atividades são necessárias se o valor do patrocínio representar um investimento significativo. (CORNWELL e MAIGNAN, 1998, apud SHIMP, 2002, p. 485).

Descrito anteriormente neste trabalho, o marketing esportivo envolve o interesse do time/atleta e o interesse do patrocinador. O valor do patrocínio depende dos ativos tangíveis e intangíveis construídos pelo clube ao longo da sua história, volume de torcedores, impacto na mídia, situação atual, equipe técnica, jogadores entre outros fatores que são avaliados e validados no momento da negociação do contrato.

Gerar ativos, em específico a lembrança da marca, seja o resultado mais evidente à corporação que investe em patrocínio. Um exemplo é o Banco Nacional ao patrocinar o piloto

de Fórmula 1, Ayrton Senna. O banco foi extinto em 1996, o ídolo morreu num trágico acidente durante a corrida no Grande Prêmio de Ímola-Itália em 1994, mas em 2013, quando a McLaren, equipe defendida pelo piloto fez a animação do Senna na série Tooned 50, a marca do banco aparece, conforme a Figura 3.3, além de estar em várias fotos ao longo da vida do piloto da Fórmula 1.

Figura 3.3: A marca do Banco Nacional incorporou-se a imagem do piloto de Fórmula 1 Ayrton Senna e se faz presente nas fotos e mesmo na animação da Tooned 50



Fonte: Revista Quatro Rodas, 2013

A falência do banco, segundo consta em reportagem da revista *Veja* (1996) apud Guido et al (2006), deu-se por má administração, empréstimos com finalidade política e compra de bancos ruins, mas isso não é o foco deste trabalho. Porém, ao que se refere ao marketing, o Banco Nacional é um exemplo bem sucedido de corporação que explorou o patrocínio, juntamente com outras ferramentas de marketing para gerar ativos na lembrança da marca como o jingle de Natal de 1975, criado pelo compositor Edson Borges de Aguiar, o “Passarinho” e que perdurou pela década de 1970, lembrado por quem tem acima de 40 anos.

Fazer com que o consumidor veja a marca sendo usada por uma pessoa conhecida amplia a possibilidade tanto na lembrança quanto na decisão de compra. A esse respeito, Aaker (1998, p. 50) afirma:

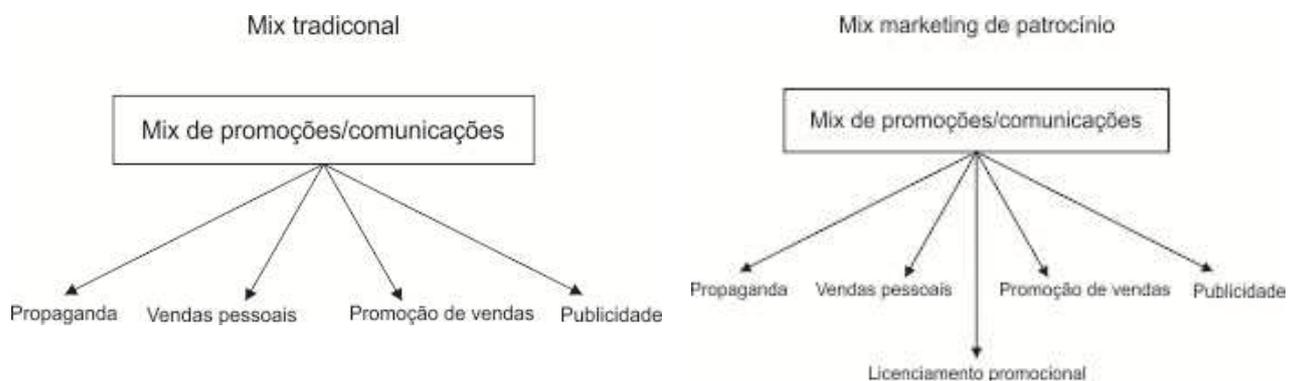
O conhecimento da marca também pode ser gerada² pela base de consumidor. Os consumidores existentes e os revendedores darão destaque ao reconhecimento pelo simples fato de estarem presentes. Amigos e colegas de usuários tomarão

² O erro de concordância existente no livro foi mantido conforme orienta a ABNT. O correto é GERADO por concordar com O CONHECIMENTO

conhecimento do produto pelo simples fato de o verem. Além disso, esse tipo de exposição – ver realmente o produto “em ação” ou mesmo na vitrine de um varejista – será muito mais vivido e terá muito mais impacto do que simplesmente um anúncio visto diversas vezes (a menos que o anúncio seja altamente diferente e eficaz). Ver um produto em uso por um amigo gerará associações de memória ao contexto de uso e usuário que qualquer anúncio teria grande dificuldade em obter. O *recall* da marca seria muito mais forte desta forma. Na seleção de mercados-alvo, deve-se considerar o seu potencial de criar visibilidade e conhecimento para a marca.

Quando o usuário está com uma camisa, boné, ou qualquer outro objeto que contenha a marca, a associação por parte de outro consumidor é ainda maior. O que ocorre no marketing de patrocínio é o licenciamento da marca do clube a ser utilizado pela empresa patrocinadora. No mix de promoção/comunicação tradicional estão inclusa propaganda; vendas pessoais; promoção de vendas; publicidade. No mix do marketing esportivo estão os quatro pontos, mais o licenciamento da marca. A Figura 3.4 ilustra graficamente esta explicação Mullin, Hardy e Sutton (2004).

Figura 3.4 - Mix de promoções e comunicações



Fonte: Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 193)

O licenciamento promocional permite ao patrocinador explorar a marca do patrocinado acrescentando-a em seus produtos, serviços e propaganda. O tipo de negociação varia a começar se o patrocinador será exclusivo ou não; se será o patrocinador máster ou não. Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004, p 196) o que o patrocinador espera investindo em um determinado esporte ou time, é “atingir os seus consumidores-alvo através dos seus estilos de vida”. Considerando a importância do futebol como fenômeno social brasileiro, várias empresas buscam os times para investir.

