

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE**  
**EMPRESAS**

**VINICIUS DE FARIA CUNHA**

**JOGADA DE CRAQUE? FATORES CRÍTICOS QUE LEVAM**  
**EMPRESAS PÚBLICAS A PATROCINAREM O ESPORTE**

Rio de Janeiro

2012

**VINICIUS DE FARIA CUNHA**

**JOGADA DE CRAQUE?**  
**FATORES CRÍTICOS QUE LEVAM EMPRESAS PÚBLICAS A**  
**PATROCINAREM O ESPORTE BRASILEIRO**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada  
à Escola Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas

Área de concentração: marketing esportivo

Orientador: Professor Dr. Marco Tulio Fundao Zanini

Rio de Janeiro

2012

**Cunha, Vinicius de Faria**

**Jogada de craque? : fatores críticos que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte / Vinicius de Faria Cunha. – 2012.**

**111 f.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**Orientador: Marco Túlio Fundão Zanini.**

**Inclui bibliografia.**

1. Patrocínio esportivo. 2. Marketing esportivo. 3. Empresas públicas. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 796.0698

**VINICIUS DE FARIA CUNHA**

**JOGADA DE CRAQUE? FATORES CRÍTICOS QUE LEVAM EMPRESAS PÚBLICAS  
A PATROCINAREM O ESPORTE .**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 11/06/2012.


Aprovada em:

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



---

**Marco Tulio Fundão Zanini**  
Orientador (a)



---

**Hélio Arthur Reis Irigaray**



---

**Marcos Lopez Rego**

## **RESUMO**

A dissertação aborda aspectos concernentes ao marketing esportivo no Brasil, com ênfase no patrocínio a modalidades exercido pelas empresas públicas. Na arena em que atuam com papel de destaque, muito pouco ainda é sabido sobre os interesses no apoio por parte destas corporações. Quais seriam, então, os fatores críticos que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte? Através de pesquisa bibliográfica, evidencia-se o vasto potencial que o marketing esportivo detém em termos de comunicação e de mercadologia. E através de estudo de caso envolvendo motivações no BNDES e na Eletrobras, pretende-se generalizar os objetivos das empresas públicas com o uso do patrocínio esportivo.

Palavras chave: marketing esportivo, patrocínio esportivo, empresas públicas

## **ABSTRACT**

This dissertation aims to discuss sports marketing issues, emphasizing the role of Brazilian State-owned companies as sports supporters. There is still a lack of acknowledgment regarding their sponsorship policies and interests in doing so, and that is the gap this paper intends to fill. What critical aspects might be involved in the decision of State-owned companies to establish sports sponsorship? The author will carry out bibliographical research to gather some data on the returns from sports marketing. In addition to this, the BNDES and Eletrobras – two of the largest Brazilian publicly-owned companies – will be scrutinized to better understand patterns, concerns and goals related to their involvement with sport. The outcome, once generalized, will shed light on corporate sports marketing strategies, and, thus, the dissertation will accomplish its goals.

Keywords: sports marketing, sports sponsorship, State-owned companies

## LISTAS

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Patrocinadores das Confederações Olímpicas.....	22
--	----

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – O Planejamento Estratégico do BNDES.....	50
---	----

## **SUMÁRIO**

### **1. O PROBLEMA**

1.1 Introdução.....	9
1.2 Objetivos final e intermediário.....	11
1.3 Questões a serem respondidas.....	12
1.4 Suposições.....	12
1.5 Delimitação do estudo.....	13
1.6 Relevância do estudo.....	14
1.7 Definição dos termos.....	15

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

2.1 Esporte e a busca pela conexão com o consumidor.....	17
2.2 Para que se investir no esporte?.....	23
2.3 O Estado e o esporte.....	27
2.4 A parceria CBV e Banco do Brasil.....	35

### **3. METODOLOGIA**

3.1 Tipo de pesquisa.....	43
3.2 Seleção de sujeitos.....	45
3.3 Coleta de dados.....	46
3.4 Tratamento dos dados.....	47
3.5 Limitações do método.....	49
3.6 Nota Metodológica.....	50

### **4. ESTUDO DE CASOS**

4.1 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)....	53
4.2 Centrais Elétricas Brasileiras S.A (Eletrobras).....	68
4.3 Discussão.....	89

### **5. CONCLUSÃO.....**

102

### **7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....**

108



# 1. O PROBLEMA

## 1.1 Introdução

O esporte produz emoção, euforia, expectativa e ídolos. A forma de fruição se dá, portanto, de maneira passional. Incorporar esse caráter peculiar do fenômeno esportivo às estratégias de mercado e comunicação da instituição é o que distingue experiências bem-sucedidas daquelas malfadadas.

O patrocínio esportivo propicia às empresas atingirem a uma série de objetivos institucionais. Pope e Voges (2000) destacam como o principal deles a construção de uma imagem corporativa sólida, consequência de expressiva visibilidade midiática e da apropriação pela organização empresarial de atributos empáticos. As ações em marketing esportivo também se prestam a promoções comerciais, a ações de relacionamento e à obtenção de aparição gratuita em veículos de comunicação.

Para Somoggi (2003), o esporte ao redor do mundo transcende a lógica do mero entretenimento. Por isso, empresas já recorrem a manifestações esportivas como mídia alternativa para alcançar consumidores em momentos favoráveis, quando há a prática ou a busca de forma entretida pela informação.

Na lógica de Shank (2009), trata-se de miopia de marketing o não reconhecimento do esporte como ferramenta mercadológica de impacto e fidelização dos consumidores. A mesma visão é corroborada por Pozzi (1998), que lamenta a não exploração de benefícios específicos e mensuráveis propiciados por estas ações. De acordo com o último, a mera atenção ao retorno de mídia e ao aumento do reconhecimento da marca são usos empobrecidos do patrocínio esportivo.

Com o avanço da indústria ligada a negócios esportivos, contudo, a perspectiva é que a concepção integrada e estratégica do patrocínio predomine. O esporte hoje é percebido como instituição popular global, com geração de receitas na ordem de R\$ 400 bilhões anuais em apostas, publicidade, patrocínios a atletas/federações e organização de eventos (SHANK, 2009).

Em contexto nacional, o mercado de marketing esportivo brasileiro também experimenta ascensão, graças a uma profissionalização crescente nos clubes e nas entidades esportivas. Há uma evidente melhora técnica na performance das modalidades, o que desencadeia um ciclo virtuoso entre aporte de patrocínio e desenvolvimento esportivo. Isso sem falar na proximidade de eventos como Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016, que alçam o

país desde já ao centro do cenário esportivo mundial.

Segundo a Institutional Business Consultoria Internacional (IBCI), dados de 2008, a indústria do esporte já representa 1,9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, cerca de R\$ 50 bilhões, e emprega mais de um milhão de pessoas entre ocupações diretas e indiretas. Em um outro estudo produzido pelo Instituto Ipsos Marplan, também em 2008 e com dados extraídos da Fundação Getúlio Vargas, demonstra-se um crescimento anual médio no PIB esportivo do país de 10,8% nos últimos dez anos, muito mais do que os 3,2% do PIB brasileiro durante a mesma época. Nos Estados Unidos da América, país líder no ranking dos maiores PIBs esportivos, o valor atual ultrapassa os R\$ 550 bilhões.

Para cumprir sua vocação de *player* importante na indústria esportiva, contudo, o Brasil depende do Estado. É a estrutura estatal que também precisa criar a infra-estrutura esportiva direta ou indireta, popularizar as modalidades, fomentar investimentos; enfim, rodar a engrenagem que garanta recursos financeiros, formação de atletas e condições adequadas para o desenvolvimento esportivo. Macintosh (1987), por exemplo, discorre sobre como o progresso do esporte canadense se deu com base em políticas públicas. O governo de lá, já em 1961, investia na alta performance para promoção do país em eventos internacionais e a difusão de hábitos saudáveis entre a população.

Mas se o governo tem suma importância no estímulo ao esporte, torna-se particularmente interessante o papel protagonista desempenhado pelas empresas públicas. À exceção do futebol, todas as principais modalidades recebem investimentos destas corporações: o Banco do Brasil apoia o vôlei e o ciclismo; a Caixa, o atletismo e a ginástica olímpica; os Correios, a natação e o futsal; a Infraero, o judô; a Eletrobras, o basquete e o C.R. Vasco da Gama; e a Petrobras, o futsal. Isso sem contar os diversos projetos, muitos não necessariamente vinculados a confederações esportivas, patrocinados por estas organizações.

Ao se tomar como base a delegação brasileira que disputou os Jogos Olímpicos de Pequim 2008, por exemplo, 65% dos atletas competiram em modalidades cujas confederações tinham verbas de empresas estatais ou de economia mista. Em números totais, 181 atletas defenderam nove esportes com aportes de recurso público. Apenas o futebol, o tiro esportivo e o tênis de mesa firmaram acordos com entidades privadas, enquanto outras 12 confederações não dispuseram de nenhum meio de patrocínio.

A sociedade brasileira, como reflexo de todo o esforço de comunicação das empresas estatais via modalidades esportivas, incorpora tais associações. Pesquisa realizada pelo instituto Market Analysis, em novembro de 2007, constatou que três das cinco instituições mais lembradas por consumidores no esporte são estatais. A Petrobras – com o futsal, e, à época, o

handebol e o C.R. do Flamengo – foi líder absoluta com 25% de recordação. Banco do Brasil (12%), Nike (12%), Coca-Cola (7%) e Caixa (4,5%) vêm a seguir.

De acordo com os dados do site Contas Abertas, as empresas públicas investiram R\$ 158,7 milhões em patrocínios esportivos em 2010. Na visão de Sommogi (2011), trata-se de um valor extremamente alto e concentrado em poucas modalidades; incapaz, logo, de fortalecer mercadologicamente o mercado esportivo. O governo deveria, segundo ele, priorizar os investimentos para o fomento da base, de modo a fortalecer o alto rendimento e torná-lo interessante ao aporte pelas empresas privadas. Para Carneiro (2008), a apropriação das modalidades esportivas pelas instituições públicas é uma estratégia eficaz, mas imoral. E de acordo com Afif (2008), o predomínio das estatais é articulado pela proximidade entre os presidentes de confederações com pessoas ligadas ao governo.

A dissertação “*Jogada de Craque? Fatores Críticos que Levam Empresas Públicas a Patrocinarem o Esporte Brasileiro*” pretende justamente debruçar sobre a questão do patrocínio esportivo praticado pelas empresas de governo. Na arena em que atuam com papel de destaque, muito pouco ainda é sabido sobre as motivações e a condução das ações de apoio por estas empresas. Pretende-se, em suma, angariar dados científicos que possibilitem respostas ao problema aqui posto: *Quais são os fatores críticos para adesão das empresas públicas ao patrocínio esportivo?*

O exercício profissional do autor na área de patrocínio esportivo do BNDES e da Eletrobras possibilita acesso a dados advindos de observação participativa e das fontes. No estudo de caso múltiplo de ambas as organizações, destaca-se a possibilidade de confronto de expectativas entre uma empresa em fase incipiente de atuação neste campo (BNDES) versus outra há mais de dez anos no mercado esportivo (Eletrobras). Estes estágios distintos permitem a exploração de perspectivas e avaliação de resultados que, relacionados, fornecem uma visão integrada sobre patrocínios esportivos praticados por empresas estatais.

## **1.2 Objetivos final e intermediário**

### **Objetivo final**

O objetivo maior da dissertação é a identificação dos fatores críticos que levam as empresas públicas a aderirem ao patrocínio esportivo.

### **Objetivos Intermediários**

- Analisar o marketing esportivo enquanto ferramenta de comunicação para gerar visibilidade e

relacionamento com o cliente; e mercadológica, para aumentar vendas e construir marca via reputação institucional (*branding*);

- Especificar os diferenciais do patrocínio esportivo em relação a demais formas de patrocínio e a outros meios de comunicação;
- Descrever a estrutura e os aspectos do patrocínio esportivo no BNDES e na Eletrobras (de forma aprofundada, por serem objetos do estudo de caso); e na Caixa, no Banco do Brasil e na Petrobras (sem preocupações de investigação científica, mas sim via aplicação do modelo fornecido por meio das suposições).

### **1.3 Questões a serem respondidas**

- Como o esporte pode ser utilizado em consonância aos objetivos de comunicação e mercadológicos das empresas?
- Quais são os benefícios que o marketing esportivo confere às empresas?
- O que buscam as empresas públicas com o patrocínio esportivo?
- Como as empresas patrocinadas compreendem o esforço de patrocínio realizado pelas empresas públicas patrocinadoras?

### **1.4 Suposições**

As suposições estão mais associadas a pesquisas chamadas qualitativas. Não implicam testagens, apenas confirmação ou não, via mecanismos não estatísticos (VERGARA, 2010). Cada empresa pública possui razões específicas para aderir à modalidade de patrocínio esportivo a confederações. Dito isso, todavia, podem ser assumidas algumas premissas a partir de aspectos relacionados à tomada de decisão, aos objetivos do patrocínio e ao compromisso com o desenvolvimento do esporte:

#### Quanto à tomada de decisão:

- O patrocínio esportivo pode ser depreendido como uma decisão deliberada tomada internamente pela empresa. Nestes casos, a entrada no setor normalmente é precedida de análise.
- O patrocínio esportivo supõe-se ser uma estratégia decidida fora da empresa, por influência da política de investimento esportivo do Governo Federal (o acionista majoritário da corporação).

Quanto ao compromisso com o desenvolvimento da modalidade:

- O patrocínio esportivo vislumbra a estruturação e o desenvolvimento da modalidade esportiva. Nestas situações, é comum o patrocinador condicionar o apoio financeiro a um plano de desenvolvimento do esporte com metas concretas e mensuráveis. É possível haver ingerência na estrutura administrativa do patrocinado para se chegar a estes resultados.
- Espera-se que o aporte financeiro contribua para uma evolução na performance da modalidade, mas normalmente não há exigência formal quanto a esse fim. O patrocinador restringe sua exigência ao cumprimento das contrapartidas contratualmente estabelecidas.

Quanto aos objetivos do patrocínio:

- O patrocínio esportivo tem como objetivo maior a obtenção de mídia espontânea (aparição da logomarca, sem contrapartida financeira, em matérias de TV, internet, jornal e revista). O foco é a construção da imagem corporativa via retorno em visibilidade.
- O patrocínio esportivo se volta também às ações de relacionamento e de responsabilidade social, que juntamente com o retorno de mídia espontânea, constroem a imagem corporativa e buscam benefícios econômicos.

## **1.5 Delimitação do estudo**

A dissertação objetiva pesquisar motivos e estratégias que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte, com recorrência à revisão de literatura, à pesquisa documental e ao estudo múltiplo de caso (BNDES e Eletrobras) para obtenção dos dados científicos para estas respostas. A tentativa de definição de um universo com base em um par de amostras tende a gerar desvios; só que, por outro lado, vale ressaltar a relevância destas amostras se considerado o universo de patrocinadores esportivos estatais limitado a cerca de dez empresas, excetuando governos estaduais e prefeituras.

O estudo de casos expressa a análise de profissionais que, embora representantes institucionais da área de patrocínio esportivo, podem ter opiniões divergentes da alta administração da empresa (os tomadores finais das decisões). Essa distorção será mais evidente em empresas que não tenham uma política e/ou regulamento de patrocínio esportivo, instrumentos que sinalizam formalmente a postura de atuação corporativa na questão. O BNDES os possuem; a Eletrobras, não.

As informações coletadas, naturalmente, relacionam-se a um dado tempo (ano de 2011) e dada conjuntura institucional. Mudanças muitas vezes são dinâmicas, podendo tornar

dados, inferências e documentos obsoletos. Por exemplo: o empossamento de nova diretoria pode reorientar o curso de patrocínio esportivo da Eletrobras. Mas, de qualquer maneira, as informações serão sempre coerentes e fidedignas ao momento da coleta; e isso, por si só, sustenta a relevância dos resultados.

Por fim, a consecução de toda essa investigação científica se presume facilitada pela rede de contato já estabelecida pelo autor nas empresas alvo do estudo. No entanto, é possível haver dificuldades que impossibilitem a obtenção de algumas dessas informações.

## 1.6 Relevância do estudo

No campo esportivo, o Brasil é a bola da vez. As atenções se voltam ao país que aceitou o desafio de realizar a Copa do Mundo 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Nunca se tentou conhecer o esporte tanto quanto agora. Se antes o interesse se restringia ao último Fla x Flu do campeonato, hoje o nível do assunto vai além do futebol e das brincadeiras entre os torcedores. Mais e mais se discute o esporte sob perspectiva econômica e social, já com percepção da indústria esportiva como fator de desenvolvimento.

A dissertação proposta vai justamente ao encontro dessa demanda por maior conhecimento na área esportiva. Se o conceito de “indústria do esporte” é pauta cada vez mais recorrente na sociedade, espera-se um incremento igual nos estudos acadêmicos sobre o tema. Pesquisas como esta auxiliam na produção de novos paradigmas que devem nortear a consolidação deste mercado.

Não só isso, *“Jogada de Craque? Fatores Críticos que Levam Empresas Públicas a Patrocinarem o Esporte Brasileiro”* adita à discussão sobre o papel do Estado na estruturação do esporte no Brasil. O governo hoje atua não somente para dotação da infra-estrutura necessária a esses grandes eventos, mas também com o foco no desenvolvimento das modalidades. Viabilizar economicamente esportes não atrativos à iniciativa privada é o grande desafio, sobretudo em um mercado “monocultor” futebolístico como tradicionalmente tem sido o brasileiro. O patrocínio de empresas públicas ao esporte, sobretudo às confederações, insere-se nesse esforço para o reconhecimento e a promoção de outras modalidades.

O estudo, portanto, adquire relevância em buscar respostas a uma indagação muito pouco explorada relacionada a esse apoio. Entusiastas do esporte atrelam o Banco do Brasil ao vôlei ou a Caixa ao atletismo, mas provavelmente não vislumbram as motivações que estão por trás daquela logomarca no peito do atleta. Seriam aqueles patrocínios estratégias deliberadas das empresas ou uma orientação do Governo Federal para distribuição dos recursos? Entender junto

aos gestores destes patrocínios a importância que a empresa confere, os meios de ativação, os objetivos almejados e a mensuração dos resultados não é tema cíclico de pesquisas científicas. Se não possível afirmar o ineditismo desta empreitada, é louvável a busca por respostas que fujam ao evasivo e ao clichê.

Em termos gerenciais, a dissertação pode se constituir em instrumento de auxílio à tomada de decisões para patrocínios. O marketing esportivo é o assunto da moda, o que inclina as organizações a aderirem a esse filão. A pilha de projetos de esporte na mesa dos executivos só aumenta e muitos desses profissionais não reúnem conhecimentos adequados para discernir boas e más propostas. Ao explorar estudos de casos relacionados a motivações mercadológicas e de comunicação no patrocínio esportivo, formula-se aprendizado útil para a realização de escolhas.

Em suma, a dissertação aqui proposta contribui simultaneamente ao desenvolvimento de arcabouço teórico e apontamento de ações gerenciais relacionadas ao patrocínio esportivo. Sem a menor pretensão em esgotamento de assunto, *“Jogada de Craque? Fatores Críticos que Levam Empresas Públicas a Patrocinarem o Esporte Brasileiro”* estimula a discussão científica sobre esta questão, além de indução a estudos subsequentes sobre temas iguais ou similares.

