

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

RAMON KROPMANN DA SILVA

**O MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO – A FORÇA DE UMA  
MARCA – ESTUDO DE CASO DA ERA PALMEIRAS PARMALAT**

Curitiba – PR

2017

RAMON KROPMANN DA SILVA

**O MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL BRASILEIRO – A FORÇA DE UMA  
MARCA – ESTUDO DE CASO DA ERA PALMEIRAS PARMALAT**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão II no curso de Comunicação Social – habilitação Publicidade e Propaganda – da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr Luiz Paulo Maia

Curitiba - PR

2017

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os principais pontos do marketing esportivo no Brasil, com ênfase no futebol. Para tal, dados que relatam o início do futebol do Brasil até a sua profissionalização foram observados, assim como as estratégias utilizadas pelos clubes de futebol para posicionar suas marcas, os diferentes tipos de patrocínio existentes e como o futebol funciona quando é tratado como um produto. E para exemplificar toda a parte teórica do trabalho, o maior case brasileiro entre um clube e uma empresa foi analisado. O objeto em questão vai tratar sobre a parceria e novo jeito que Multinacional Italiana Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras encontraram para gerenciar o futebol.

Palavras chaves: Marketing. Futebol. Estratégias. Palmeiras. Parmalat.

## **ABSTRACT**

The present work aims to analyze the main points of sports marketing in Brazil, with emphasis on soccer. To that end, data that relate the beginning of Brazilian football to its professionalization were observed, as well as the strategies used by soccer clubs to position their brands, the different types of sponsorship that exist and how soccer works when it is treated as a product . To exemplify the whole theoretical part of the work, the largest Brazilian case between a club and a company was analyzed. The object in question will deal with the partnership and new way that Multinacional Italiana Parmalat and the Sociedade Esportiva Palmeiras have found to manage football

Keywords: Marketing. Soccer. Parmalat. Palmeiras.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
1.1 Contextualização .....	8
1.2 Justificativa .....	10
1.3 Objetivos .....	10
1.3.1 Objetivos Gerais.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
1.4 Metodologia .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 História do Futebol .....	11
2.1.2 História do Futebol Brasileiro .....	13
2.1.3 Profissionalização do Futebol Brasileiro.....	14
<b>2.2 MARKETING</b> .....	15
2.2.1 História do Marketing .....	15
2.2.2 Definições de Marketing .....	16
2.2.3 Marketing Esportivo .....	18
2.2.4 Marketing de Patrocínio .....	21
<b>2.3 FUTEBOL COMO PRODUTO</b> .....	23
2.3.1 A Marca dos Clubes .....	24
<b>3 APROFUNDAMENTO DO TEMA E ESTUDO DO CASO PALMEIRAS E PARMALAT</b> .....	26
3.1 A crise no futebol brasileiro .....	26
3.2 A Parmalat e o Futebol .....	27
3.3 Por que o Palmeiras? .....	28
3.4 A parceria Palmeiras e Parmalat: um novo modelo de gerir futebol .....	29
3.5 Objetivos de investimento no esporte .....	31
3.6 O significado de uma marca para a outra .....	32
3.7 Resultados .....	33
3.8 O poder do marketing esportivo e o atual mercado brasileiro .....	34

<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>5. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol é um dos esportes mais populares do mundo, praticado em centenas de países, segundo dados da FIFA, são mais de 265 milhões de praticantes espalhados pelo mundo, dentro das suas 207 associações, atraídos principalmente por sua forma de jogar. Na Inglaterra que o esporte ganhou uma forma de disputa, em Cambridge, no ano de 1848 onde se estabeleceu o primeiro código de regras do esporte. Foi apenas em 1871 que foi criada a figura do goleiro, em 1875 foi determinado o tempo de duração de uma partida, ficou definido em 90 minutos, divididos em dois tempos de 45 minutos cada, com 15 minutos de intervalo entres os tempos. (FARIAS, 2006)

O esporte se populariza, ganha espaço na sociedade e aos poucos se torna uma atividade profissional, e é a partir deste ponto que empresas e organizações olham com mais atenção para o futebol e começam a ver nele uma ferramenta valiosa para exposição de suas marcas por se tratar de um meio dinâmico e expressivo que consegue atingir facilmente a sociedade. (CARDIA, 2004)

Os esportes por si só personificam qualidades únicas dos seres humanos como garra, harmonia, união, perseverança, trabalho em equipe, superação, energia e resultados, e é por isso que um investimento nesta área faz do marketing esportivo uma ferramenta estratégica da comunicação, que se reflete nos rendimentos dos negócios e na imagem da marca, proporcionando às empresas visibilidade corporativa. (SBRIGHI, 2006).

A cada ano que passa a disputa entre as grandes empresas vem se acirrando na busca de mais consumidores e, se possível, por torná-los fieis a seus produtos ou serviços. Com isso, grandes quantidades de anúncios bombardeiam a mente do consumidor, e para fugir desse tipo de propaganda algumas empresas buscam outros meios para divulgar suas marcas e ganhar destaque sob seus concorrentes.( XAVIER, 2007)

Segundo Philip de Picciotto, alto executivo da Octagon, uma das maiores empresas de marketing esportivo do mundo, uma alternativa encontrada pela empresas foi o investimento em marketing esportivo, que há pouco tempo atrás era considerado apenas um suporte ao esporte, mas hoje já

movimenta valores imensuráveis ao redor do mundo, são mais de meio bilhão de dólares, segundo dados do Jornal O Globo\*.

Criar um diálogo harmonioso entre clubes e torcedores, de uma forma única e horizontal, de maneira leve, sem agressividade e de acordo com o estilo de vida de cada um são algumas vantagens do marketing esportivo, além se de tratar de uma ferramenta ímpar para a globalização de uma marca, já que o futebol tem um público em escala mundial e que representa uma linguagem universal.

Neste trabalho, além de apresentar alguns conceitos de marketing esportivo, o valor que as marcas podem alcançar e como o produto futebol pode ser usado a favor das empresas, um estudo de caso sobre Palmeiras e a Parmalat será analisado, onde se pretende demonstrar que quando bem executado o marketing esportivo pode ser uma valiosa ferramenta para ambas as partes.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a atual efervescência da tecnologia e a conseqüente globalização, a concorrência entre as organizações não esta mais restrita ao local, agora ela se expande rapidamente e alcança um patamar global. As empresas estão competindo entre si mesmas em lugares distantes, o mercado está mais acirrado e os consumidores mais exigentes, visto que a gama de opções é enorme. Nesse contexto surge a necessidade das empresas estabelecerem estratégias para criar relacionamentos duradouros com seus clientes, para que estes sejam fidelizados e sempre usufruam dos produtos ou serviços ofertados, ainda que, segundo o site [administradores.com](http://administradores.com)\*\* , fidelizar clientes pode exigir cinco vezes mais investimentos do que para manter os atuais. (SENA, 2009)

Fez-se necessário uma ferramenta que consiga corresponder a todas novas exigências do mercado atual.

---

\* Fonte: <https://oglobo.globo.com/brasil/brasil-movimenta- apenas-2-do-mercado-da-bola-13026765>

\*\* Fonte: <http://www.administradores.com.br/>



Surge então o marketing de relacionamento, que segundo Kotler e Armstrong (2003)

O marketing de relacionamento é criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. (KOTLER E ARMSTRONG 2003, P. 474).

Essa técnica vem sendo utilizada pelas organizações nas mais diversas áreas, incluindo os esportes. Neste último caso denomina-se marketing esportivo, repleto de peculiaridades, é uma área do marketing que lida com os clientes que estão movidos pela paixão e emoção. Segundo Amir Somoggi, diretor de esportes da BDO, as empresas passaram a enxergar o futebol como uma vitrine de ouro para expor suas marcas e ao mesmo tempo os clubes percebem que as maneiras mais tradicionais de obter renda não são as únicas, e que agora é necessário traçar estratégias para ter um fluxo de caixa para a maximização das receitas e em conseqüência o investimento em infra-estrutura e atletas de ponta, pois só assim seus torcedores serão assíduos e participativos.

Foi no início do século XX que as primeiras manifestações relativas ao marketing esportivo ganharam força, segundo Cardia (2008) o Tour de France de 1903, foi um dos primeiros eventos a contar com patrocínio, que teve no jornal esportivo La Velo seu patrocinador master. No ano seguinte, em 1904, a Spalding publicou o seu Spalding's Official Athletic Manual, que trazia resultados dos Jogos Olímpicos de Saint Louis e dedicava 19 páginas aos seus produtos, alguns anos depois nos Jogos Olímpicos de Amsterdam em 1928, pela primeira vez a verba conseguida com cotas de patrocínios empata com a receita obtida com a venda de ingressos.

