



Faculdade de Comunicação

Departamento de Comunicação Organizacional

Projeto Final

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

A Gestão Estratégica do Patrocínio Esportivo

Um estudo de caso da Caixa Econômica Federal

Alexandre Gonçalves de Quadros

Novembro de 2014

Brasília – DF



Faculdade de Comunicação

Departamento de Comunicação Organizacional

Projeto Final

Orientador: Edmundo Brandão Dantas

A Gestão Estratégica do Patrocínio Esportivo

Um estudo de caso da Caixa Econômica Federal

Alexandre Gonçalves de Quadros

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional sob a orientação do professor Doutor Edmundo Brandão Dantas.

Novembro de 2014

Brasília – DF

Quadros, Alexandre Gonçalves de.

A Gestão Estratégica do Patrocínio Esportivo: Um estudo de caso na Caixa Econômica Federal. Brasília, 2014.

Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília – UnB.

Orientador: Edmundo Brandão Dantas.

1. Comunicação 2. Marketing Esportivo 3. Planejamento Estratégico

A Gestão Estratégica do Patrocínio Esportivo:

Um estudo de caso na Caixa Econômica Federal

Alexandre Gonçalves de Quadros

Brasília, Novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas (Orientador)

Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima

Profa. Dra. Delcia Maria de Mattos Vidal

Brasília

Novembro de 2014

Esta monografia é dedicada aos diversos gestores
que trabalham com o esporte, e também aos
apaixonados por futebol, mas que o vê de forma
diferente, além das quatro linhas.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que investiram em mim boa parte de tudo o que ganharam, seja material ou não, além de sempre depositar muita confiança, para que eu pudesse chegar aqui e continuar caminhando, buscando voos cada vez mais altos. Falo pouco sobre eles aqui, para que o texto de agradecimento não fique maior que o trabalho.

Aos meus colegas de turma, em especial Luisa Turbay e Felipe Bergman, que já provaram que a nossa amizade está além das barreiras da Universidade.

Ao professor Samuel, o Samuca, que me acompanhou no início deste projeto, sempre com dicas e ideias brilhantes, me incentivando e dando forças para ir até o fim. E um dos meus motivos para não atrasar a minha formatura em mais um semestre. Tenho a honra de tê-lo na minha banca examinadora.

Ao professor Edmundo, que desde o pré-projeto demonstrou interesse em me acompanhar nessa jornada, e que por muitas vezes acreditou mais no meu trabalho do que eu mesmo.

À minha namorada e, se Deus quiser, futura esposa, Giovanna. Foi ela que me aguentou nos meus momentos de maior estresse, era meu apoio para continuar e meu refúgio quando eu queria pensar um pouco em outra coisa. É sem dúvida a mulher da minha vida.

Por fim, agradeço a Deus, que por várias vezes já mostrou sua existência na minha vida, com quem eu sempre posso contar e que nunca me deixou desamparado.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar como o patrocínio esportivo ao futebol pode ser utilizado como ferramenta de *marketing* para empresas que desejam aumentar o valor de sua marca, agregando a ela valores e atributos admirados pelo público consumidor em geral. Para tanto, foi utilizada a Caixa Econômica Federal como exemplo para um estudo de caso, na intenção de buscar uma empresa que faz bom uso dessa estratégia, atuando em nível nacional. O trabalho passa por três temas que foram estudados mais a fundo, a saber: Estratégia, *Marketing* Esportivo e Patrocínio, áreas essas correlatas neste estudo. Com um bom embasamento sobre estes temas, foi analisado até que ponto as ações do banco estão de acordo com a teoria. Não se pretendeu, aqui, obter um panorama mais amplo sobre a atuação de outras empresas neste negócio. Porém, a atuação da organização estudada mostrou-se exemplar, trazendo bons retornos à imagem e aos cofres da instituição. Concluiu-se que uma empresa com uma atuação planejada no patrocínio esportivo possui grande potencial de sucesso.

Palavras-chave: Comunicação, *marketing* esportivo, planejamento estratégico, patrocínio esportivo, futebol, marca.

ILUSTRAÇÕES

Fig. 1 – Evolução das receitas com patrocínios no futebol brasileiro	p. 11
Tab. 1 – Clubes patrocinados pela Caixa em 2014	p. 38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	p. 09
1.1. Tema	p. 10
1.2. Delimitação do Tema	p. 10
1.3. Problema de Pesquisa	p. 10
1.4. Justificativa	p. 10
1.5. Objetivos	p. 11
1.5.1. Geral	p. 11
1.5.2. Específicos	p. 11
1.6. Limitações da Pesquisa	p. 11
1.7. Síntese da Metodologia	p. 12
1.8. Estrutura do Trabalho	p. 12
 2. METODOLOGIA	 p. 14
 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 p. 16
3.1. Estratégia	p. 16
3.2. <i>Marketing</i> Esportivo	p. 21
3.3. Patrocínio Esportivo	p. 26
 4. APROFUNDAMENTO DO TEMA	 p. 32
 5. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	 p. 41
 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	 p. 47
 REFERÊNCIAS	 p. 50
 ANEXO	 p. 54
 APÊNDICE	 p. 59

1. INTRODUÇÃO

Várias empresas estão mais propensas hoje a aplicar recursos em patrocínio esportivo por vários fatores. Parece que os consumidores consideram mais provável comprar produtos de marcas que investem no esporte. Existe, também, o fenômeno da simpatia instantânea com uma marca que patrocine um atleta, esporte ou clube de preferência de um indivíduo, visto que o esporte no Brasil é objeto de grande paixão e entusiasmo. Até por isso, muitas vezes uma empresa patrocina diversos clubes de futebol, até mesmo rivais, para não perder um determinado público.

O patrocínio, segundo Francisco Paulo de Melo Neto é

Uma ação de marketing promocional que, ao dar suporte às demais ações do composto promocional, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, em especial no que se refere à imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros. (MELO NETO, 2003, p. 13)

Ou seja, o patrocínio é um recurso utilizado para assimilar sua marca a valores buscando benefícios da outra parte. Então, enquanto um lado oferece dinheiro ou algumas condições especiais, o outro lado oferece benefícios que são interessantes estrategicamente para a marca patrocinadora. Com isso busca-se maior valor de marca, identificação com o público, confiabilidade.

Nesta questão, o esporte tem atrelado a si uma imagem de “saúde, juventude e bem estar”, de acordo com Thiago Terra, do Mundo do *Marketing* – revista eletrônica especializada em *Marketing* (2010). Um bom exemplo é o case do Banco do Brasil (BB). Esta marca precisava se rejuvenescer e apostou no vôlei, patrocinando a seleção brasileira. Em alguns anos a média de idade dos seus clientes diminuiu consideravelmente, pois o público jovem passou a se identificar com o BB.

Mas investir no esporte também traz alguns riscos. Se um atleta é pego no teste de *dopping*, uma equipe se envolve em algum escândalo de compra de jogos, ou alguém é até preso, como no caso do goleiro Bruno Fernandes, ex-jogador do Flamengo, o patrocinador não vai querer que isso seja uma mancha na sua marca.

Contudo, o melhor antídoto contra qualquer tipo de risco ou crise em empresas parece ser mesmo o planejamento – especificamente aqui, o planejamento estratégico para o patrocínio esportivo. Algumas questões devem ser pensadas, além do já citado risco de crise, como o relacionamento, possibilidades além da exposição da marca,

parcerias pontuais, campanhas conjuntas, uso da imagem dos atletas, carga de ingressos para utilizar em promoção de vendas.

Estabelecer uma estratégia central pode ser determinante na decisão de patrocinar um clube. “(...) a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidades internas” (MINTZBERG et al., 2010, p. 55). Então, ao decidir sobre o patrocínio esportivo, deve-se ter em mente o que as empresas podem oferecer (capacidades internas) e o que elas podem receber como retorno desse investimento ao aproveitar uma “oportunidade externa”.

Enfim, por mais que o planejamento estratégico já tenha se mostrado como primordial para as empresas, no momento de se patrocinar ou prospectar um patrocínio ele, em grande parte das vezes, parece ser deixado de lado. O esporte deve ser visto agora como um negócio, algo que pode trazer retorno, tanto financeiro como de imagem organizacional.

1.1. Tema

A gestão do patrocínio esportivo, realizado pela Caixa Econômica Federal, em clubes de futebol profissionais.

1.2. Delimitação do Tema

Analisar o que vislumbra uma empresa de grande porte, como a Caixa, ao investir no patrocínio esportivo e buscar novas ideias do que pode ser feito para potencializar tal estratégia.

1.3. Problema de Pesquisa

O que uma grande empresa, no caso a Caixa Econômica Federal, poderia fazer para aproveitar melhor os recursos investidos em patrocínio esportivo de clubes de futebol?

1.4. Justificativa

O patrocínio esportivo cresceu de forma surpreendente nos últimos anos, como mostrado no gráfico da figura 1. Este crescimento, impulsionado pelo desenvolvimento econômico do país e a profissionalização dos esportes, deve ser analisado de forma crítica e objetiva. Portanto, este trabalho assume o papel de pensar estrategicamente o tema, fazendo com que o patrocínio esportivo ofereça o máximo que pode ser tirado

dele, tornando-se extremamente benéfico para a empresa patrocinadora, alcançando os objetivos propostos de forma profissional e planejada.

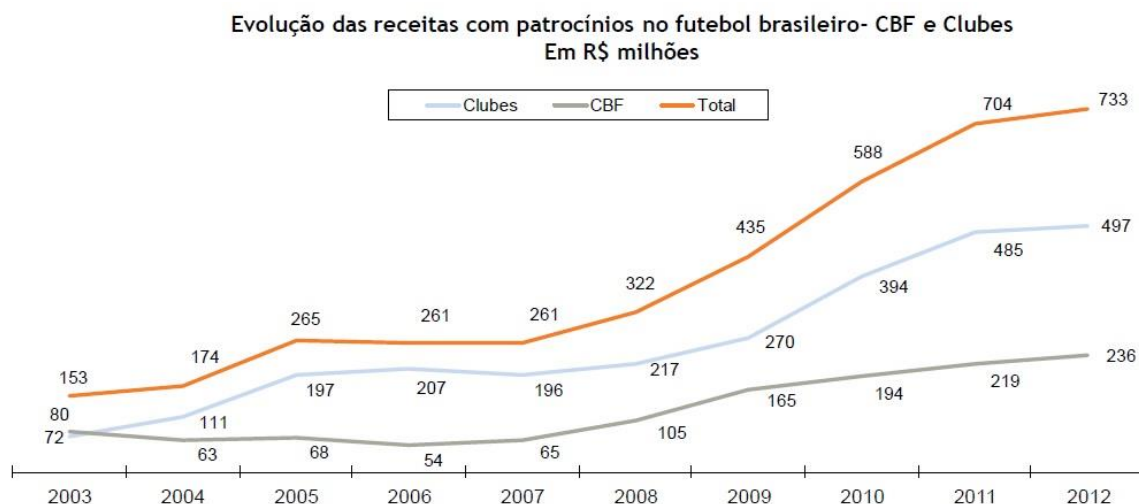


Figura 1. Evolução das receitas com patrocínios no futebol brasileiro. SOMOGGI, 2013.

1.5. Objetivos

1.5.1. Geral

Investigar a importância e influência da gestão estratégica para um patrocínio bem-sucedido de clubes de futebol, a partir do estudo de caso da Caixa Econômica Federal.

1.5.2. Específicos

- (a) Verificar como se dá o relacionamento Patrocinador/Patrocinado.
- (b) Identificar as possibilidades que podem ser aproveitadas nesta relação.
- (c) Verificar como as ações de patrocínio da Caixa podem ser otimizadas através do planejamento estratégico.

1.6. Limitações de Pesquisa

A intenção primeira neste trabalho era investigar o patrocínio esportivo pelo viés do patrocinado, o que não foi possível pois, por ambição pessoal, pretendia-se trabalhar com clubes de grande expressão no esporte nacional. Então, pelo gasto e tempo que seriam necessários com viagens a outros estados, já que no Distrito

Federal não há, hoje, time com tal requisito, foi preferida a pesquisa pelo viés do patrocinador.

Assim sendo, a barreira geográfica deixou de existir, pois em Brasília está a sede da Caixa Econômica Federal, uma das maiores patrocinadoras do futebol brasileiro. Com essa proximidade e a abrangência de negócios desta empresa, tornou-se possível uma ampla investigação sobre o tema. Mas outra limitação surgiu aqui, pelas muitas incompatibilidades entre nossa agenda e das pessoas que nos forneceram alguns dados da empresa. Por isso, foi necessário substituir a entrevista por um questionário, que reduz a dificuldade de deslocamento e favorece o envio e respostas em momentos distintos.

Pelo tempo disponível, não seria possível abarcar também o campo dos pequenos patrocínios, ainda que seja um grande mercado que mereça atenção, principalmente em estratégias diferenciadas para o patrocínio por pequenas empresas.

1.7. Síntese da Metodologia

A metodologia utilizada é um estudo de caso realizado na Caixa Econômica Federal. Como método de coleta foram utilizados a entrevista com os gestores de comunicação da instituição e a pesquisa bibliográfica. O estudo de caso, apoiado pela entrevista, serviu para entender e demonstrar o relacionamento existente no patrocínio esportivo no futebol brasileiro para, a partir daí, confrontar com o que dizem os especialistas da área, por meio de seus livros e artigos, sobre as boas práticas de patrocínio esportivo. Tal escolha tornou possível a apresentação de um exemplo em nível nacional.

1.8. Estrutura do Trabalho

Seguindo este primeiro capítulo introdutório, o capítulo 2 mostra como o caminho foi percorrido, ou seja, a metodologia utilizada. O capítulo 3 contém uma revisão de literatura dos subtemas (a) estratégia, (b) *marketing* de patrocínio e (c) *marketing* esportivo. O conhecimento extraído daí embasa o restante do trabalho, particularmente o capítulo 4, que consiste num aprofundamento do tema, levando a teoria de encontro à prática da Caixa Econômica Federal. Os resultados serão apresentados no capítulo 5 juntamente com a análise e discussão do tema e sua aplicação prática. O capítulo final traz as conclusões obtidas após o trabalho, além

das recomendações, que são dirigidas em parte para o campo acadêmico – estudantes que desejam abordar o mesmo tema –, em parte para a própria empresa. Ao final, são apresentadas as devidas referências e os anexos.

2. METODOLOGIA

O campo das ciências sociais, da qual a Comunicação faz parte, “dispõe de grande variedade de métodos” (GIL, 1999, p. 26), sendo necessário especificar quais caminhos foram utilizados e que ferramentas o pesquisador lançou mão de utilizar ao longo desta jornada.

O presente estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, a qual “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 1999, p.44). É característica desse tipo de pesquisa a observação, análise e correlação de fatos, como uma boa gestão do patrocínio esportivo e o aumento do valor de marca da organização.

Para a coleta de dados foi utilizada, entre outras, a pesquisa bibliográfica, que também pode ser usada em associação e complementação à pesquisa descritiva, e aqui serviu para a construção de um panorama geral sobre o tema estudado. Este tipo de pesquisa

Constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, enquanto é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. (CERVO e BERVIAN, 1983, p. 55).

A pesquisa documental, que se diferencia da bibliográfica pela natureza das suas fontes, também foi amplamente utilizada. Cervo e Bervian (1983, p. 79) utilizam o conceito de documento da *Union Française des Organismes de Documentation*, que afirma que “documento é toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”. Portanto, com base neste conceito, a utilização de textos não acadêmicos, como matérias de jornais, por exemplo, em um estudo acadêmico é legítima. Gil (1999, p. 66) ainda diferencia os documentos como sendo de primeira ou de segunda mão. Os de primeira mão são aqueles que não receberam tratamento analítico, como reportagens, enquanto que os de segunda mão já foram analisados de alguma forma, como os relatórios de empresas. As duas classes documentais, portanto, foram utilizadas.