Isso exige da equipe de marketing do patrocinador mapeamento do perfil do consumidor, em especial, seu estilo de vida. Para Solomon (2002, p.145), estilo de vida dentro

de uma perspectiva econômica “refere-se a um padrão de consumo que reflete as escolhas de uma pessoa sobre como gastar seu tempo e dinheiro”. O mesmo autor amplia a perspectiva conceitual quando abrange a proposta do marketing e analisa o estilo de vida como identidades de grupo. Isso é explicado no campo da sociologia. Teoria como as tribos urbanas do sociólogo francês Michel Maffesoli³, tem sua base na alteridade, ou seja, há uma carga simbólica de identificação de pessoas, as quais elas só se reconhecem individualmente vendo-se através do outro e, por isso, através de estilos de vida semelhantes (MAFFESOLI, 2010).

Os símbolos de um time, brasão, cores e distribuição destas cores (listas, cores chapadas, entre outras formas de representação gráfica) trazem uma carga de identificação com o grupo, independente de classe econômica, social e cultural dos torcedores. A emoção gerada pelo simbolismo do grupo é o que o patrocinador explora no marketing externo ao momento da partida. O desenvolvimento de produtos com os símbolos associados auxilia na fixação da marca do patrocinador junto ao torcedor/consumidor. A representação gráfica desse objetivo encontra-se na Figura 3.5.

Figura 3.5: Ligando produtos a estilos de vida



Fonte: Solomon (2002, p. 147)

Um trabalho de marketing voltado ao estilo de vida significa direcionar o foco para os padrões de comportamento do consumidor-alvo. Numa análise para criação e lançamento

³ Michel Maffesoli foi o primeiro sociólogo a tratar sobre o conceito de tribo urbana no início dos anos de 1970. Sua teoria afirma que o homem pós-moderno nas sociedades de massa está abandonando o individualismo porque a identificação do eu-individual só ocorre em contato com o outro que possui os mesmos estilos de vida que o seu. Tem forte apoio na psicologia de Carl Jung sobre construção de arquétipos (símbolos) e o inconsciente coletivo. A teoria das tribos urbanas justifica o fenômeno das torcidas organizadas existente no futebol, como também, o fenômeno social que uma Copa do Mundo provoca num país como o Brasil, como também, o efeito psicológico com o símbolo, representada pela marca e cores do clube ou com a bandeira do país e suas cores (verde e amarelo) em período de campeonatos mundiais em que a seleção esteja na disputa.

de produto conhecer como esses consumidores fazem as escolhas em várias categorias de produto é primordial. É possível subdividir um mercado em nicho mercadológicos, parte menor de um mercado X, mas que se diferencia pela preferência de determinado fator (Solomon, 2002).

Quanto ao licenciamento da marca do time aqui no Brasil, muitas vezes a marca do patrocinado entra apenas na propaganda da corporação. O maior esforço vem do time que carrega a marca do patrocinador em seu material.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa é de natureza exploratória-descritiva, e utilizou o método de Estudo de Caso. Yin (2005) argumenta que este método permite ao pesquisador uma melhor compreensão de aspectos singulares do fenômeno objeto de estudo. Para o alcance dos objetivos desta monografia, realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico do tipo *Desk Research*, procedimento que permitiu uma maior compreensão dos conceitos pertinentes ao tema da pesquisa. Dessa forma foram utilizados livros, artigos, jornais e revistas especializadas, além de material da internet com o objetivo de proporcionar maior conhecimento sobre o assunto em pauta: Marketing Esportivo.

O estudo é considerado de corte seccional simples (transversal) uma vez que a coleta de dados ocorreu em apenas em um único momento. Este procedimento deve-se ao exíguo tempo para realização do trabalho monográfico (um semestre letivo, totalizando quatro meses, aproximadamente). Elaborou-se como instrumento de coleta de dados, um roteiro de entrevistas semi-estruturadas.

A próxima seção apresenta o ambiente de coleta de dados.

4.1.1 Ambiente de coleta de dados

A coleta de dados realizada durante o mês de julho de 2014 ocorreu na agência da Caixa Econômica Federal localizada em Vitória de Santo Antão. Dessa forma, os respondentes (gerentes da agência e clientes pessoa física) foram abordados na agência, individualmente para evitar vieses nas informações fornecidas. A questão central é apresentada abaixo.

4.1.2 Questão central

A questão principal deste estudo de caso é:

Como os gerentes e clientes pessoa física da agência da cidade de Vitória de Santo Antão - PE avaliam as ações de Marketing Esportivo implementadas pela Caixa Econômica Federal?

A seção abaixo apresenta as categorias dos respondentes participantes da entrevista.

4.1.3 - Categorias de entrevistados

Os respondentes das entrevistas foram agrupados em duas categorias:

- a) Grupo 1: Formado por dois gestores da Caixa Econômica Federal;
- b) Grupo 2: Composto por 3 clientes pessoa física da agência analisada.

Os clientes do banco foram selecionados aleatoriamente, não sendo adotado nenhum critério específico para seleção. Portanto, utilizou-se uma amostra por conveniência do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Adotou-se a técnica de entrevista em profundidade com o intuito de assegurar uma maior riqueza de detalhes e permitir ao respondente expressar suas opiniões e informações de forma mais condizente com a realidade, evitando assim, uma eventual influência, bastante comum em grupos focais (MCDANIEL E GATES, 2003).

As informações fornecidas pelos respondentes foram analisadas e cotejadas entre diversos grupos e com a teoria pertinente ao assunto. Este procedimento denominado triangulação viabiliza uma compreensão mais abrangente do tema objeto da pesquisa (DENZIN e LINCOLN, 1994).

A próxima seção apresenta as questões (roteiros) das entrevistas semi-estruturadas.