No Brasil, somente no começo dos anos oitenta, onde as parcerias entre clubes e empresas ganham destaque, na época o Corinthians foi patrocinado pelo Banco Excel e o Palmeiras pela Parmalat, este último caso será analisado detalhadamente ao longo deste trabalho.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A conscientização dos clubes diante da importância da criação de departamentos de marketing para a geração e ampliação das formas de receitas faz com que o futebol torne-se um esporte mais organizado, o que automaticamente reflete em investidores e empresários mais seguros para investir no esporte. Uma das maiores vantagens de investir no marketing esportivo é o fato do consumidor não estar resistente as ofertas, já que o mesmo encontra-se em um momento de relaxamento. Em consequência, a absorção da idéia do que esta sendo vendido é maior do que em outras situações. O fato de assistir os esportes geralmente em um grupo seja ele familiar o social também é um fator pontual para exposição da marca, vide que quando se está em grupo, o que está sendo exposto é aceito com mais facilidade e ao mesmo tempo o impacto é maior. (MELO, 2000)

O marketing além de ser uma atividade econômica, é também sociológica e psicológica, envolve aspectos abstratos do homem, como sentimentos, emoções e sensações, então ao relacionar marketing e futebol, que por si só já é uma atividade que gera adrenalina, pode-se alcançar os objetivos mais rapidamente, fugindo das maneiras mais tradicionais e sendo positivo para ambos os lados. (MELO, 2000)

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVOS GERAIS**

Analisar as vantagens e desvantagens que o patrocínio esportivo, como mídia alternativa, pode levar as empresas com a divulgação do publico consumidor (torcedores). Discutir o potencial e os limites do Marketing Esportivo, principalmente as estratégias ligadas às equipes de futebol, com ênfase no caso de sucesso entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e a multinacional italiana Parmalat, procurando contribuir para disponibilizar

informações e analisar as tendências que deram certo no final do século passado e observar o atual momento do mercado brasileiro.

### **1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Descrever o que é o patrocínio esportivo, com ênfase no modelo de co-gestão que foi aplicado na parceria entre Palmeiras e Parmalat e sua fundamental importância para a união entre grandes empresas, clubes e atletas de forma vantajosa e lucrativa. Definir o conceito de marketing com base a leitura e interpretação de livros de teóricos da área, analisar o futebol como um produto disponível no mercado, e constatar o que pode afetar a lucratividade do patrocinador e quais os mais rentáveis tipos de patrocínio.

### **1.4 METODOLOGIA**

O presente estudo é uma pesquisa de caráter bibliográfico e documental, formulada através da revisão literária em cima de referenciais teóricos, publicados em artigos acadêmicos, livros e na internet. Tem como finalidade auxiliar na compreensão do marketing esportivo e suas técnicas de abordagem no contexto do atual futebol brasileiro. Por meio de uma leitura interpretativa, o estudo tem como principal foco entender a relação entre empresas e clubes, com ênfase no caso entre Parmalat e Palmeiras, abordando as características desta relação e seus principais aspectos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A HISTÓRIA DO FUTEBOL**

Praticado em quase todos os países, com bilhões de torcedores fanáticos espalhados pela Terra, o futebol é o esporte mais popular do mundo. Conta com a Copa do Mundo, evento mais lucrativo do mundo, que reúne as 32 melhores seleções dos cinco continentes para uma disputa que acontece de quatro em quatro anos em um local escolhido antecipadamente por sorteio, onde mais da metade da população do planeta acompanha. Devido a contrato

e patrocínios televisivos, além das transações milionárias de jogadores, o futebol movimenta quantias imensuráveis de dólares por ano. (Erich Beting, em entrevista ao site Goal Brasil<sup>1</sup>)

A origem do esporte ainda é uma incógnita, ninguém sabe ao certo quando e onde surgiu o futebol, especialistas relatam que há mais de trinta séculos atividades semelhantes já eram praticadas no Egito e na Babilônia.

Outros argumentam que há mais de 3400 anos no México os nativos praticavam um jogo com os pés usando uma bola de borracha. Contudo o legado que ficou foi dos ingleses, onde um modelo mais próximo do futebol atual foi visto, em 1846 na Inglaterra onde o jogo começa a ser praticado nas escolas e nos clubes das cidades. O futebol dividia o espaço com outro esporte, o Rugby, algumas regras eram comuns entre os dois, ambos eram compostos por 11 jogadores, com táticas totalmente ofensivas, com todos os jogadores correndo em direção à bola, querendo fazer com que ela passasse por entre os bastões (BORSARI, 1975)

Em 1886, ocorreu um fato fundamental para o crescimento e reconhecimento do futebol. No dia 02 de Junho, em Londres, foi fundada a International Football Association Board, entidade responsável por manter, modificar e harmonizar as regras do jogo. Com isso o futebol cresceu rapidamente, tornou-se o mais popular do mundo e viu-se a necessidade de uma organização para sistematizar o esporte pelo mundo. Foi então criada em 1904 a Federation Internationale de Football Association, FIFA, considerada até hoje entidade máxima do esporte (Duarte, 2006). Em 1920 o futebol passa a ser disputado nos jogos Olímpicos. Alguns anos mais tarde, em 1928, no Congresso de Amsterdã, Jules Rimet e seus companheiros decidiram realizar a primeira edição da Copa do Mundo, a partir de então o esporte só cresce e se populariza até ser a febre mundial que é hoje.

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.goal.com/br/news/619/especiais/2016/06/10/24444332/futebol-paix%C3%A3o-e-neg%C3%B3cio>

### 2.1.2 HISTÓRIA DO FUTEBOL BRASILEIRO

Foi o ano de 1894 que marca a chegada do futebol no Brasil, através de Charles W. Miller, que por muitos é considerado o pai do futebol, trouxe o esporte do velho continente para terras canarinhas. Nascido no Brasil, logo pequeno foi estudar na Inglaterra e quando retornou trouxe consigo um livro de regras, bolas e uniformes usado pelos ingleses, dando início ao que é hoje uma grande paixão nacional. Se pelo mundo não se tem uma precisão exata de quando surgiu o futebol, no Brasil não é diferente, há relatos de que o esporte apareceu por meio de navios ingleses que aportavam e passavam tempo em terras tupiniquins, outros dizem que os jesuítas na época na colonização praticavam algo parecido com o futebol, todavia foi mesmo com Miller que as regras gerais, sistematizadas pelos ingleses, foram difundidas e aplicadas no Brasil. (MASSARANI e ABRUCIO, 2010)

No começo tudo era amador e nem todos podiam praticar o futebol, somente a classe alta é que tinha tal privilégio, contudo enquanto os nobres seguiam as regras do manual trazido por Miller da Inglaterra e usavam as roupas e calçados propícios para a prática do esporte, o restante da população de baixa renda improvisava os campos, as bolas e jogava de pés descalços. (ABRUCIO e MASSARANI, 2010)

Não demorou muito e o que já era previsto aconteceu, os dois mundos se encontraram e se uniram em torno do futebol. A classe elitista já não tinha força para sustentar seus argumentos de que o futebol era devia ser tratado apenas com lazer para deleite da nobreza. O prestígio que a elite dava ao futebol foi sumindo rapidamente. Em pouco tempo, o futebolista perdeu a imagem do homem fino, de elite, e passou a ser encarado como um esporte praticado por todas as classes da sociedade. A essa altura, por volta de 1930, o futebol estava bem perto da profissionalização. Embora isso já ocorresse, mas de forma não declarada (CALDAS, 1989).

A tendência da época corria para outro lado, os clubes começaram a se interessar pelo esporte e buscavam atrair os melhores jogadores para seus times, a disputa começava a ficar mais acirrada, os clubes buscavam jogadores

de fora e \*bichos e gratificações começam a ser oferecidas aos atletas. O futebol passa a ser mais competitivo e não mais uma simples diversão puramente amadora, as partidas ficavam cada vez mais disputada e logo se fez necessário a criação de mais normas e regras para a profissionalização do esporte.