Outra técnica de coleta utilizada foi a entrevista em profundidade, com perguntas abertas, que ocorreu em dois momentos. Primeiramente, houve um contato inicial, com o intuito de fazer as apresentações e coletar informações iniciais. Com algumas informações em mãos, foi enviado, por *e-mail*, um roteiro de perguntas¹ afim de obter os subsídios necessários para a confecção do trabalho. Foram entrevistadas a Symara Machado e Paula Masullo, funcionárias da Superintendência de Promoção e Eventos – SUPEN, da Caixa Econômica Federal, que atuam diretamente com os contratos de patrocínio no futebol, sendo este o motivo pelo qual foram escolhidas para a entrevista. Os contatos ocorreram durante o mês de outubro de 2014.

Segundo Cervo e Bervian (1983), a entrevista pode ser utilizada “sempre que (os pesquisadores) têm necessidade de dados que não podem encontrar em registros e fontes documentárias e que podem ser fornecidos por certas pessoas” (p. 157).

Para analisar como se dá a aplicação prática da teoria estudada, foi utilizado o estudo de caso na Caixa Econômica Federal. Segundo Robert Yin (2010, p. 24), “o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Neste caso, foi possível absorver as características de um caso real de patrocínio esportivo.

Por fim, neste trabalho foi utilizado, ainda, o método dedutivo, aquele que parte do geral para chegar ao específico (GIL, 1999). Como aqui utilizou-se o estudo de caso, que será comentado mais à frente, após um conhecimento adquirido sobre o panorama geral das questões, fica evidente o uso deste método. Ou seja, foram verificadas as premissas gerais de estratégia, *marketing* esportivo e patrocínio, para posteriormente analisar sua aplicação na prática, em um caso singular.

¹ Vide apêndice.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos do trabalho fossem atingidos, viu-se a necessidade de estudar os campos de Estratégia, *Marketing* Esportivo e o Patrocínio, que são apresentados a seguir.

3.1. Estratégia

Parece ser comum, tanto em universidades quanto em organizações, ouvirmos falar de longas aulas ou reuniões em que os participantes tentam traçar uma estratégia para uma empresa num dado contexto. Desde então já é perceptível a divisão entre o pensar (formulação) e o agir (execução), cabendo à cúpula das empresas o papel de elaborar planos estratégicos para que os funcionários os coloquem em prática (MINTZBERG et al., 2010). Esta separação é uma característica das escolas prescritivas do *design*, planejamento e posicionamento.

De acordo com Mintzberg et al. (2010, p. 36), a Escola do *Design* “propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. Uma de suas ferramentas mais conhecidas é a análise SWOT, que confronta os fatores internos à organização: pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*weakness*); com os fatores externos: oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) que surgem no ambiente. Tal escola defende a criação de estratégias simples, que deve ser concebida pelo executivo principal, o CEO (*Chief Executive Office*), o qual adquire esta aptidão de maneira formal, ou seja, é aprendida em salas de aula.

A escola do planejamento diverge da primeira quando afirma que o papel de planejar não deve recair exclusivamente ao executivo principal, mas sobre um grupo especializado de planejadores com acesso ao CEO. Valoriza-se excessivamente a elaboração do planejamento estratégico, fazendo com que muitas vezes o mesmo não seja efetivo na prática. Em suma, busca-se um controle gerencial por meio do rótulo de planejamento.

A escola de posicionamento acredita haver um número limitado de estratégias, que deve ser escolhida de acordo com o cenário. É como se houvesse um guarda-chuva de possibilidades e nenhuma outra estratégia poderia ser encontrada fora do guarda-chuva. Sendo assim, vê-se que não são consideradas as estratégias emergentes, apenas as deliberadas. Além disso, não prevê o aprendizado estratégico

já que está fechada dentro das suas possibilidades limitadas. Por fim, considera apenas as grandes corporações em seus estudos.

Contudo, parece ser muito difícil montar um plano, que deve ser seguido pelos próximos cinco anos, se não se pode dizer, com certeza, como estará o mercado em seis meses. Com a globalização e a era da tecnologia da informação as coisas mudam depressa, e um plano fechado pode ser uma barreira à inovação e ao aprendizado. Assim, um plano estratégico é bem-vindo, desde que não se exclua a possibilidade de fazer pequenos ajustes ao longo do trajeto. Ou seja, existe a estratégia deliberada, que pode ser, ou não, planejada pelos grandes executivos; e outro tipo de estratégia chamada de “estratégia emergente, em que um padrão realizado não era exatamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão” (MINTZBERG et al., 2010, p. 27).

“Estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo.” (MINTZBERG et al., 2010, p. 25) Ilude-se aquele que, tendo planejado uma estratégia agora, afirma que essa é a estratégia corrente na empresa. A estratégia é percebida olhando para trás no tempo, nos comportamentos repetidos que acabaram em padrões, e não no que se pretende fazer. Estratégia pretendida é diferente de estratégia realizada, que, além de conter partes da estratégia pretendida, inclui as estratégias emergentes e exclui o que não foi realizado como programado.

Hoje já é possível dizer, por exemplo, que a Caixa Econômica Federal apostou no futebol como estratégia de patrocínio esportivo, já que, a partir do ano de 2012, vários times passaram a ser patrocinados por esse banco estatal. Antes de ir a fundo nessa questão, não se pode afirmar categoricamente que houve uma reunião para montar uma estratégia que definiu que o banco patrocinaria 15 times nas séries A, B e C do Campeonato Brasileiro em 2014. Ou seja, não é possível dizer como ocorreu o processo de criação desta estratégia. Mas acontece que essa é a realidade, pelo menos em 2014: Atlético Paranaense, Chapecoense, Corinthians, Coritiba, Figueirense, Flamengo, Sport Recife e Vitória, na Série A; ABC, América, Atlético Goianiense, Paraná e Vasco, na Série B; ASA e CRB, na Série C, são os times atualmente patrocinados pelo banco, que, além de clubes, patrocina alguns campeonatos nacionais, como a segunda e terceira divisões do Campeonato Brasileiro.

O mais provável, realmente, é que foi aproveitada essa oportunidade no ambiente externo de se patrocinar um clube de futebol. A Caixa tinha habilidades

internas para tal ação, e após o sucesso inicial, foi adotado esse padrão, configurando uma estratégia. Tal situação será melhor investigada no estudo de caso.

Fato é que as possibilidades de escolha no mercado hoje são praticamente infinitas, seja no mercado de artigos esportivos, de luxo, alimentação ou bancário. Toda empresa busca seu espaço e tenta mostrar aos consumidores que é diferente e melhor do que as outras daquele mercado, pelo menos em algum aspecto. É neste ponto que a estratégia pode ser o diferencial, pois é ela que “define a direção competitiva, dita o planejamento de produto, nos diz como comunicar interna e externamente, em que focar.” (TROUT, 2005, p. xi)

Num mercado tão competitivo, uma decisão equivocada pode custar muito caro. Ainda que inovar seja importante para manter clientes, e assim não fiquem entediados, uma base sólida é importante para que alguns testes possam ser feitos sem prejudicar a organização. Essa pode ser uma maneira de inovar com certa cautela, e a estratégia pode ser vista justamente como essa base com a qual os clientes e colaboradores se identificam, conscientemente ou não. Com tantas opções oferecidas, não perder um cliente é tão importante – ou até mais² – que conquistar um novo. A perda de um cliente pode fazer com que ele nunca mais retorne, como alerta Jack Trout em seu livro “Estratégia de Marketing”. “Os concorrentes se apossam do nosso negócio e não o conseguimos de volta com facilidade. Empresas que não entendem esse fato não sobreviverão.” (TROUT, 2005, p. 8)

Enquanto Mintzberg et al. (2010) definem a estratégia como sendo um “padrão”, e que uma formulação prévia da mesma poderia ser um “antolho” para a organização, limitando seu aprendizado, Jack Trout parece ter uma visão diferente, talvez mais tradicional, quando declara que “atingir a excelência na estratégia é especificá-la e comunicá-la constantemente aos clientes, empregados e acionistas. É uma proposição simples, de valor focado” (TROUT. 2005, p. 9). Se é necessário “especificá-la e comunicá-la constantemente”, subentende-se que ela foi primeiro planejada por uma pessoa ou um grupo, que depois a distribuiu para que fosse adotada.

Porém, Trout parece não ignorar o aprendizado, uma das escolas mais defendidas por Mintzberg et al. no livro *Safari de Estratégia* (2010). Sobre este assunto

² “Um estudo relevante publicado na *Harvard Business Review* argumentou que as empresas poderiam melhorar os lucros em no mínimo 25% se reduzissem a deserção de clientes em 5%.” (TROUT. 2005, p. 31)

Trout (2005, p. 15) afirma que “os seres humanos dependem mais da aprendizagem do que qualquer outra espécie jamais existente”. Para Mintzberg et al. (2010, p. 176) “as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização para lidar com ela”. Aqui parece ser formado o impasse sobre a criação da estratégia, pois, mesmo sem ignorar o aprendizado, Trout parece ser favorável a uma concepção da estratégia, enquanto Mintzberg et al. defendem uma formulação da estratégia caminhando junto à ação, como propõe tal escola, onde “o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL. 2010, p. 202)

O pensamento desses autores volta a se encontrar quando Trout insere a ideia de “tática”, como ações mais próximas do eixo operacional da empresa. Segundo este autor “a estratégia deve ser desenvolvida de baixo para cima, não o contrário. Ou seja, ela deve ser conduzida a partir de um profundo conhecimento e do envolvimento com a tática real do próprio negócio. Táticas devem determinar estratégias.” (TROUT, 2005, p. 60) Tal pensamento afasta as ideias das escolas prescritivas, aproximando formulação e execução das estratégias. Esse pensamento “de baixo para cima” possibilita encontrar ações que funcionem na prática e adicioná-las à estratégia. Além disso, Trout ressalta a importância da flexibilidade como característica dos gestores, pois “tal atitude é necessária para ajustarmos a estratégia à situação, e não o contrário” (TROUT, 2005, p. 105).

Mintzberg et al. (2010) também tratam dessa questão, colocando-a como “compreensão retrospectiva”, que seria o agir primeiro e explicar depois o porquê do sucesso, para aí sim incorporar um novo padrão. “Tentamos coisas, vemos as consequências, então as explicamos e vamos em frente. (...) agir primeiro ... A seguir, descobrir e selecionar o que funciona – em outras palavras, compreender em retrospecto essas ações” (MINTZBERG et al., 2010, p. 194). Então a estratégia passa a ser vista como um segundo passo, mesmo que ainda muito importante. Mas colocá-la na frente de todas as coisas pode ser perigoso. “Quando colocamos ênfase na estratégia, ou onde queremos estar no futuro, cometemos um dos dois pecados capitais do mundo dos negócios: (1) a recusa em aceitar o fracasso e (2) a relutância em explorar o sucesso” (TROUT, 2005, p. 61).

Assim, a estratégia eficaz seria aquela que é clara o bastante para manter uma direção aos olhos dos empregados, mas também um tanto vaga para não restringir o aprendizado e a criação das estratégias emergentes, que surgem inesperadamente quando nos deparamos com uma situação diferente que demanda uma agilidade de ação. Sobre este assunto, Mintzberg et al. (2010, p. 183) afirmam:

A interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado. À medida que as rotinas são mudadas para lidar com novas situações, surgem mudanças maiores. Isto acontece porque as rotinas são interligadas; assim, mudanças em um conjunto irão afetar outros, criando um efeito cascata.

Outro ponto importante a ser abordado é em relação à mudança estratégica. Gerir a mudança é algo complicado e também não há aqui um consenso entre os estudiosos do campo. Quando falamos em estratégia várias nuances estão em jogo, como jogos políticos, disputa de poder, cultura organizacional, perspectiva individual dos funcionários etc. Então parece ser difícil mudar toda uma organização de uma hora para outra, principalmente grandes corporações e empresas já estabelecidas, que chegaram em uma situação de conforto graças a uma estratégia já definida e fazendo parte da cultura daquela organização.

Não é de se estranhar esse comportamento defensivo no momento de buscar uma mudança, até porque “estratégia é um conceito enraizado em estabilidade, não em mudança. As organizações seguem estratégias para fins de coerência” (MINTZBERG et al., 2010, p. 340). Mas mesmo em uma empresa consolidada, a mudança pode ser inevitável para se manter no mercado e continuar crescendo. Por isso os autores (2010, p. 340) complementam que “algumas vezes, elas também precisam de mudanças estratégicas – devem descartar suas direções estabelecidas em resposta a um ambiente modificado”.

Todo esse debate e essas diferentes visões deixam claro que não existe uma receita pronta e milagrosa de como deve ser criada a estratégia de uma organização. Várias nuances podem ser levadas em consideração e muitas dúvidas surgem nesse momento. São essas dúvidas que podem determinar a escolha da estratégia, pois suas respostas podem situar a empresa no seu contexto para daí decidir qual deve ser o passo tomado. Então cada tipo de estratégia poderá se encaixar melhor em determinada situação, em determinado contexto, em determinado ambiente ou em determinado grau de maturidade da organização. Ou ainda, pode ser útil encontrar híbridos desses tipos para se aplicar na organização, tendo, portanto, uma estratégia

que engloba diferentes nuances. Mintzberg et al. explicam este pensamento com a seguinte afirmação:

A formulação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente; ela envolve transformação e também perpetuação; depende de cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. (MINTZBERG et al., 2010, p. 355)

3.2. Marketing Esportivo

É necessário, em primeiro lugar, deixar claro o que será trabalhado aqui como *marketing* esportivo. Luís Fernando Pozzi (1998, p. 77) afirma que “a expressão ‘*marketing* esportivo’ desenvolveu duas vertentes principais: o *marketing* de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o *marketing* de outros produtos de consumo, (...) pelo uso de promoções esportivas”. O autor atribui a nomenclatura de “*marketing* através do esporte” à segunda vertente apresentada acima, que será utilizada neste trabalho. Ou seja, como as empresas utilizam o esporte como um meio de promoção da marca.

Marketing esportivo também pode ser entendido como “os meios pelos quais autoridades esportivas, organizadores de eventos, dirigentes e promotores usam para trazer dinheiro para o negócio do esporte” (POZZI, 1998, p. 77). Tal conceito contempla a utilização do *marketing* esportivo pela indústria do esporte, ou seja, a primeira vertente apresentada anteriormente. Contudo, o autor não deixa de lado o uso do *marketing* esportivo por corporações não esportivas, que podem fazer uso das suas ferramentas para atrair dinheiro e ganhos de imagem, por meio, dentre outras ações, do patrocínio.

O *marketing* esportivo mostra indícios de grande crescimento, principalmente nas grandes corporações já estabelecidas no mercado. As grandes empresas utilizam tal estratégia para se diferenciar das concorrentes e manter o *market share* (parcela de mercado) e o *share of mind* (parcela de lembrança). O patrocínio esportivo é uma de suas ferramentas, intimamente ligado com as Relações Públicas da empresa, por trabalhar com sua imagem e a percepção que o público tem de si. Parte do composto promocional do *marketing* esportivo, o patrocínio deve ser amparado por outras ferramentas deste campo. Propaganda televisiva, *merchandising*, venda de produtos

da marca durante o evento patrocinado, distribuição de brindes são algumas das ações que podem ser realizadas em conjunto com a ação de patrocínio em si.

Atualmente, a impressão que se tem, principalmente no futebol, é que as empresas utilizam apenas os mesmos meios de veiculação da marca, durante os eventos esportivos. Estampar a marca na camiseta de um time, utilizar as placas de publicidade em volta do gramado e os *backdrops* (painel com a logomarca dos patrocinadores de um clube, posicionado atrás dos jogadores e técnicos durante a coletiva de imprensa) já garantem uma boa visibilidade para a marca da empresa, mas o *marketing* esportivo não é só isso.