4.1.4 Roteiros das Entrevistas Semi-estruturadas

O roteiro contendo as questões destinadas aos clientes é apresentado abaixo.

Perguntas feitas aos clientes

1. O que você entende por Marketing Esportivo?
2. Como o Marketing Esportivo pode ajudar o setor bancário?
3. O fato da Caixa Econômica apoiar ou patrocinar atividades esportivas lhe influencia a tornar-se cliente do banco? Justifique.
4. Como você avalia o patrocínio da Caixa Econômica Federal ao Sport Clube do Recife?
5. O fato da Caixa Econômica Federal patrocinar o Sport Clube do Recife faz com que você goste mais do Banco? Comente.
6. Quais sugestões você daria para melhorar a relação entre a Caixa Econômica Federal e o Sport Clube do Recife?

O roteiro com as questões apresentadas aos gerentes é apresentado abaixo.

1. Quais as principais oportunidades do setor bancário no Brasil? Cite e comente-as.
2. Quais os principais ameaças ao setor bancário no Brasil? Cite e comente-as.
3. Quais são os pontos fortes da Caixa Econômica Federal? Cite e comente-os.
4. Quais são os pontos fracos da Caixa Econômica Federal? Cite e comente-os.
5. O que você entende por Marketing Esportivo?
6. Como o Marketing Esportivo pode ajudar o setor bancário?
7. Como você avalia o patrocínio da Caixa Econômica Federal ao Sport Clube do Recife?
8. O fato da Caixa Econômica Federal patrocinar o Sport Clube do Recife faz com que você goste mais do Banco? Comente.
9. Quais sugestões você daria para melhorar a relação entre a Caixa Econômica Federal e o Sport Clube do Recife?

O próximo capítulo apresenta a análise dos dados.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS DADOS

Para validar os pontos levantados na revisão teórica e comparar as pesquisas apresentadas pelos autores consultados em seus textos nesta monografia, dois questionários foram estruturados, mas com respostas abertas aos entrevistados. A primeira entrevista estava focada no cliente da CEF. A segunda, para os gerentes de uma agência da instituição financeira estudada.

Pela natureza da pesquisa, qualitativa, a pesquisa de campo não buscou quantidade em entrevistados, mas, através das respostas livres, ser o recurso para comparar a teoria com a realidade quanto à percepção de clientes e gerentes referentes às ações de marketing esportivo. Entrevistar pessoas que não fazem parte da idealização das estratégias e buscar captar como os cidadãos (a Caixa Econômica é uma instituição pública, por isso faz parte do patrimônio físico do Estado brasileiro) e clientes, é um esforço na compreensão de como se percebe as ações pensadas pela alta diretoria nacional da corporação.

As respostas foram dadas sem a interferência do pesquisador e sem contatos entre os entrevistados, mas ao finalizar a entrevista cada pesquisado deu sua opinião sem registro em escrito ou em áudio, mas que auxiliou no momento do confronto das respostas.

5.1 Pesquisa de campo: clientes

Foram seis as perguntas apresentadas aos entrevistados. Três numa abordagem geral sobre marketing esportivo e as outras três focadas no patrocínio ao Sport Club Recife. As respostas dos clientes estão do Quadro 5.1 ao Quadro 5.6 com suas respectivas análises.

Quadro 5.1 – Compreensão dos clientes sobre marketing esportivo

O que você entende por marketing esportivo?	<p>CLIENTE 1 Promover a empresa junto aos eventos esportivos</p> <p>CLIENTE 2 Philip Kotler, pai do marketing, o descreve como a arte de conquistar e manter clientes de forma lucrativa. É o uso do esporte em geral, como veículo de comunicação de uma marca, de forma duradoura e lucrativa.</p>
---	--

	<p>CLIENTE 3 Para mim, o marketing esportivo é uma ferramenta de comunicação com os clientes, tendo como o esporte uma forma de contato, ligado à emoção, à paixão, por exemplo.</p>
--	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Quanto à compreensão dos clientes sobre marketing esportivo identificou-se o entendimento por parte dos entrevistados sobre a necessidade na divulgação da marca como resultado em investimento no tipo patrocínio, e, referente ao tipo, marketing esportivo, ligou-se ao “despertar emoção”, em concordância à teoria sobre as fortes relações afetivas do torcedor/consumidor no quesito esportivo.

Quadro 5.2 – Contribuição do marketing esportivo ao setor bancário

Como o Marketing Esportivo pode ajudar o setor bancário?	<p>CLIENTE 1 Levando a marca da empresa a ser vista por milhões de pessoas, seja por TV ou nos próprios estádios. E ainda as camisas oficiais com a logomarca estampada circulando pelas ruas.</p>
	<p>CLIENTE 2 Ao patrocinar uma modalidade esportiva com um grande número de torcedores/seguidores, a instituição patrocinadora, busca conquistar suas simpatias. Para finalmente, conquista-los, e mantê-los como clientes.</p>
	<p>CLIENTE 3 Bom, de certa forma, o esporte agrega força a instituição financeira, justamente por conta do simbolismo atrelado aos valores do esporte, trabalho em equipe, liderança, por exemplo.</p>

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Referente à percepção dos entrevistados de como o marketing esportivo pode ajudar o setor bancário, a resposta é coerente com a primeira: permitir ao torcedor e a todos que assistem a um jogo ou notícia associar o esporte ao banco. Uma resposta interessante foi a de um entrevistado por afirmar através desse tipo de marketing permitir ao banco incorporar os atributos do esporte (trabalho em equipe, liderança, persistência) corroborando aos resultados de outros pesquisadores consultados para a fundamentação teórica.