### **2.1.3 PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO**

Rodeado de questões de classe social, interesses financeiros, afirmação de identidade, racismo e preconceito de toda a ordem, o processo de profissionalização do futebol no Brasil foi conturbado, a classe elitista e dirigentes conservadores insistiam em tratar o futebol de forma amadora no país. (AFIF, BRUNORO, 1997)

Em 1933, ainda de forma muito precária, foi implantado o futebol profissional no país. Há relatos que neste ano, jogadores de São Paulo e Rio de Janeiro começaram a receber dinheiro para entrar em campo, como forma de incentivo às vitórias, era uma gratificação, independente do resultado, isso servia de estímulo aos atletas, para que jogassem com mais entusiasmo e vontade de vencer, os proporcionando possíveis futuras convocações e conseqüentemente mais gratificações, óbvio que isso não caracteriza o profissionalismo, mas criou condições para o surgimento. (CALDAS, 1989)

Em 1998, outra grande revolução no futebol brasileiro, se não a maior, a criação da Lei Pelé. Antes dela os clubes compravam o direito de ter o jogador, e este atleta só poderia jogar em outro clube se o clube que possuísse o seu direito quisesse negociar, ou seja, a carreira do jogador e o seu destino profissional não pertenciam a ele, mas sim ao clube que tinha o seu passe. Jogadores e profissionais da área consideravam isso abusivo, pois os clubes tinham total controle sobre a carreira e a vida profissional do atleta.

---

\* Premiações monetárias recebidas pelos atletas após alcançarem os resultados traçados pela diretoria.

A Lei Pelé tornou o futebol mais profissional na medida em que o jogador teria um contrato podendo negociá-lo de qualquer maneira, como afirma Ortega (2008) ao site Futebol e Negócio, “Com a promulgação da Lei Pelé os atletas ganharam a liberdade de negociação do seu contrato, e o vínculo desportivo passou a ser parte acessória do contrato de trabalho, tendo necessariamente sua eficácia vinculada à existência de um contrato de trabalho em vigor.”

## **2.2 MARKETING**

### **2.2.1 HISTÓRIA DO MARKETING**

Relativamente novo, o marketing começou a ser estudado há pouco tempo e só ganhou espaço no mercado depois do fim da Revolução Industrial em meados do século XIX, onde as empresas começam a se deparar com uma nova realidade. Nessa época o marketing tinha como único objetivo a maximização dos lucros, sem levar em conta os diversos outros fatores que hoje englobam a área, como preços, estoques e concorrentes, e assim se manteve até o final da Segunda Guerra Mundial, onde começa uma nova era, a concorrência entre as empresas ganha destaque e surge a necessidade de encontrar novas alternativas para fidelizar os atuais clientes e atrair novos. (GRACIOSO, 1997)

Em 1950, Peter Drucker, economista austríaco, lança o livro “A Prática da Administração”, onde coloca o marketing como uma poderosa força que deve ser levada em conta pelos administradores, não ficando limitada apenas a baixar os preços dos produtos.

Os anos se passam e a concorrência entre as organizações só aumenta, o marketing se torna uma ferramenta ímpar dentro das empresas na luta pela sobrevivência e expansão dos negócios. Desde então o que se vê são empresas investindo cada vez mais em seus departamentos da área, a fim de melhor satisfazer seus clientes e sempre buscando angariar novos. (KOTLER, 2000)

## 2.2.2 DEFINIÇÕES DE MARKETING

Não há uma definição única ou correta sobre o tema. O que existem são diversas noções que se completam e tornam-se mais complexas à medida que o próprio Marketing vai adquirindo diversas facetas. Muitos de forma errônea pressupõem que Marketing é igual à propaganda, é até compreensível, visto que a propaganda é uma parte do processo, e talvez a mais difundida que chega até o público, porém, não podemos resumir Marketing a isso.

Na década de 80, no livro “Administração de Marketing”, Kotler afirmou:

Marketing é uma atividade humana dirigida à satisfação das necessidades e desejos através de um processo de troca. (KOTLER, p. 47)

Em 2000, em nova edição do livro, ele atualiza a definição:

Gestão de Marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes. (KOTLER p.30)

Por fim, em 2003, no livro “Marketing de A a Z” o autor renova o conceito, dizendo que:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente". (KOTLER p.11)

Existe também uma versão mais atualizada do conceito, de acordo com a AMA, American Marketing Association\*, segundo a Associação: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders.”

---

\* Fonte: (<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>)



Um dos principais propósitos do marketing é identificar as necessidades dos consumidores, oferecendo e desenvolvendo produtos que atendam aos anseios do público consumidor. É uma atividade que liga os produtores de um produto ou serviço com os clientes, quer sejam existentes ou potenciais. As suas técnicas são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida. Podem-se observar suas aplicações e estudos de seus métodos nos vários segmentos das ciências sociais, principalmente a psicologia, a sociologia e a economia (KOTLER; ARMSTRONG, 1992).

As estratégias são um importante fator na aplicação do marketing pelas empresas, devem ser executadas com eficiência, para que disponibilizem produtos que atendam à expectativa dos consumidores em termos preço e, principalmente, de fidelização ao produto ou marca.

Diante do quadro apresentado estudiosos do marketing passaram a elaborar as primeiras metodologias abordadas sobre o marketing, como os 4Ps de McCarthy, difundidos por Kotler. Na compreensão de Kotler (2000) as atividades do marketing assumem diversas formas, as quais foram descritas pelo composto de marketing ou marketing mix, que é definido como o conjunto das ferramentas de marketing que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos de marketing. A rotulagem dessas ferramentas de marketing se deu em quatro grandes grupos que chamou de os 4Ps do Marketing – produto, praça, preço e promoção.

Segundo Kotler (2000), o P de produto envolve variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, serviços, garantias, devoluções, tamanhos, entre outros aspectos relacionados ao produto da empresa, já que para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços que são ofertados tenham boa qualidade e características que atendam aos gostos dos consumidores.

Na Praça, ou distribuição, é preciso pensar em locais, estoques, transporte, cobertura e canais para a distribuição dos produtos. É necessário levar em conta o público-alvo do produto e a localização dele, além disso, deve-se conhecer o perfil dos consumidores para que a empresa tome as melhores decisões.

Já, o Preço abrange descontos, concessões, prazo e condições de pagamento e financiamento, entre outros. As definições de preço precisam

levar em conta os custos da empresa na produção do bem ou serviço que será ofertado, além das suas despesas e do lucro que a empresa pretende ganhar com a venda.

E por fim, o P de Promoção contempla todas as decisões tomadas que dizem respeito às promoções e à força de venda, relações públicas, propaganda e marketing direto. O principal trabalho de promoção do gerente de marketing é dizer aos consumidores que o Produto certo está disponível, no Preço certo e na Praça certa. (KOTLER, 2000)

### **2.2.3 MARKETING ESPORTIVO**

O termo Marketing Esportivo surgiu no final dos anos 70, pela Advertising Age (membro filiada da Associação Americana de Marketing), para representar a utilização de técnicas de marketing dentro do esporte. Desde então os estudos cresceram, acompanhado pelo mercado e o volume de movimentação financeira gerada pelo esporte em todo mundo, a ponto de se tornar uma área específica de pesquisa.

O marketing no esporte deve estar vinculado a algumas premissas básicas: produto, valor, desejo, demanda necessidade, satisfação, qualidade e mercado, esses conceitos fundamentais do marketing também se aplicam ao marketing esportivo. (CARDIA, 2004).

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias, dentro de um planejamento, que utilizam o esporte para atingir suas metas. É o processo de elaborar e programar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores através do processo de troca, e, realizar os objetivos da empresa.

De acordo com Poit (2006), o marketing esportivo trabalha com objetivos cruciais para qualquer investimento neste ramo que são fortalecimento de imagem e marca, retorno de mídia, conquista e manutenção de mercado, é usado também como ferramenta de comunicação que agrega

valores à marca ou a imagem, aumenta o reconhecimento do público e proporciona maior credibilidade.

A visão de Bertoldo (2000) é similar à do autor citado acima, ele descreve marketing esportivo como um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação das modalidades esportivas, clubes e associações, sejam pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Na contramão dos autores acima citados, segundo Morgan e Summers (2008), o marketing esportivo deve ser lidado de forma separada do marketing exatamente por ser uma área muito complexa. Segundo os autores, os esportes têm diversas características de serviços, as quais diferem dos produtos, como: intangibilidade, perecibilidade e heterogeneidade. O primeiro refere-se ao fato que a maioria das experiências esportivas não são físicas, o segundo diz respeito a não sustentação dos registros dos eventos ou produto esportivos e quando os ingressos não forem vendidos, não existe receita. E por fim o último aspecto está relacionado ao fato que cada experiência esportiva é única para cada cliente que utiliza o serviço dos esportes.