Em participação no programa Arena Sportv, do canal a cabo Sportv, transmitido no dia 27 de agosto de 2014, o comentarista de futebol Juliano Belletti, ex-jogador profissional, relata que quando jogava no Barcelona, time espanhol, havia sempre sessão de autógrafos no hotel em que a delegação catalã se hospedava, quando a equipe jogava fora de seus domínios. Este bom exemplo de ação de *marketing* esportivo estreitava a relação entre torcedor/consumidor e time/marca. As empresas que fazem uso dessa modalidade de *marketing* podem utilizar estratégias como essa para não ficarem presas apenas aos meios comuns, buscando se diferenciar das demais e aproveitando para também diminuir a distância entre seus consumidores, além de ganhar simpatizantes em diferentes localidades. Assim como um torcedor é um consumidor eterno da marca do seu clube, o *marketing* esportivo é capaz de posicionar a marca da empresa na mente desse público por um longo período de tempo.

É de extrema importância que as empresas percebam que podem aproveitar melhor os seus contratos com os clubes. “A forma mais comum e míope de patrocínio de um time ocorre quando a empresa se utiliza do clube simplesmente como um *outdoor* ambulante” (POZZI, 1998, p. 125), ainda que fazer apenas isso já traga bons resultados. Mas, aos poucos, as empresas já buscam alternativas nessa relação com os clubes com quem têm contratos. “Hoje muitas empresas começam a compreender que, além do patrocínio esportivo, podem ter a oportunidade de realizar alguns negócios, principalmente no futebol, participando de investimentos ou licenciando a marca do time para utilizá-la em suas ações de *marketing*” (AFIF, 2000, p. 19).

Aqui fica claro que, por mais que o patrocínio esportivo funcione bem, outras ações de *marketing* voltadas ao esporte podem alavancar ainda mais os resultados das empresas, que podem utilizar a imagem das equipes e dos atletas e técnicos em

outros tipos de ações promocionais, como propagandas para televisão, palestras ou aparições com os produtos da marca, para citar alguns exemplos. Uma das maiores contribuições do *marketing* esportivo é justamente ampliar as possibilidades de promoção da marca, já que a televisão se mostrou um meio congestionado para as propagandas. Além do grande número de anunciantes, fatores como a comodidade para se trocar de canal, desde a invenção do controle remoto, e as várias opções de canais “fechados”, muito presentes nas casas dos brasileiros atualmente, diminuem a frequência com que o consumidor assiste e presta atenção nas propagandas exibidas durante os intervalos comerciais.

Outra vantagem presente no *marketing* esportivo é a possibilidade de segmentar o mercado e atingir de forma eficaz apenas o nicho pretendido. Assim, evita-se o desperdício de se gastar com uma comunicação que atinge um público que não é necessariamente o público-alvo, fazendo com que a mensagem não surta efeito nesses indivíduos. Utilizando o esporte, a empresa se comunica diretamente com seu público, seja ele jovem, adulto, masculino, feminino, de qualquer classe social. Escolhe-se um esporte que tenha o público pretendido e investe nele, associando sua marca à imagem do esporte em questão. Antônio Afif deixa claro este ponto afirmando o seguinte:

Para as companhias que pretendem atingir um público específico, o *marketing* esportivo é um meio eficiente de comunicação, pois consegue excelentes resultados trabalhando com uma verba bem menor se comparada com o custo de uma campanha que envolva inserções na mídia televisiva e ações de suporte (AFIF, 2000, p. 25).

Faz pouco tempo que as empresas e equipes de futebol brasileiras se deram conta da importância que o *marketing* esportivo tem. O esporte, principalmente o futebol, evoluiu consideravelmente nos últimos 15 anos em termos de mercado. A lei Pelé e o Estatuto do Torcedor favoreceram esse crescimento, já que as regras do meio esportivo ficaram mais claras para investidores e torcedores, que são os maiores consumidores deste mercado. Tanto a lei citada quanto o estatuto exigem o mínimo de organização das federações ao promoverem um evento esportivo, mostrando algum respeito ao público, que, a partir daí, tem motivação para acompanhar um campeonato e incorporar esses eventos à sua rotina, consumindo-o.

Um dos grandes avanços foi a obrigatoriedade de estabelecer previamente as datas das competições. Enquanto há 15 anos o calendário de jogos era alterado

frequentemente, com adiamento e cancelamento de jogos, causando desconfiança no público e atrapalhando as transmissões da televisão, hoje o calendário da temporada já é conhecido ao fim do ano anterior, e qualquer alteração deve ser comunicada com antecedência com uma boa justificativa, sem que haja prejuízo aos principais interessados, que são emissoras de televisão, anunciantes e espectadores. Muito disso deve-se à atuação das grandes empresas e emissoras de televisão que, entendendo a força que o esporte tem e sua capacidade de proporcionar retorno financeiro, pressionaram os gestores do futebol para que sejam mais profissionais. Segundo Luís Fernando Pozzi (1998, p. 28) “Como as grandes empresas precisam da força comunicativa do futebol, mas sem os valores negativos agregados a essa modalidade esportiva, elas passariam a pressionar por uma modernização administrativa”.

Quando, no final do ano 2000, a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (FGV/RJ), a pedido da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), apresenta um “Plano de Modernização do Futebol Brasileiro”, após mais de um ano de pesquisa que levou a um diagnóstico da modalidade naquela época, o então dirigente do Clube de Regatas Vasco da Gama, Eurico Miranda, deu uma declaração que mostra a falta de profissionalismo percebida no esporte àquela altura. “Ela não é do ramo. Não tem nada a nos ensinar sobre o assunto”, disse o dirigente se referindo à FGV/RJ, em matéria publicada no *site* da Folha de São Paulo, em 11/12/2000. Já hoje, diversas pesquisas relacionadas ao mercado do esporte são encomendadas anualmente, provando a evolução do profissionalismo na área.

Outra ferramenta poderosa do *marketing* esportivo, muito utilizada pelas equipes de futebol, na Europa, e times e atletas de futebol americano, beisebol e basquete, nos Estados Unidos, é o licenciamento da marca para confecção de produtos. Essa prática consiste em utilizar aspectos visuais de uma marca, como seu mascote ou logotipo, em produtos que serão fabricados e comercializados por outra empresa. Assim, a empresa que consegue o direito do licenciamento cria produtos com a marca do licenciado e os vende, pagando *royalties* à empresa dona da marca utilizada. Os *royalties* são um percentual da venda desses produtos, “que pode variar de 3% a 12% conforme o produto” (AFIF, 2000, p. 72).

Como este trabalho não é voltado ao estudo dos clubes, mas das empresas que investem no esporte, o licenciamento deve ser analisado do ponto de vista do investidor, ou licenciador. Ao adquirir o licenciamento da marca de uma equipe, a

empresa pode criar produtos personalizados e direcionados a um público específico. Tal ação atrai os fãs de esporte a consumir produtos do investidor como se estivessem, na verdade, consumindo o produto do seu time de coração. Este apelo é muito forte no Brasil, onde o futebol ainda se apresenta como a paixão nacional e pode ser muito bem explorado por empresas que patrocinam o esporte, ou mesmo as que não patrocinam, já que os produtos variam desde canetas e chaveiros até cruzeiros marítimos.

O esporte também é reconhecido como uma poderosa arma para a socialização de crianças e jovens, evitando que os mesmos rumem para o caminho das drogas e das ruas. Sabendo disso, algumas empresas utilizam o incentivo ao esporte como forma de promoção de cidadania para crianças carentes. Quanto estas ações acontecem, o *marketing* esportivo e o *marketing* social se misturam, mostrando bons resultados de imagem. Então, além de ter a imagem ligada a aspectos de juventude, garra e energia, que o esporte traz, a empresa ainda tem reconhecido o seu papel na sociedade, destacando sua atuação como empresa socialmente responsável, característica importante para os consumidores hoje em dia.

Outra forma que os clubes brasileiros estão passando a utilizar para atrair fundos é uma inteligente ocupação de suas arenas esportivas. Com os novos estádios “padrão FIFA”, recentemente construídos para sediar os jogos da Copa do Mundo de 2014, áreas como camarotes, restaurantes, lojas oficiais e concessões vêm sendo melhor aproveitadas, o que também traz outras possibilidades para as empresas que se utilizam do *marketing* esportivo. As marcas investidoras podem se aproximar do público nesse momento de rara emoção vivenciada pelo esporte, por meio de estandes nos estádios, promoções durante o intervalo, distribuição de brindes da marca e várias outras ações. Além disso, pode ser um momento de despertar no torcedor o desejo de conhecer melhor a marca num momento futuro, aumentando o *recall*, que é a lembrança da marca pelos consumidores.

A atratividade das novas arenas favorece a comercialização dos *naming rights*, que nada mais são do que a venda, para determinada organização, do direito de nomear o estádio com o próprio nome da empresa. Entre 2005 e 2008, a companhia japonesa Kyocera “alugou” o nome do estádio do Atlético Paranaense. Hoje, no entanto, esse tipo de contrato tende a ser maior, superior a dez anos, numa enorme quantia de dinheiro. A empresa de seguros Allianz, por exemplo, tem o direito de nome do novo estádio do Palmeiras, que deverá ser inaugurado até o fim de 2014. A parceria

entre Palmeiras e Allianz foi assinada por aproximadamente R\$300 milhões por 20 anos de *naming rights*. Contudo, o Brasil está apenas começando esse tipo de investimento. Para que dê certo, é necessário que a mídia cumpra o papel de divulgar fortemente o novo nome do estádio, para que realmente haja uma conexão entre a empresa e o esporte.

A Internet é um meio de comunicação que não pode ser deixado de lado. Hoje, todos os clubes das séries A e B do Campeonato Brasileiro, pelo menos, têm um *site* oficial. Notícias, fotos, curiosidades, venda de produtos e ingressos fazem parte do rol de conteúdos presente. Estes *sites* recebem milhares de acesso dos aficionados por futebol diariamente, tornando-os um importante canal de mídia. Portanto, anúncios nesses espaços virtuais têm uma grande visualização diária, por um custo muito inferior ao da propaganda televisiva e outros meios. Mais uma ideia que pode ser incorporada ao *marketing* esportivo das grandes corporações.

O que o *marketing* esportivo faz é abrir um espaço na mente do consumidor, consolidar uma imagem confiável da organização. Os benefícios que se apresentam à empresa são projeção de marca, simpatia perante o público consumidor e a mídia e visibilidade sem custo, ou seja, ter sua marca mostrado por milhares de pessoas em horários nobres sem ter que pagar por cada inserção. “Posteriormente, o trabalho fica a cargo do departamento de *marketing* da empresa patrocinadora, que passa a usufruir desses benefícios da melhor maneira possível” (AFIF, 2000, p. 138).

3.3. Patrocínio Esportivo

Na introdução do presente trabalho foi apresentado o conceito de patrocínio definido por Francisco Paulo de Melo Neto em seu livro “Marketing de Patrocínio” (2003). Vale lembrar que é uma ação de marketing promocional que contribui para o alcance de objetivos estratégicos principalmente ligados à imagem corporativa de uma instituição. Tal ação pode ser considerada uma estratégia, de acordo com o que foi apresentado anteriormente, pois é um comportamento com tendência a se perpetuar. Prova empírica disso é que marcas como Banco do Brasil, Coca-Cola, Red Bull e outras patrocinam eventos, equipes e atletas com frequência. Criou-se um padrão e, portanto, pode ser considerada uma estratégia que vem sendo utilizada por essas e outras empresas.

No Brasil, a lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, alterada pela lei 11.472, de 2 de maio de 2007, chamada de “Lei de Incentivo ao Esporte”, normatiza alguns pontos em relação ao patrocínio esportivo. Entretanto, esta lei visa apenas os projetos aprovados pelo Ministério do Esporte com certo cunho social, voltado para o desenvolvimento da cidadania, e não para o desporto profissional com fins lucrativos. Sendo assim, tal legislação não será abordada com profundidade neste trabalho.

O patrocínio parece ser bem visto pelas organizações por atingir o público num momento de vulnerabilidade, onde ele está mais propenso a receber a mensagem que a empresa deseja lhe transmitir. Esta mensagem pode, às vezes, ser complexa, diferentemente da propaganda convencional, pois uma ação de patrocínio pode estar ligada a qualquer um – ou mais de um – dos cinco sentidos e até além, já que muitas vezes seu foco está em proporcionar experiências para o público em questão.

Através do patrocínio, o cliente ou consumidor passa a relacionar-se de uma forma diferenciada com a marca. A começar pelo ambiente e pelo tipo de contato, longe dos pontos de venda e dos veículos de comunicação de massa. O consumidor está com o espírito mais desarmado, mais descontraído, solto, despreocupado e feliz. (...) Ao assistir a (...) uma competição esportiva (...) o consumidor depara-se com a marca do patrocinador. (...) Para ele, é a empresa que está proporcionando estes momentos de descontração e de pura emoção (MELO NETO, 2003, p. 28 – 29).

“Experiência” pode mesmo ser a palavra-chave do conceito de patrocínio, pois esta ação muitas vezes dá ao consumidor a oportunidade de experimentar na prática aquilo que a empresa diz ser ou fazer. É um momento de interação entre público e marca em que a simpatia – ou antipatia – se dá instantaneamente, atingindo um nível emocional no consumidor que parece ser de difícil acesso, ainda que muito desejado pelos profissionais de comunicação e *marketing*. Ou seja, faz com que o consumidor se identifique com a marca de forma inconsciente e poderosa. “Somos emotivos e pautamos os nossos comportamentos pelo vértice da emoção” (MELO NETO, 2003, p. 27), com esta afirmação podemos ver a força que o lado emocional tem para definir comportamentos, como os de consumo.

Contudo, se a ação de patrocínio não for bem planejada, o efeito pode ser o oposto. Uma má escolha pode resultar em uma mancha na imagem da organização que dificilmente será esquecida. Então, devem ser analisados cuidadosamente os mais diversos aspectos do seu alvo de patrocínio, seja ele um evento, clube ou atleta individualmente. Direcionar um patrocínio, isto é, focá-lo em apenas um objeto, pode ser interessante por ser, algumas vezes, mais barato que uma equipe inteira ou um

grande evento. Porém, quanto mais direcionado o patrocínio, maior o risco. Se uma empresa A patrocina um atleta X e este atleta se envolve em algum problema, é como se todo o objeto do patrocínio tivesse falhado. “Esse tipo de patrocínio implica um risco maior, já que se fica à mercê da performance individual e, mais importante, do comportamento do indivíduo em público” (POZZI, 1998, p. 125). Mas, se ao invés do atleta a empresa patrocina a sua equipe, o mesmo problema terá um efeito mais brando, por ser apenas um fato isolado perto da grandeza do clube patrocinado.

Outro ponto interessante na literatura sobre patrocínio é o conceito de “áreas de sinergia”. Segundo Melo Neto (2003, p. 59), “o principal segredo do sucesso no patrocínio (...) encontra-se no que denominamos ‘áreas de sinergia’. (...) São relações de identidade entre os fatores-chave envolvidos em quaisquer ações de patrocínio”. Essas áreas de sinergia são também chamadas de “relações de conformidade”, que são confluências entre aquilo que o patrocinador deseja obter de seu patrocinado e o que o patrocinado oferece para corresponder a essas expectativas. O autor destaca quatro principais áreas de sinergia, sendo elas: (a) imagem da modalidade escolhida compatível com a imagem da empresa, ou seja, uma empresa tradicional escolhe um esporte também tradicional, como o golfe, para reforçar esse aspecto de sua marca; (b) atributos da modalidade escolhida compatível com os atributos da marca, ou seja, se a marca oferece velocidade como atributo, patrocinar o automobilismo pode ser uma boa escolha; (c) público-alvo da modalidade escolhida e do patrocinador, estes devem ser iguais ou bem semelhantes, para reforçar sua posição no nicho, ou ainda, o objeto do patrocínio pode ter um público-alvo completamente diferente, compatível com um mercado ou nicho em que a empresa deseja se inserir; (d) mercado-alvo e a praça da ação de patrocínio, para se aproximar de uma comunidade que virá a se tornar uma consumidora de determinada marca.