Quadro 5.3 – Influência do marketing esportivo na decisão do consumidor em se tornar cliente da Caixa

O fato da Caixa Econômica apoiar ou patrocinar atividades	<p>CLIENTE 1 Não, já era cliente mesmo sem ter visto o marketing esportivo, e sim com o marketing tradicional.</p>
---	--

<p>esportivas lhe influenciou a tornar-se cliente do banco? Justifique.</p>	<p>CLIENTE 2 Não. O que eu busco na CAIXA, são seus serviços e produtos; não seus lucros. Almejo o bom atendimento e eficiência na prestação dos seus serviços. Porém reconheço o esforço da CAIXA em patrocinar as atividades paraolímpicas, cumprindo o seu dever de empresa de cunho social.</p> <p>CLIENTE 3 De certa forma sim, uma vez que a CEF é patrocinadora oficial de certas modalidades esportivas, mostrando, inclusive atletas que são exemplos de superação.</p>
---	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Sobre a influência da associação da marca em esportes na decisão em se tornarem clientes, todos no momento da entrevista afirmaram já serem clientes, porém afirmaram serem simpáticos a associarem da Caixa nos projetos sociais em desenvolvimento esportivo e ao patrocínio à paraolimpíada, ou seja, de certa maneira, o marketing esportivo da instituição ligada à área social já é percebida em associações positivas antes da decisão no investimento em times futebolístico em 2012. Valida, dessa maneira, a estratégia em ativos na lembrança da marca através dos esportes.

Quadro 5.4 – Avaliação do patrocínio ao Sport Clube Recife

<p>Como você avalia o patrocínio da Caixa Econômica Federal ao Sport Clube do Recife?</p>	<p>CLIENTE 1 Muito bom. Pois está promovendo/associando a sua marca a um clube de massa.</p> <p>CLIENTE 2 Avalio como uma escolha equivocada, a CAIXA não necessita de uma equipe de futebol como Sport ou mesmo o Flamengo para buscar lucro. Creio que é uma ingerência do governo federal de cunho político-eleitoreiro e não mercadológico.</p> <p>CLIENTE 3 Bom. Como torcedor fanático do Sport, é uma forma de reconhecimento ao maior de Pernambuco, mais tradicional e campeão, tanto no futebol como em outras modalidades como o basquete, por exemplo; o banco das melhores taxas, que fez a felicidade de milhões de brasileiros na aquisição da casa própria com o time que mais alegria proporciona aos seus sócios e torcedores.</p>
---	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Já a partir da quarta questão, específica sobre a avaliação positiva ou negativa na decisão da Caixa com o destino de R\$ 6 milhões/ano ao Sport Clube Recife, as opiniões divergem por tratar do entrevistado em ser torcedor ou não do time. O não torcedor coloca-se como indiferente, mas nas duas respostas em seguida, admite ser a estratégia em patrocinar time de futebol acertado devido a grande visibilidade da modalidade na mídia. Ao entrevistado/torcedor apaixonado pelo Sport, acha a decisão acertada na escolha do clube e incentiva a instituição a estender o patrocínio às outras modalidades esportivas.

Quadro 5.5 – Opinião do cliente quanto à escolha Caixa em patrocinar o Sport Recife

<p>O fato da Caixa Econômica Federal patrocinar o Sport Clube do Recife faz com que você goste mais do Banco? Comente.</p>	<p>CLIENTE 1 Não, pois sou cliente mesmo sem este patrocínio.</p> <p>CLIENTE 2 Não. Não torço pelo Sport. Quem torce pelo Santa Cruz, também pode ser cliente da CAIXA, mas ninguém poderá afirmar que este passará a odiar a CAIXA, só por pelo patrocínio dado ao time adversário, o que o cliente quer, é ser bem atendido em seus pleitos.</p> <p>CLIENTE 3 Com certeza! Patrocinar o SPORT ajuda “meu leão” a ser cada vez mais grandioso, uma vez que tendo a marca da CAIXA na camisa aumenta o grau de seriedade e confiança ao torcedor. Grande marca para um grande time.</p>
--	---

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Na quinta questão, o entrevistado/torcedor expõe ter aumentado a sua autoconfiança na CEF com o patrocínio ao Sport. Ao que não é torcedor, coloca-se indiferente, mas não condena a decisão na escolha do time, assim como, o terceiro entrevistado. Os entrevistados/indiferentes acrescentam em seus discursos a necessidade do banco em focar na qualidade do atendimento cliente/agência para associar isso a marca Caixa.

Quadro 5.6 – Sugestões dos clientes entrevistados à Caixa

<p>Quais sugestões você daria para melhorar a relação entre a Caixa Econômica Federal e o Sport Clube do Recife?</p>	<p>CLIENTE 1 Carões de crédito CAIXA/SPORT Recife.</p> <p>CLIENTE 2 Nenhuma, mas já que o patrocínio está contratado, que a CAIXA exija do Sport, um bom desempenho futebolístico no campeonato, visando preservar a marca e imagem do patrocinador.</p>
--	--

	<p>CLIENTE 3 Premiações aos torcedores (camisas oficiais autografadas); desconto na compra de ingressos; maior contribuição na contratação de novos jogadores.</p>
--	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Na sexta e última questão, o entrevistado, mesmo assumindo não gostar do Sport, sugere a direção da Caixa que acompanhe o desempenho do clube, exigindo bons resultados em campo, para não denegrir a marca do banco. Outro entrevistado sugere a criação de cartões de crédito com a marca do Sport. Ao entrevistado/torcedor solicita premiações aos clientes que são torcedores do Sport (camisas oficiais autografadas, desconto na compra de ingressos).

5.2 Pesquisa de campo: gerentes

Dois gerentes da agência foram entrevistados. As quatro primeiras perguntas sugerem reflexões a cerca de assuntos gerais de mercados e, as demais, com exceção da questão concernente aos motivos que levaram o entrevistado a ser cliente do banco (como funcionário já é correntista), as demais perguntas entregues aos clientes, também foram feitas aos gerentes da mesma agência em que os clientes foram entrevistados.