O campo de atuação e abrangência do marketing esportivo é vasto e vai desde projetos de eventos até projetos de venda de patrocínio, licenciamento e de marketing para clubes, federações, ligas e confederações esportivas.

Afif (2000) discorre sobre algumas ações que as empresas podem executar com o marketing esportivo:

a) Reforço ou construção da imagem institucional de uma empresa, já que ela é muito favorecida ao se associar ao esporte, por tudo que o esporte representa como emoção, paixão, raça, amor, ideal, etc. As alegrias que o esporte oferece ao torcedor (consumidor) acabam se transferindo à imagem da empresa; (AFIF 2000, p. 24)

b) Alternativa à Mídia Convencional: para companhias que almejam atingir um público específico, o marketing esportivo é uma meio eficiente de comunicação, pois alcança excelentes resultados, mesmo trabalhando com verbas menores se comparada com o custo de uma campanha televisiva; (AFIF 2000, p. 24)

c) Rejuvenescimento da Imagem: Cada vez mais empresas se utilizam do esporte para a comunicação, pois além de ser ferramenta de marketing, constrói e rejuvenesce um produto ou marca de uma companhia. Um dos cases clássico é o do Banco do Brasil que passava por problemas financeiros e funcionários desmotivados.

Assim que passou a patrocinar o Voleibol, obteve novas parcerias com seus clientes e conseguiu angariar novos; (AFIF 2000, p. 25)

d) Incremento nas Vendas: Não basta apenas desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. Toda empresa é forçada pela própria natureza dos clientes e da concorrência a adotar em seu plano de marketing formas criativas de comunicação, e o marketing esportivo é uma dessas formas; (AFIF 2000, p. 26)

e) Segmentação do Público alvo: As empresas poderão empregar o marketing esportivo na segmentação de seu público-alvo, compunha-se ele de homens ou mulheres, jovens ou adultos, pessoas de baixo ou alto poder de compra. Assim, se quiserem atingir um público em especial basta escolher a melhor modalidade, aquela que tenha maior ligação com o público pretendido. (AFIF, 2000, p. 26)

Uma faceta importante do marketing esportivo é o tamanho do mercado potencial, ou seja, a probabilidade de que exista um significativo consumo básico que irá associar o patrocinador da mensagem com o acontecimento desportivo. Os maiores responsáveis pela popularização do marketing esportivo em todo o mundo foram as indústrias de cigarros e bebidas alcoólicas, como alternativa à proibição pelo Congresso Americano da veiculação de propagandas em determinados horários.(POZZI, 1998)

No Brasil, o patrocínio de equipes recente, pois só teve início nos anos 80, a partir do momento em que clubes passaram a estampar as marcas das empresas em suas camisas, até então esse tipo de parceria encontrava muita resistência por parte dos dirigentes. (AFIF, 2000)

No futebol, o patrocínio esportivo apresenta-se principalmente através da publicidade e propaganda nos uniformes dos clubes, nas dependências esportivas (estádios, centros de treinamento, ônibus da equipe), e no fornecimento de equipamentos esportivos a jogadores individuais de renome. Os clubes de futebol são excelentes veículos de comunicação, pois são mais baratos que a mídia televisiva e geram mais tempo de imagem do que se iguais valores fossem pagos diretamente para as emissoras na forma de comerciais.

## 2.2.4 MARKETING DE PATROCINIO

O patrocínio não é substituto de nenhum dos conceitos anteriores do mix promocional, contudo pode ser usado como forma de propaganda e promoção de vendas, o marketing de patrocínio deve ser considerado uma ferramenta de comunicação que permite ligar uma marca ou uma empresa a um acontecimento que atrai o público alvo, além de representar uma oportunidade para as organizações reforçarem suas marcas e destinarem total esforço para os públicos específicos e desejáveis. (POZZI, 1998)

Para Cardia (2004), patrocínio é uma técnica de comunicação que permite as empresas trabalhar com determinadas atividades que provocam um impacto publicitário sobre sua notoriedade e imagem e um efeito proporcional sobre suas vendas. Na contramão, segundo Contursi (2003), patrocínio é a aquisição dos direitos de filiar, ou associar produtos, eventos ou marcas, com o intuito de diversificar ou ampliar os benefícios obtidos com esta associação. Em geral não se espera que a utilização do marketing de patrocínio substitua as formas mais tradicionais de comunicação, e sim que as complemente.

No livro “Marketing as melhores práticas”, Terence A. Shimp, cita alguns fatores que são os principais responsáveis pela crescente do marketing de patrocínio no atual cenário mundial, e são eles: ajudam as empresas a reagir às variações de hábitos de mídia dos consumidores; contribuem para que as empresas sejam aprovadas por vários públicos; evitam o ruído intrínseco à publicidade nos meios de comunicação de massa; permite aos profissionais de marketing direcionar seus esforços diretamente ao público específico desejado.

Contursi (2003) explana alguns pontos que incluem o marketing de patrocínio, no entanto, lembra que não se deve limitar a eles: direito de exclusividade na associação de um produto ou categoria de serviços; vantagem de utilizar várias designações na conexão com o evento, como: produto oficial, fornecedor oficial e patrocinador oficial; liberdade de conduzir

determinadas ações promocionais, de acordo com o contrato de licenciamento, tais como sorteios ou vendas dirigidas; direito sobre a utilização de um serviço ou produto.

Cardia (2004) ainda cita alguns conceitos e formas usuais de patrocínio esportivo. São eles:

a) Patrocinador Oficial: esse módulo pressupõe a existência de outros patrocinadores no mesmo nível de importância. Os patrocinadores oficiais têm basicamente um pacote de direitos similar ao patrocinador exclusivo, mas não detêm o evento para si unicamente; (CARDIA 2004, P. 24)

b) Patrocinador Exclusivo: é a categoria mais desejada por qualquer marca, mas é também a menos usual em razão dos custos. Um patrocinador exclusivo tem uma gama quase infinita de oportunidades de ligar sua marca seus negócios ao esporte. O patrocinador exclusivo tem o direito de usar a logomarca, o nome e os símbolos que evidenciam a relação do patrocinador com o evento. Esses direitos são extensivos a publicidade, promoção e quaisquer outras que o patrocinador resolva utilizar para marcar sua estreita ligação com o evento; (CARDIA 2004, P. 24)

c) Official Supplier: essa categoria de patrocínio pode ser traduzida por fornecedor oficial. Dependendo do pacote de patrocínio montado para a operação esportiva em questão, tal modalidade pode ser muito representativa ou ser uma modalidade acessória. O mais comum é dar a essa modalidade uma posição acessória dentro do mix de patrocinadores no qual o fornecedor vai entregar ao evento, clube ou atleta um determinado produto ou serviço em troca de visibilidade; (CARDIA 2004, P. 25)

d) Parceiro sem fins lucrativos: essa fórmula difere das demais por não visar o lucro, não buscar ganho de imagem ou gerar vendas; (CARDIA 2004, P. 25)

e) Apoiador: Dentre as fórmulas de patrocínio, o apoiador é o de menor representatividade, mas, mesmo assim, faz parte dos modelos conceituais de patrocínio esportivo. O apoiador deseja contribuir na forma de apoio, mas quer o retorno como se patrocinador fosse. (CARDIA 2004, P. 25)

## 2.3 O FUTEBOL COMO PRODUTO

Como qualquer outro esporte o futebol é um produto, e como todos os produtos possuem seus aspectos tangíveis e intangíveis, e com o futebol não é diferente. Quando os consumidores participam de qualquer evento esportivo, não é apenas o jogo em si que está sendo consumido, mas sim toda uma vivência completa da partida, toda atmosfera do local, adicionado as atividades extras que acontecem ao redor das partidas, devem ser considerados. O torcedor sempre deve ser tratado como um consumidor, já que os esportes são atividades comerciais de alta competitividade e ligadas a setores de comunicação e entretenimento. (MONTAGNER e RODRIGUES, 2003)

Quando pensamos em futebol, geralmente a primeira lembrança que vem na mente das pessoas são os aspectos tangíveis do esporte, como a bola, os jogadores, os gols, os estádios, etc. Por outro lado, sentimentos e sensações afloram de maneira diferente em cada pessoa ao assistirem o mesmo jogo. Logo, sabemos que a vivência que cada pessoa tem com o futebol é diferente e por essa razão que os aspectos intangíveis do futebol devem ser considerados e estudados para melhor atender os torcedores, já que segundo Kotler (1999), a imagem de uma marca permite que os consumidores se identifiquem com os benefícios de um produto, criando uma ligação emocional e conseguindo se diferenciar dos concorrentes.