## 1.7 Definição dos termos

*Empresas Estatais* – denominação que, para terminologia desta dissertação, vai englobar: i) as empresas públicas, ii) as sociedades de economia mista, iii) ministérios/secretarias de âmbitos federal, estadual ou municipal e o iv) governos de estado ou prefeituras. Empresas públicas são aquelas cujos patrimônios e estruturas de capital se concentram exclusivamente na União ou que possuam vários sócios governamentais minoritários unidos ao controle maior da União. Ou seja, empresas públicas detêm 100% do capital nas mãos do governo e se voltam à prestação de serviços. As empresas de sociedade mista, por sua vez, possuem a maioria do capital também nas mãos do governo, mas permitem sócios privados. Estas empresas têm ações negociadas em bolsas de valores e objetivam o lucro no exercício da atividade econômica. Ministérios e secretarias representam pastas do governo federal e das secretarias. Governos e prefeituras são as próprias instituições.

*Esporte no Marketing* – ver Marketing Esportivo.

*Indústria Esportiva* – envolve todo o mercado de serviços e produtos relacionados ao esporte. Uma indústria esportiva abrange elementos como transação de atletas, patrocínios esportivos,

custos de aquisição de direitos para transmissão, venda de mídia, gastos com ingressos e serviços em arenas de jogo, compra de equipamentos esportivos, jogos de azar, consultorias de empresas especializadas em marketing esportivo. Apesar da amplitude do escopo de atuação, a indústria esportiva requer a estruturação de todos estes elos sob uma única cadeia de valor, também definida como segmento esportivo.

*Marketing do Esporte*- ver Marketing Esportivo.

*Marketing Esportivo*- na definição de Campomar (1992), marketing esportivo engloba, sob o mesmo rótulo, classes de interação denominadas marketing do esporte e esporte no marketing de uma organização. O marketing do esporte faz uso de técnicas mercadológicas para fomento de uma modalidade esportiva junto a um determinado público, como oferta de um serviço de lazer ou mesmo a oferta deste esporte aos patrocinadores/investidores. Já o esporte no marketing representa o planejamento do esporte integrado às atividades normais empresariais, como uma adequação dos elementos de seu composto de promoção a objetivos de comunicação e de mercados estabelecidos. Tanto o marketing do esporte como o esporte no marketing podem ser rotulados como manifestação do fenômeno de marketing esportivo, forma pela qual esta dissertação abordará os conceitos. Para Mullin, Hardy & Sutton (1993), marketing esportivo consiste em todas as atividades que atendem às necessidades e desejos dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. Pozzi (1998), retomando a idéia de marketing no esporte, ressalva que o marketing esportivo também envolve a idéia de ações mercadológicas focadas no fomento ao esporte.

*Patrocínio Esportivo*- atividade mais difundida em marketing esportivo. O patrocínio esportivo é um esforço deliberado, com dispêndio de recursos, que busca incorporar atributos do ativo patrocinado (atletas, eventos, modalidades) à marca, de forma a valorizar e posicionar a empresa patrocinadora nos mercados-alvo. Para Melo Neto (1995) o patrocínio de maneira geral almeja o aumento das vendas, a valorização e a potencialização da marca e a melhoria da comunicação da empresa com seus clientes e parceiros. No caso específico do patrocínio esportivo, contudo, os objetivos podem ser alcançados com maior eficácia dado o forte apelo do esporte na mídia, o tamanho do mercado consumidor e associação da empresa aos atletas, eventos e equipes.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Esporte e a busca pela conexão com o consumidor**

O marketing esportivo pode ser definido como a aplicação de princípios e processos mercadológicos a produtos, ligados ou não a atividades desportivas, que buscam diferenciação através da associação com o esporte (SHANK, 1999). Na concepção de Mullin, Hardy & Sutton (1993), este consiste em todas as atividades que atendam às necessidades e aos desejos dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. Para Morgans & Summers (2008) o marketing esportivo abarca tomada de decisões estratégicas a fim de incorporar o esporte como ferramenta mercadológica, para alcance de atenção, desenvolvimento imagético e geração de vantagens na percepção do produto. Esta modalidade de marketing desempenha função de “lembrete”, por se associar a atletas/clubes/esportes sem imposição direta de venda. Ou seja, trata-se de um método sofisticado para construção de atributos na mente do público.

Pozzi (1998) ressalva que o marketing esportivo também engloba a ideia de ações mercadológicas focadas no desenvolvimento do esporte. Ou seja, meios pelos quais autoridades esportivas, organizadores de eventos, confederações, dirigentes ou promotores consolidam um plano de negócios envolvendo uma competição ou modalidade. Trata-se de uma abordagem sob a égide do patrocinado, com o intuito de alçar tais competições ou modalidades como boas alternativas a investimentos de patrocinadores.

Voltadas aos patrocinados ou aos patrocinadores, todas as conceituações de marketing esportivo se fazem necessárias logo de partida para eliminar miopias que associam a atividade unicamente a ações promocionais. A ferramenta se presta a soluções que vão muito além. Reposicionamento das empresas, aumento de vendas, consolidação de valores intangíveis e desenvolvimento de ferramentas de relacionamento com o consumidor são alguns outros objetivos propiciados pelo marketing esportivo.

Uma das iniciativas precursoras em marketing esportivo aconteceu ainda em 1850, ocasião em que John Wisden, proprietário de confecção de roupas na Inglaterra, patrocinou a edição do anuário “Wisden’s Cricketers Almanack” sobre o críquete. Os Jogos Olímpicos modernos, contudo, foram os alicerces para o desenvolvimento do patrocínio esportivo; já em sua primeira edição, em Atenas 1896, o financiamento de todo o evento se deu pela iniciativa privada, via venda de ingressos, selos especiais, medalhas comemorativas e publicidade.

Para alcançar êxito em termos de marketing, contudo, o esporte precisa estar alinhado às necessidades estratégicas das empresas patrocinadoras. Ao contrário do que pensa boa parte dos promotores das modalidades, a atividade esportiva não carrega naturalmente em seu íterim tais potencialidades. Há de se trabalhar a sustentabilidade, o consumo à luz das tendências do mercado e a aproximação entre os atributos do patrocinado com os do patrocinador. Sem um conhecimento analítico claro do “produto” que se tem em mãos, as ofertas do esporte se tornam desprovidas ou, na melhor das hipóteses, limitadas de valor.

Resumindo os postulados acima expostos, o grande desafio que se impõe é a conexão das modalidades com o torcedor – que em simultâneo exerce o papel de consumidor. O esporte só preserva a sua essência e adquire relevância mercadológica quando o foco das ações se concentra nas pessoas. Para Kotler (2009), “os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se comunicar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los”. Isto é, visão moderna de marketing deve colocar o cliente no topo da cadeia de valor.<sup>1</sup>

Os esportes, com a aplicação destas ferramentas de marketing, urgem incorporar a orientação focada nas pessoas. O torcedor é um ativo fundamental; trazê-lo para a modalidade requer, em última instância, a própria reinvenção do esporte. Esta torcida dispõe de quantias finitas de tempo e de dinheiro para assistir, participar e consumir o esporte. A vasta oferta de modalidades e o grande número de novos entretenimentos, não necessariamente ligados à indústria esportiva, são fatores que se combinam para desencadear um ambiente altamente competitivo e volátil. “Os executivos com capacidade para reconhecer esse problema, com adaptação a essas mudanças e que entendem como a cultura e tecnologias refletem nas opções dos torcedores serão aqueles com maiores probabilidades de obter sucesso” (SHANK, 1999).

Profissionais que vislumbram esporte como gerador de apreço para o torcedor saem na frente. Pozzi (1998) destaca aspectos relacionados a uma das áreas do marketing esportivo moderno que mais crescem, o *endorsement*. Esta ação geralmente consiste em um acordo negocial entre um atleta de destaque e uma empresa que promove produtos a partir da aceitação do público pela imagem da personalidade esportiva. Ainda que esta atividade esteja arraigada nos primórdios comerciais do esporte, o *endorsement* hoje se reveste de uma sofisticação só possível graças a essa interação com o consumidor.

---

<sup>1</sup> O autor introduz o conceito de “valor percebido”, que consiste na diferença entre a avaliação feita pelos clientes potenciais do custo-benefício relativo a um produto com as alternativas percebidas. Por isso, os responsáveis pelo marketing devem estar pessoalmente envolvidos com os compradores, para conhecê-los e atendê-los. (KOTLER, 2009).

De acordo com Bee & Kahle (2006), os consumidores esportivos desenvolvem profundo envolvimento e comprometimento com produtos. Toda essa fidelidade é traduzida, por exemplo, através da compra sistemática de ingressos e aquisição das mercadorias relacionadas aos times de coração. Em âmbito psicológico, tal comportamento é reflexo do desejo em manter as conexões com os ícones passionais esportivos. As organizações devem estabelecer, pois, a congruência entre os valores dos consumidores e dos ativos de esporte consumidos. Relacionamentos estabelecidos sob estas bases obtêm consistência, durabilidade e eficiência. Se o senso de pertencimento é relevante ao público, o agente esportivo deve enfatizar esta coesão social; por outro lado, se a experiência buscada é o entretenimento, deve-se exaltar atributos voltados à diversão, como por exemplo, o comparecimento aos estádios. Em suma, o fenômeno do esporte detém como idiossincrasia a possibilidade de consolidar este nível profundo e diversificado de envolvimento almejado pelos consumidores (KAHLE, 1996).

A Teoria Funcional de Kelman's é um mecanismo psicográfico interessante para entendimento das influências sociais. Na convivência intergrupos, crenças de cada indivíduo ficam sujeitas à submissão dos demais por meio de procedimentos sutis de influência mútua; tal processo se caracteriza por mecanismos subconscientes e pela pressão social. Kelman (1958) categorizou as influências como sendo a concordância, a identificação e a internalização.<sup>2</sup> O modelo da Teoria Funcional de Kelman's, transplantado ao esporte, evidencia que a conexão entre consumidores esportivos pode abranger essa esfera suprema. Isto ocorre, por exemplo, quando se acredita que a instituição – atletas, treinadores, dirigentes – representa valores e objetivos iguais aos dos torcedores. Um dos diferenciais do marketing esportivo, se comparado a outras modalidades mercadológicas, advém justamente da capacidade em incorporar atributos intangíveis e passionais às possibilidades de negócio.

Para Kahle (1996), os relacionamentos calcados em valores internalizados são imunes às instabilidades de performance. As pessoas preferem se conectar a instituições vitoriosas, naturalmente, mas ser sempre exitoso é uma tarefa impossível. Por isso, só há uma interação sustentável quando a afinidade de valores perpassa a conjuntura de

---

<sup>2</sup> A primeira se refere à conformidade pública, mas sem alteração da crença privada; identificação se traduz no culto à personalidade/celebridade virtuosa; e internalização, por fim, é a aceitação de novas crenças, tanto em âmbito público quanto privado. Internalizar o comportamento, portanto, é considerada a máxima influência social nesta hierarquia.

desempenho.<sup>3</sup> Kotler (2011), por sua vez, fornece uma visão pragmática acerca desse paradigma:

A Liga de Beisebol Americano (MLB) possui 24 clubes e apenas um pode se sagrar o campeão da temporada. Todo ano, por consequência, há 23 perdedores. Mas os torcedores não deixam de gostar e, o mais importante do ponto de vista mercadológico, consumir valores e produtos dos clubes. (KOTLER, 2011)

Em um mercado tão competitivo, pois, a decisão do torcedor de aderir, desligar-se ou retomar a um determinado esporte é quase sempre subestimada. Esse é um erro crítico no qual promotores das modalidades incorrem. O amadorismo em conceber atividade apenas em seu aspecto técnico, uma histórica visão equivocada, pode agora representar em última instância a extinção do produto. Face à concorrência e à saturação, esportes só se consolidam se inseridos em um ciclo virtuoso de sustentabilidade. Ser sustentável pressupõe a popularização, a construção de arquétipos simbólicos e a imersão deste público na lógica de consumo esportivo. Quando há falhas em qualquer um destes três mecanismos, o desenvolvimento está ameaçado. Rein, Kotler e Shields (1999) ilustram com precisão como é engendrado este ciclo em uma modalidade esportiva.

A decisão de cada adolescente de 14 anos de passar a jogar lacrosse em vez de beisebol tem ramificações econômicas significantes. A família terá que comprar o equipamento, investir seu tempo para assistir aos jogos, talvez até viajar a acampamentos para treinamentos especiais e buscar escolas que ensinem este esporte. Depois de muitos anos de exposição ao lacrosse, a família pode acabar se interessando em apoiar uma liga, equipe ou jogador. (REIN, KOTLER e SHIELDS, 1999)

Uma das principais tarefas da comunicação com o torcedor é colocá-lo no centro da mensagem. Estratégias centradas nas pessoas as incentivam para envolvimento com as manifestações esportivas preferidas. Pine e Gilmore (1999) atentam para o fato de que os produtos se transformaram em commodities e que, portanto, a criação de experiências cada vez mais se traduz como diferencial mais eficaz.

A experimentação pode, inclusive, levar a mudanças de padrão na modalidade. Foi o

---

<sup>3</sup> Pozzi (1998), por contra-exemplo, identifica a excessiva dependência por títulos como elo frágil no marketing esportivo dos clubes de futebol brasileiro. Não se desenvolve uma conexão com bases em atributos institucionais, que são duradouros e muito mais sólidos do que a posição que o clube ocupa na tabela do campeonato.

que ocorreu, por exemplo, com o basquete e os Globetrotters.<sup>4</sup> Esses mistos de atletas e artistas evidenciaram a magia e o pitoresco no jogo de basquete, gerando interesse pela modalidade a praticantes e torcedores mundo afora. No campo emblemático, apropriaram-se do esporte para incutir a hegemonia geopolítica dos EUA nos anos da Segunda Guerra Mundial.

O estabelecimento da conexão com o torcedor requer aos gestores do esporte a ênfase em aspectos mercadológicos estratégicos. Novamente Rein, Kotler e Shields (1999) sustentam que o apelo da modalidade ao público ocorre a partir dos *conectores fundamentais* e dos *canais de acesso*.

Os conectores fundamentais podem ser entendidos como os motivos fundamentais que aproximam o público à modalidade. Esta integração se estabelece a partir do: i) astro, ii) do local e iii) da imprevisibilidade:

i) o astro: o craque, jogador de performance diferenciada, que pratica a modalidade com plasticidade e competitividade. A existência desta(s) figura(s) desperta interesse e frenesi no público. O astro é um exemplo e esse encantamento facilmente transcende a esfera esportiva para influenciar comportamentos. Desenvolver estrelas, pois, é imperativo ao sucesso do esporte.

ii) o local: refere-se à representação do público pela equipe/ modalidade esportiva. O futebol se confunde com o Brasil, pois carrega habilidades e alegorias afeitas ao nosso país. Um time de basquete regional ostenta o nome da cidade, dos cidadãos que ali se orgulham em viver. Uma seleção nacional, instância mais nobre de representatividade, posiciona uma nação perante outras. O local, em suma, é um elo de identificação entre o público e a “causa” que a manifestação esportiva carrega.

iii) a imprevisibilidade: o esporte possui como elemento intrínseco o inesperado. Evidentemente não se torce por uma situação que já é sabida de antemão; a paixão e emoção que permeiam o esporte são frutos justamente do resultado não programado. Tire-se a imprevisibilidade do esporte, macule sua lisura e a conexão com a torcida se torna insustentável.

Os canais de acesso, por sua vez, dizem respeito às ações de comunicação relacionadas ao esporte. A divulgação é o que garante a decodificação dos atributos da modalidade pelos torcedores, condição imprescindível para o sucesso de todo este esforço. Canais de acesso são muitos, incapazes de serem exauridos aqui. Grosso modo, todavia, os mais

---

<sup>4</sup> Estes habilidosos atletas consolidaram seu estilo de tal maneira que a equipe se transformou em sensação mundial. Em vez da competitividade, o entretenimento e a interação com os torcedores. Lances espetaculares protagonizados pelos jogadores vestidos com as cores da bandeira norte-americana atraíam aos ginásios famílias inteiras.

representativos são definidos como: i) a prática esportiva, ii) a experiência in loco, iii) a mídia e iv) a divulgação viral:

i) a prática esportiva: ter contato com o jogo, ainda que em um ambiente de recreação e sem a mínima intenção profissional, é uma forma de se envolver com a modalidade. Essa aproximação permite o reconhecimento das regras, o maior entendimento sobre as nuances, o compartilhamento de experiência com outros praticantes. A prática esportiva atrai ao esporte torcedores, atletas e consumidores.

ii) a experiência no local: o torcedor deseja mais do que impressões, ele quer experiências únicas e diferenciadas. O esporte envolve paixão, emoção e culto aos ídolos. A combinação entre esses elementos propicia a satisfação de desejos. Promotores das modalidades devem, portanto, explorar essas ferramentas de relacionamento e de fidelização tão peculiares ao marketing esportivo. As ações no intervalo dos jogos, a promoção de contato entre público e atletas ou a disponibilidade de produtos que não se encontram à venda são alguns exemplos dessa experiência no local. A comunicação focada na possibilidade de vivenciar momentos únicos catapulta o esporte à esfera aspiracional.

iii) a mídia: contanto que o relacionamento seja ferramenta de comunicação poderosa, o esporte não pode prescindir da divulgação via jornais, revistas, internet, rádio e TV. Esses veículos de mídia carregam a mensagem ao público, fato que gera conhecimento, reconhecimento e interesse pela modalidade. As mídias tradicionais, com destaque para a televisão, elevam a comunicação da modalidade a uma outra ordem de grandeza; não por acaso, ainda se trata do principal meio de massificação do esporte no Brasil. Para os patrocinadores esportivos, a visibilidade alcançada na mídia é a melhor maneira de estipular o preço dos projetos de patrocínio e de mensurar o retorno deste investimento.

iv) divulgação “boca a boca”: essa tradicional comunicação interpessoal adquire uma nova proporção em um contexto virtual, com o potencial de propagação em escala exponencial da mensagem (a chamada “viralização”). O “boca a boca” de hoje são as mídias sociais, os *blogs*, as comunidades interativas e os demais veículos em que o público assume o papel ativo de construtor do conteúdo. Os promotores do esporte necessitam entendimento interativo dessas ferramentas, já que a composição e a disseminação dos sentidos ocorrem à revelia do que pensa o emissor oficial do conteúdo.

A aplicação prática deste modelo requer visão de marketing e esforço no acompanhamento dos resultados. Talvez pela exigência de doses altas de profissionalismo, boa parte dos agentes promotores do esporte não esteja capacitada a adotá-lo. Mas, felizmente, há entidades que se lançaram a conquistar os torcedores e, para isso, desenvolver o esporte.

## 2.2 Para que se investir no esporte?

O patrocínio esportivo é uma plataforma mercadológica e de comunicação diferenciadas, que propicia às empresas o alcance de objetivos específicos. Pelas potencialidades relativas à comunicação se entendem o retorno em mídia espontânea e a possibilidade de ações de relacionamento relevantes ao público-alvo. Já do ponto de vista do marketing, patrocinar esporte ajuda na consolidação da imagem corporativa (*brand equity*) e viabiliza vastas oportunidades para aumento de vendas via ações promocionais. O que não significa dizer que, na prática, todos esses benefícios sejam bem explorados pelos patrocinadores:

Patrocinar o esporte ajuda na obtenção de uma série de objetivos institucionais para uma empresa. Um planejamento bem elaborado é capaz de integrar o investimento esportivo a um mix de comunicação mercadológica, acrescentando valiosos ativos intangíveis à imagem corporativa. Mas a despeito de todo o avanço que o marketing esportivo experimenta no Brasil atualmente, boa parte dos patrocinadores conserva compreensão limitada sobre o potencial desta ferramenta. Seus planos, quando realmente os possuem, voltam-se a propósitos de comunicação e promoção táticos. Uma logomarca bonita na camisa, mídia espontânea (mal) mensurada em cliques e só. Atenta-se a um número limitado de benefícios, abrindo mão de possibilidades estratégicas (FARDIM, 2011)

Na visão de Jobber (2004), as cinco maiores virtudes do patrocínio esportivo se relacionam à visibilidade, à geração de entretenimento, à consolidação de atributos institucionais, à melhora nas relações com os públicos-alvos e às oportunidades de promoção de vendas. Todos estes benefícios podem ser sintetizados, segundo Erdogan e Kitchen (1998), na visão do patrocínio ao esporte como esforço das empresas para melhorar a percepção da imagem corporativa pelo público.