O comportamento dos indivíduos em relação a uma organização será conduzido “pela imagem que tiverem dela, e não somente pelo que ela é” (TONI, 2009, p. 237). Suas crenças, sensações e emoções é que vão levar a um comportamento de aceitação ou rejeição das ideias de determinada instituição. Ampliando esse entendimento para um campo macro, a organização deve se preocupar com a imagem que constrói na mente da sociedade, para fazer com que esta imagem seja um diferencial na cabeça do consumidor na hora de decidir por uma ou outra marca. Portanto, a imagem institucional deve ser trabalhada com cuidado, e as ações de

patrocínio podem ser, muitas vezes, responsáveis por inserir um conceito positivo na mente do consumidor.

Os públicos de interesse das organizações, chamados de *stakeholders*, “recebem informações das mais variadas fontes, das quais poucas são controladas pela organização” (TONI, 2009, p. 245), portanto deve-se aproveitar ao máximo o momento em que é passada uma informação controlada pela organização. Isso demonstra a necessidade de um cuidado especial em todas as ações de comunicação oficiais, incluindo o patrocínio, que pode ser enquadrado como uma dessas ações por também ser utilizado para agregar valor à marca, aumentar a participação de mercado e outros fins que são objetivos das áreas comunicacional e mercadológica.

O patrocínio pode ser um meio eficaz de se diferenciar das demais empresas do mercado. Entretanto, não parece sensato a diferenciação por si só. Tornar-se único na mente do consumidor deve ter como objetivo ser referência em algo. Uma empresa que pretende ser referência em tecnologia pode patrocinar projetos de pesquisa científica na área da robótica, por exemplo. Tal ação poderia se materializar em uma exposição de novas tecnologias, e seus frequentadores poderiam criar uma ligação entre a tecnologia apresentada neste evento e a alta tecnologia dos produtos daquela empresa. A partir daí, quando o consumidor pensar no atributo “tecnologia”, virá à sua mente a imagem da empresa patrocinadora, ao mesmo tempo que se o consumidor pensar na empresa, virá à sua mente o atributo “tecnologia”.

Isso quer dizer que a experiência vivenciada através de uma boa ação de patrocínio pode criar uma relação forte entre a empresa e seu público, por fazer com que este veja na prática o que a empresa apresenta como diferencial, comprovando empiricamente e confiando na mensagem transmitida, pois teve a chance de experimentá-la.

Um benefício interessante que o patrocínio pode trazer é a mídia espontânea, quando os meios de comunicação falam bem da empresa sem que ela tenha que pagar por este espaço. Isto acontece porque “um evento, uma performance de um (...) atleta, de uma equipe ou clube de sucesso tornam-se assunto nos jornais, nas revistas, no rádio e na televisão” (MELO NETO, 2003, p. 19 – 20). Esse tipo de mídia causa um impacto mais forte no consumidor do que a publicidade televisiva paga, pois nesse caso não é a empresa falando de si, tentando persuadir o consumidor, mas outra fonte, sem interesse em promover aquela marca, comprovando seus aspectos positivos.

Melo Neto (2003) também defende que para cada modalidade de patrocínio haverá objetivos, motivações e riscos diferentes. “No esporte, a maior motivação é a potencialização da marca. Quanto mais globalizado o esporte a ser patrocinado, maior a divulgação da marca. Neste aspecto, o futebol é insuperável” (MELO NETO, 2003, p. 23 – 24). Segundo o autor, o patrocínio esportivo conta com um bom apelo junto à mídia, um mercado vasto e a segmentação como ponto positivo, o que permite à empresa definir seu público-alvo de acordo com a modalidade esportiva.

O patrocínio proporciona um aumento no valor intangível da empresa, que é o valor da marca e da imagem, exatamente por fazer a ligação da marca com atributos do objeto de patrocínio. Segundo Melo Neto (2003, p. 30), “o consumidor é cada vez mais influenciado pelos valores intangíveis da marca do que pelos atributos tangíveis do produto ou do serviço”.

Para se atingir tal objetivo, Melo Neto (2003, p. 50) defende que existem alguns pré-requisitos, quais sejam uma boa imagem do objeto de patrocínio, seja ele equipe, atleta ou evento; garantia de ampla cobertura da mídia, ainda que seja local ou regional; bom desempenho, e mesmo que a equipe não figure entre os primeiros colocados da competição, a garra da equipe e o comprometimento dos atletas pode ser similar ao bom desempenho; existência de um calendário claro de eventos, que garantirá à empresa uma boa exposição num período conhecido; e credibilidade da modalidade, mesmo que ainda não seja um “esporte consagrado” no país. Portanto, essas são as características que a empresa que pretende patrocinar deve buscar no seu objeto, para que tenha uma maior chance de sucesso na sua ação.

Ainda assim, escolher um objeto de patrocínio não é tão simples. Além de esbarrar em questões contratuais comuns, como tempo e valor do contrato, ainda podem ter questões políticas, como um grande diretor de uma empresa não ter um bom relacionamento com o diretor da equipe, e assim inviabilizar o negócio, mesmo que fosse uma boa opção. Outra questão importante na busca do patrocínio bem-sucedido é a comunicação. O patrocínio pode ser utilizado para apoiar a estratégia de comunicação de uma empresa, mas este também deve ser apoiado pela comunicação, pois só assim a empresa conseguirá se aproveitar ao máximo da relação com o patrocinado, com o público fazendo uma estreita ligação entre a imagem do patrocinado e do patrocinador. Então, para um patrocínio ter sucesso, é necessário comunicá-lo frequentemente, por diversos meios, para quando se ouvir falar do patrocinado, se lembrar do patrocinador, e também o contrário.

Um bom patrocínio deve estar em conformidade com os valores da organização para reforçar os bons atributos da mesma. Mesmo o patrocínio já sendo, em si mesmo, amplo e complexo, deve fazer parte de algo maior, havendo coerência em todas as ações e nos outros tipos de comunicação da organização. Ou seja, “a conformidade inexistente quando o patrocínio é visto como uma ação isolada, não integrada ao composto promocional e à estratégia de comunicação da empresa patrocinadora” (MELO NETO, 2003, p. 54).

Posicionar a marca na mente do consumidor também é uma das possibilidades que o patrocínio pode proporcionar. Isto se faz selecionando um ou mais atributos para que o consumidor atual e potencial entenda como sendo a grande característica da marca, seu diferencial. Pode ser a marca do menor preço, da tradição, do melhor atendimento. Os atributos desejados devem refletir nas características do objeto do patrocínio. “A execução do patrocínio deve centrar-se na criação de oportunidades de experimentação desses atributos pelos consumidores atuais e potenciais da marca, nos planos simbólico e real” (MELO NETO, 2003, p. 57).

Parece claro que o patrocínio tem como seu grande objetivo agregar valor à marca, melhorando ou reforçando uma boa imagem perante o público. Contudo, as grandes empresas precisam também de retorno financeiro para que se mantenham nessa posição ou se consolidem nela. Sendo assim, vale ressaltar que o patrocínio também é capaz de alavancar as vendas dos produtos e atrair clientes aos pontos de venda, levando resultados financeiros aos patrocinadores (MELO NETO, 2003, p. 18). Isto pode ser feito com a montagem de estande de vendas nos eventos patrocinados ou sorteio de brindes que devam ser retirados em algum ponto de venda, para citar dois exemplos. As possibilidades são diversas e várias outras podem ser pensadas para se aproximar do público.

Ainda assim, o foco principal é na imagem organizacional, “é no campo da imagem que o patrocínio não pode falhar. (...) As ações de patrocínio devem necessariamente aumentar a identificação do consumidor com a marca do patrocinador, ou seja, incentivar (...) maior empatia” (MELO NETO, 2003, p. 66). Uma boa imagem pode levar o cliente a ter uma predileção por esta marca numa decisão de compra ou contratação. Então, mesmo que indiretamente, o patrocínio parece ter um grande potencial de aumentar as receitas de uma empresa.

4. APROFUNDAMENTO DO TEMA

A Caixa Econômica Federal, pelas suas ações de *marketing* esportivo nos últimos anos, foi a empresa escolhida para se realizar o estudo de caso. É extensa a história da Caixa com o esporte brasileiro. Esta empresa, que na sua declaração de missão se posiciona como “instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”, já tem a sua imagem atrelada ao esporte devido ao seu apoio ao atletismo desde 2001. Além do atletismo, por meio da Confederação Brasileira de Atletismo – CBAAt, a Caixa também patrocina o esporte paraolímpico com o Comitê Paraolímpico Brasileiro – CPB; as ginásticas artística, rítmica, aeróbica e de trampolim, com a Confederação Brasileira de Ginástica – CBG e as lutas olímpicas (greco-romana e luta livre) com a Confederação Brasileira de Lutas Associadas – CBLA. Mais recentemente, em 2013, o banco também assinou contrato com a Confederação Brasileira de Ciclismo – CBC, incluindo esta modalidade, que compete diretamente por 54 medalhas nos Jogos Olímpicos, no seu rol de investimentos.

Porém, os primeiros investimentos no esporte pela Caixa Econômica datam da década de 1970, quando foi criada a Loteria Esportiva, que destinava 10% da arrecadação total do concurso para o futebol brasileiro. Hoje, as casas lotéricas contam com três diferentes modalidades de aposta que levam como tema o futebol, sendo elas Loteca, Lotogol e Timemania. Esta última é a única na qual há repasse de um percentual dos valores para os clubes de futebol. Também são feitos repasses para Ministério do Esporte, Comitê Olímpico Brasileiro, Comitê Paraolímpico Brasileiro, Secretaria Nacional de Esportes e outras entidades que não atuam diretamente no meio esportivo. Segundo dados do Relatório da Administração da Caixa Econômica Federal do ano de 2013, só naquele ano foram repassados ao Governo Federal R\$4,2 bilhões, sendo que desse montante, 21% (R\$882 milhões) para o financiamento de políticas em prol do esporte.

A Caixa, portanto, desempenha um importante papel na sociedade brasileira, pois, além de apoiar os atletas de alto nível, propiciando uma melhor qualidade nas instalações de treinamento e possibilidade de participar de mais competições em nível internacional, ainda aposta no esporte por seu viés social, investindo também em projetos em comunidades carentes, que pregam a inclusão social dos jovens por meio do esporte. O atletismo e algumas das demais modalidades olímpicas têm a vantagem de que podem ser praticados em diversos locais, até mesmo ao ar livre, sem precisar

de instalações altamente complexas ou muito investimento por parte do praticante, o que os torna bastante atrativos, alcançando um enorme número de pessoas, sendo interessante do ponto de vista comunicacional.

Ao longo desse período, esta empresa foi adquirindo habilidades dentro do campo do *marketing* esportivo, além de experimentar o que o esporte agrega à instituição, como os valores compartilhados, ligados principalmente à saúde, juventude, força e determinação. Tais características são admiradas pelo público, que sente confiança naquela organização, e também são buscadas pelos concorrentes. Então, se a empresa já tem sua imagem atrelada ao esporte, isso é convertido em vantagem competitiva em nível emocional, que pode ser o diferencial que o consumidor leva em consideração no momento de escolher um produto ou serviço e fechar um negócio. Com essas características agregadas à marca, a empresa já tem a chance de ser considerada uma referência naquele mercado.

Ainda assim, uma empresa não deve se descuidar com sua imagem, e até mesmo uma marca consolidada precisa continuar investindo tanto em sua parte comercial quanto institucional. Não fosse assim, a Apple, empresa com maior valor de marca segundo a consultoria britânica *Brand Finance*, especialista em avaliação de ativos intangíveis, não continuaria a fazer propagandas de cunho mercadológico e institucional.

Pensando nisso, a partir do segundo semestre de 2012, a Caixa ampliou seus investimentos no esporte, focando, dessa vez, no futebol. A proximidade com os grandes eventos esportivos mundiais sediados no país, Copa do Mundo em 2014 e Jogos Olímpicos em 2016, despertou o interesse de diversas instituições em ingressar no patrocínio esportivo. Três dos principais concorrentes do banco já faziam investimentos no futebol àquela altura: o Itaú Unibanco, como patrocinador da Copa do Mundo e da seleção brasileira; o Bradesco, patrocinando os Jogos Olímpicos; e o banco Santander, patrocinando a Taça Libertadores da América, maior torneio sul-americano, além do atleta Neymar Júnior, maior expoente do futebol brasileiro atual, e do ex-atleta Pelé, o “rei do futebol”. A Caixa Econômica, como uma das principais investidoras do esporte brasileiro, iniciou, então, uma estratégia, que trouxe grandes benefícios para a marca e para os negócios, para que não perdesse espaço na mente dos brasileiros, quando se fala em investimentos no esporte. Segundo funcionárias da área de Patrocínio Esportivo da empresa, “para a CAIXA, que realmente fez investimentos de longo prazo no esporte, não só por entender o valor do marketing

esportivo, mas por não desprezar seu papel em nosso país e ter conhecimento da importância do esporte em seu viés social, perder espaço na mente do consumidor nesse momento seria um verdadeiro retrocesso”.

Inicialmente, foram assinados contratos com o Avaí Futebol Clube e o Figueirense Futebol Clube, ambos de Santa Catarina, e com o Clube Atlético Paranaense, em meados de 2012. Próximo ao final daquele ano, foi acertado o maior dos patrocínios da Caixa no futebol, com o Sport Club Corinthians Paulista. Nesse momento, a empresa tinha vários objetivos a serem alcançados. Os funcionários da área destacam que “os patrocínios para o futebol têm o propósito de transmitir ao público uma mensagem de dinamismo e agilidade com potencial de rejuvenescimento da marca, além de incrementar os relacionamentos institucionais e negociais”, já que assim, novos produtos voltados para os consumidores do futebol podem ser criados para atraí-los e convencê-los a tornarem-se clientes da instituição. Além das pessoas físicas, também podem ser feitos negócios com as outras pessoas jurídicas que estão vinculadas aos clubes, ampliando a rede de relacionamento da empresa.

Ainda segundo os membros da Caixa, outro objetivo é a potencial fidelização que o futebol gera, pela sua força no país, “uma vez que o torcedor enxerga a empresa patrocinadora de seu time do coração com mais atenção e respeito, trazendo a marca para o primeiro lugar em sua lista mental quando pensar em aquisição de produtos ou realização de negócios”. Isso justifica a expansão do patrocínio ao futebol pela empresa, uma vez que patrocina três clubes que estão entre os cinco de maior torcida no futebol, segundo dados do Ibope, sendo eles: Flamengo, em primeiro lugar, com 16% da preferência dos brasileiros; Corinthians, em segundo com 14%; e Vasco da Gama, quinto lugar nacional e segundo colocado entre os times do Rio de Janeiro, com 4%. A soma da torcida desses clubes, somente, já alcança 34% da população nacional. Estes números também podem ser interpretados como o esforço da empresa para não perder o espaço na mente dos consumidores, como já dito anteriormente, sendo uma ação de contra-ataque perante o crescimento do investimento no esporte feito por empresas concorrentes, em um período de grande apelo do futebol, devido à realização da Copa do Mundo do Brasil.

A empresa, por sua importância em nível nacional, trouxe isso para as ações de patrocínio ao elevar o número de patrocinados, alcançando as cinco regiões do país, seja com o investimento em equipes ou competições. Mas o objetivo da Caixa era também de transpor as barreiras nacionais, já que também conta com clientes no

exterior, viabilizando alguns tipos de serviços para brasileiros que residam em outros países. Em 2012 o Corinthians participou do Mundial de Clubes da FIFA no Japão. Foi quando a Caixa Econômica passou a patrocinar a equipe. Como a FIFA permite apenas um patrocínio na camisa dos clubes, a Caixa foi a única marca exposta pelo Corinthians, alcançando grande visibilidade em todo o mundo.