O futebol não segue um roteiro, times com forças distintas se enfrentam e nem sempre o melhor ganha, dois times podem se enfrentar na mesma semana três vezes, e cada jogo terá suas peculiaridades, todos esses fatores dificultam garantir a satisfação dos consumidores, o futebol realmente é uma caixa de surpresa, porém se bem entendido e organizado consegue-se minimizar essas variâncias.

Pozzi (1998) ressaltou que o futebol é inconsistente e imprevisível e isso tudo faz com que as empresas (clubes) tenham pouco controle sobre o produto principal: o próprio jogo.

A produção e o consumo do produto futebol ocorrem no mesmo espaço de tempo: enquanto os times estão realizando o jogo, os torcedores estão assistindo/consumindo. Estes mesmo consumidores também participam do

processo de produção desse produto, uma vez que fazem parte do espetáculo e sua maior ou menor presença pode afetar substancialmente o rumo de um jogo, o que torna o produto extremamente perecível, caso não seja vendido naquele momento, não será possível vendê-lo posteriormente. Por essa razão, deve-se tentar o máximo realizar uma pré-venda do evento, buscando atingir o maior número de consumidores. (MONTAGNER e RODRIGUES, 2003)

Apesar de existir um apelo quase universal pelo futebol, não se pode oferecer um único produto para todos os torcedores. Da mesma forma que empresas necessitam segmentar seus mercados, os clubes devem trabalhar da mesma forma e buscar entender quem é seu torcedor. Não existe um único perfil de consumidor no futebol, há peculiaridades em cada torcedor e é função dos clubes compreenderem o mercado em que devem atuar, para oferecer os mais variados produtos para consumo. Os times devem ter em mente que são os torcedores os principais responsáveis pelo produto, e precisam entender que o futebol atualmente é um produto envelhecido, que precisa ser renovado para reconquistar o público e o espaço que vem perdendo para as outras formas de entretenimento, como cinemas, teatro, festivais e shows. (POZZI, 1998)

### **2.3.1 A MARCA DOS CLUBES**

Quando bem elaboradas as marcas oferecem diferenciação e agregam valor ao seu produto, os clientes não compram apenas o produto, mas também as marcas, e são elas que geram as percepções subjetivas de um produto, além de trazer um conjunto de experiências, lembranças e sentimentos relacionados a ela. As marcas são como selos de qualidade que atestam desempenho e qualidade superior aos produtos a elas relacionados.

Todo esse processo da construção da identidade de uma marca não acontece repentinamente, pelo contrário, leva tempo e requer esforços. Existem quatro pilares que são fundamentais e auxiliam na construção de uma marca: diferenciação, relevância, estima e familiaridade. (PHILIP JONES, 2004)



Tomando a Coca-Cola como exemplo, a empresa que hoje é considerada por muitos sinônimo de qualidade e sabor, consegue vender seus produtos por um valor acima do de mercado, sem perder espaço na vida das pessoas. Contudo, sabemos que a coca-cola não vende apenas refrigerante, entretanto ao se citar o nome Coca Cola, a primeira imagem que nos vem à cabeça é a do refrigerante, portanto, nota-se que a empresa conseguiu um status maior que seus próprios produtos. Muitas empresas brasileiras ainda não descobriram a importância de se ter uma marca forte e o quanto a marca pode agregar valor aos negócios.

Se grandes empresas brasileiras, geridas por profissionais gabaritados buscando sempre a expansão dos negócios não descobriram o verdadeiro valor das suas marcas o que podemos imaginar dos clubes de futebol brasileiros, onde ainda reina o amadorismo?

Affif (2000) explana sobre esta questão da imagem do clube como seu maior patrimônio, relatando as evidências que tornam os clubes tão amadores, e a real necessidade de fixar a marca perante seus torcedores. Outro apontamento do autor, diz respeito ao formato comunicativo utilizado pelos clubes sobre a necessidade de haver total controle e utilização de uma linha adequada ao público alvo em questão, com vigor que gere resultados e que aproxime a relação entre clube e torcida.

Os clubes de futebol tem uma vantagem enorme em relação as empresas tradicionais, eles não precisam trabalhar um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento de uma marca: a fidelidade de seus clientes. Afinal, uma vez decidido o time, não se muda mais. Para os clubes, ter uma base de clientes que passe de geração em geração parece ser o suficiente, não existe uma preocupação de agregar novos torcedores, não se faz qualquer tipo de esforço para trabalhar a marca e deixa - lá mais forte, aproximando-a dos torcedores e gerando mais receitas através do consumo.

Amaury Ribeiro Jr em seu livro “O lado sujo do futebol” destaca a corrupção e o lado negro por trás do futebol brasileiro, afirmando:

“Depois de nove horas sendo questionado, ficou evidente a responsabilidade de Teixeira na má administração da CBF, no uso indevido de seus recursos, nas doações ilegais para políticos em campanha eleitoral, na cooptação e corrupção de dirigentes de federações, na

desorganização do futebol brasileiro. E vieram a público preciosos indícios do nebuloso enriquecimento do presidente da CBF e de seus amigos e sócios, da evasão de divisas, da lavagem de dinheiro, da sonegação fiscal” (RIBEIRO, 2014, pg 110)

É perceptível que existe consumidor, o que não existe é oferta. Não existe a intenção dos clubes de oferecerem melhores condições a seus torcedores, de levar aos consumidores uma marca mais forte, que lhe traga mais benefícios. Portanto, os clubes brasileiros precisam descobrir quanto suas marcas realmente valem, precisam realizar um esforço em conjunto, para que todos fortaleçam sua marca e ganhem mais visibilidade com elas. (AFFIF, 2000)

### **3 – APROFUNDAMENTO E ESTUDO DO CASO PALMEIRAS E PARMALAT**

#### **3.1 A CRISE NO FUTEBOL BRASILEIRO**

Os resultados do futebol brasileiro são melhores dentro do que fora de campo, isso já virou um consenso entre torcedores. A maioria dos clubes de futebol sofre com dívidas milionárias, a situação financeira dos clubes é catastrófica. Isso se deve ao fato, entre outras coisas, a maneira na qual o futebol sempre foi tratado no Brasil, de forma amadora, instável, com a paixão sobrepondo a razão, entre outros aspectos. Segundo dados do site [globoesporte.com](http://globoesporte.com)\*, o valor das dívidas dos 20 clubes que disputaram o Campeonato Brasileiro da Série A em 2017 ultrapassa a marca de 6,5 bilhões de reais.

Soma-se a isso, ao não controle das verbas destinadas aos clubes pelos patrocinadores e televisão, juntamente ao não controle das federações perante aos clubes e da CBF sob as federações. Esta realidade de total amadorismo, atrelada a corrupção, afasta prováveis investidores, os quais vislumbram, no esporte, uma eficiente estratégia para divulgação de suas marcas.

---

\*Fonte: <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/peso-do-atraso-clubes-registram-r-2-bi-em-dividas-trabalhistas-e-3-mil-processos.ghtml>

Uma solução encontrada pelos clubes e cartolas foi a técnica de co-gestão esportiva, capaz de administrar o investimento realizado por parte das empresas investidores junto às entidades esportivas transformando os antes patrocinadores e patrocinados, em parceiros na busca por objetivos mútuos. O caso o qual exemplificaremos a seguir tem como objetivo analisar a técnica de co-gestão no patrocínio esportivo no Brasil, e como base irá se estudar a principal parceria de sucesso entre clube e empresa, Palmeiras e Parmalat, já que foi a que mais trouxe resultados para ambas as partes, como veremos a seguir, e por estar registrado na biblioteca da FIFA como um dos oito maiores cases de sucesso do mundo.

Seguindo uma lógica, primeiramente verificou-se a experiência em investimento no esporte por parte da empresa investidora, em seguida foram abordados os motivos pelos quais a Parmalat escolheu o Palmeiras, posteriormente uma profunda análise de todo o processo de co-gestão entre as empresas, quase no fim do case um dos objetivos da multinacional ao investir no esporte e por fim será relatado o poder que o marketing esportivo pode ter quando bem aplicado, juntamente com os números para comprovar os resultados.