O marketing de patrocínio representa uma oportunidade para uma organização se as suas marcas focarem a comunicação para públicos restritos, específicos e altamente desejáveis<sup>5</sup>. O patrocínio não é substituto para nenhum dos conceitos do composto promocional, mas pode

---

<sup>5</sup> Kotler (2006) afirma que empresas centradas no cliente têm a satisfação deles ao mesmo tempo como uma meta e uma ferramenta de marketing. Patrocinadores enxergam a associação às modalidades esportivas como ativo que atrai, fideliza e gera alto envolvimento aos consumidores. Estratégias pautadas pelo relacionamento aludido por Kotler (2006) se caracterizam pelo comportamento mútuo e cúmplice envolvendo a empresa patrocinadora e o público consumidor. Em termos práticos, trata-se da atração, da oferta de valor relevante e a manutenção deste ciclo de consumo.

ser também usado como forma de propaganda, de promoção de vendas e como elemento de relações públicas (SHIMP, 2001; CARDIA, 2004).

Tradicionalmente, a consolidação de uma conexão sustentável pressupõe tempo e esforço. No entanto, Parvatiyar & Sheth (2001) sugerem que o esporte detém a capacidade de minorar os prazos, justamente devido à intensidade em que ocorrem as boas experiências entre produto e público-alvo. De fato, promotores de marketing esportivo recorrem efusivamente aos mecanismos do patrocínio esportivo para estreitar laços com os consumidores. (KAHLE, ELTON & KAMBARA, 1996). As áreas de hospitalidade nos grandes eventos, por exemplo, constituem-se valiosos ativos para interação social e compartilhamento de atributos. A empresa produz uma experiência potencialmente relevante, o que acarreta boa reputação. Distribuição de brindes com motivos de esporte é uma ação que, em termos simbólicos, igualmente alça a identidade corporativa a um patamar significativo na mente do consumidor.

Outros autores enfatizam as capacidades do patrocínio esportivo na atração da visibilidade institucional e na geração de negócios. Melo Neto (2000) salienta que empresas almejam sobremaneira a maximização de suas marcas. As maiores motivações para o investimento no esporte se traduzem pelo apelo da mídia, pelo vasto mercado constituído por torcedores e pelas possibilidades de segmentação. O benefício principal é a divulgação, e em menor escala, a valorização da marca via atributos advindos do esporte. Em suma, para Melo Neto (2000) os maiores retornos seriam mídia, institucional e vendas.

Através do patrocínio a marca do patrocinador se torna forte, vibrante e consagrada. Ganha-se espaço na mídia e se torna conhecida do grande público. É por meio desta associação que ocorre o processo de agregação de valor à marca. A marca recebe algo, sob a forma de atributo, que originalmente não possui. Quando o evento patrocinado pela marca logra êxito, a associação é imediata: um evento de sucesso, uma marca de sucesso, um patrocínio de sucesso. E tais atributos conferem ao patrocinador uma personalidade forte, uma imagem positiva e a garantia de lembrança na mente do consumidor. (MELO NETO, 2000)

Um caso que corrobora a visão concomitante entre promoção de visibilidade e incremento comercial, na visão de Siegel (2001), seria o uso de patrocínios esportivos pela indústria tabagista. Empresas de cigarro tradicionalmente apelaram ao esporte, notadamente o automobilismo, para promoção de venda via a incorporação dos atributos da modalidade - arrojo, coragem e velocidade – à imagem dos produtos. Tratou-se de estratégia vitoriosa, não só pela remissão ao inconsciente aspiracional, mas também pela possibilidade de superar as



proibições quanto à comunicação do tabagismo nas mídias convencionais.<sup>6</sup>

Dolphin (1998) identifica o uso crescente do patrocínio esportivo em virtude da grande visibilidade em mídia espontânea. “Esporte atrai interesse midiático e envolvimento do público, de forma a tornar a aparição das marcas patrocinadoras constante e expressiva”. A audiência esportiva pode ser massiva ou segmentada, capaz de quebrar barreiras culturais e penetrar em contextos em que a simples propaganda não conseguiria” (DOLPHIN,1998).

Afif (2000) discorre sobre algumas ações que as empresas podem efetuar com o marketing esportivo. Uma delas apresenta o patrocínio esportivo como alternativa à mídia convencional: para companhias que cobiçam atingir um público específico, trata-se de um meio eficiente de comunicação, pois alcança excelentes resultados com uso de verbas menores se comparadas às de uma campanha televisiva. Outra conveniência é que a marca participa do ambiente do jogo, seja por publicidade estática de arena ou estampada em alguma equipe ou atleta. O autor também salienta o reforço ou construção da imagem institucional, largamente favorecida pela transferência dos atributos esportivos à imagem da empresa.

Ainda segundo Afif (2000), o investimento no esporte de igual modo possibilita incremento nas vendas, com uso de propriedades do patrocinador para consecução de promoções e ações comerciais. A segmentação do público-alvo, um dos elementos do combinado de marketing, pode criar afinidade entre *target* da empresa e o do esporte patrocinado. E, finalmente, o rejuvenescimento da imagem, situação em que os atributos esportivos emprestam à instituição aspectos ligados à energia, à robustez e à jovialidade.

Brunoro (2011) pensa o patrocínio ao esporte como ferramenta estratégica para conseguimento de objetivos institucionais voltados à comunicação, ao relacionamento e ao benefício econômico. Se tais definições não se diferenciam das demais aqui apresentadas, o grande mérito do autor é estender a abordagem também ao âmbito tático. Desta feita, são listadas 15 possibilidades que o esporte pode oferecer a uma empresa para alcance dos três aspectos estratégicos. De modo exaustivo, patrocínio esportivo serve para: i) obtenção de visibilidade; ii) transmissão de valores; iii) entrada em novos mercados; iv) licenciamento de produtos; v) hospitalidade corporativa; vi) ações de experimentação (*sampling*); vii) fidelização do consumidor; viii) promoção da responsabilidade social; ix) integração entre marcas de uma mesma corporação; x) ações de marketing para funcionários (*endomarketing*); xi) busca por receitas marginais; xii) recrutamento e seleção; xiii) ações de relacionamento com cliente

---

<sup>6</sup>Siegel (2001) destaca que, com o cerco legal cada vez mais definitivo na associação do cigarro também com o esporte, as dificuldades para criar impacto no mercado põem em xeque a própria sobrevivência da indústria.

(*Costumer Relationship Management*); xiv) pesquisa & desenvolvimento e xv) benefício fiscal.

A tomada de decisão deve levar em conta quais são os objetivos – em termos de imagem, relacionamento e econômico – pretendidos pelo patrocínio. Brunoro (2011) critica a falta de posicionamento institucional claro ainda existente em boa parte dos patrocinadores.

O que a sua empresa almeja com o apoio esportivo? Esse é o questionamento a ser feito *a priori* a qualquer decisão. É preocupante como, a despeito do inegável progresso do esporte enquanto ferramenta de mercado, muitos executivos ainda não vislumbram respostas a essa indagação. Dizem querer alcançar todos os objetivos, o que naturalmente é impossível, e normalmente não chegam a lugar nenhum. Alguns ainda obtêm retorno e narram triunfos que, nos bastidores, sabe-se terem sido mera obra do acaso. (BRUNORO, 2011)

Mas muitas empresas, felizmente, já ostentam excelentes resultados advindos da correta utilização das ferramentas de marketing esportivo. Atributos do esporte são mercadologicamente aproveitados na busca por algum(ns) dos vários benefícios passíveis pelo patrocínio. Seguem exemplos:

Banco do Brasil – “entrada em novos mercados”

Este é, sem dúvida alguma, um *case* consagrado de associação entre empresa e esporte. O Banco do Brasil era percebido como uma marca obsoleta e, graças ao patrocínio ao voleibol brasileiro, obteve rejuvenescimento e aceitação por novos clientes. A narrativa pormenorizada desta parceria está no capítulo quatro deste referencial teórico.

Red Bull – “transmissão de valores”.

O sucesso da Red Bull se deve em grande parte à bem sucedida construção de uma imagem de marca. A percepção social sobre valores próprios a uma bebida energética carrega elementos como “masculinidade” e “apreço ao risco”. Não por acaso se trata de atributos igualmente indissociáveis ao esporte, o que leva a empresa a se conectar a certas modalidades esportivas para a consolidação destes valores. A Red Bull investe em segmentos como o futebol (equipes na Áustria, EUA e Brasil), a Fórmula 1 (Red Bull Racing Team e Toro Rosso), além do evento proprietário de acrobacia aeromotora (Red Bull Air Race). Em comum a todos, a presença de aspectos relacionados à vitalidade, à inovação e à radicalidade – “Red Bull te dá asas” -, que também compõem o DNA da marca.

### Petrobras – “Pesquisa & Desenvolvimento (p&d)”

A presença da Petrobras na Fórmula 1 tinha como grande objetivo o desenvolvimento tecnológico, a partir de um estreito relacionamento com um fabricante. Para além do retorno em imagem (logomarca BR na lateral dos carros) e para o fortalecimento institucional (associar a empresa a um esporte de status como a F1), a Petrobras utiliza a categoria como plataforma desenvolvedora de produtos. Entre 1998 e 2008, na escuderia britânica Williams, foi possível p&d até se chegar a uma gasolina de alta octanagem (Podium). Com a equipe Lotus, parceria iniciada em 2010, o objetivo da empresa petrolífera brasileira é aperfeiçoamento tecnológico não só de combustível, mas também de óleo lubrificante para motor e câmbio.

### Medial Saúde – “Fidelização”

Em dezembro de 2007, a empresa de assistência médica Medial Saúde aportou R\$ 16,5 milhões por um ano de contrato como o Corinthians. O time paulista acabara de ser rebaixado à divisão secundária do futebol brasileiro, o que causava simultaneamente desespero e união entre os torcedores. A estratégia, um tanto ambiciosa quanto arriscada, buscava dentro desse contexto passiona! a máxima associação entre a empresa e o clube, com vistas à fidelização da imensa massa corintiana. Para tanto, houve mudança na própria marca da empresa (troca do verde pelo preto na logomarca), além da criação de um plano de saúde exclusivo para os torcedores.

## 2.3 O Estado e o esporte

O desenvolvimento esportivo em um país, de alguma maneira, sempre esteve atrelado à atuação do Poder Público. O esporte se apresenta como fenômeno representativo social relevante, o que enseja o Estado a se apoderar deste ativo para os mais diversos fins. Esta seção do referencial teórico discute justamente razões e meios para essa apropriação, de forma a gerar compreensão sobre os patrocínios esportivos exercidos por empresas públicas.

As questões geopolíticas, por exemplo, são causas históricas abundantes de motivação para autoridades públicas atuarem no esporte. Para Houlihan (1991), razões diplomáticas ligadas à afirmação política em cenário internacional acarretam esta interferência estatal, sobrepondo-se inclusive à preocupação com a performance esportiva. Como exemplificação, o autor cita a derrota de Honduras para El Salvador, nas eliminatórias para a Copa de 70, episódio que serviu de estopim para desencadeamento de uma guerra entre os dois países centro-americanos. Os Jogos Olímpicos também foram cenários para extensão da Guerra Fria travada entre EUA contra a hoje ex-URSS e seus aliados, como Cuba.

Marcellino (2001) igualmente ratifica o uso oficial do esporte como artifício de legitimação política. Para ele, os eventos esportivos internacionais, além de se estabelecerem como corolários das realizações e inovações esportivas, também constituem movimentos de disputa ideológica entre nações de blocos políticos internacionais.

Para Linhares (2001), a variação dos graus em que o esporte passa de uma atividade social à atividade política guarda relação com a multiplicidade de atores e disputas que a manifestação esportiva incorpora. Assim se desenvolve o processo de politização do esporte, com a inserção dessa experiência no jogo das relações econômicas e políticas que o engendram.

Mas para além dos paradigmas de rivalidade entre nações, a apropriação do esporte pelo Estado pode se ligar a aspectos do bem estar e saúde. É essa a abordagem de Houlihan (1991), novamente, ao discorrer sobre políticas públicas desenvolvidas na Inglaterra nos anos 80. O esporte naquele momento foi concebido como elemento de coesão social, de manutenção da ordem e de incentivo a hábitos saudáveis na sociedade britânica. Para a máxima difusão desses conceitos, o acesso à prática haveria de ser amplo e irrestrito.<sup>7</sup>

Este capítulo pretende igualmente discutir o esporte como fomentador da imagem institucional de uma cidade, de um país ou mesmo de um governo. Grandes eventos esportivos são oportunidades únicas para projeção internacional, capazes de gerar ganhos econômicos, políticos e imagéticos. Não por acaso, o Estado atua diretamente como agente de pleito para essas competições, com o dispêndio de todos os esforços necessários para atração destas empreitadas. O Brasil – sede dos últimos Jogos Panamericanos, da próxima Copa do Mundo e das Olimpíadas 2016 – experimenta esse momento, em que todas as esferas de governo se esforçam sobremaneira para dotar o país com a estrutura prometida aos organizadores das entidades promotoras. O esporte aqui imputa ao Estado a formulação de uma política pública que mobiliza ações, diretas ou indiretamente relacionadas à atividade fim, que acarretam transformações estéticas, estruturais e ideológicas profundas.

Hinch e Higham (2003) abordam a atuação do poder público para viabilização da indústria turística calcada nos fenômenos esportivos. Esse, aliás, é justamente um dos legados mais expressivos que os eventos de interesse mundial trazem ao anfitrião. Os autores analisam o caso da política francesa de fomento ao turismo esportivo intensivo. O governo da França interveio na dotação de atrativos e infra-estrutura adequada, através de organizações turísticas

---

<sup>7</sup> Houlihan (1991) ressalva que a ascensão da ideologia neoliberal, no início dos anos 90, desmantelou boa parte dessa rede de proteção social esportiva.

nacionais, investimentos públicos e concessão de crédito a empresários do setor.<sup>8</sup>

Quer seja pelo conteúdo de assistência pública explícita nas regulamentações legais, quer seja pela primazia das empresas estatais no papel de patrocinadoras, é evidente a forte participação do Estado no esporte brasileiro. Aproxima-se o momento em que o país será sede de grandes competições esportivas e a pressão pelo sucesso irá muito além da realização bem sucedida dos jogos. Impõe-se ao Governo, em última análise, a responsabilidade pelo desenvolvimento de toda a estrutura esportiva brasileira. Desde a obtenção das medalhas olímpicas até a boa conservação da quadra poliesportiva de um bairro, a atuação do Estado é cobrada em múltiplas frentes.<sup>9</sup>

Em termos de patrocínio esportivo, Brunoro (2011) salienta as distinções entre as funções dos entes privados e públicos apoiadores do esporte. Aos primeiros, a expectativa básica de retorno se restringe, normalmente, à visibilidade e ao atingimento dos aspectos mercadológicos estratégicos. À esfera de governo, por outro lado, esperam-se investimentos em infra-estrutura, conquistas de títulos, apoio a projetos de responsabilidade social etc. Ainda segundo Brunoro (2011), o papel do ente estatal na administração esportiva é anacrônico, justamente pela demasiada abrangência de atuação. Há indubitavelmente um acúmulo de funções, já que se parte da assunção de que o fenômeno esportivo é competência pública. Essa concepção está arraigada principalmente em decorrência de dois aspectos, a saber: i) a tradicional cultura esportiva monopolista, que inibe o interesse social e econômico em modalidades diferentes do futebol; ii) os desafios sociais – enormes, dada a extensão territorial e as deficiências ainda existentes no país - que podem ser atenuados via políticas esportivas.

Prevalece a concepção de que o que não interessa e/ou não produz retorno imediato para os agentes do esporte deve ser assumido pelo governo. E com isso, sem entrar em juízos quanto à eficiência na atuação, fato é que o Estado brasileiro desempenha papel ativo na regulamentação e no fomento à manifestação esportiva em nosso país.

A tabela abaixo mostra os patrocinadores das principais confederações olímpicas desportivas brasileiras, com destaque em verde para os apoios provenientes das empresas públicas. O Estado, por intermédio destas corporações, faz-se presente como financiador de 13

---

<sup>8</sup> Não por acaso, 17 milhões de turistas viajam ao país europeu anualmente por motivos esportivos, sobretudo em regiões como Brittany, Normandia e Costa Azul.

<sup>9</sup> No Brasil, mais de cem milhões de pessoas praticam atividades esportivas ocasionalmente.

modalidades; algumas destas já com renome e resultados, enquanto outras em estágio incipiente.

**Tabela 1: Patrocinadores das Confederações Olímpicas**

MODALIDADE	PRATICANTES	CONFED.	PATROCINADOR
Atletismo	25 mil registrados, 100 mil regulares e 2 milhões ocasionais	CBAT	Caixa
Badminton	1.500 registrados	CBBd	não tem
Basquetebol	39 mil registrados, 60 mil regulares	CBB	Eletrobras, Bradesco
Boxe	5.800 registrados	CBBBoxe	Petrobras
Canoagem	2 mil registrados, 100 mil regulares	CBCa	BNDES
Ciclismo	5.400 registrados; 5.400 regulares e 1.000 ocasionais	CBC	Banco do Brasil
Esgrima	900 registrados, 5 mil regulares	CBE	Petrobras
Esportes Aquáticos	68 mil registrados e 11 milhões ocasionais	CBDA	Correios, Bradesco, Gol
Futebol	12 mil registrados, 7,4 milhões regulares e 23 milhões ocasionais	CBF	Nike, Itaú, Guaraná Antarctica, Nestle, Seara, VW, Gillette, Extra e Tam
Ginástica	5.400 registrados; 4 mil regulares	CBG	Caixa
Handebol	55 mil registrados; 200 mil regulares	CBHb	Petrobras, Penalty
Hipismo	9 mil registrados	CBH	não tem
Hóquei na Grama	200 regulares	CBHG	não tem
Judô	200 mil registrados; 2 milhões ocasionais	CBJ	Infraero, Bradesco
Levantamento de Peso	120 registrados	CBLP	não tem
Lutas	não divulgado	CBLA	Caixa
Pentatlo Moderno	300 registrados	CBPM	não tem
Remo	1.800 registrados; 5.500 regulares	CBR	não tem
Taekwondo	6 mil registrados; 162 mil regulares	CBKTD	Petrobras
Tênis	45 mil registrados; 700 mil regulares e ocasionais	CBT	Correios, Gol
Tênis de Mesa	15 mil registrados, 12 milhões ocasionais	CBTM	não tem
Tiro	3 mil registrados, 4 mil regulares	CBTE	Cia Brasil Cartuchos
Triatlo	1.600 registrados e 15 mil ocasionais	CBTri	não tem
Vela	3 mil registrados	CBVM	não tem
Voleibol	90 mil registrados, 15 milhões ocasionais	CBV	Banco do Brasil, Olympikus e Gol

Fonte: Comitê Olímpico Brasileiro (COB)

Na concepção de Carneiro (2008), a apropriação das modalidades esportivas pelas empresas públicas é uma estratégia ao mesmo tempo eficaz e imoral. A eficácia se traduz no reconhecimento de que o esporte contribui para a imagem corporativa, para a reputação social, para a publicidade obtida espontaneamente nas mídias e - no caso de empresas que possuem produtos e concorrentes, como a Petrobras, a Caixa, o Banco do Brasil e os Correios – para o aumento de vendas. A imoralidade, por sua vez, ocorre pelo exercício do poder controlador do Estado de forma a vedar estas mesmas oportunidades ao setor empresarial privado.