Quadro 5.7 – Ambiente externo: Oportunidades

<p>Quais as principais oportunidades do setor bancário no Brasil? Cite e comente-as.</p>	<p>GERENTE 1 As principais oportunidades se voltam para a nova classe média, composta por 110 milhões ávidas por consumo e bancarização, por conseguinte setores como da indústria, comércio e serviços requerem investimentos, que mais uma vez serão fornecidos pelos bancos. Uma outra boa oportunidade vem do campo, o setor do agronegócio tem ajudado o nosso PIB, e bancos que não tinham participação no segmento, começam a investir neste setor.</p> <p>GERENTE 2 Fomentar a produção em todos os Setores da Economia, com a criação de emprego e renda, através de Operações Financeiras, Ações Sociais e Realização de Sonhos.</p>
--	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

A primeira pergunta sobre as oportunidades de negócios ao setor bancário os entrevistados lembraram a crescente classe média no Brasil (110 milhões de brasileiros) é lembrada e esta, necessita dos serviços bancários. O aumento do emprego formal com

comprovação de renda é salutar ao setor. Economia em crescimento pede financiamento e dentro desse crescimento vem o sonho da casa própria, aspecto em que a CEF tem expertise em atender a população da classe C e agora, D.

Quadro 5.8 – Ambiente externo: Ameaças

<p>Quais os principais ameaças ao setor bancário no Brasil? Cite e comente-as.</p>	<p>GERENTE 1 A principal ameaça é a inadimplência, nos últimos anos houve uma franca expansão do crédito às pessoas e às empresas, até mesmo por competição os bancos diminuíram as travas do sistemas de mensuração de risco, no momento como este em que há desconfiança da economia e arrocho monetário, o volume de novos empréstimos diminui e a inadimplência dispara.</p> <p>GERENTE 2 A Centralização de Lucros no Setor Financeiro e em alta escala, representa um risco grande para o país.</p>
--	---

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Sobre as ameaças do setor bancários está à própria restrição ao crédito que volta ao país devido à crise financeira mundial e a desconfiança quanto ao destino da economia nacional. A concentração de lucro no setor financeiro também representa um risco

Quadro 5.9 – Ambiente interno: Forças

<p>Quais são os pontos fortes da Caixa Econômica Federal? Cite e comente-os.</p>	<p>GERENTE 1 Capilaridade da rede, taxas, valores de produtos e serviços e a própria marca CAIXA, que é atrelada ao governo federal e traz um reforço na confiança a investidores e clientes em geral.</p> <p>GERENTE 2 Marca, Credibilidade, Expertise, Segurança, Equipes de Alta Performance, Grande Rede, Internalização de Tecnologias.</p>
--	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Referente às análises do ambiente interno da instituição CEF, os pontos positivos estão nos valores cobrados nos serviços (o mais baixo no mercado); credibilidade na marca Caixa (por ser estatal traz garantia aos investidores); qualificação da equipe; acesso a rede em espaços físicos (agências e lotéricas).

Quadro 5.10 – Ambiente interno: Fraquezas

<p>Quais são os pontos fracos da Caixa Econômica Federal? Cite e comente-os.</p>	<p>GERENTE 1: Em muitas localidades por volume ou mesmo pela cultura dos clientes em se auto atender, temos dificuldades no atendimento e agências lotadas, dificultando negócios e a excelência no</p>
--	---

	<p>atendimento.</p> <p>Outro ponto é o excesso de burocracia, até mesmo por ser públicos e portanto submetidos a lei 8666, temos dificuldades em fazer investimentos em estrutura e insumos com a velocidade necessária.</p> <p>GERENTE 2: Sistemas defasados e lentos nas respostas, Falta de Empregados e muita terceirização, Infra-estrutura Insuficiente.</p>
--	---

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Os pontos negativos estão na cultura do povo (especial no interior) na resistência aos serviços via internet e caixas eletrônicos superlotando o atendimento das agências e comprometendo a qualidade; a Lei 8.666, dificuldades em fazer investimentos em estrutura e insumos com a velocidade necessária perdendo competitividade externa; mão de obra terceirizada. Para melhor compreensão, as respostas das quatro primeiras perguntas estão organizadas no Quadro 5.11.

Quadro 5.11 - Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de acordo com respostas dos gerentes entrevistados

	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> . Crescimento da classe média: 110 milhões de brasileiros ávidos por consumo e bancarização . Crescimento dos setores: da indústria, comércio e serviços requerem investimentos bancários. . Aumento no agronegócio do Brasil e os bancos privados sem tradição no atendimento . Investimento em ações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> . A inadimplência nos últimos anos . No momento, há desconfiança da economia . Com o arrocho monetário, o volume de novos empréstimos diminui e a inadimplência dispara. . A centralização de lucros no setor financeiro e em alta escala representa um risco grande para o país.
	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> . Capilaridade da rede, . Valores das taxas, valores de produtos e serviços . Expertise . Equipe concursada de alta performance . Internacionalização da Caixa <p>- Ser estatal significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> . traz um reforço na confiança a investidores e clientes em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> . Cultura do povo (especial no interior) na resistência aos serviços via internet e caixas eletrônicos superlotando o atendimento das agências e comprometendo a qualidade <p>. Sistemas defasados e lentos</p> <p>- Ser estatal significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Excesso de burocracia submetida à Lei 8.666; . Contratação de funcionário só por concurso; . Excesso de terceirizados

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

As cinco perguntas seguidas, referente ao marketing esportivo e ao patrocínio da Caixa ao Sport Clube, tem respostas semelhantes aos dos clientes, mas sem a emoção do torcedor. Identificar a estratégia em investimento em esporte como retorno em ativos positivos a marca, repete-se este tipo de resposta.

Quadro 5.12 – Compreensão sobre marketing esportivo (gerentes)

O que você entende por Marketing Esportivo?	<p>GERENTE 1 Área do Marketing voltada a divulgação e promoção de produtos esportes.</p> <p>GERENTE 2 Ação para mostrar e promover, através de mídias, Marcas com retorno financeiro.</p>
---	---

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Tanto clientes e gerentes entrevistados tem a mesma compreensão sobre o marketing esportivo para uma empresa.