### **3.2 A PARMALAT E O FUTEBOL**

A Parmalat se tornou um marco na história dos negócios esportivos no Brasil e no mundo. Com o objetivo de melhorar sua imagem institucional, a multinacional italiana investiu massivamente nos esportes, sobretudo no futebol. O modelo adotado pela empresa não foi um simples patrocínio, foi escolhido o sistema de co-gestão, onde se permite a participação ativa do patrocinador sob o clube. (CABALLERO E CARVALHO, 1998)

Seus investimentos tiveram início no início da década de 70, quando começou a patrocinar competições de esqui, passou pela Fórmula 1, até chegar ao futebol nos anos 80. Foi o ano de 1987 o grande marco para a empresa, ao perceber que o time da cidade onde funcionava sua matriz, o Parma, estava passando por momentos de dificuldade, a Parmalat iniciou um

forte patrocínio junto ao clube italiano. O primeiro passo dado foi a suspensão dos contratos perante todos os segmentos esportivos que ela tinha, a verba foi toda direcionada ao Parma. Em 1988, a multinacional aumenta seu investimento no clube e torna-se sócia majoritária. Em 1990 o clube passa para a 1ª divisão do futebol italiano em apenas dois anos de administração conjunta, já que em 1987 a equipe disputava a terceira divisão do italiano. Em 1991, Parma se consagra campeão da Copa da Itália e a partir de então diversas outras conquistas são adicionadas a galeria de títulos do clube, paralelo ao desenvolvimento do clube em termos administrativos e mercadológicos. (MELO NETO, 1995)

No Brasil, a Parmalat começa investir nos esportes no ano de 1992 e devolve a estratégia de marketing esportivo como uma parte integrante de um planejamento estratégico que visava conquistar fatias significativas no mercado. A empresa então cria o processo de co-gestão junto com a Sociedade Esportiva Palmeiras, com experiências já adquiridas da Europa e o know-how do marketing esportivo a multinacional chega ao Brasil com três objetivos, primeiro a expansão do trabalho de marketing no esporte na América do Sul, seguido do fortalecimento e conhecimento da marca além de criação de um novo modelo de projeto de futebol no Brasil. (MELO NETO, 1995)

### **3.3 POR QUE O PALMEIRAS?**

Inúmeros fatores levaram a multinacional escolher a Sociedade Esportiva Palmeiras para firmar a parceria, o primeiro deles é o lugar, o Palmeiras tem origem italiana, o que favoreceu a identificação do clube e do torcedor com a empresa. Da mesma forma, existiam profissionais da Parmalat ocupando cargos na diretoria do clube paulista na época em que o contrato foi firmado, facilitando a aproximação entre ambas, o que facilitou a troca de idéias e a firmação de um posicionamento no mercado. O Palmeiras na época também possuía uma infra-estrutura adequada, com destaque para o centro de treinamento, além da mentalidade aberta para novas idéias, já que convivia com um jejum de títulos de 16 anos, a equipe encontrava dificuldades para montar times vitoriosos, e viu na Parmalat uma chance de mudar tais

resultados. O fato de o Palmeiras desenvolver outras modalidades esportivas, descentralizando as decisões apenas no futebol, foi outro fator determinante na escolha do clube. (MELO NETO, 1995)

Há de se salientar que a Parmalat não desenvolveu a estratégia de marketing no esporte, junto ao Palmeiras, através apenas do já conhecido patrocínio esportivo. A empresa italiana tinha como objetivo criar um projeto que mudasse a prática com o que se enxergava futebol no Brasil. O modelo de co-gestão seria ineditamente implantado no país, onde patrocinador e patrocinado tomariam as decisões em conjunto para o bem maior do clube e da empresa. (MELO NETO, 1995)

José Carlos Brunoro foi o homem colocado pela Parmalat dentro do Palmeiras para tomar as decisões, mas ele não caiu lá por destino, Brunoro fez um estágio no Parma da Itália, clube em que a multinacional patrocinava na época, e foi de lá que ele trouxe o modelo que seria implantado no clube alviverde. A postura dos dirigentes palmeirenses em relação ao novo modelo de gestão, onde um terceiro teria total influência na tomada de decisões foi muito bem recebida, por ser um homem administrador de esportes competente e muito bem sucedido na carreira, Brunoro também era Palmeirense.

### **3.4 A PARCERIA PALMEIRAS E PARMALAT: UM NOVO MODELO DE GERIR FUTEBOL**

É preciso parar com sugestões, idéias ou razões isoladas e partir para o planejamento formal, trabalhando as marcas esportivas com visão profissional. Uma administração eficiente é imprescindível para qualquer administração no mercado, no esporte não pode ser diferente. O modelo implantado pela Parmalat no Palmeiras foi o de co-gestão esportiva, uma eficiente alternativa para a administração de estratégias de patrocínio, seja pelas empresas investidoras ou pelas entidades esportivas. Segundo Caballero e Carvalho (1998), a co-gestão esportiva é uma técnica gerencial que tem como objetivo fazer com que as ações de um determinado processo de patrocínio sejam administradas em conjunto. A importância desta técnica reside

no fato de que, praticamente nenhuma decisão do processo que envolve o investimento seja tomada separadamente, tudo será decidido em conjunto, como contratações, investimentos e patrocínios, para que desta maneira os objetivos pré-traçados sejam alcançados. .

O processo de co-gestão deu-se em quatro etapas. Na primeira o Diretor de Esportes da Empresa, José Carlos Brunoro, fez um estágio no Parma da Itália, visando adquirir um know-how significativo para desenvolver um trabalho junto ao Palmeiras. A segunda fase baseou-se na implantação do processo, realizou-se uma análise completa da estrutura que envolvia a Sociedade Esportiva Palmeiras. Posteriormente, foi elaborado o projeto de co-gestão e apresentado à Empresa Alimentícia Parmalat. Por fim, depois de um período de negociações, em agosto de 1992, inicia-se definitivamente a implantação do modelo de co-gestão entre as duas partes. (MELO NETO, 1995)

Segundo a diretoria de esportes da empresa, para atingir o retorno esperado em cima do investimento, os co-gestores assumiram, em um primeiro momento, determinadas missões dentro do processo. O clube ficou incumbido de aprimorar a sua parte de infra-estrutura enquanto a Parmalat ficou com o encargo da parte técnica dos jogadores para compor a equipe, além da organização estrutural do clube, o convênio médico e o acompanhamento técnico da equipe. O fato de a própria empresa contratar os jogadores gerou muita polêmica na época, um fato novo que pegou a todos de surpresa e funcionava da seguinte maneira: a Parmalat fazia um empréstimo para o clube através de um adiantamento de patrocínio, o clube fazia suas contratações e adquiria os direitos dos atletas, ao revender os jogadores, caso haja lucro, o clube devolvia com correções a parte da Parmalat, e a parte do lucro que cabia ao Palmeiras era obrigatoriamente destinada ao departamento de futebol.

### 3.5 OBJETIVOS DE INVESTIMENTO NO ESPORTE

Segundo Barili (1987) ao admitirmos uma filosofia mundial de investimento no esporte, não se deve apenas financiar em termos monetários determinadas equipes ou modalidades, mas sim garantir uma estrutura adequada para que haja um desenvolvimento, e foi isso que aconteceu na Sociedade Esportiva Palmeiras, quando a Parmalat assumiu o controle, uma série de itens de apoio foram criadas para que o time e os atletas se desenvolvessem.

Para a empresa investidora, segundo Caballero e Carvalho (1998), a implantação da co-gestão esportiva foi fundamental, visto que com ela tem-se a oportunidade de participar ativamente, e de forma integrada, do processo de decisão do patrocínio. Neste mesmo sentido, Cardia (2004) afirma que o marketing esportivo, tem entre suas missões, a geração de resultados para os patrocinadores.

Os objetivos, em primeiro momento foram a criação de um Centro Administrativo, reformulação organizacional do Departamento de Futebol, criação de um organograma funcional de atividades para todos os profissionais do clube, estruturação do Centro de Treinamento, reformulação do Departamento Médico, criação de um Centro de Fisiologia do Exercício e estruturação da Assessoria de Imprensa.

A parceria entre Palmeiras e Parmalat foi a pioneira no Brasil, a grande mudança da vida do Palmeiras iniciava um novo referencial para a administração do esporte no Brasil. O futebol passou a ter um exemplo de como a empresa pode se associar aos clubes esportivos de forma produtiva e benéfica para todas as partes. Essa nova parceria não se restringiu a logomarca da empresa anunciada na camisa do clube, mas existia agora uma relação intrínseca entre as duas partes, onde a Parmalat influenciava diretamente o dia a dia do clube. (BARILI, 1987)

A estratégia adotada pela Parmalat em fazer essa parceria foi pensando em expandir seus negócios na América do Sul, em especial no Brasil, além de inovar o conceito de marketing de parceria no Brasil, trazendo o modelo de co-gestão, aplicado no Parma da Itália. A parceria deu muito certo, os ganhos da Parmalat foram exorbitantes, passou de um faturamento que era

de U\$\$100 milhões em 1988 para U\$\$ 1.2 bilhões em 1999. (MELO NETO, 2000)

### **3.6 O SIGNIFICADO DE UMA MARCA PARA A OUTRA**

Palmeiras e Parmalat foi um caso que merece destaque dentro do amadurecimento do futebol brasileiro, é considerado por muitos um dos primeiros patrocínios feitos em sólidas bases empresariais do mundo. Até o então o patrocínio esportivo era somente uma alternativa de mídia, com a marca da empresa estampada na camisa do clube ou algum outdoor nas imediações do estádio. Todavia, a Parmalat buscou algo novo, a empresa queria evoluir e ganhar espaço no país, e encontrou no futebol a maneira de alcançar seus objetivos.