Para Afif (2008), o predomínio das estatais se dá pela aproximação entre dirigentes de confederações com pessoas ligadas ao governo. Embora não negue as virtudes do esporte enquanto ativo mercadológico, o autor analisa as parcerias sob a ótica de política governamental para estruturação do esporte brasileiro. O paradigma aqui vislumbrado delega às empresas estatais o papel de financiadoras das modalidades, que urgem potencializar o melhor proveito a

patrocínios não decididos internamente.

Certo ou errado, eficaz ou imoral, o objetivo maior desta dissertação é exatamente a análise dos fatores críticos que levam as empresas públicas a se associarem ao esporte. A interpretação de casos possibilitará entender as circunstâncias que procedem a estes patrocínios.

Em âmbito de regulamentação, foram várias as legislações desportivas que trataram do desporto brasileiro. Merecem destaques o ordenamento de 1941, o Decreto-Lei 3.199, sobre o controle nacional das entidades desportivas e a criação do Conselho Nacional de Desporto. Viviam-se o Estado Novo, de forma que a concentração do esporte nas mãos do Estado apenas refletia o contexto político vigente.

Por mais de cinquenta anos, a despeito de implementação de novas leis e decretos, poucas alterações houve na estrutura legislativa esportiva. Até que, em 1998, mudanças estruturais advieram a partir da Lei 9.615/98, a “Lei Pelé”<sup>10</sup>. Em seu artigo terceiro, por exemplo, ocorreram pela primeira vez as distinções entre as diversas práticas esportivas. Tal discriminação facilitava a adoção de políticas públicas próprias, o que se configurava em uma inédita abordagem conceitual.

*Art. 3º O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:*

*I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;*

*II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;*

*III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.*

*(...) Art. 15. Ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e nos movimentos olímpicos internacionais, e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições da Constituição Federal, bem como*

---

<sup>10</sup> A “Lei Pelé”, conforme denominada, aperfeiçoava os dispositivos da Lei 8.672/93, a “Lei Zico”, instituída cinco anos antes. A “Lei Pelé” consagrava normas gerais sobre o desporto brasileiro, abrangendo práticas formais e não formais inspiradas na Constituição.

*as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional e da Carta Olímpica.*

*§ 1º Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.*

As fontes de financiamento ao esporte previstas pela “Lei Pelé” provinham de onze meios, dos quais oito públicos e apenas três privados.<sup>11</sup> A Lei 9.615/98, ademais, fortalecia o papel do Comitê Olímpico Brasileiro (COB)<sup>12</sup> como o representante legítimo do olimpismo no Brasil. Caberia a esta entidade a supervisão das confederações esportivas, com poder financeiro (controle de verbas a serem repassadas) e gerencial (possibilidade de ingerência em entidades com má gestão) na busca pelo desenvolvimento das modalidades olímpicas.

Em agosto de 2001, o COB criou o fundo olímpico, a partir do qual as verbas oriundas da Lei Agnelo-Piva passaram a ser distribuídas às Confederações Brasileiras conforme critérios técnicos. Somente em 2011, o COB recebeu aproximadamente R\$ 130 milhões em repasses das loterias, enquanto o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPOB) teve direito a R\$ 22 milhões. O COB também acessa verba do Comitê Olímpico Internacional (COI), além das receitas provenientes dos patrocinadores internos.

A Lei Pelé, em resumo, definiu aspectos ligados a meios de financiamento e responsabilidades dos agentes que hoje estão consolidados na estrutura de regulamentação do esporte brasileiro.<sup>13</sup>

A Lei de Incentivo ao Esporte (Lei 11.438/06) é um outro mecanismo, recente, que

---

<sup>11</sup> : i) orçamentos da união, ii) orçamento dos estados, iii) orçamento dos municípios, iv) orçamento do Distrito Federal, v) receitas de loterias, vi) receitas de prêmios lotéricos não reclamados, vii) incentivos fiscais, viii) arrecadação de loterias, ix) patrocínios esportivos, x) fundos esportivos e xi) outras fontes.

<sup>12</sup> O COB é a entidade máxima do esporte no Brasil. Foi fundado em 8 de Junho de 1914 com objetivo de difundir o ideal olímpico no território brasileiro. O COB administra as 28 confederações olímpicas e as 24 não-olímpicas, de forma a alinhar a gestão individual de cada uma dessas entidades a uma diretriz formal para performance e desenvolvimento do movimento olímpico no Brasil. O COB e o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CBP) dividem 2% da arrecadação bruta dos jogos controlados pelo governo, cabendo ao primeiro 85% de todo este montante, conforme disposto na Lei Agnelo-Piva (Lei 10264/2001). O COB atualmente é a entidade encarregada pela organização dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

<sup>13</sup> Por outro lado, com relação especificamente ao futebol, houve sérios questionamentos sobre a questão do passe, que, no entendimento dos dirigentes de clubes, facilitou o êxodo de jogadores cada dia mais jovens para o exterior. Em março de 2011, algumas alterações na lei foram sancionadas pela presidenta Dilma Rousseff, de modo a contornar prejuízos causados aos times de futebol.



visa a atrair patrocínios ao esporte. A legislação prevê a possibilidade de pessoas físicas e jurídicas destinarem uma parcela do imposto de renda devido a projetos desportivos elaborados por entidades do setor, aprovados por uma comissão técnica composta por representantes governamentais e membros do setor desportivo e paradesportivo. Apresenta-se, assim, como uma forma alternativa de recolhimento do imposto de renda (IR), em que os contribuintes podem destinar um percentual deste valor (empresa até 1% e pessoa física até 6%) em benefício de projetos desportivos previamente aprovados. O Ministério do Esporte é o responsável pelo recebimento e avaliação dos projetos, bem como pelo controle dos recursos.

Para além da responsabilidade pela Lei de Incentivo ao Esporte, o Ministério do Esporte (ME) é o órgão do Executivo encarregado dos programas de desenvolvimento do desporto nacional. Assumindo as manifestações previstas pela Lei Pelé, o ME se subdivide em secretarias nacionais específicas para lidar com ações voltadas ao alto rendimento, ao esporte educativo e ao lazer. É missão do Ministério:

*II- implantar as decisões relativas ao Plano Nacional do Esporte e aos programas de desenvolvimento do esporte ;*

....

*IX- coordenar, formular e implementar a política relativa aos esportes voltados para a competição, desenvolvendo o planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações.*

Dentre os programas sob responsabilidade do Ministério do Esporte, destacam-se:

***“Programa Bolsa Atleta” (esporte de alto rendimento)***

O Bolsa Atleta visa à manutenção pessoal aos atletas de alto rendimento que não possuem patrocínio. Com isso, buscam-se as condições necessárias para dedicação integral ao treinamento esportivo e à participação em competições para o desenvolvimento de suas carreiras. O valor do benefício mensal varia de R\$ 300,00 para atletas estudantes, a R\$ 2.500,00 para esportistas olímpicos e paraolímpicos. O Bolsa Atleta abrangeu, em 2011, 3.598 bolsistas, o maior número de concessões desde a criação da iniciativa, com um total de investimento de R\$ 52 milhões.

***“Programa Descoberta do Talento Esportivo” (esporte de alto rendimento)***

É uma ação com finalidade de identificar jovens e adolescentes matriculados na rede escolar que apresentam níveis de desempenho motor compatíveis com a prática do esporte de competição e

de alto rendimento. Os estudantes selecionados serão incluídos no Banco de Talentos do Ministério, que será disponibilizado ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB), confederações, federações, clubes e demais instituições interessadas em investir na formação de novos atletas.

#### ***“Programa Segundo Tempo” (esporte educacional)***

O Segundo Tempo tem por objetivo democratizar o acesso à prática e à cultura do esporte de forma a promover o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens, como fator de formação da cidadania e melhoria da qualidade de vida. Cerca de 2,2 milhões de crianças e adolescentes, em 5.000 escolas públicas de quase 800 municípios, são atendidos pelo programa.

#### ***“Projetos Esportivos Sociais” (esporte educacional)***

Parceria firmada entre o Ministério do Esporte e o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente - CONANDA, possibilita a captação de recursos incentivados junto a pessoas físicas e jurídicas, que direcionam suas doações aos projetos esportivos sociais aprovados de sua preferência, por meio de depósitos em conta específica no Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente, conforme disposto no Art. 260 do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA.

#### ***“Programa Esporte e Lazer” (esporte e lazer)***

O programa tem por objetivo ampliar, democratizar e universalizar o acesso à prática e ao conhecimento do esporte recreativo e de lazer, integrando suas ações às demais políticas públicas para favorecer o desenvolvimento humano e a inclusão social.

O esporte nunca esteve tão em evidência no país. A proximidade das competições desperta interesse pelo assunto em setores públicos e empresariais, dada a visibilidade que proporciona aos patrocinadores. De acordo com o Arena Sports Marketing Esportivo, os investimentos em patrocínio no Brasil geraram receitas aproximadas de R\$ 330 milhões já em 2007, dois anos antes do anúncio do país como sede das Olimpíadas. Com relação à distribuição destas quantias, aparece em primeiro o futebol com 63%, depois o voleibol com 15%, o basquete com 5%, o futebol de salão com 2%, o tênis com iguais 2%, esportes a motor com 1% e outras modalidades com 12%.

Dados da Secretaria de Comunicação Social do Governo Federal (Secom-PR)

mostram que o montante de projetos de patrocínio esportivo aprovado por esta Secretaria saltou de R\$ 61,1 milhões, em 2003, para R\$ 198,3 milhões, em 2009. O levantamento compreende os órgãos do Poder Executivo (como, por exemplo, os programas do Ministério do Esporte supra citados) e as empresas estatais (que serão o tema da pesquisa científica desta dissertação).

## **2.4 A parceria CBV e Banco do Brasil**

A parceria entre o Banco do Brasil e a Confederação de Vôlei Brasileiro (CBV), em seus já quase vinte anos de duração, persiste como *case* de grande sucesso para a indústria do marketing esportivo. O profissionalismo na condução deste patrocínio propiciou não só a consagração mundial do vôlei brasileiro, como também a consolidação dos objetivos institucionais do banco. A confederação conseguiu estruturar o vôlei brasileiro<sup>14</sup> sob um patamar técnico e negocial. Estabeleceu-se uma gestão profissionalizada, em que novos paradigmas de relacionamento com os públicos da confederação tornou possível a consolidação da modalidade. Sem se debruçar especificamente nas estruturas hierárquicas que orientam o trabalho da CBV, o propósito desta seção é o entendimento do padrão adotado pela entidade que alçou o voleibol como ativo valioso a torcedores, atletas e patrocinadores.

Ainda nos anos 70, a CBV fixou sua primeira concepção estratégica assentada sobre dois eixos fundamentais: ampliar as fontes de renda via patrocínios e dotar a população de condições adequadas para a prática do esporte. Foi o estágio inicial para a gestão do voleibol como negócio. Recorreu-se, para tanto, a uma estrutura organizacional ora descentralizada, ora centralizada. A primeira fomentava as federações estaduais a atuar com independência em seus estados, enquanto a centralização era necessária às decisões de ordem superior.

Do ponto de vista administrativo, a CBV entendeu que a credibilidade junto aos públicos só seria possível pela transparência gerencial. Já nos anos 90, a entidade implementou auditorias regulares e publicou seus balanços contábeis em impressos de grande circulação.<sup>15</sup>

A CBV realizou, também nos anos 90, um amplo trabalho de análise para o

---

<sup>14</sup> O voleibol foi criado em 1895, pelo americano William G. Morgan, então diretor de educação física da Associação Cristã de Moços (YMCA), em Massachusetts, nos Estados Unidos. A introdução do esporte no Brasil ocorreu a partir dos anos 40. Os clubes consideravam o vôlei uma atividade lúdica, de estímulo à coletividade e ao desenvolvimento psicomotor.

<sup>15</sup> Os procedimentos de trabalho também foram enquadrados nas normas do ISO (International Organization of Standardization), um padrão de excelência até então inédito no esporte mundial.

posicionamento do voleibol brasileiro. A maturação da modalidade e a oferta comercial aos patrocinadores tinham como pressupostos o conhecimento pleno do esporte. A segmentação do vôlei obedecia agora a critérios de faixa etária do público-alvo, perfil psicográfico e finalidades buscadas. De maneira simplificada, pôde-se resumir a essência do vôlei brasileiro como um esporte voltado ao público jovem, com uma qualificação acima da média se comparada a outros esportes populares, cujo público busca descontração para jogar e/ou torcer. Uma modalidade que pode ser *indoor* (na quadra) ou *outdoor* (na praia); que se presta a funções sociais, para exercício da cidadania, ou que visa à performance, para competição e obtenção de dinheiro<sup>16</sup>. A Confederação Brasileira de Vôlei, a partir daquele momento, soube com nitidez o que apresentar às empresas. E estas, por sua vez, conseguiram discernir se havia relevância para a instituição em se apropriar dos atributos específicos da modalidade.

O canal de comunicação estabelecido entre a modalidade e os torcedores envolve a disseminação da prática esportiva e o trabalho de obtenção de visibilidade junto às mídias. No entanto, a CBV entende que a ida do público aos jogos se configura no aspecto mais relevante para divulgação dos atributos intangíveis do voleibol brasileiro. A confederação, ainda na década de 90, quebrava os paradigmas dos eventos esportivos com foco exclusivo no esporte. De acordo com José Carlos Fardim, superintendente de comunicação da CBV, “as competições esportivas são tradicionalmente chatas, de interesse restrito aos torcedores devotos. Um jogo de vôlei, ao contrário, deve levar lazer e entretenimento para toda a família” (FARDIM, 2010). O esporte, ainda que a razão central do evento, não pode ser o fim único. Para tanto, há por parte da Confederação Brasileira de Vôlei um esmero com a qualidade da alimentação, com as promoções na quadra envolvendo os torcedores, com os shows nos intervalos, com os adereços (brindes, bandeiras, camisas) a serem distribuídos, com a segurança, com o estacionamento, enfim, com todos os componentes que transformam uma mera partida em um momento marcante de contato com o voleibol<sup>17</sup>:

---

<sup>16</sup> No intuito de descobrir novos talentos, a CBV implantou, em 2001, o Centro de Desenvolvimento de Voleibol, no município fluminense de Saquarema. O objetivo principal do complexo foi concentrar em um só local todas as instalações e equipamentos necessários para o treinamento de equipes esportivas. O Centro também teve como meta otimizar o programa de treinos para as seleções brasileiras em todas as suas categorias, promovendo uma maior integração entre as comissões técnicas. O foco deste projeto ainda hoje é na emergência de ídolos e na manutenção da alta performance do Brasil.

<sup>17</sup> A visão adotada pela CBV foi precursora a ponto de não haver, na indústria esportiva brasileira, exemplos a serem seguidos. A solução foi adoção do “shopping center” como parâmetro de referência. Conceitos de conforto, programa de família e entretenimento foram extraídos do passeio a estes shoppings e incorporados aos ginásios de vôlei. As ações promocionais e de relacionamento envolvendo torcedores, por sua vez, tiveram inspiração nas grandes ligas esportivas norte-americanas.

A CBV trouxe a visão do marketing aos eventos do vôlei, em que a busca em conferir valor ao relacionamento com o cliente era a causa suprema. Pensando no composto de marketing, introduzimos o “P” de produto em uma época em que só se conheciam os “p”s de partida, palavrão e pouco público. (FARDIM, 2010)

A organização Banco do Brasil é atualmente a maior instituição financeira da América Latina, com R\$ 708,5 bilhões em ativos.<sup>18</sup> Em 1989, o banco contratou a empresa Research International para realizar uma pesquisa denominada “O Banco no Meio Urbano”. E neste trabalho se evidenciou um grave problema de posicionamento da instituição. A comunicação de atributos como segurança e tradição, exercida à exaustão à época, estava sendo decodificada como obsolescência e retrocessão pelo público. Não por acaso, os clientes do BB se situavam na faixa de 50 a 65 anos, contra uma média de 30 a 49 dos concorrentes. E para complicar, ingerências políticas impediam a contratação de uma agência de publicidade que pudesse trabalhar o lado institucional da empresa junto à mídia. O relatório da pesquisa contratada apresentou a seguinte constatação:

a não renovação da clientela constitui uma ameaça significativa e pode representar, no futuro, o estreitamento da participação do Banco do Brasil no mercado. Entende-se necessário dirigir esforços na exploração de novos nichos negociais, visando, especialmente, a um target jovem.

(Relatório da pesquisa “O Banco no Meio Urbano”, 1989)

Estava posto um entrave estratégico, de ordem de comunicação e mercadológica. Ou o Banco do Brasil renovava a sua percepção de imagem ou, em última análise, a própria existência estaria comprometida. O marketing precisaria investir pesado em um projeto de *branding equity* para rejuvenescer a identidade institucional da hoje bicentenária instituição financeira. Além disso, com não menos urgência, as ações deste departamento deveriam ser

---

<sup>18</sup> Sociedade anônima de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo, tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários de intermediação e suprimento financeiro. Possui 4.897 agências distribuídas por todo o país e 45 pontos de atendimento no exterior; 45,4 mil terminais de auto-atendimento e 17,9 mil pontos de atendimentos espalhados em 3.500 municípios. Conta com quase 104 mil funcionários e detém base de clientes de 52,7 milhões de pessoas, com 35 milhões de contas abertas (Relatório Anual do Banco do Brasil, 2009). A marca Banco do Brasil é uma das mais valiosas e conhecidas do país, liderando há dezoito anos, desde a primeira edição da pesquisa “Top of Mind” realizada pelo DataFolha, como o banco mais lembrado por mais de um terço dos brasileiros.

igualmente orientadas para captação de novos clientes e para aumento das receitas.

O banco tomou a decisão de ingressar no marketing esportivo em 1991, com foco no voleibol brasileiro. Prospecções junto ao público jovem elegeram o esporte como preferência deste público. Havia uma oportunidade nova e promissora, confirmada pelos resultados da empresa de pesquisa LPM (Levantamento de Pesquisas de Marketing). O instituto catalogou as preferências de lazer dos jovens brasileiros, com o esporte no topo desta lista e o vôlei como a modalidade mais assistida na TV. Ainda assim, em uma época em que o patrocínio ao esporte se restringia a “estampar o nome da empresa na camisa de um clube de futebol”, a proposta do BB de combater ruídos complexos em comunicação via patrocínio esportivo era audaciosa.<sup>19</sup>

A ação posterior requeria segmentar o *target* com base em critérios de posicionamento institucional e de lucratividade.<sup>20</sup> Segunda modalidade em popularidade no Brasil, o voleibol experimentava um crescimento em performance técnica e em organização administrativa. A geração de prata das Olimpíadas de Los Angeles mostrou ao país um esporte empolgante, plástico, de fácil entendimento e que o “brasileiro sabia jogar bem”. O vôlei arregimentava um perfil de torcida jovem, com bom nível socioeconômico e imbuído do sentimento de brasilidade. A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), por sua vez, aproveitou o ciclo virtuoso de perspectivas para consolidar um padrão de profissionalismo raro a entidades esportivas naquele momento.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Pozzi (1998) entende que os resultados satisfatórios em patrocínio esportivo só são alcançados quando há afinidades entre patrocinado e patrocinador. Para tanto, deve-se fazer uso de pesquisas a respeito das características geográficas, demográficas e psicográficas dos públicos consumidores do esporte e da empresa. De posse de tais informações, cabe ao homem de marketing avaliar se há convergência entre ambos os públicos.