A visibilidade na mídia, que o futebol proporciona, parece ser um objetivo comum entre as grandes empresas. O esporte, então, se apresenta como um excelente veículo de mídia para as empresas de modo geral, visto que sua presença na televisão aumentou, de acordo com números do Ibope, 48% entre 2007 e 2012, chegando a 232,5 mil horas com transmissões de jogos, eventos, documentários e programas jornalísticos de todas as modalidades esportivas. Desse quantitativo total, 54% da exposição é devida ao futebol, ou seja, mais de 125 mil horas. Com a expansão do patrocínio da Caixa no futebol, presente em 15 equipes das séries A, B e C do Campeonato Brasileiro, dificilmente a marca da empresa não aparece em algum programa que fale de futebol. Com isso, a marca Caixa chega ao consumidor diariamente, sem que a empresa desembolse um valor maior para essa veiculação, como seria em propagandas nos intervalos comerciais de programas. Essa inserção ainda é mais valiosa, já que durante o intervalo comercial, muitos telespectadores trocam de canal ou se ausentam do recinto, retornando apenas ao final do intervalo. Portanto, a garantia de visibilidade efetiva pelo público é maior que a de um comercial.

A Caixa Econômica também visa garantir um maior reconhecimento da sua marca pelo público em geral. De acordo com a própria empresa, o *marketing* esportivo pode proporcionar isso, além do rejuvenescimento da marca e seu reforço corporativo, uma vez que uma empresa que utiliza essas ferramentas para se projetar no mercado “é vista de forma diferenciada pelo consumidor”.

Como qualquer outra instituição financeira, a Caixa também busca conquistar uma maior fatia comercial do mercado para se manter saudável e competitiva. A parceria entre a empresa e os clubes de futebol abre novas possibilidades de exploração da marca para que sejam criados produtos para um público específico, podendo ter uma grande adesão por parte de determinada torcida. O Corinthians, um dos clubes patrocinados pelo banco, firmou parceria para que os cartões de seus planos de sócio-torcedor, conhecido como República Popular do Corinthians – RPC, estejam vinculados à Caixa. Estes cartões possuem um programa de pontos especial para os torcedores da equipe, sendo que podem ser cartões pré-pago ou cartões de

crédito. Para os não associados ao clube, o banco também oferece um cartão de crédito especial, o Cartão Epidemia Corinthiana Caixa Platinum. Segundo relatório da administração da Caixa referente ao ano de 2013, os cartões de crédito da instituição totalizavam 11,5 milhões de unidades, enquanto os de débito atingiram a marca de 79,9 milhões de unidades, aumento de 32,2% e 6,7%, respectivamente, referente ao ano anterior.

Para um clube ser escolhido pela Caixa, ele deve ser capaz de possibilitar o atingimento de alguns desses objetivos. Além disso, existem quatro critérios principais: Clubes que estão nas séries A ou B do Campeonato Brasileiro, documentação fiscal em dia, não ter outra instituição financeira concorrente como patrocinadora ou apoiadora e não haver intermediários. Ou seja, o acerto deve ser definido diretamente entre a Caixa e a equipe, sem interferência de agências de *marketing* esportivo ligadas aos clubes ou qualquer outra forma semelhante. A realidade nos mostra que nem todos os times conseguem cumprir todos esses critérios. Neste ano (2014), o banco patrocinou duas equipes da série C do campeonato nacional, ASA e CRB, ambos de Alagoas, mas o patrocínio a esses clubes se justifica pela intenção de atingir um maior número de praças, buscando o alcance de todo o território nacional.

Após a análise do atendimento aos critérios e verificada a vantagem a ser obtida em patrocinar determinada equipe, a proposta é submetida ao Conselho Diretor da Caixa e decidida através de votos, podendo ser ou não aprovada. Outro aspecto importante é a duração dos contratos, na maioria das vezes sendo acordos de um ano. Essa forma facilita a precificação do patrocínio, visto que se torna possível saber de antemão quais torneios o clube estará presente. Ainda por ser empresa pública, a Caixa deve seguir o que rege a lei 8.666/93 (Lei de Licitações e Contratos). Dentre outras coisas, a lei afirma, em outras palavras, que uma empresa só pode receber dinheiro de empresa pública se estiver com a documentação fiscal em dia. Outro ponto da legislação é a inexigibilidade de licitação para contratação de patrocínio, como destaca o artigo 25 da referida lei.

O acordo com o Corinthians, citado anteriormente, merece uma maior atenção devido à repercussão que se deu sobre essa parceria. Assim que o contrato de aproximadamente R\$31 milhões anuais foi fechado, no final de 2012, vários torcedores e jornalistas analisavam que a ação era imprópria, visto que este é um banco estatal e que o dinheiro público não poderia ser utilizado para beneficiar uma

equipe de grande porte, que visa lucro. O advogado gaúcho Antônio Beiriz, seguindo essa linha de raciocínio, entrou com uma ação judicial para suspender o contrato, alegando uso de propaganda inócua, ou seja, inserida em lugar indevido, que não surte efeito. Então, uma liminar deferindo o pedido de Beiriz foi emitida, e o patrocínio foi suspenso. Uma grande polêmica se instaurou e levantou questões sobre a legalidade e a legitimidade da parceria firmada com o clube paulista. A Caixa, no entanto, se defendeu afirmando que, além de braço social do Governo Federal, também é um banco comercial. Portanto, depende de resultados negociais e compete em pé de igualdade com outras instituições financeiras, o que justifica, então, seus esforços de ampliar a força e a visibilidade de sua marca com tais investimentos.

Naquele momento, uma das intenções da Caixa era a expansão e internacionalização de sua marca. O Corinthians, que competiria no Mundial de Clubes da FIFA, no Japão, naquele ano, surgiu como um importante veículo da marca do banco. Os responsáveis pelo *marketing* esportivo na Caixa Econômica Federal, afirmam ainda que o retorno de mídia é consideravelmente superior ao montante investido nos clubes, o que por si só já seria um bom negócio, já que se apresenta para o seu público em horários nobres da televisão brasileira, onde um comercial de trinta segundos frequentemente ultrapassa os R\$600.000,00. Além disso, a empresa afirma ter obtido um retorno de mídia de cerca de R\$29 milhões apenas no primeiro mês de contrato, quando a equipe esteve no Japão participando do Campeonato Mundial de Clubes da FIFA. Mantendo esses argumentos, Caixa e Corinthians conseguiram decisão favorável em segunda e última instância, e o patrocínio voltou a ser pago normalmente em maio de 2013.

Com os resultados de visibilidade atingidos em um curto espaço de tempo, a Caixa vislumbrou a possibilidade de expandir sua atuação para outros grandes times do país, alcançando boa parte do território nacional, buscando investir nos maiores clubes de cada praça. Só em Curitiba, por exemplo, são patrocinados o Atlético Paranaense, Paraná Clube e Coritiba. Como complemento aos patrocínios de clubes, em 2014 ainda foram patrocinados os seguintes campeonatos: Copa do Nordeste, Copa Verde, Campeonato Baiano, Campeonato Goiano e Séries B e C do Campeonato Brasileiro. Assim, a marca Caixa é veiculada nas cinco regiões do país. Além disso, em 2013 a Caixa começou o patrocínio ao Brasileirão Feminino CAIXA, hoje em sua segunda edição, representando mais uma vertente da empresa aliada à promoção da cidadania através do incentivo à modalidade.

Hoje, o patrocínio às equipes de futebol representa aproximadamente 50% dos investimentos diretos no esporte, superando os R\$100 milhões de reais. A tabela 1, abaixo, mostra a distribuição desses valores entre todos os times patrocinados.

Tabela 1 – Clubes patrocinados pela Caixa em 2014.

CLUBE	UF	SÉRIE	VALOR (R\$)
ABC Futebol Clube / RN	RN	B	2.000.000
América Futebol Clube / RN	RN	B	2.000.000
ASA	AL	C	500.000
Associação Chapecoense de Futebol	SC	A	4.000.000
Atlético Clube Goianiense	GO	B	2.400.000
Club de Regatas Vasco da Gama	RJ	B	15.000.000
Clube Atlético Paranaense	PR	A	6.000.000
Clube de Regatas do Flamengo	RJ	A	25.000.000
Coritiba Foot Ball Club	PR	A	6.000.000
Esporte Clube Vitória	BA	A	6.000.000
Figueirense Futebol Clube	SC	A	4.500.000
Paraná Clube	PR	B	2.000.000
Sport Club Corinthians Paulista	SP	A	30.000.000
Sport Club do Recife	PE	A	6.000.000
Clube de Regatas do Brasil	AL	C	500.000

Fonte: Fornecido pela Caixa Econômica (adaptado)

O ano de 2013 pode ser considerado de grande sucesso para a empresa, já que a Chapecoense e o Figueirense subiram de divisão, garantindo vaga à série A do Campeonato Brasileiro; e outras duas equipes patrocinadas fizeram a final da Copa do Brasil: Flamengo e Atlético Paranaense.

No entanto, é sabido que essa e qualquer outra ação de *marketing* tem alguns riscos. No caso do patrocínio, um escândalo envolvendo o patrocinado pode se transformar em uma mancha na história do patrocinador. Assim, é fundamental que as empresas patrocinadoras tenham grande atenção ao comportamento dos seus patrocinados, para tentar evitar algum prejuízo para a marca. Outro risco corrido é o de o público não fazer a conexão entre a empresa e o clube ou o esporte, tornando o patrocínio ineficaz. De acordo com os funcionários da Caixa, os índices de lembrança da marca, no patrocínio, crescem de forma lenta, por sua característica um tanto

subliminar. Tal situação se confirma em pesquisas como a do jornal esportivo LANCE!, em parceria com o Ibope, que apurou que, em nove dos 12 maiores clubes do país, mais da metade dos torcedores não soube citar o patrocinador de seus clubes. Os times com os índices de lembrança acima da média foram o Fluminense (51,2%), que mantém patrocínio com a Unimed desde 1999; o Internacional-RS (57,5%), patrocinado pelo Banrisul desde 2001; e o Atlético Mineiro (61,2%), que mantém contrato com a BMG desde 2010, confirmando o pensamento da instituição. Para reduzir tal risco, a Caixa crê na necessidade em investimentos de longo prazo, para que a marca possa usufruir dos benefícios dessa ação.

Outro risco citado na literatura de patrocínio é a possível rejeição da marca por parte dos torcedores dos clubes rivais. Mas, segundo afirmam as funcionárias do banco, tal rejeição é irrelevante, algo que poderia acontecer até mesmo com um filme publicitário. Contudo, de acordo com a empresa, isso não quer dizer que esse indivíduo deixará de consumir os produtos da marca, já que o consumo está ligado também a outros elementos, “como oportunidade, preço, momento etc.”. Ainda segundo a empresa, “normalmente, o que existe é um medo das marcas em estarem associadas a fatos negativos. (...) Muitas não querem correr riscos, mas outras admitem o risco do perigo, o aceitam e fazem disso uma arma para ampliar a sua visibilidade, admiração e penetração”.

Os números da Caixa em 2013, apresentados no Relatório da Administração, indicaram um bom crescimento da empresa no período. Vale ressaltar que esse ano foi o primeiro em que a Caixa esteve os 12 meses envolvida com o futebol, já que em 2012 as parcerias começaram a ser firmadas a partir do segundo semestre. Portanto, pode-se creditar uma parcela dessa evolução às ações de *marketing* esportivo da empresa. A carteira de crédito da instituição obteve crescimento de 36,8% no ano, com destaque para o crédito habitacional, com evolução de 31,4% no período, se mantendo como a líder do segmento, com 68,5% da atuação do mercado. A arrecadação em poupança teve alta de 18,9% referente a 2012, mantendo um total de 35,1% do mercado. O lucro líquido da empresa chegou aos R\$ 6,7 bilhões, 19,2% a mais que em 2012.

Como o patrocínio proporciona mais que resultados financeiros, também deve ser lembrada a evolução da marca no período. A Caixa acredita, primeiramente, que “o patrocínio ao futebol é fonte de grande retorno para as marcas patrocinadoras porque, independentemente do resultado dentro de campo, o torcedor admira e

consome a marca em qualquer situação”. A Caixa apareceu, pela primeira vez em 2014, no *ranking* mundial da *Brand Finance* das 500 maiores marcas, com valor estimado de US\$ 4,7 bilhões (aproximadamente R\$11,75 bilhões, valor do câmbio em 06/11/2014), ocupando a 45ª colocação no segmento bancário. No Brasil, a Caixa é a quinta marca de maior valor, sendo a terceira se considerarmos apenas as empresas estatais, e o quarto maior banco, bem à frente de várias outras empresas do segmento. Duas equipes patrocinadas também figuram no *ranking* das marcas mais valiosas do futebol mundial. São elas o Corinthians e o Flamengo, 35º e 49º colocados, respectivamente. Tal fato sugere que, ao mesmo tempo que o clube empresta sua imagem ao patrocinador, ele também se beneficia dessa relação.

Além do retorno de mídia, já foi dito neste trabalho que o patrocínio abre diversas outras possibilidades de exploração da marca além de outros benefícios. Ao longo do contrato, a empresa deve buscar formas de otimizar o valor gasto no patrocínio, elaborando ações criativas onde o público possa se beneficiar e efetivamente presenciar e experimentar os valores da marca. Uma dessas ações da Caixa foi a criação dos cartões voltados à torcida do Corinthians, já citados anteriormente. Outra ação bem sucedida foi a utilização dos “poupançudos”, espécie de mascotes das poupanças da Caixa, vestidos com os uniformes dos clubes patrocinados. Foram produzidos três milhões de bonecos-cofrinho uniformizados e distribuídos aos poupadores da instituição. Mais recentemente, o banco lançou encartes de adesivos baseados nesses mesmos personagens. A empresa conta ainda com veiculação de mensagens no sistema de som dos estádios, presença no *backdrop* durante entrevistas, ingressos e camisas oficiais para promoções e campanhas do banco, presença nas mídias sociais e *sites* dos clubes, camarotes, visita de clientes aos centros de treinamento para encontro com jogadores, indicação de crianças para entrarem com os jogadores nos jogos, utilização das dependências dos clubes para realização de jogos entre clientes, e outras mais. Além disso, a área de *marketing* também busca oportunidades na parceria, a serem aproveitadas pelas áreas negociais, podendo criar produtos direcionados aos torcedores.

Por fim, a Caixa Econômica buscou se posicionar como uma marca mais jovem, que aposta ainda mais no esporte nacional. Nos negócios do futebol, o banco entra num mercado restrito, de elevada concorrência, buscando agregar valores a sua marca.

5. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este ponto do trabalho será dedicado ao confronto entre a teoria estudada e o que foi visto na prática, por meio do estudo de caso na Caixa Econômica Federal. Por uma questão de melhor apresentação ao leitor, será mantida a sequência do “Referencial Teórico”. Então, primeiramente serão apontados os resultados relativos à teoria de estratégia, seguida pela teoria de *marketing* esportivo e, por fim, o patrocínio.

Pela percepção empírica, a Caixa Econômica pode ser enquadrada dentro da Escola de Planejamento, seguindo as classificações de Mintzberg et al. (2010), por ter um plano estratégico que é comunicado aos empregados dos níveis hierárquicos inferiores, que são responsáveis pela operacionalização, sendo, portanto, um modelo prescritivo. Apesar de algumas semelhanças com a Escola do *Design*, não poderia ser classificada como tal, já que não cabe exclusivamente ao CEO o papel de elaborar a estratégia, mas a um grupo ligado a ele, que é o Conselho Diretor da Caixa. Este grupo é dotado de certa autonomia, visto que ele mesmo tem a liberdade de aprovar certas coisas, como sugestões de clubes a serem patrocinados, apresentadas pela área responsável por esse segmento.