Quadro 5.13 – Contribuição do marketing esportivo ao setor bancário (gerentes)

Como o Marketing Esportivo pode ajudar o setor bancário?	<p>GERENTE 1 Divulgando a marca de uma instituição junto a um determinado nicho de pessoas, despertando e promovendo o interesse destas pessoas pela marca.</p> <p>GERENTE 2 Divulgando Marcas, Ações Educativas e Socialização de Grupos e Pessoas.</p>
--	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Construção em ativos para a lembrança da marca, assim como os clientes, os gerentes estão de acordo. Conforme a teoria aponta, a publicidade gerada no momento da transmissão e reportagem sobre o esporte carrega consigo a marca do patrocinador.

Quadro 5.14 – Avaliação do patrocínio ao Sport Clube Recife

Como você avalia o patrocínio da Caixa Econômica Federal ao Sport Clube do Recife?	<p>GERENTE 1 Proveitoso, é um dos grandes times de Pernambuco e Brasil, e a marca CAIXA terá grande visibilidades, a estratégia da CAIXA patrocinar times populares do Brasil, levou a marca CAIXA a ser mostrada inúmeras vezes durante a copa em blusas de torcedores de diversos times sem que a CAIXA fosse o banco oficial do mundial.</p> <p>GERENTE 2 Positiva, já que houve o aval da Área de Marketing da Caixa. Também pelo retorno na divulgação da Marca, Pacote de Serviços e Produtos e Recebimento da Debito ref. FGTS.</p>
--	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Os gerentes reconhecem a necessidade em investir no patrocínio e um dos times de maior torcida no estado de Pernambuco. Há um paralelo do investimento em outros times com o sucesso na aparição da marca Caixa e, também, referente às possibilidades de fechamento de novos negócios para as agências localizadas no estado.

Quadro 5.15 – Opinião do gerente quanto à escolha Caixa em patrocinar o Sport Recife

O fato da Caixa Econômica Federal patrocinar o Sport Clube do Recife faz com que você goste mais do Banco? Comente.	<p>GERENTE 1 Não, não faz diferença para que eu goste mais do banco.</p> <p>GERENTE 2 O Patrocínio beneficia um time de meu estado, o que é louvável. Um time é uma Empresa e a Caixa tem em seus Objetivos o desenvolvimento destas e das pessoas vinculadas.</p>
---	--

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Os gerentes avaliam do ponto de vista da estratégia de negócios. Acreditam ser importante à Caixa patrocinar um time no estado. Comparam também o clube futebolístico como empresa.

Quadro 5.16 – Sugestões dos entrevistados à Caixa (gerentes)

Quais sugestões você daria para melhorar a relação entre a Caixa Econômica Federal e o Sport Clube do Recife?	<p>GERENTE 1 Ações promocionais junto aos sócios e torcedores daquele clube, bem como instalação de um posto de atendimento avançado nas dependências do clube.</p> <p>GERENTE 2 Que se cumpra o Contrato de Patrocínio assinado entre as partes.</p>
---	---

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor (2014)

Assim como os clientes há a sugestão em ações promocionais e também há a preocupação em exigir cumprimento dos acordos firmados em contrato. Como os gerentes analisam volumes de negócios, sugerem o posto avançado dentro das dependências físicas do clube para atender aos torcedores.

As observações dos gerentes são mais técnicas quanto ao tema patrocínio do clube em questão. Nenhum dos gerentes entrevistados deixou transparecer a sua preferência de torcedor, mas acreditam ser importante a Caixa estar presente em times pernambucanos. Sugerem acompanhamento nos quesitos pagamentos da folha, obrigações trabalhistas e impostos e, acreditam ser importante ao banco oferecer incentivos aos torcedores do Sport não apenas na criação de produtos com o licenciamento da marca do time, mas benefícios,

como sugere o cliente/torcedor entrevistado para estabelecer um relacionamento afetivo com a instituição/marca Caixa, além da montagem de um posto avançado de serviços da Caixa dependências físicas do clube na capital pernambucana.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

A conclusão está dividida em três partes. A primeira é a conclusão entre a teoria em comparação às ações da empresa Caixa Econômica Federal e a percepção dos clientes e gerentes entrevistados para esta pesquisa, somada às implicações gerenciais. Como toda pesquisa há limitações e possui um item específico para isso e, finaliza, com sugestões para futuras pesquisas.

6.1 Conclusão e implicações gerenciais

O vertiginoso crescimento do marketing esportivo, mesmo que o esporte em si desperte emoções apaixonadas de torcedores, exige cada vez mais ações pensadas em termo de negócios. As empresas patrocinadoras buscam uma via de mão dupla e para quem investe milhões/ano (seja medido em Reais ou Dólares) querem agregar às suas corporações mais que o objetivo de tornar a marca conhecida.

A pergunta da pesquisa foi respondida positivamente (entre os correntistas e funcionários da CEF, esses associam a marca da Caixa junto aos investimentos da instituição nos times de futebol?). O consumidor/torcedor é sensível aos investimentos no patrocínio, seja ao seu time favorito ou não, é uma constatação em todas as pesquisas que foram e estão sendo realizadas, incluindo a deste trabalho. Também, constata-se a pouca compreensão do esporte, e em particular do futebol, no campo das ciências sociais aplicadas, área que compreende o marketing. Ou seja, há carência de profissionais especializados, mas ao mesmo tempo, significa oportunidade de atuação a que se dispõem ao complexo mundo do produto esporte, e mais especificamente, ao futebol.

Outro objetivo importante levantado neste trabalho é a relação do sucesso do investimento em marketing esportivo com a mídia. Na breve análise histórica verifica-se que o jornalismo esportivo, o investimento da mídia de massa na formatação do esporte em produto aos seus veículos, é fundamental para a aparição da marca do patrocinador dentro da

notícia, ou seja, a publicidade para a empresa patrocinadora é fundamental para atingir o objetivo da construção da marca.