<sup>20</sup> Kinnear e Bernhardt (1999) definem o termo segmentação como o processo de se dividir grandes mercados heterogêneos em grupos menores e homogêneos de pessoas ou empresas com necessidades similares ou respostas parecidas às ofertas de marketing. A escolha do vôlei como a modalidade a ser apoiada se pautou justamente na análise destes segmentos.

<sup>21</sup> Na visão de Kotler (2006), uma identidade institucional necessita estabelecer a personalidade e a proposta de valor. Também deve buscar meios capazes de comunicar essa personalidade de forma diferenciada, adindo poder emocional além da imagem mental. A mensagem deve ser expressa com homogeneidade, através de símbolos, cores e slogans, ambientes, eventos e no comportamento do corpo funcional. O processo de “branding”, que se propõe a consolidar ativos intangíveis de ordem psicológica e financeira às empresas, abarca todos esses conceitos. Uma marca possui “brand equity” caso os consumidores reajam mais favoravelmente a um produto quando esta mesma marca é identificada.

No entanto, o Banco de Brasil se propôs a utilizar o voleibol brasileiro como instrumento para consecução de uma estratégia ainda mais ampla de marketing esportivo. Nesta, o patrocínio deveria atingir fins não só relacionados à comunicação para reposicionamento institucional, mas também ao relacionamento com os consumidores, à responsabilidade social, às ações de *endomarketing*, ao aumento de vendas e à criação de novos produtos.<sup>22</sup>

Trail (2000) propõe nove diferentes motivos que levam o entusiasmo pelo esporte às pessoas. A maioria destes fatores se volta à satisfação de arquétipos sociais e psicológicos: júbilo pela conquista alheia, busca de conhecimentos, estética, interação social, emoção, escapismo social, família, atratividade física, performance dos atletas. O voleibol reúne boa parte dessas características, razão pela qual o banco buscou a apropriação destes atributos para a (re)construção de sua identidade institucional.

Perceber no esporte uma ferramenta de alavancagem de negócios é um importante diferencial no desempenho de uma empresa. “As competições esportivas passaram a ser eventos de oportunidade empresarial. As organizações valorizam os atributos do esporte; os exemplos dos atletas inspiram a juventude, os funcionários e os clientes” (KASZNAR e GRAÇA, 2006).

O início da parceria ocorreu em 1991. Neste ano, o Banco do Brasil desenvolveu um evento proprietário, o “Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia”, para ações de relacionamento com clientes e colaboradores. Mas foram os jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992, que forneceram ao banco a grande arena internacional para divulgação do patrocínio ao voleibol brasileiro.

As várias restrições que o Comitê Olímpico Internacional (COI) impuseram às exposições comerciais não impediram uma série de ações de comunicação e promoção realizadas pelo banco. Surgiu nas Olimpíadas a famosa torcida amarela, uma mancha extasiada de torcedores orgulhosos em ostentar o uniforme do Banco do Brasil.<sup>23</sup> Foram levadas para Barcelona duas mil toneladas de material promocional, que geraram um retorno de mídia

---

<sup>22</sup>Para Shank (2009), o mix de marketing esportivo combina as propriedades oferecidas por uma organização esportiva de forma a permitir ao patrocinador o alcance de objetivos mercadológicos e a satisfação dos clientes. O autor também ressalva a miopia de marketing na associação do esporte unicamente como ferramenta de publicidade, relações públicas e aumento de vendas. Muito além desta visão simplista, portanto, o Banco do Brasil vislumbrou todas as possibilidades de projeção institucional via esporte.

<sup>23</sup> A torcida BB se caracterizou um verdadeiro *case* de impacto nos jogos, ativo tão valioso que, mesmo em situações de não permissão para o uso da logomarca do banco, a simples camisa amarela por si só já remetia à associação imediata.

espontâneo de 844 páginas de jornal e ainda o equivalente a mais de mil comerciais de 30". Tal resultado em visibilidade espontânea foi cinco vezes maior do que o montante despendido na viabilização de toda essa promoção. (KASZNAR e GRAÇA, 2006).

Para Kasznar e Graça (2006), uma vantagem do marketing esportivo é justamente possibilitar que a marca apareça nas horas de lazer do consumidor, o que aponta lembrança positiva e com retorno espontâneo de mídia. Além de tudo isso, existe um valor superior não contabilizado pela empresa, que é o sentimento de nacionalidade inerente a esse processo, decorrente da seleção oficial que vai defender seu país no exterior (POZZI, 1998).

O patrocínio na área esportiva também resgata valores ligados à responsabilidade social e à ética, atributos que diferenciam a empresa aos olhos do espectador. Segundo Vergara e Branco (2001), as empresas "são construções sociais", isto é, "sujeito e realidade da qual fazem parte". Logo, a partir dessa concepção, as boas práticas ambientais, a preocupação com a sustentabilidade empresarial e o fomento à cidadania projetam a imagem institucional.

E o esporte é terreno fértil para o desenvolvimento destas ações. O Banco do Brasil obtém excelente reputação pelo engajamento, em parceria com a CBV, ao "Projeto Viva Vôlei". A iniciativa populariza a prática do voleibol, não voltada necessariamente a fins de rendimento, para as crianças em vulnerabilidade social. Reconhecido pela ONU como um serviço de utilidade pública, o "Projeto Viva Vôlei" aspira à construção da cidadania, à socialização, ao entretenimento e à mobilização das comunidades.

O esporte também é excelente catalisador do relacionamento comercial entre empresa, cliente e funcionários (KASZNAR e GRAÇA, 2006). Para as Olimpíadas de Atenas 2000, o Banco do Brasil desenvolveu uma ação promocional diferenciada. A "Promoção Brilha Brasil" sorteou 10 viagens com acompanhante para assistir aos Jogos Olímpicos, além de 100 camisetas e cartazes autografados por atletas patrocinados pelo Banco. Aos funcionários foi desenvolvida uma campanha de incentivo de vendas, com cinco viagens com acompanhante para Atenas, dentre outros prêmios. Nas peças publicitárias, o projeto ganhou o slogan "vamos torcer por nossos valores de hoje e de amanhã".

A mensuração dos resultados desta parceria - apesar da dificuldade em avaliar a ferramenta de marketing esportivo segregada de outras ações de comunicação/marketing - aponta para o sucesso da empreitada que já dura quase duas décadas. Análises estatísticas, já em 1994, indicaram a migração de mais de 50% dos correntistas do banco da faixa de 50 a 65 anos para uma faixa de 44 anos. Os atributos de modernidade, jovialidade e dinamismo que o novo posicionamento do BB buscou foram assimilados de maneira definitiva não somente pelos jovens, como também pelos então correntistas. O voleibol brasileiro estancou em definitivo a



imagem retrógrada associada à empresa antes do envolvimento com o marketing esportivo; hoje o Banco do Brasil, maior instituição financeira do país com faturamento de R\$ 10 bilhões em 2009, segue o padrão etário de seus concorrentes.

O sucesso do marketing esportivo do Banco do Brasil não está caracterizado apenas pelos ginásios lotados em jogos do time de vôlei do Brasil. Uma pesquisa feita pela Market Análisis Brasil, em 2009, aponta o banco como a marca mais lembrada entre as empresas que estão ligadas aos esportes no Brasil. Com 15,9%, o Banco do Brasil saiu da terceira posição em 2008, quando obteve 12%, para assumir a liderança do ranking.

“O investimento em marketing esportivo é altamente positivo para o BB, pois traz retorno institucional, retorno de negócios retorno mercadológico, retorno financeiro e retorno residual, que se estenderá por um longo tempo nos futuros jogos” (POZZI, 1998). Não coincidentemente, o Banco do Brasil patrocina o voleibol nacional desde o início do infindável ciclo de vitórias, as Olimpíadas de Barcelona de 1992.<sup>24</sup> Esses números evidenciam a supremacia brasileira de quase duas décadas no voleibol mundial, em que os louros pela incrível performance da modalidade também são concedidos ao banco. A imagem institucional eficiente, vencedora e ligada ao orgulho nacional do Banco do Brasil está fixada na mente do público. Talvez o maior de todos os retornos, a magia do esporte – que desperta torcida, emoção, imprevisibilidade - foi apropriada pelo BB e incorporada ao DNA de sua marca.

Ancorado pelo sucesso do patrocínio à Confederação Brasileira de Vôlei, o banco estendeu sua atuação a outros atletas e modalidades. A instituição apoia o iatista Robert Scheidt, octacampeão mundial e bicampeão olímpico. O projeto tem por objetivo associar a marca do BB a um profissional comprovadamente vitorioso. Em termos mercadológicos, a instituição busca se posicionar a um nicho de refinamento, classe e arrojo ligados ao iatismo para comunicação com o público das agências Prime do Banco do Brasil.

O patrocínio ao tênis, no projeto Tênis Brasil, começou em janeiro de 2000. Nessa modalidade, o banco realizou, em fevereiro de 2007, na Costa do Sauípe (BA), o Brasil Open de Tênis Internacional pelo sétimo ano consecutivo. Trata-se do maior evento do gênero na América Latina, única competição brasileira a fazer parte do circuito internacional da ATP. O

---

<sup>24</sup> De lá até os dias de hoje, a seleção masculina conquistou três títulos olímpicos (1992, 2004 e 2008), três títulos mundiais (2002, 2006 e 2010) e nove títulos da Liga Mundial; a seleção feminina, por sua vez, sagrou-se campeã nas Olimpíadas de Pequim 2008 e oito vezes no Grand Prix. Isso sem contar os diversos campeonatos das categorias de base e das duplas de vôlei de praia.

elitismo e potencial do tênis brasileiro também se prestam à comunicação institucional com os segmentos *prime* do BB. Além disso, após a projeção mundial alcançada pelo banco a partir do patrocínio ao tenista Gustavo Kuerten, há também o propósito em fortalecer o elo da empresa com o tênis; e, se possível, descobrir novos talentos na modalidade. O apoio ao futsal brasileiro também é parte do portfólio de ações desenvolvidas pelo Banco do Brasil no esporte. Segundo o relatório anual do Banco, foram investidos R\$ 63,5 milhões no esporte brasileiro em 2009.

A parceria entre Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e Banco do Brasil é um marco para o marketing esportivo brasileiro. Em um estágio ainda embrionário do patrocínio esportivo, duas entidades utilizaram expedientes estratégicos, profissionais e visionários para estabelecimento de uma união fundamental para os objetivos corporativos de ambas.

A CBV não poderia simplesmente rascunhar uma proposta comercial e ir atrás do dinheiro das empresas. Havia uma série de etapas precedentes voltadas à estruturação do voleibol brasileiro como uma propriedade valiosa, diferenciada e atraente para os diversos públicos (incluindo aí o patrocinador). A performance técnica, a correção administrativa, a boa gestão financeira e os ativos promocionais foram alguns dos aspectos que receberam especial atenção da CBV. O “dever de casa” bem executado conforta o patrocinador, gerando confiança no valor do produto oferecido e no relacionamento com a entidade.

O Banco do Brasil, por sua vez, só fechou o acordo com o voleibol brasileiro após ter muito claros os objetivos institucionais apetecidos. Os critérios adotados para a adoção do marketing esportivo como ferramenta mercadológica e de comunicação foram técnicos. Como abordado no artigo, o BB se valeu de seu patrocínio para desenvolver uma bem-sucedida estratégia para, de alguma maneira, reinventar-se. A adesão ao filão do esporte foi deliberada, calcada em pesquisas que apontaram a CBV como parceiro ideal para a empreitada.

A relação estabelecida atendeu aos interesses estratégicos de todos. Gerou reputação administrativa à Confederação Brasileira de Voleibol, projetou uma nova imagem institucional ao Banco do Brasil e consolidou o vôlei brasileiro como o melhor do mundo. O desenvolvimento da modalidade, que deve sempre ser entendido como objetivo maior do patrocínio esportivo, foi conseguido graças à excelência na gestão de uma parceria.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia de pesquisa adotada tem como base o estudo de caso múltiplo. Buscar-se-á o entendimento sobre os motivos que levam empresas públicas a patrocinarem modalidades esportivas a partir de experiências ocorridas no BNDES e na Eletrobras. A recorrência ao estudo de caso para investigação em ciências sociais visa à resolução das causas (“como”) e dos motivos (“por que”) relacionados aos fenômenos objetos de estudo. Outro fator que justifica tal estratégia metodológica é o ínfimo controle que o pesquisador detém sobre os acontecimentos (YIN, 2005).

Estudos de caso têm como base a reunião de dados de arquivos, questionários e observações (EISENHARDT, 1989). Para se buscar a motivação para o patrocínio esportivo nestas duas empresas, todos estes artifícios serão utilizados. A proximidade do pesquisador ao assunto permite acesso ao acervo documental, contato com tomadores de decisão e coleta de informações junto aos públicos de ambos os patrocinadores e das instituições patrocinadas. Destaca-se, ainda, a participação do autor da dissertação nos processos de patrocínios tanto no BNDES como na Eletrobras, o que gera conforto para análise dos fenômenos pesquisados.

Yin (2005) sustenta que a qualidade de qualquer pesquisa social empírica pode ser inferida a partir de quatro testes, capazes de mensurar a “validade do constructo”, a “validade interna”, a “validade externa” e a “confiabilidade” dos projetos. O estudo de caso se apoia igualmente em tais experimentações, corroborando a validade do método enquanto ciência social. Para facilitação do entendimento, expõem-se abaixo os testes:

- validade do constructo: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos;
- validade interna: estabelecimento de uma relação causal, restrita aos estudos explanatórios, por meio da qual se evidenciam condições que acarretam outras condições;
- validade externa: estipular um universo para generalização das descobertas do estudo;
- confiabilidade: demonstração de que procedimentos científicos podem ser repetidos, com a expectativa para obtenção de resultados iguais.

A adoção de um processo controlado para o estudo de caso, tal qual o acima definido, é a única forma de combate a estereótipos degradantes contra a metodologia. Tachado

muitas vezes de impreciso e sem rigor científico, o método deve se pautar a partir de planejamento extensivo que envolva definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise e composição dos resultados. “Ao pesquisador, por consequência, são imprescindíveis habilidades de bom entrevistador, ouvinte atento, comportamento flexível e presumir adaptação nas situações” (YIN, 2005).

Stake (1994) compreende o estudo de caso como pesquisa das particularidades e complexidades de um fenômeno social específico, com a possibilidade de gerar aprendizado dentro de certas circunstâncias. Estudos de caso se prestam a objetivos 1) intrínsecos, para melhor compreensão do caso; 2) instrumental, para aprofundamento dos entendimentos via análise específica; e 3) múltiplo, onde um estudo instrumental é ampliado para dois ou mais casos. Na dissertação “*Jogada de Craque? Fatores Críticos que Levam Empresas Públicas a Patrocinarem o Esporte Brasileiro*”, a terceira opção se constitui diretriz para a pesquisa.

Mas por que a opção pelo estudo de caso múltiplo em detrimento ao simples? Tellis (1997) argumenta que o estudo de caso não precisa se limitar a um único fenômeno desde que haja a possibilidade de replicação a partir daquela análise. Em outras palavras, o modelo de casos múltiplos deve estabelecer novo padrão e não apenas ser mais um mero exemplo.

Os casos do BNDES e da Eletrobras, *a priori* a qualquer conclusão científica, possuem características singulares. O banco é recém-ingresso e, por isso, ainda deposita boa parte das perspectivas em torno de planejamento e concepções teóricas sobre os benefícios do esporte; a holding brasileira de energia, por outro lado, já atua há quase dez anos neste mercado e nivela expectativas com base no arcabouço empírico adquirido. Trata-se de dois protótipos díspares, ambos passíveis de estudo dado o potencial de replicação à realidade de outras empresas públicas. Portanto, ainda que se reconheça a possibilidade do estudo de caso simples fornecer uma conclusão geral (TELLIS, 2007), recorrer à análise múltipla neste contexto enriquece os resultados científicos.

Seguindo a taxonomia proposta por Vergara (2010), eis o enquadramento da pesquisa a ser realizada para consecução da dissertação:

- *quanto aos fins: investigação explicativa*. A investigação explicativa objetiva tornar algo inteligível, de forma a justificar objetivos. “Tem como meta jogar luz sobre fatores e circunstâncias que induzem a ocorrência do fenômeno” (VERGARA, 2010). A definição se encontra em total sintonia aos propósitos científicos de entendimento de patrocínios esportivos nas empresas públicas. Não foram exploradas, para além de conclusões superficiais, as motivações que levam organizações estatais a creditarem investimentos no apoio a modalidades esportivas. A dissertação tem a intenção de explicar os fatores do fenômeno objeto do estudo.

- quanto aos meios: *pesquisa de campo, investigação documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso*. “A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local do fenômeno, com a busca de elementos que possibilite explicá-lo” (VERGARA, 2010). A metodologia de estudo de caso pressupõe essa pesquisa *in loco* no BNDES e na Eletrobras. Prevêem-se entrevistas, questionários, testes e observações participantes.

A investigação documental se pauta pela obtenção e análise de documentos, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes entre outros (VERGARA, 2010). Para atingimento dos objetivos metodológicos traçados, é de suma importância a investigação dos dados em todos estes meios.

A pesquisa bibliográfica envolve estudo sistematizado cujas fontes são livros, revistas, jornais, internet etc. Todo o arcabouço teórico que precede o estudo de caso tem como lastro este padrão investigativo. O referencial teórico para elaboração do trabalho dissertativo é calcado em bibliografia.

Finalmente, o estudo de caso é a própria metodologia de pesquisa. Por isso, tem como base casos múltiplos (BNDES e Eletrobras) e adota todos os procedimentos já detalhados no início deste tópico. Trata-se de método de pesquisa em ciência social que segue proposições teóricas sistemáticas e passíveis de generalização (YIN, 2005).

### 3.2 Seleção de sujeitos

Em observação aos itens sugeridos por Vergara (2010) para elaboração de projetos de pesquisa em administração, define-se nesta etapa a população total e a seleção de sujeitos para coleta de dados. Como a investigação científica se calca nas motivações das empresas públicas patrocinadoras do esporte, o universo engloba toda e qualquer empresa pública.

Em uma tentativa não exaustiva de enumerar esse conjunto total, apresentam-se as seguintes instituições que já detêm investimentos esportivos: Banco do Brasil (futsal, vôlei), Eletrobras (basquete), Petrobras (ciclismo, handebol, surfe), Infraero (judô), Correios (futsal, natação), Caixa (atletismo). Soma-se a estas as demais empresas e/ou instituições governamentais que também já adotam ou possam vir a ter uma política de patrocínio esportivo: BNDES, Banco Central do Brasil, Governo Federal, ministérios, governos e prefeituras. Em suma, tem-se um universo amplo – não esgotado nessa listagem, sobretudo devido às milhares de administrações municipais – mas cujos principais elementos podem ser identificados.

A seleção de sujeitos que constituirão objetos metodológicos para estudos de caso envolve os departamentos responsáveis por patrocínios esportivos no BNDES e na Eletrobras.

Estas duas empresas se traduzem como exemplares significativos, dado o porte das organizações e as fases distintas de envolvimento com o esporte (a primeira recém-chegada ao mercado, enquanto a segunda já uma grande patrocinadora). Os sujeitos também serão as confederações e instituições apoiadas, para que se possa entender o fenômeno sob o ponto de vista de todos os agentes nele envolvidos.

As amostras foram selecionadas por critérios não estatísticos, com base em acessibilidade e em tipicidade (VERGARA, 2010). No entanto, a facilidade de acesso às empresas para pesquisa não compromete em absoluto a significância, a robustez e a riqueza dos dados coletados. Muito pelo contrário. Há uma sinergia entre fácil acesso e representatividade dos exemplares, o que só traz benefícios ao resultado científico da dissertação.