Ambos os lados foram beneficiados, o modelo de co-gestão deu muito certo, a Parmalat teve visibilidade acelerada, a partir do momento que passou a fazer contratações para o clube, a empresa foi vista com outros olhos, não foi mais preciso fazer anúncios pagos para divulgação da marca, ela se espalhou sozinha. Outro ponto que é válido ressaltar foi o posicionamento que a marca ganhou no mercado, uma empresa jovem e que apóia o esporte é sempre muito bem vista. O impacto das vendas dos laticínios também foi crescente, muito por essa maior visibilidade e novo posicionamento. O futebol passou a fazer parte intrinsecamente da empresa, com a compra e venda dos jogadores, o lucro que eles proporcionavam a Parmalat era novamente investido na parceria, o que virou um ciclo vicioso.

Do outro lado da moeda, tinha o Palmeiras, que também ganhou muito com parceria, para o clube a Parmalat significou uma expansão no cenário nacional, o clube voltou a ganhar títulos e ter destaque na mídia. O recurso financeiro foi um fator preponderante no acordo entre as partes, a Parmalat contratou jogadores que o clube jamais sonharia na época, Edmundo, Roberto Carlos, Antônio Carlos, Evair, Zinho, Mazinho, Cesar Sampaio e Edílson foram alguns dos nomes que vestiram a camisa alviverde. A verba de patrocínio aumentou, juntamente com a arrecadação, que agora tinha mais dinheiro vindo das bilheterias, as cotas de televisão também aumentaram juntamente com a



venda de produtos oficiais do time. Outro fator chave para o clube alviverde foi a maneira com que os cartolas do clube passaram a enxergar o futebol, a capacidade gerencial junto com a experiência que a Parmalat tinha no ramo de gerir esportes era muito mais qualificada do que o Palmeiras possuía. (BARILI, 1987)

### **3.7 RESULTADOS**

Foi sem dúvida a mais bem sucedida parceria entre clube e empresa no Brasil. Teve seu início em 1992 e foi até 2000. Logo no primeiro ano de parceria o Palmeiras passou do 12º lugar do Campeonato Paulista para ser Vice Campeão. No ano 1993, conquista, após 16 anos sem títulos, o Campeonato Paulista e o Campeonato Brasileiro, além de levantar o caneco do Torneio Rio-São Paulo e a Copa Parmalat. Em 1994 repete o feito do ano anterior e se consagra novamente Campeão Paulista e Brasileiro. Em 1996 ganha novamente o Paulista e é Vice Campeão Da Copa do Brasil. Contudo o título mais esperado vem alguns anos mais tarde, em 1999 o Palmeiras se torna Campeão da Libertadores da América, o título mais desejado por todos os clubes do Brasil e da América do Sul, no mesmo ano disputa o Mundial de Clubes e fica com o vice campeonato, perdendo para o inglês Manchester United.

Não foi só o Palmeiras que se deu bem nessa parceria, a Parmalat que faturava cerca de 220 milhões de reais no ano inicial do projeto, 1992, passa a faturar 1.1 bilhão de reais em 1998. (MELO NETO, 2000). Diversos fatores levaram a tal feito, a exposição da marca e a venda de produtos aumentou drasticamente, o lucro com a compra e venda de atletas foi um fator chave nessa parceria. A exposição na mídia era absurda na época, mais de 13783 notícias sobre a Parmalat se espalharam entre jornais e revistas. A empresa foi título de matéria mais de 682 vezes, e foi notícia em mais de 3146 horas na mídia eletrônica em todo o país. Um fato que entrou para a história foi à semifinal da Copa Libertadores em 1999, após eliminar o Corinthians, seu maior rival, nas quartas de final, o desafio em seguida foi o River Plate da Argentina, neste jogo a Parmalat apareceu mais de 214 vezes na tela da Rede

Globo, totalizando 11 minutos e 39 segundos, o equivalente a dois meses de investimentos. (CONTURSI, 1991)

Esse aumento nas vendas e na mídia não foi única e exclusivamente graças a parceria com o clube, outras variáveis são relevantes ao analisar todo o processo de compra, como todos os compostos do Marketing Mix, produto, preço, praça e promoção. Todavia, pode-se dizer que através do desenvolvimento dessa estratégia de co-gestão, houve uma identificação maior dos consumidores com os produtos da empresa. Apesar da Parmalat sempre afirmar que o objetivo era procurar ganhar espaço comercial no país, ao investir profissionalmente no futebol diversas outras vantagens se atrelaram a empresa, como o exemplo já citado que foi a comprar e venda de jogadores.

### **3.8 O PODER DO MARKETING ESPORTIVO E O ATUAL MERCADO BRASILEIRO**

O marketing esportivo no Brasil se encontrar em um estágio muito primitivo de desenvolvimento, o lado organizacional precisa ser melhor desenvolvido, só assim os patrocinadores vão buscar os clubes para investir o dinheiro tanto no lado técnico quanto na parte de marketing. Outro fator ímpar que afasta investidores do futebol brasileiro é a visão amadorística do esporte, que faz com que empresários o utilizem apenas para obter vantagens. Prova disso são as recentes CPIs instaladas para avaliar os escândalos envolvendo clubes, federações, empresas e até mesmo atletas e treinadores.

É preciso ressaltar que a credibilidade é um dos fatores fundamentais no marketing, pois a partir do momento que o consumidor acredita no produto, a sua relação com a empresa se torna mais próxima de um marketing de relacionamento, que é a ligação que todas as instituições procuram. Affif (2000) acredita que o patrocínio esportivo tem condições de ser maximizado pelas empresas, aproveitando-se o próprio espetáculo e não somente o nome estampado nas camisas. Mesmo com todas as dificuldades, o autor também afirma que a cultura amadora e conservadora darão espaço as ações de marketing, pois o Brasil possui um enorme potencial de marketing esportivo.

Um dos argumentos de Afif nesse sentido é o fato de o Brasil ser o quinto maior mercado esportivo do mundo.

Outro fator que merece ser avaliado é o papel da televisão no marketing esportivo. No futebol, por exemplo, o faturamento dos times brasileiros depende basicamente da televisão, dos patrocínios e das bilheterias. Em média, 72% das receitas dos clubes, segundo o ranking do jornal Lance! no final de 2014, vêm dessas fontes.

Após todas as explicações citadas ficou claro que o marketing esportivo é muito eficiente quando bem executado. O caso Palmeiras e Parmalat serviu como base para demonstrar que tanto clube quanto empresa podem sair ganhando quando trabalham juntas em parceria, cercado por profissionais competentes o Palmeiras conseguiu alcançar seus objetivos assim como a multinacional italiana.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desse trabalho foi possível observar a evolução que o futebol teve no decorrer dos anos, passou de uma atividade de lazer, para um grande negócio que movimenta quantias imensuráveis de dólares por ano. Com tanto capital girando em torno desse esporte foi preciso que os clubes mudassem a maneira de gerir o futebol. Pegando com exemplo o futebol Europeu, o país que é considerado o centro do futebol, Brasil, vai a passos lentos em busca da profissionalização, são poucos os clubes que tem uma visão empresarial e tratam o futebol como um negócio. Muito disso ocorre pois são poucos os profissionais contratados pelos grandes clubes em regime integral que possuem poder de decisão para definir a política de marketing do clube. Em geral, os dirigentes brasileiros ainda não aprenderam a diversificar as formas como obtém suas receitas, e por isso os times ainda são muito dependentes dos direitos de televisão e da venda de jogadores. Fontes de receitas essas que já se mostraram incapazes de sustentar sozinhas um planejamento coerente e a manutenção de um balanço patrimonial saudável.