No caso do Brasil, o futebol tem dimensões gigantescas, mas verificou-se no estudo a pouca profissionalização do setor. Isso é percebido nas entrevistas feitas para este trabalho com a preocupação dos entrevistados para a Caixa acompanhar o desempenho em campo e o cumprimento nas obrigações legais cabíveis a uma empresa. Essa preocupação segue outra constatação à pesquisa: o apoio do consumidor/torcedor ao patrocínio. Com isso, teorias sociológicas que criticam a comercialização dos esportes começam a perder força.

Na pesquisa de campo houve unanimidade em reconhecer que o marketing esportivo consolida marcas na lembrança do consumidor. Como exemplo brasileiro de estratégia bem sucedida em marketing esportivo com a finalidade em criar ativos para a marca, o banco Nacional foi lembrado. Extinto por ingerência em seus negócios, o banco deixa uma lição: o marketing esportivo dá resultado na construção da lembrança da marca, mas apenas isso não garante a sobrevivência da corporação e, nisso, fica a sugestão a CEF em conciliar o investimento em ações mais efetivas para o retorno, não apenas em ativos positivos à marca, mas em montante de negócios.

Mas, parte desse cuidado já vem sendo tomado. A ação da Caixa não é baseada apenas na premissa da paixão nacional pela bola, e sim, um recurso para atingir novos negócios e fazer crescer o montante em lucros para a estatal, porém cabe observar o operacional para o atendimento com o aumento no volume de clientes (de 6 milhões de correntistas em 2009 para 22 milhões em 2013). Como fenômeno social, com várias teorias circundando a relação dos esportes com a sociedade e críticas sobre a comercialização, a Caixa traça paralelos em criar ativos positivos em lembranças da marca, mas ao mesmo tempo, amarra em contrato uma moralização do futebol brasileiro marcado por escândalos e por sua falta de profissionalismo.

Quanto ao profissionalismo do futebol, o que se verificou neste estudo é que, mercados como o europeu, quando teve a entrada de empresas como a Philips e a Bayer impulsionou a revisão na gestão de times e hoje, é um mercado (clubes) competitivo. A entrada da Caixa no futebol brasileiro e suas exigências contratuais pode ser o início do processo moralizante, que é necessário à saúde do Brasil, mas vem sendo uma jogada comercial, até o momento vantajoso para ambos os lados como se deve ser em termos de negócio para a permanência no mercado.

6.2 Limitações

Este estudo traz limitações quanto à própria pesquisa na empresa. As informações que foram mencionadas são as que tanto a Caixa como o Governo disponibilizam ao domínio público em sites e estudos de pesquisadores diversos. Há dados da empresa no momento considerado confidenciais e, conseqüentemente, não sendo possível mencioná-lo para uma análise mais aprofundada.

A estratégia da Caixa em investir nos times de futebol é recente (2012 teve seu início com o apoio ao Corinthians), mas já suscita cuidados por parte dos entrevistados quanto à qualidade do atendimento e uma cultura, em especial no interior, em resistir ao atendimento via internet e autoatendimento, por isso, ainda é muito cedo para afirmar que as ações, tais como estão sendo realizadas, reflitam como acertadas para sempre, incluindo na contribuição da instituição em foco para a moralização dos clubes de futebol brasileiros. Esta pesquisa limitou-se a uma análise das ações no presente.

6.3 Sugestões para futuras pesquisas

Não coube e este estudo monográfico pesquisas e reflexões do aumento de clientes nas agências com a aquisição das contas salários e o impacto na necessidade de estrutura física e mais mão de obra. No caso da Caixa, a contratação efetiva só através de concurso, e a mão de obra terceirizada é crítica nos entrevistados ligados à gerência. Esses pontos são lacunas que exigem outro estudo, mas como mencionado neste parágrafo, no coube a esta monografia ficando como sugestão a pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: *Brand Equity* gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócios Editora, 3ª ed., 1998.

ALVES, Murilo Rodrigues. **Caixa condiciona apoio a clubes a folha de pagamento**. O Estadão, Economia-Negócios, publicado em 12 de agosto de 2013. Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,caixa-condicionaa-apoio-a-clubes-a-folha-de-pagamento,161649e>>. Acesso em 15/07/2014

AMARAL, Seme. **Patrocinadores do Corinthians apareceram mais de 10 mil vezes durante Mundial de Clubes - Caixa e Nike tiveram grande exposição com a conquista do Bicampeonato Mundial do Corinthians**. Jornalismo Futebol Clube em 08 de fevereiro de 2013. Disponível em <<https://jornalismofc.wordpress.com/tag/caixa-economica-federal/>>. Acessado em 15/07/2014

BASTOS, Flávia Cunha. **Gestão democrática e política municipal dos esportes: o caso de Santana de Parnaíba**. Tese apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-16062008-104816/pt-br.php>> . Acessado em 12/05/2014

BUTIER, Lucas Rial; LEVRINI, Gabriel. **Fatores que influenciam a compra de produtos têxteis oficiais por torcedores de futebol de baixa renda**. Artigo publicado na Podium: Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, Edição jul./dez. 2013. Disponível em <http://www.ludopedio.com.br/rc/upload/files/020531_44-303-1-PB.pdf>. Acessado em 25 de maio de 2014

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em <www.caixa.gov.br>. Acesso em 03/07/2014

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Decreto nº 2.723, de 12 de janeiro de 1861**. 2014. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2723-12-janeiro-1861-556013-publicacaooriginal-75580-pe.html>>. Acesso em 08/08/2014