O pesquisador, por uma feliz coincidência, tem participação em processos ligados às decisões de patrocínio esportivo e hoje mantém o trânsito para investigação sobre esta questão nas duas empresas apoiadoras, assim como nas apoiadas. E isso possibilita explorar dicotomias entre uma organização que ainda se estrutura para início dos patrocínios versus outra que já possui projetos. Contextos distintos, que fornecem visão integrada e complementar ao estudo.

### 3.3 Coleta de dados

O leitor prescinde ser informado sobre os meios utilizados para obtenção dos dados que auxiliarão na resolução do problema proposto pela dissertação. Para tanto, há de se correlacionar os mecanismos metodológicos de pesquisas aos objetivos buscados. Em *“Jogada de Craque? Fatores Críticos que Levam Empresas Públicas a Patrocinarem o Esporte Brasileiro”* as coletas de dados no campo se darão das seguintes maneiras:

- *Observação Participante*: o pesquisador, à época em que exercia função de analista na área de comunicação esportiva na Eletrobras, acompanhou o patrocínio à Confederação Brasileira de Basquete (CBB) e participou das etapas preliminares à assinatura do patrocínio com o Vasco da Gama. Como membro atual da área de Apoio ao Esporte do BNDES, tomou parte da elaboração de Regulamento de Patrocínio com as diretrizes para entrada do banco no apoio esportivo e da escolha da canoagem como modalidade a ser apoiada. As experiências acumuladas nas duas instituições conferem a condição de observador participante ao autor desta dissertação. Além disso, a proximidade a entidades agraciadas pelos patrocínios torna possível compilar dados também relacionadas aos patrocinados. Com isto, a atuação e testemunhos nestes processos podem gerar dados a serem aproveitados pela pesquisa.

- *Investigação Documental*: análise de arquivos, mensagens eletrônicas, relatórios,

memorandos, contratos, resoluções e regulamentos atinentes a patrocínios esportivos tanto no BNDES quanto na Eletrobras. A reunião deste farto material é instrumento fecundo para entendimento dos procedimentos, trâmites formais e orientações executivas referentes ao objeto de estudo da dissertação. O dossiê para a produção da dissertação é composto pelos seguintes arquivos: Política de Patrocínio Desportivo do BNDES, Regulamento de Patrocínio Desportivo do BNDES, Planejamento Estratégico para Escolha da Modalidade, Informação Padronizada (IP) do Projeto Equipe Permanente de Canoagem Slalom, contrato relativo ao projeto Equipe Permanente de Canoagem Slalom, Estudo para Seleção da Modalidade TopSports Ventures S.A., Planejamento Estratégico 2009-2012 da Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa), mensagens eletrônicas trocadas entre BNDES e CBCa entre setembro/2010 e dezembro/2011, mensagens eletrônicas internas do BNDES enviadas neste mesmo período, pesquisa documental em jornais impressos e eletrônicos nos anos de 2010 e 2011, Política de Patrocínios do Sistema Eletrobras, contratos entre Eletrobras e Confederação Brasileira de Basquete (2003,2004/2005, 2006/2008, 2009/2012), mensagens eletrônicas entre Eletrobras e CBB de fevereiro/2008 a setembro/2011, contrato entre Eletrobras e C.R. Vasco da Gama, Relatório de Imagem Informídia (referente ao ano de 2010), Relatório Anual de Avaliação de Patrocínio do Marketing do Vasco da Gama (referente ao ano de 2010), pesquisa em jornais impressos, eletrônicos e blogs entre os anos de 2003 e 2011.

- *Entrevista:* sondagens informais (entrevistas sem pauta definida) com analistas, gerentes e superintendentes com atuação na área de patrocínio esportivo do BNDES e da Eletrobras. “São entrevistas focalizadas, tão pouco estruturadas quanto as informais, mas cujo foco em um assunto impede devaneios do entrevistado” (VERGARA, 2010). O intuito dessa ferramenta é a coleta de dados com opiniões, intenções e perspectivas relacionadas aos motivos buscados com associação ao esporte. As pessoas entrevistadas para este trabalho foram o Assessor da Presidência para Apoio ao Esporte do BNDES (sucessivas entrevistas entre setembro/2010 e novembro/2011), a Superintendente do Gabinete da Presidência do BNDES (abril/2011), o Chefe do Gabinete da Presidência do BNDES (maio/2011), a Chefe do Departamento de Comunicação do BNDES (sucessivas entrevistas entre outubro/2010 e dezembro/2011), cinco técnicos de comunicação do BNDES (entre maio e agosto/2011), 20 funcionários de nível superior do BNDES (entre maio e agosto/2011), 15 funcionários de nível médio do BNDES (entre maio e agosto/2011), Presidente da Confederação Brasileira de Canoagem (sucessivas entrevistas entre setembro/2010 e fevereiro/2012), Presidente da Federação Paranaense de Canoagem (em novembro/2011), o Coordenador da Presidência da Eletrobras (em novembro/2010), o Chefe do Departamento de Relações Institucionais da

Eletrobras (em outubro/2010 e julho/2011), o analista de marketing esportivo do Departamento de Relações Institucionais (em julho/2011 e março/2012), 20 funcionários de nível superior da Eletrobras (entre março/2011 e janeiro/2012), o Presidente da Confederação Brasileira de Basquete (em julho/2011), o Diretor de Marketing do C.R Vasco da Gama (em julho/2011 e em janeiro/2012), o Chefe de Comunicação Institucional de Eletrobras Furnas (em abril/2011), o Gerente de Patrocínios da Petrobras (em setembro/2011), o analista de comunicação da Área de Patrocínios dos Correios (em dezembro/2011), o Assessor da Presidência para Patrocínios Esportivos do Banco do Brasil (em julho/2011 e novembro/2011), o Gerente-Geral de Patrocínios da Caixa (em março 2011).

- *Pesquisa Bibliográfica*: nesta modalidade de pesquisa, buscar-se-ão estudos sobre estratégias de marketing esportivo, *cases* de sucesso de patrocínio, análises sobre o esporte como ferramenta mercadológica e de comunicação etc. A pesquisa bibliográfica compõe todo o arcabouço do referencial teórico, de suma importância para um prévio aprofundamento sobre reflexões que acompanham o apoio das empresas públicas ao esporte. As fontes pesquisadas são identificadas na seção final da dissertação.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Nesta seção, deve-se ter em mente como interpretar a enorme quantidade de dados e informações coletadas. Sem jamais esquecer o objetivo da pesquisa científica, a dissertação precisa proceder à decodificação, para que dali seja extraído o máximo conteúdo para resolução dos problemas a serem decifrados.

Dados podem ser tratados como procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses, ou de maneira não estatística (VERGARA, 2010). No caso da dissertação em questão, a interpretação se dará da segunda forma. O método a ser utilizado contempla a filtragem dos dados relevantes, com a exposição destes de modo estruturado e analítico. As informações coletadas advêm, fundamentalmente, de terceiros e trazem reflexões, argumentações, interpretações e conclusões dos pesquisados. Há, ainda, um exaustivo trabalho de pesquisa bibliográfica para produção de referencial teórico embasado e capaz de agregar conhecimento ao tema da dissertação.

Todos estes dados, ao final, sofrem enquadramento dentro das premissas adotadas pelo estudo de forma a se entender as motivações que levam empresas públicas a investirem em patrocínio esportivo. O método, ao gerar essa redundância analítica, pretende generalização e validade científica a partir de dois casos de estudo específicos.



A massa final de informações receberá tratamento de forma a se adequar às premissas estabelecidas. O pesquisador deve possuir discernimento para agrupar os dados em alguns poucos conceitos interpretativos (as premissas). Ao executar tal tarefa, todavia, não há como desconsiderar certas inclinações ideológicas por parte do autor, intrínsecas a pesquisas das ciências sociais. Mas, ainda com essa carga de subjetividade, a pesquisa se pauta por um método formal, confiável e com validade científica.

### **3.5 Limitações do método**

As limitações do método, de alguma maneira, relacionam-se à delimitação do estudo exposta no início do projeto. Não há metodologias que abranjam todos os aspectos objetos da pesquisa e procedimentos considerados ideais; a falibilidade da dissertação ocorre justamente devido à impossibilidade de métodos que contemplem todas as variáveis. Abaixo, em tópicos, recapitulam-se as limitações:

- *Limitações de Metodologia:* os dois exemplares selecionados para estudos de casos possuem relevância, tendem a replicar padrões distintos (o que sustenta a escolha por casos múltiplos) e são amostras significativas para um universo não muito extenso. Ainda assim, há sempre a possibilidade de obter conclusões distantes das esperadas, bem como uma distorção entre explicação do “todo” a partir do comportamento das “partes”.

- *Limitações nas Entrevistas:* por maior esforço, há possibilidade de não se ter acesso a pessoas importantes e diretamente envolvidas com o patrocínio esportivo nas empresas públicas ou nas entidades patrocinadas. Aqueles que conseguem ser entrevistados, por sua vez, podem omitir e/ou deturpar informações por razões profissionais. Limitações do pesquisador, a despeito de deter capacitação requerida, podem desperdiçar oportunidades para coleta de dados.

- *Limitações na Pesquisa Bibliográfica:* a busca pelo referencial teórico embasado, renomado e adequado ao tema da dissertação é preocupação constante do pesquisador. Mas pode haver dificuldades no acesso às obras, desconhecimento de fontes e limitações de tempo para realização de todo o levantamento necessário.

- *Perecibilidade da Pesquisa:* conclusões se situam em um espaço de tempo – o ano de 2011 - e em um contexto empresarial específico. O passar dos anos, as mudanças na estrutura executiva da empresa, o surgimento de novas alternativas em patrocínio esportivo e novas situações macroeconômicas podem alterar os paradigmas pesquisados. Não há prejuízo, entretanto, ao rigor metodológico e à validade das aferições.

### 3.6 Nota Metodológica

Inerente a qualquer trabalho acadêmico científico, o sucesso da pesquisa sugere a pressupõe adoção de metodologia apropriada e eficiente. Para tanto, torna-se importante compreender elementos no método de estudos de casos múltiplos que o torna adequado para desenvolvimento da dissertação.

Bressan (2010) e Rodrigo (2008) entendem que o estudo de caso possui a capacidade de estabelecer parâmetros gerais; trata-se, pois, de uma metodologia pertinente a transformar situações locais em explicações globais. O método em questão simultaneamente preserva o caráter próprio do objeto social e analisa intensivamente determinada situação particular.

A dissertação *“Jogada de Craque? Fatores Críticos que Levam Empresas Públicas a Patrocinarem o Esporte Brasileiro”* pretende justamente transcender situações específicas das empresas estudadas para um contexto analítico generalista. Isto é, através da cuidadosa elaboração das premissas às situações experimentadas pelo BNDES e pela Eletrobras, há a possibilidade de extrair singularidades a partir de variáveis comuns e passíveis de teorização.

O estudo de caso argúi acerca das interrelações entre as variáveis e utiliza, para este fim, profunda descrição do objeto estudado. Ao contrário de métodos quantitativos – tradicionalmente focados nas prevalências e incidências –, o estudo de caso busca a elucidação do “como” e do “por que”, com intenso estudo da complexidade do ente. Trata-se de inquirição empírica, pesquisa de campo disposta ao desenvolvimento de teorias mais genéricas aos fenômenos observados (BRESSAN, 2000).

“Descrição”, “inquirição empírica” e “complexidade do ente”, presentes no enxerto acima, são conceitos que fornecem sólidos argumentos em prol da metodologia de estudo de caso para esta produção acadêmica. Senão vejamos:

- i) descrição – a aptidão em narrar aspectos atinentes às ações e processos de patrocínios no BNDES e na Eletrobras é o subsídio maior para investigação científica. Descrever não no sentido jornalístico ou curioso, mas sim em consonância aos preceitos acadêmicos, com a seleção de elementos e nuances que viabilizem posterior formulação da teoria. O processo descritivo é, pois, viés que requer sensibilidade e conhecimento de métodos do pesquisador.
- ii) inquirição empírica – a investigação contemporânea dentro de um contexto da vida

real. Entender os fatores críticos para patrocínio esportivo é debruçar sobre um fenômeno atual, em que virtudes do método e do pesquisador propiciarão a busca pela essência que auxiliará a compreensão global.

- iii) complexidade do ente – métodos quantitativos, meritórios quando aplicados em determinadas situações, por vezes simplificam e quantificam em excesso as pesquisas. Investigações em ciências sociais nem sempre se contentam com o poder estatístico das ferramentas, uma vez que o objeto de estudo demanda causas e motivos para validação dos fatos. A complexidade do ente, situação observada nesta dissertação, demanda dados exploratórios e não somente números e quantificações.

O pesquisador, embora não detentor do controle sobre os eventos, deve possuir conhecimento prévio sobre o conjunto de variáveis. Aliás, o sucesso da pesquisa metodológica depende fundamentalmente da habilidade do autor em utilizar o método de estudo de caso múltiplo. A boa condução do processo propicia testagem e confirmação da teoria nas mais distintas conjunturas. As generalizações, por sua vez, ocorrem com relação às proposições e não à população, o que assinala outra forte distinção entre métodos de estudos de caso versus métodos quantitativos.

As proposições do estudo ou os eixos de análise se referem ao teor a ser examinado dentro do escopo do trabalho. Este recorte, por sua vez, ajudará na decisão de onde procurar evidências relevantes. Sem essas proposições, um investigador pode se sentir tentado a coletar tudo, o que é impossível de ser feito. A seleção dos casos a estudar é um elemento essencial da pesquisa. O pesquisador deve eleger casos que são considerados típicos, ou que representam uma variedade de regiões geográficas, ou que significam certos parâmetros.

Munido de virtudes e de todos estes conhecimentos, entretanto, será possível ao acadêmico extrair as generalizações tão fundamentais para dissecar os fatores relacionados ao patrocínio esportivo por empresas públicas. A metodologia de estudos de caso múltiplo, conforme já explanada, permite reunir elementos específicos aos casos e agrupá-los sob um padrão comum. A recorrência às suposições – relacionadas à tomada de decisão, compromissos com o desenvolvimento do esporte e objetivos do patrocínio – constrói um modelo analítico que pode ser replicado a outras empresas públicas patrocinadoras.

“Seguindo os mesmos passos, um pesquisador posterior pode chegar às conclusões encontradas pelo seu predecessor” (Yin, 1994). A análise das evidências é o mais difícil aspecto da condução de um estudo de caso. O sucesso depende muito da experiência, perseverança e do raciocínio crítico do investigador para erigir descrições e interpretações que possibilitem a

extração cuidadosa das conclusões. Mais importante nesta fase é ter definida uma estratégia de análise geral, já que isso significa tratar imparcialmente as evidências, sacar conclusões e apresentar interpretações e descrições alternativas. O papel da estratégia geral é ajudar o investigador a selecionar técnicas e completar com sucesso a fase analítica da pesquisa.

E é graças ao embasamento metodológico que os resultados da investigação sobre fatores críticos para o patrocínio podem ser atribuídos a padrões fenomenológicos institucionais. O método afasta falácias do tipo “*as decisões são pessoais, extravagância de algum executivo*”, ou “*só essa empresa age assim, logo nenhuma conclusão é possível*”. As singularidades existem, são descritas, são inquiridas, são exploradas e são metodologicamente trabalhadas para que componham uma proposição teórica geral. E tem consistência verificável pelo encadeamento lógico dedutivo, capaz de estabelecer uma relação causa e efeito para fenômenos que, em um primeiro momento, revelam baixo grau de comparabilidade.

A eficiência do método reside nessa conexão entre os dados empíricos cientificamente extraídos dos cases BNDES e Eletrobras com a questão inicial proposta: *Quais são os fatores críticos para adesão das empresas públicas ao patrocínio esportivo?*

Na dissertação ora em curso, tal aplicação metodológica – se acompanhada, espera-se, da competência do pesquisador- poderá prover as soluções a este problema.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental. O BNDES é um órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e tem como objetivo apoiar empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento país.

Desde a sua fundação, em 20 de junho de 1952, o BNDES se propõe a incentivar a agricultura, a indústria, o comércio e os serviços. Além disso, o banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico do Brasil. A instituição tem sede no Rio de Janeiro e edifícios de serviço em Brasília, no Recife e em São Paulo, além de representações em Londres e Montevidéu.

O BNDES será o grande agente financeiro da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas Rio 2016. O foco de atuação abrange a estruturação das cidades sedes dos eventos, com a liberação de recursos na ordem de R\$ 15 bilhões. Para tanto, foram concebidos os programas ProCopa Turismo, ProCopa Arenas e PAC Mobilidade Urbana<sup>25</sup> com vistas à concessão dos financiamentos atrelados a segmentos específicos para investimento.

Percebe-se, pois, que o BNDES possui papel protagonista na organização e execução

---

<sup>25</sup> - O programa ProCopa Turismo se destina à construção e à reforma de hotéis e pousadas com o intuito de ampliar a capacidade da hospedagem para receber os turistas que virão para o Mundial de 2014. O ProCopa Turismo foi lançado em fevereiro de 2010, com orçamento de R\$ 1 bilhão. Para as Olimpíadas, o montante deve alcançar R\$ 5 bilhões, já que há a necessidade de criação de mais 10 mil leitos na cidade do Rio de Janeiro;

- O programa ProCopa Arenas, orçado em R\$ 4,8 bilhões, tem como objetivo a construção e reforma dos estádios que receberão jogos da Copa do Mundo de 2014. O BNDES poderá financiar até 75% do custo total dos projetos, limitado a R\$ 400 milhões por empreendimento. Os projetos deverão abranger melhorias no entorno, promovendo a acessibilidade e integração com o espaço urbano.

- O programa PAC Mobilidade Urbana, publicado no Diário Oficial do dia 11/05/2010, engloba 47 intervenções que incluem dois veículos leves sobre trilhos (VLTs), dois monotrilhos, 20 sistemas de bus rapid transit (BRT), dez corredores expressos de ônibus, além de outras obras em transportes. Em conjunto, essas iniciativas somam R\$ 11,5 bilhões, com financiamento divididos entre Caixa e o BNDES. O propósito das obras também é melhorar a logística de transporte nas cidades-sede da Copa do Mundo de 2014.

dos grandes eventos esportivos que se aproximam. O investimento na infra-estrutura direta e indireta do esporte não só possibilita ao banco cumprir o seu papel desenvolvimentista, como também gera retorno institucional significativo a sua imagem.

Por outro lado, um relacionamento tão profundo e repleto de expectativas com o esporte se constitui algo inédito para o BNDES. Ao contrário da grande maioria das empresas públicas, o banco jamais apoiou projetos esportivos de monta, nem tampouco patrocinou modalidades ou confederações desportivas. A incumbência de financiar Copa do Mundo e Olimpíadas se tornaria momento oportuno para ingresso no universo do patrocínio esportivo. Tal percepção estava clara na alta esfera administrativa do BNDES: era chegada a hora da instituição se envolver com o esporte brasileiro.

No final de 2009, selecionou-se uma comissão interdisciplinar com o propósito de estudo preliminar sobre meios de entrada do BNDES no esporte. Composta por um representante do departamento jurídico, representante da área de planejamento, o chefe de comunicação institucional e o gerente de imprensa, essa comissão analisou a questão esportiva por mais de três meses. E o resultado de todo este debate foi a elaboração de uma nota técnica, destinada à diretoria, com as primeiras diretrizes sobre o assunto.