Uma prova da existência de um planejamento para o patrocínio aparece quando do episódio da suspensão dos investimentos ao Corinthians, mediante processo judicial, como já foi exposto. O planejamento existente permitiu uma resposta rápida do banco, evitando maiores danos à marca e demonstrando uma posição confiável perante o público.

Contudo, talvez pelo porte da organização, não é possível submeter tudo ao nível hierárquico superior esperando a aprovação ou recusa de determinado projeto ou proposta, já que, algumas vezes, é demandada uma maior agilidade para não perder uma oportunidade no mercado. Sendo assim, a Caixa trabalha com um regime de alçadas, que diz até que ponto um determinado nível tem autonomia para negociar diretamente seus negócios. Dessa forma, o nível tático da organização tem sua importância e responsabilidade aumentadas. Este panorama favorece uma flexibilidade à empresa, levando as áreas a se adaptarem de acordo com o contexto em que estão inseridas. Dessa forma, a Caixa ressalta que suas ações são, muitas vezes, arrojadas e inovadoras.

O patrocínio da Caixa às equipes do futebol nacional já pode ser considerado uma estratégia, de acordo com Mintzberg et al. (2010), que a empresa utiliza para

atingir seus objetivos. Mesmo que talvez tal ação não tenha sido programada com antecedência, ou pelo menos que não tivesse sido pensado que se chegaria a essa dimensão, o passado recente mostra um padrão de comportamento da empresa neste campo, justamente o que estes autores afirmam ser a estratégia. No caso específico, é arriscado afirmar se é uma estratégia do tipo deliberada ou emergente, já que inicialmente houve a intenção dos cargos hierárquicos superiores em entrar nesse mercado, configurando uma estratégia deliberada, mas sua expansão parece ser devido ao sucesso inicial e a atuação a nível tático, o que seria a estratégia emergente, por não ter sido exatamente pretendido *a priori*.

A Caixa, aliás, também acredita na tendência de o patrocínio ser utilizado como estratégia pelas grandes empresas, algo que já foi citado, fazendo-se referência à Coca-Cola e Red Bull. As funcionárias entrevistadas declaram que

as empresas que investem no esporte de forma competente dificilmente deixam de atuar nesse segmento por que acabam criando laços com o público consumidor, já que os brasileiros se interessam muito por esporte, seja pela prática, ou pela contemplação. Por isso, o patrocínio esportivo cresce e se transforma em uma ferramenta poderosa. (Entrevista realizada em 30/10/2014, pelo próprio autor).

Outro ponto estudado na literatura é o uso da estratégia como diferencial competitivo de uma empresa, apontado por Jack Trout (2005). O autor chama a atenção para a importância de não perder um público, pois seria extremamente difícil recuperá-lo do concorrente. A Caixa, como foi visto no estudo de caso, contava com uma boa percepção de seu público referente aos seus investimentos nos esportes olímpicos, percebidos como formas de expressar sua responsabilidade corporativa, garantindo à organização uma imagem de empresa que acredita no esporte olímpico brasileiro. Com a proximidade da Copa do Mundo FIFA 2014, sediada no Brasil, vários concorrentes do banco apressaram-se em vincular suas marcas ao futebol, pois o momento era oportuno. Assim, a Caixa corria o risco de que essas outras organizações tomassem dela a imagem de empresa que investe no esporte. Então a Caixa, utilizando-se de sua estratégia, agiu para se posicionar novamente na mente do consumidor, garantindo que não perderia a sua boa reputação de investimentos no esporte com o surgimento de outras instituições financeiras investindo no setor.

Pode-se considerar que a Caixa passou por uma mudança no seu comportamento motivada pelo contexto ambiental. Esse tipo de mudança é colocado pelos autores como necessária para se manter saudável e crescer num ambiente

também modificado. Com as várias possibilidades para estabelecer uma estratégia, a Caixa transparece a utilização de um modelo aparentemente híbrido, com o planejamento estratégico sendo elaborado pelos níveis mais altos e comunicados aos níveis inferiores, sem deixar que isso se torne algo hermético, sendo aberto a possíveis mudanças no decorrer do caminho, ainda levando em consideração as estratégias emergentes, incorporando-as em seu padrão de comportamento.

Em questões de *marketing* esportivo, o caso real também mostrou estar alinhado ao que afirma a teoria. A Caixa se utiliza das ferramentas do *marketing* esportivo para agregar valor à marca e elevar os resultados negociais, o que os autores Luís Fernando Pozzi (1998) e Antônio Afif (2000) afirmam que deve ser realmente buscado. Para tanto, a Caixa tem mostrado que busca utilizar, da melhor forma possível, as possibilidades que as parcerias firmadas com os clubes de futebol podem proporcionar. A Caixa utiliza desde instalações dos clubes, para jogos entre clientes, até o programa de sócio-torcedor. A marca da empresa também está visível no *site* da maioria dos clubes patrocinados, já aparecendo na primeira tela, sem nem precisar executar qualquer ação na página virtual. Portanto, não se pode dizer que o formato utilizado pela Caixa Econômica é “míope”, já que lança mão de vários meios de otimizar a parceria a seu favor, ao invés de apenas expor sua marca no uniforme do time.

Os “poupançudos” da Caixa, bonecos-cofrinho símbolo da poupança, ganharam em 2014 uma versão com os uniformes das equipes, ou seja, a empresa utiliza o licenciamento, muito importante hoje em dia segundo Afif (2000), em suas ações de *marketing*, para se aproximar do público em geral. Tal ação levou o público aos pontos de venda, na intenção de obter o brinde, abrindo possibilidade de serem realizados negócios com as pessoas, incrementando os ganhos da instituição e aumentando sua base de clientes.

O *marketing* esportivo também tem a força de atingir de forma eficaz uma diversidade grande de públicos. No caso da Caixa, é interessante que se atinja um público amplo, já que ultimamente tem entrado em novos segmentos do mercado, como o crédito rural, mas sem usar uma linguagem superficial. Ou seja, ao mesmo tempo falar para todos e com cada um. Um comercial televisionado poderia correr o risco de ser abrangente, mas sem profundidade; enquanto um direcionamento maior poderia simplesmente ignorar os muitos outros públicos da organização.

Já ao utilizar o *marketing* esportivo, por meio principalmente do patrocínio, a Caixa consegue chegar a todos os seus públicos passando uma mensagem forte, de confiança e seriedade, sem perder os atributos da juventude. Contudo, vale ressaltar que isso só foi possível pela forma com que essa ação foi conduzida, abarcando um grande número de equipes e campeonatos. Para tanto, foram escolhidas equipes jovens e tradicionais, em ascensão e já estabelecidas, de vários estados do Brasil, além de incentivar a modalidade em locais não tão tradicionais neste meio, como o Centro-Oeste (Copa Verde), e patrocinar o campeonato de futebol feminino. Com isso, é possível atingir várias classes sociais, faixas etárias, e até o público feminino, que teoricamente é menos interessado no futebol. Vale ressaltar que, se fosse utilizado um meio mais tradicional de comunicação, como os comerciais de 30 segundos na televisão, seria necessário gastar uma verba bem maior, sem contar que o *recall*, a lembrança da marca pelo público, provavelmente não seria tão grande.

O *marketing* da empresa ainda abre os diálogos para tratativas negociais, que são aproveitadas por outras áreas do banco, como a possibilidade de criação de mais produtos licenciados, produtos bancários personalizados, preferência do banco para realizar transações financeiras e adquirir serviços bancários, instalação de caixas-eletrônicos nas dependências do clube etc. Afif (2000) já previa essa possibilidade, de utilizar o *marketing* esportivo como início das tratativas para posteriormente ampliar o acordo conforme novas oportunidades aparecessem em outras áreas.

Já foi comentado aqui que o patrocínio se aproveita de um momento de descontração e relaxamento para atingir seu público. A Caixa, então, utiliza esse potencial com sabedoria, pois hoje essa marca está frequentemente presente nos programas esportivos diários, principalmente aqueles que dão mais atenção ao futebol. Neste sentido, é importante entender que há uma transmissão do sucesso da equipe para a empresa que o patrocina. Então, quando o Corinthians conquista o campeonato mundial num ano, com a marca do banco estampada no seu uniforme, e no ano seguinte a final da Copa do Brasil é disputada por duas equipes com o mesmo patrocínio, pressupõe-se que o público entenda que, se as equipes patrocinadas estão tendo um grande sucesso, o banco é em parte responsável por isso e compartilha desse sucesso em suas operações. Sem contar com a visibilidade midiática que tudo isso traz, já que títulos e presenças em finais rendem muitas matérias jornalísticas e, conseqüentemente, um tempo maior de exposição da marca nos canais de mídia de forma espontânea (MELO NETO, 2003), ou seja, sem pagar por este espaço extra.

A transmissão desse sucesso ocorre porque tudo acontece num momento de euforia, são experiências fortes que ficarão na mente do público. Por ser uma “experiência” é que é tão importante o patrocínio, já que é uma das formas de interagir com seu público por um meio não convencional, mas que é muito poderoso.

Pozzi (1998) afirma em seu livro que o patrocínio ao atleta individualmente é mais arriscado que o patrocínio a uma equipe, pois dependeria do desempenho individual daquele. Seguindo este raciocínio, ainda que o investimento em equipes seja mais seguro, existe o risco de a equipe não render o esperado em determinado período, fazendo também com que seja arriscado investir em um único clube. Talvez a maioria das empresas patrocinem poucos times, muitas vezes um só, por não dispor de verba suficiente para mais que isso. A Caixa é pioneira no patrocínio a times em larga escala, o que lhe proporciona uma segurança de retorno ainda maior, pois mesmo que uma das equipes não vá bem, o sucesso das outras pode equilibrar. Em 2013, mesmo com o Vasco da Gama rebaixado para a série B, a Caixa viu sua marca nos pódios em outras ocasiões, como no título paulista do Corinthians e no título da Copa do Brasil, com o Flamengo.

A diversificação do patrocínio da Caixa também a levou a atingir todas as áreas de sinergia apresentadas por Melo Neto (2003). Se analisar cada patrocínio separadamente, não serão encontrados em cada um deles as quatro correspondências, mas se juntar todos os patrocínios, todas essas relações de conformidade são plenamente atendidas. Exemplificando, a imagem da modalidade esportiva, o futebol, é compatível com a imagem da empresa. Ambos passam a impressão de serem populares e ainda foram importantes para a sociedade brasileira durante a sua história em vários momentos. Os atributos oferecidos pelo futebol e desejados pela empresa também são compatíveis, principalmente a juventude, já que a empresa busca o rejuvenescimento da marca. O público-alvo da modalidade esportiva e da empresa também são compatíveis, por serem amplos e diversificados em ambos os casos, como já foi comentado. O mercado-alvo e a praça também estão em conformidade, visto que a Caixa pretende reforçar a sua marca em todo o território nacional e realizou as medidas necessárias para que seus investimentos atingissem o maior número possível de praças. Todo esse esforço é para que o público construa uma boa imagem dessa organização, pois isso favorecerá a escolha pela marca numa decisão futura, segundo Toni (2009).

Para que esse objetivo seja alcançado através do patrocínio, Melo Neto (2003, p. 50) elenca cinco pré-requisitos fundamentais. São eles boa imagem, ampla cobertura da mídia, bom desempenho, um calendário claro de eventos e credibilidade da modalidade. Mais uma vez, se forem considerados todos os patrocínios da Caixa em conjunto, esses pré-requisitos estão presentes. O futebol é adorado por grande parte dos brasileiros, os jogos são transmitidos pelo menos duas vezes por semana, tem uma boa chance de pelo menos uma equipe patrocinada estar em evidência, os calendários das competições são anunciados com antecedência e por mais que alguns órgãos desse esporte tenham sua credibilidade questionado, o esporte em si goza de boa credibilidade.

Outro ponto que merece ser abordado é a importância que o patrocínio tem na comunicação da empresa e vice-versa. A Caixa claramente aproveita suas ações de patrocínio para apoiar suas demais campanhas comunicacionais, assim como as outras formas de comunicação são apoiadas pela comunicação. Já foram produzidos alguns comerciais fazendo referência aos patrocínios adotados pela Caixa. A literatura da área (AFIF, 2000; MELO NETO, 2003; POZZI, 1998) aponta que o patrocínio deve mesmo ser comunicado frequentemente para que não passe despercebido pelo público em questão.

Este trabalho demonstrou que as ações da Caixa Econômica parecem estar de acordo com o que dizem alguns dos autores dessas áreas. Esta empresa vem fazendo bom uso do *marketing* esportivo tanto para obter ganhos de marca como financeiros, o que é essencial para um banco que deve, necessariamente, ser confiável ao seu público.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Por meio deste estudo foi possível perceber que, pelo menos a Caixa, por ser uma empresa que leva seu patrocínio a sério, e por saber aproveitar as diversas possibilidades advindas dele, demonstra que uma gestão profissional e competente do patrocínio esportivo é fundamental. Os ganhos que a Caixa obteve ao longo dos últimos dois anos e meio mostram a força que o patrocínio tem, além da necessidade de tratá-lo com seriedade e profissionalismo.

O estudo mostrou que a organização deve ter em mente seus objetivos com o patrocínio, definindo-os de forma clara e precisa, para que seja possível escolher o caminho mais adequado na tomada de decisão, que é o momento da efetivação da parceria entre a empresa e o clube de futebol. Ou seja, deve ser planejado onde se quer chegar, o que deve ser feito para atingir esse objetivo, que recursos poderão ser utilizados, e, também muito importante, qual o retorno esperado, para que se possa, ao longo do percurso e no final dele, afirmar se a ação foi ou não bem-sucedida, até porque os valores investidos são muito grandes para deixar que o acaso tome conta de todo o processo.

Estreitar o relacionamento com o patrocinado também se mostrou essencial, pois abre o espaço para outros acordos comerciais, otimizando esta ação, extraindo o máximo que pode vir dessa parceria e tornando-a mutuamente benéfica, o que levaria a uma tendência de relação duradoura.

Também identificou-se que a Caixa já realiza outras ações que se tornaram possíveis, a partir desses relacionamentos com as equipes, como a utilização das dependências do clube, levar clientes para conhecer jogadores e indicar crianças para acompanhar a equipe na entrada em campo. Essas ações citadas visam, prioritariamente, proporcionar ao consumidor experiências que fiquem vinculadas à imagem que se tem da empresa, conseguindo nesses momentos talvez até um defensor da marca no círculo social dessas pessoas, o que é louvável. Ações de cunho mercadológico, como cartões personalizados e licenciamento da marca também são utilizados, mas ainda em pequena escala. Contudo, é necessário que haja o interesse de outras áreas da instituição, além da responsável pelos patrocínios do futebol, com as quais não foi possível realizar contato. Ainda assim, as ações já realizadas poderiam ser mais divulgadas ao público, pois parece que a maioria das pessoas desconhece tais ações da empresa. Um meio interessante que poderia ser

utilizado para veicular algumas ações são as mídias sociais, onde a empresa poderia aproveitar alguns espaços para publicações dessa natureza, levando estes fatos ao conhecimento do público e tendo a oportunidade de transformar um vídeo num “viral”, alcançando milhares de pessoas dentro e fora do país.

A forma que o planejamento tem de garantir que estes acordos sejam aproveitados ao máximo, é já prever a execução de outras ações além da exposição da marca no uniforme e outros meios convencionais. Pode-se pensar em um pacote de ações a serem pensadas ao longo do período de contrato, deixando espaço para novas ideias que vierem a surgir também. Então ao se fechar um contrato, os dois lados já seriam responsáveis por planejar ações conjuntas, para que o relacionamento entre ambos se torne rico e soluções inovadoras possam surgir. Para que isso ocorra, é necessário o profissionalismo tanto do patrocinador quanto do patrocinado, o que talvez dificulte algumas dessas ações.