Analisando o caso Palmeiras/Parmalat, pode-se perceber o quanto a estratégia marketing no esporte pode gerar resultados significativos para as organizações empresariais obterem uma eficiente imagem no mercado. As aparições ou menções nos mais variados meios de comunicação, a “massificação” do nome, além da identificação, cada vez maior, com a prática de uma vida saudável (qualidade de vida), foram alguns dos benefícios que a Empresa Alimentícia Parmalat pode usufruir a partir de seu investimento no esporte. Porém, o simples desenvolvimento da estratégia marketing no esporte não garante, em momento algum, que os resultados sejam plenamente atingidos. É necessário adotar uma série de procedimentos para que as ações ocorram de acordo com o planejamento realizado pela empresa. No caso Palmeiras/Parmalat, percebe-se que a opção por determinadas estratégias foram significativas para o sucesso de todo o processo. Vejamos algumas delas. Com seu “know-how” de investimento no esporte há mais de trinta anos, a Empresa Alimentícia Parmalat optou por desenvolver a estratégia marketing no esporte no Brasil, junto a modalidade esportiva que despertava um verdadeiro fascínio na população, isto é, o futebol. No entanto, percebendo os

“rótulos” que predominavam nesta modalidade no país, a empresa desenvolveu um projeto no qual pudesse ter controle significativo sobre seu investimento. Implantou-se assim, a co-gestão esportiva. De igual forma, para controlar o envio de verbas, bem como o destino destas dentro do Departamento de Futebol do clube paulista, a multinacional italiana cria uma Diretoria de Esportes. Na verdade, esta diretoria não serviria apenas para monitorar as verbas destinadas, mas sim, prestar uma consultoria para seu patrocinado, no que diz respeito a assuntos administrativos, financeiros, compra e venda de jogadores, etc. Estes procedimentos, entre outros, garantiram, certamente, excelentes resultados para a organização. Por fim, é permitido afirmar que cada vez mais o esporte se apresenta como um excelente dispositivo para as empresas atingirem uma imagem significativa no mercado, abrindo assim, novos mercados de trabalho para profissionais das áreas da Comunicação Social, Educação Física, entre outros.

O futebol brasileiro precisa de uma gestão profissional com diretores remunerados, comprometidos com resultados e que respondam por seus atos. (AREIAS, 2008, p.27).

A parceria entre a multinacional italiana e o clube paulista abriu as portas para uma nova maneira de se pensar em futebol, depois da Parmalat a Crefisa chegou para investir no Palmeiras, porém os moldes dos dois vínculos são bem diferentes, assim como a quantia investida no clube.

Segundo o Jornalista Ciro Campos em matéria publicada no site [estadão.com.br](http://estadão.com.br):

A Crefisa surgiu em contexto turbulento parecido, ao assinar vínculo no começo de 2015, pouco depois de o time quase ter sido rebaixado no Brasileiro pela segunda vez em três temporadas. Desde então, injetou dinheiro, ajudou a contratar sete jogadores e acompanhou o Palmeiras a ganhar a Copa do Brasil, em 2015, e o Brasileiro, no ano passado, título conquistado pela última vez justamente na época da Parmalat.

A similaridade da parceria é muito grande em termos de investimento de atletas, no clube e em coisas do tipo. Só que a Parmalat era um regime profissional, participava da gestão. No caso da Crefisa, isso não ocorre", disse

Jose Carlos Brunoro, diretor da esportes da Parmalat na época da parceira e atualmente diretor executivo do Desportivo Brasil.

O vínculo contratual é a principal diferença entre as duas parcerias. A Parmalat exercia uma cogestão, para administrar os departamentos do clube com a participação da multinacional italiana. A Crefisa, por sua vez, atua como patrocinadora master no uniforme e contribuiu com reforços. O último deles foi o atacante Borja, trazido por R\$ 33 milhões.

Outra parceria de sucesso entre clube e empresa foi quando o Banco Excel investiu no Corinthians, foi previsto um contrato de 5 milhões de dólares por ano. Pozzi (1998) assim define a relação: "O contrato engloba o patrocínio na camisa e a parceria nos investimentos no Departamento de Futebol, como compra e venda de jogadores, publicidade estática no estádio e no Centro de Treinamento." Os salários dos jogadores pagos pelo clube tinham nesse período um teto fixado em R\$ 40.000 por mês, entretanto os atletas contratados pelo Banco poderiam aumentar seus rendimentos com contratos individuais de patrocínio com o próprio Excel (Porcari, 2000).

Para Pozzi (1998) o banco Excel foi o primeiro patrocinador de clube no Brasil a usar intensamente a imagem de jogadores de futebol em sua mídia. Apesar de ter esse direito garantido nos contratos de patrocínio, a maioria das empresas ligadas aos clubes acaba não utilizando os jogadores como garotos-propaganda.

Ainda segundo Pozzi (1998): Em apenas dois meses de parceria com o Corinthians, o banco já havia recebido como retorno de mídia de TV mais do que o investido. Em seis meses o banco já havia gasto R\$ 37, 7 milhões. Os resultados vieram rápidos, com o título paulista no ano de 97. Melhor ainda, o banco alcançou a média de 45 mil novas contas por mês em suas agências.

## 5 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Marcos; MASSARANI, Luisa. Bola no pé – a incrível história do futebol. Editora Cortez, 2010

AFIF, Antonio; BRUNORO, José Carlos. Futebol 100% profissional. São Paulo: Editora Gente, 1997.

AFIF, Antônio. A Bola da Vez – o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Editora Infinito, 2000

AREAIS, J. H. Uma bela jogada: 20 anos de Marketing Esportivo. 1. Editora Outras Letras. Rio de Janeiro, 2008.

BARILI Domenico. Inversão de marketing: o grande medo da indústria de marca, 1987.

BERTOLDO, C. P. Marketing Esportivo: Esporte nas estratégias empresariais. São Paulo, Editora Umesp, 2000.

BORSARI, José Roberto. Futebol de Campo. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1975.

CABALLERO, Nicolas; CARVALHO, Sergio. A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat. Passo Fundo, 1998.

CALDAS, Waldenyr. O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro. São Paulo: Editora Ibrasa, 1989.

CARDIA, Wesley. Marketing e Patrocínio Esportivo. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. Patrocínio. Rio de Janeiro: Editora Sprint, 2003.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. Marketing Esportivo. Volume I. Rio de Janeiro: Editora Sprint, 1991.

DUARTE, Orlando. O Futebol: história e regras. São Paulo: Editora Markron Books, 1994.

- DUARTE, Marcelo. O guia dos curiosos: esportes. 3ªed. Atualizada. São Paulo. Editora Panda Books, 2006
- FARIAS, Willian Balduino . Ensinando cidadania através do futebol. São Paulo. Editora: Raise, 2006
- FERRAN, Soriano. A bola não entra por acaso, Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol. São Paulo, Editora Larousse, 2010.
- GRACIOSO, Francisco Marketing: o sucesso em 5 movimentos. São Paulo: Atlas, 1997.
- JONES, Philip - A Publicidade na Construção de Grandes Marcas. Editora Nobel, 2004
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 14º ed. São Paulo: Editora Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip - Marketing De A A Z : 80 Conceitos Que Todo Profissional precisa saber. São Paulo: Editora Campus, 2003
- MELO NETO, Francisco de Paula. Marketing Esportivo. Editora Phorte. 1995)
- MELO, Neto, Francisco Paulo de – Marketing Esportivo – 2ª. Ed. – Rio de Janeiro: Record, 2000
- Montagner, R.P.C. e Rodrigues, E.F. *Esporte-Espectáculo e Sociedade: Estudos preliminares sobre sua influência no âmbito escolar.* São Paulo. 2003
- MORGAN, Melissa Johnson; SUMMER, Jane. Marketing esportivo. São Paulo: Editora: Thomson Learning, 2008.
- POIT, Davi Rodrigues. Organização de eventos esportivos. São Paulo: Editora Phorte, 2006.
- POZZI, Luis Fernando. A grande jogada: teoria e pratica de marketing esportivo. São Paulo: Editora globo, 1998.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. Esporte-espetáculo e futebol-empresa. Campinas: Unicamp, 1998.



SBRIGHI, Cesar Augusto. Como Conseguir um Patrocínio Esportivo – Um Plano para o Sucesso no Marketing Esportivo. São Paulo: Editora Phorte, 2006

SHIMP A Terence. Marketing as melhores práticas. Editora Bookman, 2001

SORIANO, Ferran. A bola não entra por acaso, São Paulo: Editora Larousse, 2010

XAVIER, Juarez Tadeu de Paula. Marketing: Fundamentos e Processos. Editora: Iesde Brasil SA, 2009.