CAMPOS, Leandro Cleverson Fretiras de; ROMAN, Everton Paulo. **Diferenças de planejamento e administração de clubes de futebol da Europa e do Brasil**. Artigo publicado na revista Revista de Educação Física, Viçosa v. 16, 2009. Disponível em <<http://www.revistamineiradeefi.ufv.br/artigos/artigos.php?acao=ler&id=320>>. Acesso em 15 de junho 2014

CASTRO, Ruy. **O anjo pornográfico – A vida de Nelson Rodrigues**. São Paulo, Companhia das Letras, 1992

CHIAPPIN, Carlos Augusto Menegassi. **Mediação de resultados na Caixa Econômica Federal: um estudo do atual modelo de gestão da performance da rede negocial**. Monografia apresentada para conclusão de curso da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 2008. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18127/000686740.pdf?...1>>. Acessado em 08/08/2014

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração. Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Book, 3ª ed., 2000

DEVIDE, Fabiano Pires. **Coubertin e Samaranch: da exclusão à inclusão das mulheres nos Jogos Olímpicos modernos**. Ensaio publicado na Revista Corpus et Scientia, 2005. Disponível em <<http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/corpusetscientia/article/viewFile/172/140>>, Acesso em 22/07/2014

DIAS, Elder. **Jornalista Mário Filho foi mais criativo que seu irmão Nelson Rodrigues. Desconhecido da população em geral — mesmo do Rio de Janeiro —, ele revolucionou a imprensa esportiva, lutou pela construção do Maracanã e idealizou o desfile das escolas de samba**. Jornal Opção, Edição 1902 de 18 a 24 de dezembro de 2011. Disponível em <http://www.jornalopcao.com.br/colunas/imprensa/jornalista-mario-filho-foi-mais-criativo-que-seu-irmao-nelson-rodrigues>. Acesso em 18/07/2014

ESTADÃO. **Que semelhança os Jogos Olímpicos atuais guardam com os originais?**. Matéria publicada em 30/06/2012. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,que-semelhanca-os-jogos-olimpicos-atuais-guardam-com-os-originais,893908>>. Acesso em 22/07/2014

GARCIA, Bruno. **História de uma lenda**. Revista História. Editora Abril, edição nº 100, 2014

GODINHO, Emir Lopes; ANDRADE, Geraldo Gama. **Marketing Esportivo na Caixa**. Relatório desenvolvido para a Administração dos Esportes da Caixa. CAIXA, 2003

GLOBO ESPORTE. **Entenda como eram a Taça Brasil e o Torneio Roberto Gomes Pedrosa: Campeões das competições que antecederam o Brasileirão entre 1959 e 70 também serão reconhecidos pela CBF como campeões nacionais**. Disponível em <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2010/12/entenda-como-eram-taca-brasil-e-o-torneio-roberto-gomes-pedrosa.html>>. Acesso em 15/07/2014

GUIDO, Aline Nascimento; ROCHA, Fabiana Aparecida Guido da; SANTOS, Janaina Priscila; CASSAMALI, Vânia; CAMACHO, Reinaldo R. **Erros e fraudes em auditoria – um caso específico de fraudes em contas a receber**. 2006. Disponível em <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_21.pdf>. Acesso em 15/07/2014

IBGE. **Pernambuco – Vitória de Santo Antão**. Cidades – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=261640&idtema=16&search=lls%EDntese-das-informa%E7%F5es>>. Acesso em 08/08/2014

KOTLER, Philips. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 10ª ed., 2000

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. Tese para o título de doutor em Engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003.../TESE.pdf>. Acesso em 30/05/2014

_____ e SILVA, Márcia Terra. **Futebol com “fábrica” de serviços**. Artigo publicado no ENEGEP/98 (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) 2013. Disponível em <<http://ppgep.poli.usp.br/5614/Futebol-como-Fabrica-de-Servicos.html>>. Acessado em 25/05/2014

MAFFESOLI, Michel. **O tempo das tribos**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 4ª ed., 2010

MARQUES, Dassler. **Caixa investe R\$ 100 mi em clubes do Brasil; veja divisão**. Publicado em 09 de abril de 2014. Disponível em <<http://esportes.terra.com.br/figueirense/caixa-investe-r-100-mi-em-clubes-do-brasil-veja-divisao,f9ab25d8ea225410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>>. Acesso 25/07/2014

MATSUBARA, Vitor. **Tooned: a história de Senna**. Blog Planeta Terra, Revista Quatro Rodas, Editora Abril, 29 de outubro de 2013. Disponível em <<http://quatorrodas.abril.com.br/blogs/planeta-carro/2013/10/29/tooned-historia-senna/>>. Acesso em 20/07/2014

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2004

PLANALTO DO GOVERNO FEDERAL. **Lei Pelé**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acesso em 06/07/2014

_____. Caixa Econômica Federal. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Vários acessos a partir de 17/05/2014

RUBIO, Katia. **Da Europa para América: a trajetória do movimento olímpico brasileiro**. Publicado na revista Eletrônica de Geografia e ciências Sociais em novembro de 2005.

Disponível em <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-200.htm>>. Acessado em 22/07/2014

SALGADO, Andre Luis; REZENDE, Amaury José; DALMACIO, Flavia Zoboli. **Uma análise do nível disclosure das atividades operacionais, econômicas e financeiras dos clubes brasileiros**. Artigo apresentado no XV congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, PR-Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

SANTOS, Jailson Moreira dos. **A História da Caixa Econômica Federal do Brasil e o desenvolvimento econômico, social e político brasileiro**. Artigo publicado no livro O Desenvolvimento Econômico Brasileiro e a Caixa / Trabalhos Premiados. Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento: Caixa Econômica Federal, 2011

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto alegre: Bookman, 5^a ed, 2002

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo nos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. Tese de doutorado apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo em 2007. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>>. Acessado em 12/05/2014

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor. Comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 5^a ed., 2002

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing Esportivo: um estudo exploratório**. Dissertação de mestrado apresentada no Programa de Pós Graduação da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1470/000098815.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30/05/2014