Percebendo que a Caixa já faz uma boa utilização da sua estratégia de patrocínio, o que parece ser subutilizado é a comunicação que as variadas ações poderiam proporcionar. Vê-se que o elo empresa-clubes é forte, bem estruturado e maduro, enquanto que a ligação entre esses dois e o público ainda pode ser melhorada, comunicando as ações e oferecendo mais momentos de interação com o público, que é o grande diferencial do patrocínio.

Seria interessante que fosse investigado o lado dos clubes de futebol, parte que, por escolha metodológica, não foi possível analisar neste trabalho. Os times, por serem donos de marcas milionárias, e contarem cada vez mais com uma administração mais profissional, pode ser estudado da mesma forma que uma empresa. Ao serem objetos de patrocínio, as equipes também devem ter um plano claro do que pode ser obtido e oferecido nessa relação. Com um bom projeto, é possível que consiga patrocínios maiores, além de relações mais saudáveis e duradouras.

Outros dois aspectos chamam a atenção como alternativas ao grande patrocínio, que, por seu alto preço, excluem empresas menores ou em ascensão. São eles os patrocínios menores, como nos ombros e números; e patrocínios a clubes de menor expressão, que podem ser interessantes para empresas com público-alvo local. Esse tipo de estratégia poderia ser utilizado para mostrar a essas empresas que

elas também podem participar deste mercado, até mesmo com os patrocínios a equipes amadoras.

REFERÊNCIAS

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

BRAND FINANCE. **Brasil 100 2013: *The most valuable Brazilian brands of 2013.*** Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/brazil-100-2013>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Global 500 2014: *The World's Most Valuable Brands.*** Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2014>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **The Brand Finance Football 50 2014: *The world's most valuable football brands.*** Disponível em: <http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2014>. Acesso em: 05 nov. 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **CAIXA reforça atendimento a brasileiros no exterior.** Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=389>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **CAIXA anuncia patrocínio ao ciclismo.** Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/imprensa/noticias/asp/popup_box.asp?codigo=7013279>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **CAIXA destina R\$ 221 milhões ao esporte em 2013.** Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=504>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **CAIXA é patrocinadora oficial da luta olímpica no Brasil.** Disponível em: <<http://www1.caixa.gov.br/imprensa/noticias/asp/popup.asp?codigo=6405554>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Cartão Epidemia Corinthians Caixa Platinum.** Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/voce/Cartoes/epidemia-corinthians/>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Cartão Pré-Pago Caixa.** Disponível em:

<http://www.caixa.gov.br/voce/pre_pago/cartao_pre_pago_corinthians.asp>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Como sacar o FGTS no exterior?** Disponível em:

<http://www.caixa.gov.br/fgts/pf_saque_exterior.asp#>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Loterias: Repasses Sociais.** Disponível em:

<http://www1.caixa.gov.br/loterias/repasses_sociais/index.asp>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Meio e mensagem (SP):** Caixa Futebol Clube. Disponível em:

<<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/NaMidia/Noticia.aspx?inmeID=186>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Missão e Valores Empresariais.** Disponível em:

<http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/a_vida_pede_mais_que_um_banco/missao_visao_valores>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Relatório da Administração – 2013.** Disponível em:

<http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/caixa_demfinanc/Relatorio_da_Administracao_2013.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2014.

CAPELO, Rodrigo. **Por que a Caixa precisa pagar R\$ 30 milhões ao Corinthians.** Disponível em:

<<http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/negociosfc/2012/11/21/por-que-a-caixa-precisa-pagar-r-30-milhoes-ao-corinthians/>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FOLHA ONLINE. **FGV vai apresentar plano de modernização do futebol brasileiro.** Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u9694.shtml>>. Acesso em: 31 out. 2014.

FRANCESCHINI, Gustavo. **Corinthians leva melhor em julgamento e volta a receber patrocínio da Caixa.** Disponível em:

<<http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2013/05/21/corinthians-leva-a->

melhor-em-julgamento-e-volta-a-receber-patrocinio-da-caixa.htm>. Acesso em: 05 nov. 2014.

GALANTE, Vinícius. **Caixa diz que concorrência com bancos privados justifica patrocínio ao Corinthians**. Disponível em: <<http://esportes.r7.com/futebol/noticias/caixa-diz-que-concorrencia-com-bancos-privados-justifica-patrocinio-ao-corinthians-20130307.html>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBOPE. **Aumenta o total de horas de esportes transmitidos na TV**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Aumenta-o-total-das-horas-de-esportes-transmitidos-na-TV.aspx>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Flamengo e Corinthians são os times brasileiros com mais torcedores e simpatizantes**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Flamengo-e-Corinthians-sao-os-times-brasileiros-com-mais-torcedores-e-simpatizantes.aspx>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LANCE!NET. **Pesquisa LANCE! Ibope: 56,5% dos torcedores não soube citar patrocínio**. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Pesquisa-LANCE-Ibope-torcedores-patrocinio_0_1204079739.html>. Acesso em: 05 nov. 2014.

_____. **Parceria entre Corinthians e Caixa já rendeu 2 mil pedidos de novos cartões**. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/corinthians/Caixa_Economica-Corinthians-cartao-programa-fidelizacao_0_1099690143.html>. Acesso em: 05 nov. 2014.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de Patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

MINTZBERG, Henry et al. **Safari de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

PLACAR. **Caixa tem recurso negado, e Corinthians segue com patrocínio suspenso**. Disponível em: <<http://placar.abril.com.br/materia/caixa-tem-recurso-negado-e-corinthians-segue-com-patrocinio-suspenso>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

POZZI, Luís Fernando. **A Grande Jogada**: Teoria e prática do *marketing* esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

SPORTV. **Comentaristas apontam marketing falho dos clubes para elevar torcida**. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/programas/arena-sportv/noticia/2014/08/comentaristas-apontam-marketing-falho-dos-clubes-para-elevar-torcida.html>>. Acesso em: 17 out. 2014.

TROUT, Jack. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: M. Books, 2005.

ÚLTIMA INSTÂNCIA. **TRF-4 libera patrocínio da Caixa Econômica Federal ao Corinthians**. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/noticias/63164/trf-4-libera-patrocinio-da-caixa-economica-federal-ao-corinthians.shtml>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO

1. Informações iniciais disponibilizadas pela Caixa.

De: SUPEN06 - Marketing Esportivo

Enviada em: quinta-feira, 23 de outubro de 2014 16:52

Para: Alexandre Goncalves de Quadros

Cc: SUPEN06 - Marketing Esportivo; Symara Rodrigues Machado; Paula Marinho Machado Masullo

Assunto: DADOS PARA MONOGRAFIA

Prezado Alexandre

Seguem as informações que podemos fornecer:

1. A CAIXA, além de braço social do Governo Federal, também é um banco comercial e como tal compete em pé de igualdade com outras instituições financeiras.

1.1 Os patrocínios para o futebol têm o propósito de transmitir ao público uma mensagem de dinamismo e agilidade com potencial de rejuvenescimento da marca, além de incrementar os relacionamentos institucionais e negociais, possibilitando desenvolvimento de produtos e serviços destinados às pessoas físicas e pessoas jurídicas ligadas à cadeia de valor dos clubes de futebol, com o objetivo de estabelecer uma relação de interesse comum, de identificação de benefícios entre as empresas/entidades parceiras e os seus clientes/associados.

1.3 Nesse sentido, o patrocínio ao futebol é fonte de grande retorno para as marcas patrocinadoras porque, independentemente do resultado dentro de campo, o torcedor admira e consome a marca em qualquer situação, possibilitando a variação de estratégias de acordo com o mercado.

1.4 A paixão do torcedor pelo seu time é uma ótima oportunidade para vincular a marca e torná-la admirada de forma rápida e racional. O prestígio que a marca alcança com os torcedores de um clube acaba gerando fidelização, uma vez que o torcedor enxerga a empresa patrocinadora de seu time do coração com mais atenção e

respeito, trazendo a marca para o primeiro lugar em sua lista mental quando pensar em aquisição de produtos ou realização de negócios.

2 A inclusão da modalidade, iniciada no 2º semestre/2012, representou uma arrojada expansão na política de marketing esportivo da CAIXA a partir da assinatura de convênios de folhas de pagamento fechados pela CAIXA com as Prefeituras de Florianópolis e de Porto Alegre e com os Governos de Goiás, Paraná e Alagoas.

2.1 Como forma de suporte à estratégia comercial elaborada para cada convênio, principalmente em função da Resolução 34002/2006 do Banco Central, que autoriza a portabilidade bancária ao funcionalismo público, foram aprovadas ações de relacionamento com os servidores e empregados, visando incentivar esse público a manter o recebimento dos créditos salariais na CAIXA. Além disso, essas ações traduzem-se em oportunidade de prospecção de novos negócios.

2.2 Foram assinados, inicialmente, contratos com o Avaí Futebol Clube e o Figueirense Futebol Clube de Santa Catarina e o Clube Atlético Paranaense, com contrapartidas de imagem, promocionais, ambientais e sociais, dentre outras.

2.3 Com os resultados de visibilidade, alcançados em um curto espaço de tempo, vislumbrou-se a possibilidade de expandir a atuação da CAIXA para os maiores times de futebol do país.

3 Para avaliação das propostas de patrocínio dos clubes são considerados os seguintes critérios:

- Clubes que estão nas séries A ou B do Campeonato Brasileiro;
- Documentação fiscal em dia, conforme Lei 8666/93;
- Não ter outra instituição financeira concorrente como patrocinadora e/ou apoiadora;
- Negociação direta com os Clubes ou Federações.

3.1 Seguem abaixo informações sobre os clubes de futebol patrocinados:

CLUBE	UF	SÉRIE BRASILEIRÃO 2014	VALOR ATUAL (R\$)
ABC Futebol Clube / RN	RN	B	2.000.000
América Futebol Clube / RN	RN	B	2.000.000
ASA - Agremiação Sportiva Arapiraquense	AL	C	500.000
Associação Chapecoense de Futebol	SC	A	4.000.000
Atlético Clube Goianiense (renovação em negociação)	GO	B	2.400.000
Club de Regatas Vasco da Gama (renovação em negociação)	RJ	B	15.000.000
Clube Atlético Paranaense	PR	A	6.000.000
Clube de Regatas do Flamengo	RJ	A	25.000.000
Coritiba Foot Ball Club	PR	A	6.000.000
Esporte Clube Vitória	BA	A	6.000.000
Figueirense Futebol Clube	SC	A	4.500.000
Paraná Clube	PR	B	2.000.000
Sport Club Corinthians Paulista	SP	A	30.000.000
Sport Club do Recife	PE	A	6.000.000
Clube de Regatas do Brasil	AL	C	500.000

3.2 Os clubes mencionados apresentaram regularidade fiscal quando da negociação dos patrocínios, que seguem os trâmites normais dos processos da CAIXA, regidos pela Lei 8.666/93 e Manual Normativo Interno.

4 Como forma de expandir a atuação da CAIXA na modalidade por todo o país, em 2014 foram patrocinados os campeonatos: Copa do Nordeste, Copa Verde, Campeonato Baiano, Campeonato Goiano e Séries B e C do Campeonato Brasileiro.

5 Iniciado em 2013, o patrocínio ao Brasileirão Feminino CAIXA representa mais uma vertente da atuação da CAIXA alinhada à sua missão de promoção da cidadania, através do desenvolvimento da modalidade e incentivo ao esporte brasileiro.

6 Quanto à Seleção Brasileira de Futebol, cujo patrocínio é, sem dúvida, uma excelente estratégia, tem contrato de patrocínio de longo prazo com outra instituição financeira, o que impede a entrada da CAIXA em função da exclusividade no segmento.

7 Por fim, destacamos que a CAIXA desde 1970 apoia o desenvolvimento do esporte no país, com a criação da Loteria Esportiva, que destinava 10% da arrecadação total por concurso para o Futebol Brasileiro. Além da destinação dos recursos arrecadados nas Loterias, a CAIXA tem investido nas modalidades esportivas de destaque no cenário nacional e internacional, como o atletismo firmado com a CBA - Confederação Brasileira de Atletismo; o esporte paraolímpico com o Comitê Paraolímpico Brasileiro – CPB; as ginásticas artística, rítmica, aeróbica e de trampolim, com a Confederação Brasileira de Ginástica – CBG e as lutas olímpicas (greco-romana e luta livre) com a Confederação Brasileira de Lutas Associadas – CBLA.

7.1 O investimento da CAIXA, no período de 2013 a 2016, para a Confederação Brasileira de Atletismo (CBAT) será de R\$ 90 milhões, para a Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) no mesmo período será de R\$ 35 milhões, para a Confederação Brasileira de Lutas Associadas (CBLA) R\$ 11,2 milhões, para a Confederação Brasileira de Ciclismo – CBA R\$17 milhões e para o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB) R\$ 120 milhões, todos valores para o quadriênio.

7.2 Foram investidos também, em 2014, cerca de R\$ 54 milhões em corridas de rua e projetos sociais com foco em atletismo, como Circuito de Corridas da CAIXA, Circuito CAIXA de Maratoninhas, Circuito das Estações, Circuito Qualidade CAIXA - Nordeste, Track&Field Run Series, Maratona Internacional de São Paulo, Maratona

Internacional do Rio de Janeiro, Meia Maratona Internacional de São Paulo, Meia Maratona Internacional de Brasília, Volta da Pampulha, Corrida de São Silvestre, entre outros.

8 A CAIXA faz investimentos contínuos no esporte brasileiro. Mais do que propiciar aos atletas condições essenciais de treinamento para participar de competições e torneios nacionais e internacionais, o patrocínio da CAIXA valoriza a inclusão social, a educação e a descoberta de novos talentos.

9 Agradecemos o contato e esperamos ter colaborado com o sucesso de seu trabalho.

Atenciosamente.

Paula Masullo
Assistente Sênior

Simone Castelo Branco
Gerente Executivo
Superintendência Nacional de Promoções e Eventos

APÊNDICE

1. Roteiro de perguntas respondido pelas funcionárias da Caixa

Caras colegas Paula e Symara,

Agradeço pelo texto enviado sobre o patrocínio esportivo da Caixa. Foi de grande ajuda para que eu elaborasse o roteiro de perguntas abaixo e pudesse ir a fundo no assunto para redigir um bom trabalho de conclusão de curso.

Gostaria, em primeiro lugar, de ressaltar que todas as informações serão usadas apenas em âmbito acadêmico, como estudo de caso para realização da monografia. Sendo assim, solicito que respondam ao máximo de perguntas, com o máximo de informação possível. O que não puderem responder, por se tratar de informação estratégica para a Caixa, não tem problema. Entendo totalmente a situação. Além do mais, sempre percebi uma grande receptividade da parte de vocês.

Caso prefiram, podemos marcar mais um encontro, se acharem conveniente. Assim, eu gravaria a conversa, com a autorização de vocês, para poder desmembrar os assuntos posteriormente.

As perguntas foram baseadas no texto enviado por vocês e nas minhas leituras, principalmente sobre os temas Estratégia, Marketing Esportivo e Patrocínio. Algumas vezes as perguntas parecem redundantes, visto que já foi disponibilizado um material. Nesses casos, a intenção é que mais informações possam ser passadas.

Aguardo o retorno e estou disponível através dos meios abaixo.

xandyquadros@hotmail.com

alexandre.quadros@caixa.gov.br

(61) 9209-4937

(61) 3542-4607

(61) 2102-0700 / 0701

Grato

Alexandre Quadros.

- 1) A Caixa tem dados sobre “valor de marca”? Qual a evolução neste quesito entre o início de 2012 e os dias de hoje?

No ranking nacional, em 2007, a marca Caixa ocupava a 35ª posição. No ano seguinte, já estava em 17º (com valor de R\$ 4,054 bi) e em 2009 subiu para a 8ª colocação (com valor estimado de R\$ 7,051 bi), um incremento da ordem de 74% no valor de marca.

No ranking 2014 de marcas mais valiosas do mundo, publicado pela consultoria britânica *Brand Finance*, a marca Caixa figura entre as mais valiosas do segmento “bancos”, com valor estimado em US\$ 4.7 bilhões, na 45ª posição (aproximadamente R\$ 10,612 bilhões, câmbio de 30/04/14).