De modo geral, propunha-se nesse documento a redação de um regulamento de patrocínio desportivo para consolidação de um instrumento constitucional pétreo. Só assim se garantiria longo prazo e primazia técnica nas ações a serem deliberadas. Os diretores do BNDES ratificaram a necessidade de produção de um regulamento, com a sugestão de maior aprofundamento analítico antes da implementação dos conteúdos sugeridos pela comissão.

### Regulamento e Política de Patrocínio Desportivo

O regulamento de patrocínio desportivo, como dito, é o instrumento administrativo que norteia a concessão de patrocínio esportivo pelo BNDES. Toda e qualquer proposta recebida deve estar enquadrada nos dispositivos do regulamento, o que o torna uma diretriz macro para o exercício da atividade.

A política de patrocínio desportivo, cuja versão 2011 foi aprovada em fevereiro do mesmo ano, tem como princípio estabelecer orientações específicas sobre as ações de patrocínio do BNDES. Trata-se de um registro com objetivos circunstanciais pretendidos pela instituição bancária no apoio ao esporte, o que por isso prevê a possibilidade de modificações e atualizações. Ao contrário do regulamento, que possui caráter definitivo, a política se ajusta às

metas de âmbito tático almejadas pelo banco.<sup>26</sup> Mas, na prática, quais são os aspectos contemplados pelo Regulamento e pela Política? Supõe-se que a resposta às problematizações postas pela dissertação requeira a análise destes documentos.

O regulamento de patrocínio desportivo foi aprovado pela diretoria do BNDES em agosto de 2010. Logo em suas disposições preliminares indica que os projetos façam com que o banco *valorize sua marca, divulgue sua atuação, gere reconhecimento e amplie o relacionamento do BNDES com seus públicos-alvos*. Os projetos *de caráter desportivo e paradesportivo* precisam estar *aprovados no âmbito da Lei nº 11.438/06 (Lei de Incentivo ao Esporte)* e alinhados aos *objetivos da Política de Patrocínio Desportivo*.

Considerando que o apoio ao esporte é um movimento novo no BNDES, julgou-se pertinente, em um primeiro momento, condicioná-lo aos projetos aprovados no âmbito da Lei de Incentivo ao Esporte. As vantagens seriam não só o incentivo fiscal em si, mas sobretudo o respaldo técnico-legal do Ministério do Esporte com o enquadramento prévio dos projetos.

Com relação às modalidades de seleção de projetos, convencionou-se ser por intermédio de seleção pública (divulgação de edital para eleição de projetos) ou via escolha direta (art. 2º). Os projetos apoiáveis pelo patrocínio desportivo do BNDES serão voltados a treinamento, eventos, educacional, estruturação, formação, capacitação, projetos de interesse institucional e projetos de imagens<sup>27</sup>.

Um último aspecto a ressaltar sobre o regulamento se refere ao enquadramento dos projetos. Aqui, o BNDES replica o seu padrão tradicional de análise multidisciplinar, comum ao

---

<sup>26</sup> Em um primeiro momento, o regulamento inclusive previa a revisão anual da política de patrocínio; mas para dinamizar o processo, alterou-se a redação no sentido de estabelecer novas versões da política apenas quando houver mudanças.

<sup>27</sup> **Treinamento** – programa de treinamento e preparação de atletas de alto rendimento, observando o ciclo olímpico;  
**Eventos** – campeonatos disputados segundo regras nacionais e internacionais, com a finalidade de se obter resultados;  
**Educacional** – projetos cujos beneficiários sejam alunos regularmente matriculados em instituição de ensino de qualquer sistema (...);  
**Estruturação** – projetos de implantação e estruturação de centros de treinamento para atletas de alto rendimento;  
**Formação** – projetos destinados ao aprimoramento de jovens atletas com potencial de atingir o nível olímpico;  
**Capacitação** – projetos de formação de treinadores e especialistas, voltados ao aprimoramento e ao intercâmbio técnico com profissionais de nível nacional e internacional, buscando elevar o potencial do esporte no país;  
**Projetos de Interesse Institucional** - projetos voltados para o fortalecimento do relacionamento institucional e formação de parcerias com entidades e instituições ligadas à atuação do Banco, que possam favorecer o cumprimento de sua missão; e  
**Projetos de imagem** – são aqueles relacionados aos objetivos estratégicos, visando fortalecer a imagem institucional do Banco e dar visibilidade à sua marca.

trâmite de todo e qualquer projeto apreciado pela instituição, também aos da esfera esportiva. A responsabilidade de prospecção e gestão do patrocínio esportivo está a cargo do setor de comunicação, mas a avaliação das escolhas propostas envolve o Comitê de Enquadramento composto por representantes da presidência, da área industrial, área social e área de planejamento (capítulo VI – art. 13). A adoção de tal procedimento gera focos distintos de análise, conferindo em última instância maior legitimidade e institucionalidade aos projetos.

A política de patrocínio desportivo do BNDES teve sua versão 2011 aprovada em 22/02/2011. As condições estabelecidas neste documento possibilitam melhor entendimento sobre objetivos e fatores críticos para o apoio, por traçarem em efetivo caminhos de atuação.

Preconiza-se um natural *alinhamento às políticas públicas do Ministério do Esporte* (item 1a), o que se reflete pelo *exclusivo apoio a projetos aprovados no âmbito da Lei de Incentivo ao Esporte* (item 1b), já aludido no Regulamento. O que há de novo, contudo, é a *recomendação de foco em poucas modalidades desportivas de modo a concentrar esforços* (item 1c) e o *apoio prioritário a modalidades olímpicas e paraolímpicas com potencial para desenvolvimento no médio e longo prazo* (item 1d).

Já se pode depreender o comprometimento com o desenvolvimento de uma modalidade esportiva proposto pelo BNDES. Em consonância com a sua meta de elaborar projetos de fomento ao crescimento, o banco pretende aplicar iguais princípios ao esporte. Buscam-se, portanto, associações de longo prazo (*item 1e - apoiar projetos integrados a uma política de ciclo olímpico ou paraolímpico, que possam beneficiar tanto atletas de alto rendimento quanto a formação da base de novos atletas*), identificando modalidades carentes (*item 1f- a modalidade foco do apoio deve, preferencialmente, não ter sido contemplada por outro patrocinador de forma contínua e estruturada*).

É evidente, também, que o desenvolvimento da modalidade abarca o alto nível técnico e a excelência na performance. Estruturação do esporte para o BNDES tem o caráter de imprimir a competitividade necessária para se alcançar bons resultados, conforme recomendações tais como:

- (*item 1g*) *apoiar a estruturação de centros de treinamentos de alto rendimento;*
- (*item 1h*) *apoiar a manutenção de ciclo de treinos e de preparação de atletas;*
- (*objetivos gerais*) *aprimorar o desempenho de atletas de alto rendimento visando ao ciclo olímpico;*
- (*objetivos específicos*) *obter alto nível de resultados (medalhas) em competições de destaque internacional (ex: Mundial e Olimpíadas);*
- (*objetivos específicos*) *estruturar a base formadora de novos atletas para garantir*



*continuidade do alto nível competitivo;*

Para além do desenvolvimento competitivo da modalidade, o BNDES também busca aparição e reconhecimento. Em linha com essa teoria, a política recomenda *obter retorno de imagem através de uma boa visibilidade da Marca do BNDES* (item 5d), *vincular a marca do BNDES ao atingimento dos objetivos específicos acima descritos* (item 6d), *visibilidade da marca do BNDES em material promocional ou publicitário* (item 7) e *repercussão prevista / mídia espontânea* (item 7, também).

Não há dúvidas de que a exposição de esportes consagrados é mais significativa do que modalidades ainda incipientes. O futebol é o esporte que mais recebe investimentos justamente devido ao seu elevado retorno midiático. Dito isto, todavia, o BNDES assume o desafio de buscar uma crescente visibilidade institucional a partir da atratividade gerada por um esporte ainda a ser desenvolvido. Trata-se de uma proposta que foge do convencional, mas se atrela ao desenvolvimentismo intrínseco ao papel do banco.

Em suma, a versão 2011 da política de patrocínio desportivo do BNDES especifica dois fatores críticos principais para associação com o esporte: estruturar/desenvolver a modalidade esportiva selecionada e obter visibilidade/identidade institucional.

Por estruturação/desenvolvimento da modalidade esportiva se entende uma atuação planejada de médio e longo prazo, integrada aos agentes responsáveis pela gestão da modalidade com vistas a elevar o patamar desta e aprimorar o desempenho de atletas de alto rendimento. A profissionalização da entidade esportiva, a melhor performance em competições e o surgimento de novos talentos são as conseqüências ambicionadas.

Pela obtenção de visibilidade/identidade institucional se entende, dentre outras variáveis, o retorno em mídia espontânea gratuita (reportagens de TV, fotografias em jornal etc) e a identificação do BNDES como também responsável pela ascensão da modalidade e de todo o círculo virtuoso conseqüente.

A política de patrocínio desportivo do BNDES recomendava o foco em poucas, de preferência apenas em uma modalidade esportiva. Mas nem política e nem regulamento especificavam o esporte a ser adotado. Caberia à área de Apoio ao Esporte, lotada no Gabinete da Presidência do BNDES, a análise técnica e fundamentada para a gestão do patrocínio nos moldes pretendidos pelo banco.

A área de Apoio ao Esporte é formada por um assessor da presidência e um técnico de comunicação, que se reportam à Chefia Geral de Comunicação Institucional. Um planejamento estratégico haveria de ser estabelecido por esses profissionais, de forma a

amalgamar diretrizes teóricas, conhecimento técnico e perspectivas tácitas de mercado em um único documento propositivo. O planejamento, em última instância, corrobora objetivos estratégicos e táticos e os inserem em um plano efetivo de ação. A resposta sobre qual modalidade a ser patrocinada, por exemplo, constaria nesse instrumento.

### Planejamento Estratégico para Escolha da Modalidade

Logo em sua introdução, este documento estabelece a fundamentação do patrocínio esportivo a partir do planejamento estratégico integrado do BNDES. Os movimentos a serem assumidos pelo esporte, portanto, estão alinhados ao contexto macro de atuação da instituição:

*O BNDES tem como missão definida em seu planejamento corporativo “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais”. (...)*

*O esporte é uma atividade de múltiplas facetas, com impacto direto e indireto em diversos segmentos da sociedade, (...) O banco reconhece no apoio ao esporte uma poderosa ferramenta de desenvolvimento.*

*Não obstante, o apoio ao esporte também é uma das mais eficazes ferramentas de comunicação. Empresas ao redor do mundo utilizam o patrocínio esportivo como forma de promoverem suas marcas e produtos (...).*

*Desta forma, o foco do BNDES é, ao mesmo tempo, transformar o patamar competitivo do esporte nacional e promover a instituição perante a sociedade brasileira, tornando-a mais conhecida entre públicos distintos dos tradicionais interlocutores do BNDES.*

*A MISSÃO aplicada ao patrocínio esportivo, portanto, é: desenvolver o esporte nacional e promover a instituição por meio do patrocínio desportivo.*

*Em seu Planejamento Corporativo, o BNDES definiu sua Visão: “ser o banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da sociedade brasileira”.*

*Ao replicar os preceitos de sua visão corporativa para o apoio ao esporte, o BNDES buscará ser elemento indutor da excelência competitiva do desporto brasileiro, de modo sustentável, patrocinando projetos que beneficiem desde a base para o alto rendimento até os selecionados nacionais. Com igual esforço, o BNDES irá, por meio do esporte, comunicar-se*

*com a sociedade brasileira, promovendo sua imagem de instituição comprometida com o desenvolvimento sustentável do país (...)*

*A VISÃO aplicada ao patrocínio esportivo, portanto, é: ser indutor da excelência competitiva do esporte brasileiro e tornar-se uma referência nacional no patrocínio esportivo.*

Esta primeira parte do planejamento estratégico endossa os objetivos de desenvolvimento e retorno em imagem preconizados também pelo regulamento e pela política de patrocínio desportivo. Essa validação possibilita avançar rumo a teorias tão inéditas quanto fundamentais, como posicionamento estratégico para o esporte e a metodologia para escolha da modalidade esportiva.

O Planejamento Estratégico do BNDES contempla “*água, que carrega valores intrínsecos ligados à conservação e à sustentabilidade, como o foco das ações esportivas do banco. (...)*” Foram definidos cinco elementos conceituais que formam a pirâmide de comunicação estratégica:

**Figura 1: o Planejamento Estratégico do BNDES**



No ano de 2009, o BNDES realizou um estudo, com apoio da consultoria TopSports Ventures S.A, sobre modalidades com bom potencial de patrocínio. Este trabalho teve como metodologia a aplicação de indicadores para identificar qual delas seria oportunidade interessante ao banco.

Os parâmetros adotados estavam engendrados aos objetivos estratégicos e táticos tipificados em todos os documentos já mencionados sobre o apoio esportivo do BNDES. A área de Apoio ao Esporte, sob a mesma metodologia estabelecida pela TopSports, acresceu à

avaliação aspectos de estruturação, visibilidade e posicionamento estratégico assumidos pelo BNDES. Ao final foram concebidos 12 aspectos, com atribuição ponderada de pesos<sup>28</sup>:

O estudo descartava o apoio a qualquer modalidade que já possuísse patrocínio estatal, item eliminatório. A pontuação final indicava o boxe (patrocinado pela Petrobras) como modalidade de melhor potencial, seguido por judô (patrocinado pela Infraero), atletismo (patrocinado pela Caixa), natação (patrocinado pelos Correios), canoagem (sem patrocínio), remo (então sem patrocínio, hoje apoiado pela Petrobras), ciclismo (à época patrocinado pela Petrobras, hoje sem patrocinador) e handebol (em situação semelhante ao ciclismo).

Em nota técnica apresentada à Diretoria do BNDES, em 21/01/2011, a área de Apoio ao Esporte expunha a metodologia de avaliação que elegera a canoagem como modalidade olímpica objeto de apoio. E para consolidar o entendimento sobre os motivos, foram enumerados os aspectos virtuosos que levaram a essa decisão.

### *Por que a Canoagem?*

- **Ausência de Patrocínio:** a canoagem ressenste a presença de um patrocinador majoritário, o que abre brecha para esta apropriação.

- **Profissionalismo da Confederação:** Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa) apresenta estrutura e sistema de gestão, com auditoria, controle contábil, mensuração das ações e corpo profissional esportivo de primeira linha, atrativos para o patrocínio.

- **Planejamento para Desenvolvimento:** a canoagem elaborou um plano com metas claras para desenvolvimento da canoagem pelos próximos oito anos.

---

<sup>28</sup>O Estudo atribuiu pontuação a cada uma das modalidades olímpicas com base nos seguintes aspectos: **Por Estruturação/ Desenvolvimento:** 1. Espaço para desenvolver esporte (peso 3); 2. Oportunidade de agregar valor (peso 3); 3. Capacidade de proliferação (peso 3); 4. Número de praticantes (peso 1); 5. Impacto social (peso 3); 6. Impacto econômico (peso 2) **Por Retorno em Imagem/ Visibilidade:** 7. Quantidade de medalhas olímpicas em disputa (peso 3); 8. Quão improvável participar de todas as finais olímpicas, fator surpresa e novidade (peso 2); 9. Visibilidade / mídia espontânea (peso 3); 10. Exposição Internacional (peso 1); **Posicionamento Estratégico – Água:** 11. Ambiental / água; (peso 3). A modalidade ideal para apoio seria aquela com o maior somatório de pontos e sem acordo de patrocínio..

- **Potencial de Medalhas:** canoagem brasileira possui supremacia sul-americana e se destaca como uma das três principais em termos panamericanos. O desafio está em atingir representatividade olímpica, o que hoje ainda não tem.

- **Destaque Paraolímpico:** canoagem paraolímpica brasileira brilhou no último mundial, disputado no Canadá. Destaque para Fernando Fernandes, atleta de excelente performance e grande potencial midiático.

- **Paraolimpíadas Rio 2016:** os Jogos no Rio marcam a estréia da canoagem também como modalidade paraolímpica, com excelentes expectativas e 25 medalhas em disputa.

- **Pista de Canoagem:** está em construção, no Complexo Olímpico de Deodoro, uma estrutura de ponta para as competições na modalidade "slalom" com vistas aos Jogos Olímpicos Rio 2016, além da raia da Lagoa Rodrigo de Freitas.

- **Boa Avaliação:** A CBCa conta com boa avaliação pelo Ministério do Esporte e pelo Comitê Olímpico Brasileiro, percebendo recursos destas instituições para vários projetos, mas ainda não dispõe de patrocinador oficial.

A instituição responsável pela canoagem no Brasil é a Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa)<sup>29</sup>. A CBCa tem sob sua atribuição as modalidades de canoagem oceânica,

---

<sup>29</sup> Respalhada formalmente pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e pela Federação Internacional de Canoagem (IFC), a CBCa postula em sua visão institucional a *divulgação da cultura do olimpismo e a preparação de atletas e árbitros para representarem com excelência o país nos principais eventos internacionais das diversas modalidades de canoagem, com atenção especial para as modalidades olímpicas de Canoagem Slalom e Canoagem Velocidade*. A missão, por sua vez, propõe-se a *preparar desportiva, ambiental e intelectualmente atletas e voluntários, inclusive árbitros, para representar o Brasil em eventos internacionais e, principalmente, nos Jogos Olímpicos de 2012, 2016 e 2020, buscando sempre atingir o nível de excelência*. No Brasil, os números relativos à canoagem ainda são modestos. De acordo com a CBCa, há 30 mil praticantes, 1.700 destes federados. A Confederação lida com uma estrutura nacional composta por 16 federações estaduais e 104 associações. O orçamento da CBCa em 2010 foi de R\$ 2,3 milhões, sendo que deste montante R\$ 2 milhões captados via Lei Agnelo Piva. Existem hoje locais de treinamentos de canoagem em Macaé/RJ, Piraju/SP, Primavera do Leste/MT, Três Coroas/RS e Rio de Janeiro/RJ.

maratona, estilo livre, va'a, rafting, onda, dragon boat, velocidade e slalom. No entanto, apenas as duas últimas são olímpicas, o que naturalmente as tornam focos para o desenvolvimento<sup>30</sup>.

Em 25/05/11, a Confederação Brasileira de Canoagem publicou o seu planejamento estratégico para o desenvolvimento da canoagem 2011-2013. Trata-se de um estudo analítico aprofundado com vícios e virtudes, oportunidades e ameaças e que se encerra com uma compilação acerca dos pontos a serem enfrentados para a estruturação da atividade<sup>31</sup>.

Vale salientar que, embora planejamentos estratégicos tenham importância imprescindível para qualquer gestão esportiva voltada a resultados, teorizações como essas não são comuns em confederações representativas de modalidades de média/baixa popularidade. E o BNDES naturalmente avaliou como aspecto positivo a existência de um documento que evidencia um caminho a ser seguido. Como parte do caráter desenvolvimentista aplicado ao patrocínio esportivo, o planejamento estratégico para o desenvolvimento da canoagem 2011-2013 consolida metas a serem perseguidas em conjunto pelo banco e pela CBCa.

Com a sinalização positiva interna da Diretoria, o BNDES anunciou em coletiva de imprensa, no dia 21/03/2011, a escolha da canoagem como modalidade objeto de apoio. O Presidente do banco, Professor Luciano Coutinho, o então Ministro dos Esportes, Orlando Silva, e o Presidente da CBCa, João Tomasini se reuniram e comprometeram esforços mútuos em prol do sucesso olímpico deste esporte. Mais do que isso, foram comunicadas à opinião pública as bases processuais do patrocínio esportivo do BNDES. O proponente - a CBCa ou qualquer outra

---

<sup>30</sup> A Canoagem Velocidade ocorre normalmente em canais – naturais ou artificiais –, com 2.000 metros de comprimento e 3 metros de profundidade. O vencedor é aquele quem cruzar a linha de chegada na frente. As competições são disputadas em embarcações denominadas Caiaque (K1, K2 e K4) e Canoa (C1, C2 e C4). A Canoagem Slalom, por sua vez, é praticada com caiaques ou canoas em águas rápidas, em percursos que variam entre 250 e 300 metros. Deve-se percorrer sem faltas e no menor tempo possível, 18 das 25 estacas, seguindo a sequência numérica e o sentido indicado, a favor ou contra a correnteza.