Em 2012, a marca da CAIXA possuía o valor aproximado de R\$ 7,430 bilhões, em 13º lugar entre as empresas da América Latina, figurando como a 3ª empresa estatal brasileira de maior valor.

Resumo: no Brasil, a Caixa é a quinta marca mais valiosa, e a terceira se considerarmos apenas as empresas estatais. No mundo a Caixa é o quarto banco brasileiro mais valioso, e o segundo estatal. Atrás de nós – bem atrás – estão outras cinco grandes instituições financeiras brasileiras.

- 2) Como se deu o processo de tomada de decisão para ingressar no grande patrocínio de times de futebol? Tal decisão emergiu de discussões durante reuniões? Foi redigido um plano estratégico do patrocínio esportivo?

Como já havíamos encaminhado, a inclusão da modalidade, iniciada no 2º semestre/2012, representou uma arrojada expansão na política de marketing esportivo da CAIXA com o propósito de transmitir ao público uma mensagem de dinamismo e agilidade com potencial de rejuvenescimento da marca, além de incrementar os relacionamentos institucionais e negociais. A motivação inicial foi a atuação estratégica relativa aos convênios de folhas de pagamento fechados com as Prefeituras e Governos Estaduais a partir da assinatura com as Prefeituras de Florianópolis e de Porto Alegre e com os Governos de Goiás, Paraná e Alagoas.

A aprovação das estratégias de marketing da empresa é realizada através de documentos pertinentes a cada alçada de valores, e, no caso do Futebol, foi submetida ao Conselho Diretor da Caixa e decidida através de votos.

- 3) Por que o patrocínio esportivo foi escolhido como estratégia da empresa? Havia algum outro tipo de ação promocional em pauta?

O patrocínio é um programa de comunicação alinhado na plataforma estratégica da marca. Além da tão falada visibilidade, as marcas fazem relacionamento com seus públicos, final, funcionários, fornecedores, parceiros, terceiros, comunidade. Atendem às suas estratégias de *target* de público, abrangência geográfica, capacidade de investimento, reserva de mercado, ações de contra-ataque à concorrência, posicionamento de marca, rejuvenescimento, dentre outros tantos ativos que um programa de patrocínio oferece.

As empresas que investem no esporte são vistas com simpatia pela maioria do público jovem e pelos consumidores de modo geral.

- 4) Qual era o contexto que motivou a escolha pelo patrocínio esportivo e o que se pretendia com ele? Pode-se dizer que a Caixa está no caminho para o alcance desses objetivos? Por quê?

Como já mencionamos, a CAIXA desde 1970 apoia o desenvolvimento do esporte no país, com a criação da Loteria Esportiva que destinava 10% da arrecadação total por concurso para o Futebol Brasileiro. Além da destinação dos recursos arrecadados nas Loterias, a CAIXA tem investido nas modalidades esportivas de destaque no cenário nacional e internacional, como o atletismo firmado com a CBAAt - Confederação Brasileira de Atletismo; o esporte paraolímpico com o Comitê Paraolímpico Brasileiro – CPB; as ginásticas artística, rítmica, aeróbica e de trampolim, com a Confederação Brasileira de Ginástica – CBG e as lutas olímpicas (greco-romana e luta livre) com a Confederação Brasileira de Lutas Associadas – CBLA.

A vinda da Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016 abriu um tremendo espaço para que os concorrentes entrassem no mercado de patrocínios esportivos.

Para a CAIXA, que realmente fez investimentos de longo prazo no esporte, não só por entender o valor do marketing esportivo, mas por não desprezar seu papel em nosso

país e ter conhecimento da importância do esporte em seu viés social, perder espaço na mente do consumidor, nesse momento, seria um verdadeiro retrocesso.

Investir no futebol gravando a marca CAIXA na mente do consumidor, sem deixar de lado o espaço conquistado no que diz respeito ao desenvolvimento e fomento do esporte brasileiro, mediante ao apoio aos esportes olímpicos e paraolímpicos e mediante a popularização e incentivo à prática desportiva, inerentes aos patrocínios aos principais circuitos e corridas de rua do país, é importante para o posicionamento de nossa empresa no mercado.

Nesse sentido, a extensão do patrocínio ao Sport Club Corinthians, num momento em que sua representatividade estava num auge com o Mundial de Clubes, mostrou-se muito eficaz. Antes mesmo da vitória do clube no Mundial, a iniciativa arrojada e inovadora foi um sucesso. Através de uma polêmica e midiática inserção de sua marca num nicho desejado por muitas empresas e muito acessível ao consumidor, a marca CAIXA começou a ocupar um precioso espaço na mídia.

Com os atuais clubes e campeonatos unindo-se aos demais esportes patrocinados, é enorme a probabilidade de que todas as vezes que o consumidor ligar a televisão numa programação esportiva, ele encontrará a marca da CAIXA.

Seja pelas críticas, seja pela repercussão dessa atuação, ficou claro que a CAIXA deseja avançar com mais determinação na conquista de uma fatia comercial do mercado que é inerente à sua atividade financeira.

- 5) O que justifica, financeiramente, um investimento de mais de R\$ 110mi anuais, por um banco público?

Como já dissemos, a CAIXA, além de braço social do Governo Federal, também é um banco comercial e, como tal, compete em pé de igualdade com outras instituições financeiras.

A atuação da empresa não se restringe à função de agente financeiro do Governo, pretende-se também liderar o acesso ao mercado de serviços financeiros/bancários e, para tanto, o patrocínio é uma das melhores alternativas de comunicação para construir, ampliar, fortalecer e preservar essa nova imagem corporativa da empresa. Soma-se a isso a obtenção de um retorno de mídia consideravelmente superior ao montante investido.

- 6) Um dos problemas que a Caixa enfrentou no início desta estratégia foi o questionamento de milhares de torcedores e profissionais da área sobre “usar dinheiro público” para financiar time A ou B. O patrocínio ao Sport Club Corinthians Paulista, por exemplo, chegou a ficar suspenso por alguns meses. Como a empresa enfrentou esta situação para hoje ser considerada a maior patrocinadora do futebol brasileiro?

Na linha de entendimento do Tribunal de Contas da União (Acórdãos TCU 855/1997, 307/2007), o enquadramento da contratação de patrocínio é hipótese de inexigibilidade de licitação, que se impõe nos termos do art. 25 da Lei 8.666/93.

Nesse sentido, a decisão da CAIXA sobre as ações de patrocínio, inclusive as relativas à modalidade futebol, é personalíssima, em conformidade com a referida lei, e tomada a partir da expectativa de obtenção de resultados comerciais e de *marketing*.

Cabe ressaltar que os patrocínios aos clubes de futebol seguem os trâmites normais dos processos CAIXA, que são regidos pela Lei 8.666/93 e Manual Normativo Interno.

- 7) Quais outros riscos o banco corre por essa estratégia e o que é feito para minimizá-los?

No caso do patrocínio esportivo é largamente confirmado por pesquisas que os índices de lembrança de marca crescem de forma lenta, ou seja, pela característica subliminar da mensagem do patrocínio, o consumidor assimila de forma lenta, muitas vezes não identifica corretamente a marca que patrocina este ou aquele clube, esta ou aquela modalidade, este ou aquele evento etc. Isto é natural e acontece no mundo inteiro, por isso a necessidade de ações de patrocínio de longo prazo, para que as marcas possam gozar dos benefícios do patrocínio.

Esse fato pode minimizar a publicidade negativa para a marca, caso algo ruim aconteça com o patrocinado. De qualquer forma, é fundamental que as empresas patrocinadoras tenham grande atenção ao comportamento dos seus patrocinados, para tentar evitar algum prejuízo para a marca.

Normalmente, o que existe é um medo das marcas em estarem associadas a fatos negativos. Isto é legítimo e faz parte das estratégias de marketing de cada empresa. Muitas não querem correr riscos, mas outras admitem o risco do perigo, o aceitam e fazem disso uma arma para ampliar a sua visibilidade, admiração e penetração.

- 8) A maioria das empresas patrocinadoras investem em um ou dois clubes. Por que a Caixa optou por diversificar tanto seu patrocínio? O banco pretende ampliar ainda mais?

Dentre as estratégias para a modalidade está o alcance de todo o território nacional e a tentativa de abrangência dos principais Clubes de cada praça. Citamos, como exemplo, Curitiba, em que patrocinamos o Atlético Paranaense, o Paraná Clube e o Coritiba, ou Natal com América e ABC. Lembramos que a contratação depende de regularidade fiscal do Clube, em conformidade com a Lei 8.666 e a participação nas séries A ou B do brasileirão, sendo que nem todos conseguem cumprir esses critérios. Quanto à abrangência nacional, complementamos a atuação da CAIXA através dos patrocínios aos campeonatos como a Copa Verde (região norte e centro-oeste), Copa do Nordeste e alguns campeonatos estaduais de interesse negocial.

A estratégia para 2015 está em definição e é confidencial.

- 9) A Caixa possui um público muito amplo e diversificado. Sua missão e visão deixam isso bem claro. O patrocínio do futebol é capaz de atingir os diversos públicos da empresa? Como esses diferentes públicos veem a instituição hoje?

O *marketing* esportivo proporciona benefícios a curto, médio e longo prazo, uma vez que proporciona o aumento do reconhecimento público em momentos de lazer e descontração, o rejuvenescimento da imagem da empresa por incorporar os atributos inerentes ao esporte, a exposição constante da marca na imprensa e em todas as mídias, além do reforço da imagem corporativa - a organização que projeta seu nome através do *marketing* esportivo é vista de forma diferenciada pelo consumidor.

Nesse sentido, as empresas que investem no esporte de forma competente dificilmente deixam de atuar nesse segmento, por que acabam criando laços com o público consumidor, já que os brasileiros se interessam muito por esporte, seja pela prática, ou pela contemplação. Por isso, o patrocínio esportivo cresce e se transforma em uma ferramenta poderosa com o advento de dois fatores importantes: o desenvolvimento da televisão e a transformação do esporte em fenômeno social.

Nesse contexto, o futebol vem se mostrando um excelente investimento pois, independentemente do resultado dentro de campo, o torcedor admira e consome a

marca em qualquer situação, possibilitando a variação de estratégias de acordo com o mercado.

Os resultados positivos obtidos pela Chapecoense e Figueirense, passando à Série A do Campeonato Brasileiro 2013, e pelo Flamengo e Atlético/PR, respectivamente, campeão e vice-campeão da Copa do Brasil 2013, potencializaram o retorno e agregaram valor emocional ao patrocínio, aumentando a familiaridade e intensificando o reconhecimento da marca CAIXA.

Como o futebol no Brasil é consumido diariamente e se comunica diretamente com o emocional do torcedor, a CAIXA terá um lugar especial na mente desses consumidores e poderá usar essa massa (maior que a população de dezenas de países) para lançar produtos direcionados a esse público e usar a plataforma de conteúdo de cada clube como motor de venda e divulgação.

10) Hoje em dia é comum que os contratos de patrocínio com os clubes durem apenas um ano. A Caixa segue essa tendência? O que tal característica traz de benefício e prejuízo para as empresas?

Sim. Os contratos são anuais. Essa forma facilita principalmente a precificação do Clube em função de sua participação nos principais campeonatos da modalidade.

11) Além da exposição da marca nas camisas das equipes, placas de publicidade nos jogos e comerciais nos intervalos, que outras ações a Caixa promove em parceria com os clubes patrocinados? (Ações como o cartão pré-pago Corinthians).

As contratações de patrocínio são negociadas individualmente com cada Clube, mas como exemplos das contrapartidas acima, podemos citar: veiculação de mensagem do patrocinador no serviço de som, *Backdrop* de entrevistas, ingressos e camisas oficiais para clientes, divulgação da marca CAIXA em produtos de mídia, nas mídias sociais e *site* do clube, camarotes, *e-mail marketing*, conteúdo para redes sociais, visitas de clientes a CTs (Centros de Treinamento) e encontros com jogadores, instalação de ATMs (Terminais de Auto-Atendimento) nas dependências, direito de preferência em campanhas e operações financeiras (em condições condizentes com o mercado) etc.

12)O principal retorno que a Caixa obtém por meio dos patrocínios é financeiro ou institucional?

É uma avaliação caso a caso. Depende do tamanho do Clube, das negociações com Prefeituras e Governos estaduais, entre outros fatores. Em geral, considerando que o futebol profissional é uma modalidade muito midiática, em todos os casos há grande retorno de imagem para a CAIXA.

13)Luís Fernando Pozzi, em seu livro “A Grande Jogada”, afirma que “Há casos em que os torcedores mais fanáticos dispensam o patrocinador de seu rival sempre que podem.” (POZZI, p. 22). A Caixa acredita correr o risco de perder os clientes de clubes rivais aos patrocinados? Por quê?

Em todas as pesquisas que fizemos, até mesmo da concorrência a rejeição é irrelevante, algo mínimo que pode acontecer até mesmo em um filme publicitário que, teoricamente, é para todos. Ou seja, pode haver pessoas que não gostem da criação feita pela marca e passem a rejeitar ou não gostar de uma determinada marca. Isso também não quer dizer que esta pessoa não consome ou consumirá um produto da marca, pois o consumo está condicionado a uma série de elementos, como oportunidade, preço, momento, etc.

14)Os atletas das equipes patrocinadas recebem o salário pela CAIXA?

As tratativas sobre o relacionamento bancário com a cadeia de envolvidos com os clubes de futebol (atletas, fornecedores, funcionários e mesmo torcedores) estão a cargo das áreas negociais da empresa. O que a área de *marketing* faz é a abertura de diálogo através de contrapartidas que objetivam direito de preferência em transações e/ou operações financeiras e produtos bancários/financeiros a serem contratados pelo clube (em condições de mercado), bases de cadastros de torcedores (que o clube tenha posse e autorização para compartilhamento), condições especiais de compra de produtos licenciados para ações de relacionamento/promocionais com clientes, possibilidades de elaboração de projetos conjuntos para criação de produtos bancários personalizados, em condições usuais de mercado, espaços para instalação

de terminais eletrônicos e agências/postos de atendimento. Tudo sempre a interesse e segundo necessidade das áreas negociais da CAIXA.

15) No texto enviado (Anexo 1), o item 2.2 chama a atenção. “2.2 Foram assinados, inicialmente, contratos com o Avaí Futebol Clube e o Figueirense Futebol Clube de Santa Catarina e o Clube Atlético Paranaense, com contrapartidas de imagem, promocionais, ambientais e sociais, dentre outras.” Poderiam exemplificar algumas dessas contrapartidas?

As contratações de patrocínio são negociadas individualmente com cada Clube, mas como exemplos das contrapartidas acima, podemos citar: escolinha de futebol para crianças da comunidade, coleta seletiva de lixo nas dependências do clube, entrada em campo de crianças indicadas pela CAIXA acompanhando os jogadores, utilização das dependências dos Clubes para realização de jogos envolvendo clientes ou mesmo realização de eventos envolvendo a comunidade local etc.

16) No item seguinte, fala-se de “resultados de visibilidade”. Existem dados que comprovam esses resultados? Podem ser fornecidos?

Dispomos de pesquisas de mercado elaboradas por institutos de notória especialização no assunto. Não temos como fornecer esses dados.

17) O que seria “negociação direta com os Clubes ou Federações”, dentro do item 3?

Não negociamos com intermediários (exemplo: empresas de *marketing* dos Clubes). É uma forma de contribuir com o saneamento da situação dos Clubes, uma vez que é necessária a regularidade cadastral para contratação e pagamentos.

18) No texto, fala-se do patrocínio à Seleção Brasileira. É intenção da Caixa patrocinar-la?

Conforme já dissemos, a Seleção Brasileira de Futebol tem contrato de patrocínio de longo prazo com outra instituição financeira, o que impede a entrada da CAIXA em função da exclusividade no segmento.