<sup>31</sup> De forma geral, o Planejamento propõe nove diretrizes: 1. expansão do número de atletas; 2. consolidação de processos para escolha de atletas com perfil para canoagem, com estruturação de um Departamento Científico; 3. provisão de ajuda de custos e premiação aos atletas de cada categoria da 1ª e 2ª divisão do circuito nacional; 4. reunião dos melhores técnicos e métodos de treinamento, com a contratação de um técnico internacional e auxiliar técnico para direção das equipes permanentes de canoagem e capacitação dos treinadores de base; 5. oferecimento de infra-estrutura de excelência para treinamento, com a construção do Centro de Treinamento Canoagem Slalom em Foz do Iguaçu/PR; 6. fortalecimento das competições nacionais, com o auxílio financeiro da CBCa aos principais centros de desenvolvimento de onde saem os atletas; 7. participação nas principais competições mundiais nas categorias sênior e júnior; 8. oferecimento de suportes técnicos necessários, com a CBCa investindo na melhoria dos equipamentos e capacitação de pessoal para as equipes de base; 9. melhoria da gestão financeira, com a implementação de um sistema contábil capaz de otimizar aprovação de contas e formalização de projetos;

entidade ligada à canoagem – deveria apresentar projetos estruturantes, alinhados ao planejamento estratégico da CBCa e aprovados no âmbito da Lei de Incentivo ao Esporte (Lei n 11.438/2006). Tais projetos seriam alvo de análise técnica pela área de Apoio ao Esporte no BNDES e, após possíveis ajustes, contratados pelo banco. A forma de apoio se caracteriza pelo financiamento não reembolsável, mas com contrapartidas voltadas a metas de desempenho. Isto é, não se exigiria pagamento pelo “empréstimo” concedido, mas a continuidade da operação só ocorreria no caso do cumprimento dos itens previstos no projeto.

**Confederação Brasileira de Canoagem anuncia BNDES como patrocinador**  
(Site Placar, [www.placar.abril.br](http://www.placar.abril.br) em 22/03/2011)

*O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) anunciou nesta segunda-feira, 21 de março, que será o novo patrocinador da canoagem brasileira. O anúncio foi feito em reunião com o presidente do BNDES, Luciano Coutinho, o ministro do Esporte, Orlando Silva, e o presidente da Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa), João Tomasini, no Rio de Janeiro.*

*De acordo com o BNDES, o objetivo do banco é incentivar e viabilizar o desenvolvimento da Canoagem e da Paracanoagem Olímpicas brasileiras. “A Canoagem é uma modalidade emergente, que já conta com uma estrutura e com grande potencial. Apesar disso, estava órfã de patrocínio”, ressaltou Coutinho.*

*(...) De acordo com o presidente da CBCa, o objetivo é estruturar a Canoagem em todo o país e fortalecer o trabalho nos quatro Centros de Treinamentos localizados no Rio de Janeiro, São Bernardo do Campo, Caxias do Sul e Foz do Iguaçu. “Toda a negociação com o BNDES está sendo canalizada para a base da canoagem brasileira, para a universalização da modalidade, de forma organizada, estruturada e competitiva”, afirmou Tomasini.”*

**BNDES vai patrocinar canoagem para as Olimpíadas de 2016**

(Site Agência Brasil, [www.agenciabrasil.ebcom.br](http://www.agenciabrasil.ebcom.br) em 21/03/2011)

*Rio de Janeiro - O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) anunciou hoje (21) que vai patrocinar a Confederação Brasileira de Canoagem, com base na Lei de Incentivo ao Esporte. O objetivo é incentivar a prática da canoagem no país e melhorar a preparação dos atletas para as Olimpíadas de 2016, no Rio de Janeiro. Essa é a primeira vez em que o BNDES patrocina uma modalidade esportiva, o que já é feito por instituições como o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e os Correios. (...)*

*Segundo o ministro do Esporte, Orlando Silva, a decisão do BNDES de começar a investir nas modalidades esportivas é importante para desenvolver a canoagem no país tanto para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 quanto para as próximas gerações. “Nós observamos 2016 como um ponto de partida para um novo modelo de estruturação e desenvolvimento do esporte no país. Mais importante do que chegar até 2016 bem é termos um desenvolvimento sustentado do esporte.”*

O montante total a ser investido no patrocínio depende fundamentalmente da capacidade da CBCa desenvolver bons projetos. Em termos de incentivo fiscal, o BNDES estimou para o ano de 2010 um valor de R\$ 10 milhões, mas provavelmente sem a existência de projetos para a alocação total destes recursos.

Muito mais importante do que o orçamento para o patrocínio, neste momento se faz necessário estabelecer foco para a consecução dos objetivos estruturantes e de retorno de imagem pretendidos pelo BNDES. Isto posto, portanto, como o banco vai atuar em termos táticos em seu apoio à canoagem brasileira?

A forma mais apropriada de desenvolver um esporte com vistas ao desempenho em alto nível é através do conceito de centros de treinamento (CTs).<sup>32</sup> Os CTs engendram todo o ciclo virtuoso de captação de talentos para o sucesso desportivo. No Brasil, os canoístas de ponta são revelados basicamente em projetos sociais espalhados país afora. Há uma razoável estrutura, em termos quantitativos e qualitativos, trabalhando a canoagem em seus aspectos recreativos e esportivos. Só que, por se tratarem de iniciativas de cunho eminentemente filantrópico, existe enorme dificuldade em lidar com os poucos que se destacam na modalidade. O que fazer com os talentos revelados, oriundos de projetos sociais, que não conseguem seqüência nos treinos com vistas ao alto rendimento?

Os CTs se apresentam como melhor resposta a essa lacuna. Os centros são compostos justamente por estes atletas que possuem efetiva capacidade de contribuir para o desenvolvimento competitivo da canoagem brasileira. E, exatamente por isso, cumprem o papel de fortalecer a base esportiva da modalidade, por realçarem objetivos sociais de projetos comunitários e tomarem para si a tarefa de trabalhar a promessa em alto rendimento.

O BNDES, em um primeiro momento, volta-se a dotar a canoagem slalom com estrutura adequada para o rendimento competitivo. O projeto “Equipe Permanente de Canoagem Slalom” se apropria da melhor pista de corredeiras da América Latina, no interior da Usina de Itaipu, em Foz do Iguaçu, para criar condições excelentes de treinamento aos melhores atletas

---

<sup>32</sup> Trata-se, em essência, de uma estrutura física e logística desenvolvida para dotar atletas das condições ótimas para o esporte. Os CTs englobam alimentação, hospedagem, acompanhamento médico e uma rotina de treinos voltada à máxima performance. Estrutura comum em potências esportivas mundiais como China e Estados Unidos, no Brasil o modelo de sucesso existente se resume ao Centro de Treinamento do Voleibol, em Saquarema/RJ. Ali, na Região dos Lagos fluminense, todas as categorias de seleção brasileira se concentram e treinam intensivamente. Não por acaso, o voleibol brasileiro é o esporte olímpico mais vitorioso desde o início dos anos 90.



brasileiros. Embora não possa ser caracterizado como um CT, já que não há uma estrutura física que reúna toda esta infra-estrutura, a Equipe Permanente pressupõe logística e práticas ideais para que os atletas possam focar a evolução técnica.

Em um segundo breve momento, o BNDES apoiará o projeto da “Equipe Permanente de Canoagem Velocidade”, embarcação canoa. Com os mesmos objetivos e estrutura da canoagem slalom, os 17 principais atletas da canoagem velocidade treinarão diariamente na Lagoa Rodrigo de Freitas, no Rio de Janeiro. Este projeto já está aprovado pelo Ministério do Esporte, em fase de análise e tramitação dentro do BNDES. Há ainda pendente um projeto para constituição de uma equipe permanente de velocidade de embarcação caiaque, provavelmente no Yatch Clube Paulista, em São Paulo.

A terceira ação prevista se relaciona à estruturação de uma equipe permanente para a paracanoagem, nas raias da Universidade de São Paulo, em São Paulo. A canoagem paraolímpica brasileira é a atual campeã mundial nos 200m masculino, com o atleta Fernando Fernandes. Suprir a modalidade com uma estrutura de treinamento unificada gera perspectivas de performance ainda mais impressionantes.

Por fim, um projeto a ser desenvolvido em concomitância com a paracanoagem é o “Circuito Brasileiro BNDES de Canoagem”. Dentre os vários campeonatos de canoagem existentes, o banco selecionará cerca de seis para a consolidação de um circuito. Os eventos serão trabalhados em termos técnicos, estéticos, de organização e de comunicação para gerarem atratividade junto ao público e à mídia. Há aqui o potencial de envolver modalidades da canoagem que não as olímpicas, explorando o lado exótico e recôndito deste esporte. O intuito desta ação é a obtenção de visibilidade e retorno institucional espontâneo, atendendo ao outro objetivo presente no regulamento, na política e no planejamento estratégico do BNDES para o patrocínio esportivo.

A longo prazo, o BNDES pretende desenvolver centros de treinamento efetivos tanto para as modalidades slalom como para a velocidade. Iniciam-se entendimentos com Itaipu para aproveitamento de espaço em uma base náutica desativada para a construção do CT para a canoagem slalom.

Seguindo esse planejamento, o BNDES se encontra em vias de contratar o projeto “Equipe Permanente de Canoagem Slalom Foz do Iguaçu”. A área de Apoio ao Esporte submeteu, em meados de junho, uma Informação Padronizada (IP) à diretoria com a descrição pormenorizada sobre a este projeto. A IP concentra de maneira exaustiva todas as informações, capazes de gerar compreensão suficiente aos tomadores de decisão. Julga-se conveniente ater com detalhes a este primeiro ato do patrocínio esportivo para entendimento prático sobre a

consistência de um projeto nos padrões do banco. Todas as demais propostas seguirão semelhante padrão de conteúdo, de modo que a compreensão inicial permite a generalização.

Apresentado pela Federação Paranaense de Canoagem (Fepacan), a “Equipe Permanente de Canoagem Slalom Foz do Iguaçu” consiste na manutenção de um programa de treinamento unificado para os dezesseis principais atletas da canoagem slalom<sup>33</sup>. Os desportistas permanecerão concentrados durante doze meses em Foz do Iguaçu para viabilização de treinos contínuos com apoio técnico, acompanhamento de profissionais da saúde, auxílio para estudo e participações em competições oficiais. Formarão, portanto, uma equipe permanente, visando à adequada preparação de canoístas de alto rendimento para a participação e conquista de medalhas nas Olimpíadas do Rio de Janeiro 2016.

A “Equipe Permanente de Canoagem Slalom Foz do Iguaçu” será baseada no Canal da Piracema, dentro da Usina Hidrelétrica Itaipu Binacional, onde foi instalada a única pista artificial de corredeiras com obstáculos da América Latina e que já sediou o Campeonato Mundial de Canoagem Slalom, em 2007. A Fepacan, por já administrar um projeto de cunho social denominado “Meninos do Lago”, também em parceria com Itaipu, detém o conhecimento técnico e logístico necessários para ser a proponente deste projeto junto ao BNDES.

---

<sup>33</sup> A Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa) realiza um processo de avaliação anual da modalidade para formar o ranking nacional, com base em critérios técnicos de classificação e análise feitas pela comissão técnica responsável. Os atletas que ingressarão na Equipe Permanente serão aqueles que estiverem melhores avaliados pela CBCa e permanecerão no projeto à medida que cumprirem índices técnicos determinados pela Confederação. A reunião dos atletas para treinamento unificado em um só lugar oferece uma série de benefícios ao aprimoramento da equipe: a) economia de escala – a concentração de atletas em um só local é mais vantajoso do ponto de vista econômico-financeiro para viabilizar o treinamento dos atletas selecionados, já que é possível obter condições de uma economia de escala em relação aos gastos de manutenção e treinamento, e ainda com a possibilidade de negociar descontos; b) aprimoramento técnico – todos os atletas respondem ao mesmo tipo de treinamento, sob os cuidados dos mesmos profissionais, sob as mesmas condições de pista e com as mesmas orientações técnicas. Com isso, todos receberão a mesma atenção e serão avaliados sob os mesmos parâmetros.; c) aprimoramento físico e fisiológico – todos os atletas estarão submetidos à mesma dieta prescrita pelo mesmo nutricionista, às mesmas condições de treino, intensidade de esforço, condições climáticas e evolução na preparação para competições. Da mesma maneira, os mesmos profissionais de preparação física e fisiológica poderão observar o conjunto de atletas e oferecerem o mesmo padrão de treinamento, com apenas um cronograma e sob as mesmas condições operacionais; d) controle e monitoramento – com todos os atletas reunidos em um mesmo ambiente de treino, é possível estabelecer um banco de dados com as informações relevantes sobre cada atleta, desde dados médicos e fisiológicos, até sob condição física e índice técnico.; e) logística - o ganho logístico é relevante, pois, considerando que os atletas são oriundos de outros Estados no país, tais como Rio de Janeiro, Mato Grosso e São Paulo, o projeto permite oferecer a todos as mesmas condições de transporte, tanto para treinamento quanto para as competições nacionais e internacionais.

Em contrapartida à concessão do patrocínio, a Fepacan divulgará a logomarca do BNDES, na qualidade de patrocinador oficial da canoagem brasileira, no enxoval de competição, nas embarcações e equipamentos, na comunicação visual no entorno e na pista. Além disso, a federação envidará esforços para despertar interesse de público e de mídia, através de parceria com TVs, plano de mídia publicitária e ações promocionais em eventos.

O projeto “Equipe Permanente de Canoagem Slalom Foz do Iguaçu”, aprovado pela Diretoria do BNDES em 13/09/2011, é o primeiro dentro do cronograma de ações previsto pelo banco em seu patrocínio à canoagem brasileira. Por se tratar de ação até agora única de um acordo de longo prazo recém-iniciado, não é possível ainda qualquer avaliação sobre este patrocínio. Não há tampouco relatório de mensuração sobre metas, aspecto imprescindível para os desembolsos posteriores, já que o processo de patrocínio se encontra em estágio embrionário.

De qualquer maneira, é bastante evidente que, em teoria, o esforço de patrocínio do BNDES vai ao encontro dos objetivos estruturantes e de retorno em imagem ditados pelo regulamento, pela política e pelo planejamento estratégico. Há um enorme desafio em elevar o nível competitivo da canoagem brasileira e, em um futuro próximo, será possível avaliar se a estratégia de patrocínio segue efetivamente um curso adequado.

Mas o que pensam os patrocinados com relação aos argumentos de patrocínio comunicados pelo banco? Seriam esses atributos efetivamente aplicados?

Objetivos estratégicos de estruturação e visibilidade traçados pelo BNDES são ressonantes às entidades patrocinadas. Isto é, há um alinhamento entre o discurso do patrocínio e ações postas em prática junto aos patrocinados. Na visão das entidades proponentes e apoiadas, a instituição bancária quer o retorno institucional em torno de performance e de mídia espontânea. Bons projetos devem contemplar ambos os aspectos, o que por vezes torna concepção e execução destas tarefas complexas. O nível de exigência do BNDES é alto, superior se comparado a outras parcerias envolvendo confederações desportivas e empresas públicas.

A perspectiva de relacionamento longo, comprometimento comum às empresas públicas de modo geral, torna-se fator bastante atrativo aos patrocinados. Em um mercado de patrocínio esportivo instável quanto à duração dos acordos, patrocinadores ligados ao governo acenam com ciclos olímpicos (mínimo de quatro anos de patrocínio) e políticas de longo prazo que representam segurança aos patrocinados. O BNDES, cuja afeição pelo desenvolvimento consta no próprio nome, torna-se garantia de apoio sólido e continuado à causa esportiva.

Por outro lado, a decisão de patrocínio do Banco exclusivamente via dedução fiscal, a Lei de Incentivo ao Esporte (11.438/2006), impõe desafios e limitações para a entidade patrocinada. O dinheiro investido para rubricas previamente estipuladas e a necessidade de

estrutura humana para prestação de contas direcionam em demasia o uso dos investimentos. O BNDES vislumbra nessas condições especiais um exercício fundamental para profissionalização na gestão das entidades, que urgem administrar com eficiência o dinheiro recebido. Só que a Federação Paranaense de Canoagem (Fepacan), sem negar em absoluto tais virtudes apregoadas pelo banco, por vezes encontra dificuldades na consolidação de estrutura para atendimento às exigências impostas pelo Ministério do Esporte. A capacidade de planejamento, existente, em dadas situações prescinde de recursos que possam ser empregados em despesas urgentes e emergentes. O modelo de patrocínio estipulado pelo regulamento de patrocínio desportivo do BNDES não possibilita essa alternativa.<sup>34</sup>

Em um momento inicial, as entidades proponentes enfrentaram dificuldades em conciliar cultura e estrutura ao modelo proposto pelo banco. O desenvolvimento da modalidade haveria de ser trabalho conjuntamente, com projetos concebidos a partir de atuação mútua entre patrocinador e patrocinado. O BNDES não se contentaria em receber um projeto pronto e meramente empenhar recursos para execução, praxe comum no mercado de patrocínio esportivo, mesmo entre as empresas estatais. Projetos passíveis de apoio seriam apenas aqueles voltados ao desenvolvimento da canoagem brasileira e/ou com potencial de projetar a imagem institucional do banco. E esta situação novamente corrobora os objetivos de estruturação e midiáticos do BNDES com o apoio à canoagem, recorrentes em discurso e nas diretrizes de ação.

## **4.2 Centrais Elétricas Brasileiras S.A (ELETROBRAS)**

A Eletrobras<sup>35</sup> é uma empresa de capital aberto que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. O governo federal possui 52% das ações

---

<sup>34</sup> Lógica natural do mercado, entidades de maior representatividade dão preferência a patrocínios com recursos desvinculados a leis de incentivos. Os proponentes da canoagem não gozam de tal prerrogativa, mas se sentem lisonjeados pelo apoio do BNDES e entendem o compromisso assumido com o sucesso do patrocínio.

<sup>35</sup> A capacidade geradora da Eletrobras é de 42.080 MW, o que corresponde a 37% do total nacional. As linhas de transmissão têm 58.361,32 km de extensão, representando cerca de 57% do total das linhas do Brasil. No planejamento estratégico institucional, a Eletrobras tem como missão a atuação no mercado de energia de forma integrada, rentável e sustentável. A visão, por sua vez, é a de alcançar a liderança global enquanto sistema empresarial de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico. Os valores assumidos para atuação empresarial se relacionam ao foco em resultados, empreendedorismo, inovação, comprometimento das pessoas, ética e transparência.

ordinárias da companhia e, por isso, detém o controle acionário da empresa. A holding é responsável por grande parte dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica do Brasil, por intermédio de seis subsidiárias: Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE e Eletrobras Eletronuclear. Além de principal acionista dessas empresas, a Eletrobras detém metade do capital de Itaipu Binacional.

Criada em 11 de junho de 1962, a Eletrobras também controla o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Eletrobras Cepel) e a Eletrobras Participações S.A. (Eletrobras Eletropar). Além disso, atua na área de distribuição de energia por meio das empresas Eletrobras Amazonas Energia, Eletrobras Distribuição Acre, Eletrobras Distribuição Roraima, Eletrobras Distribuição Rondônia, Eletrobras Distribuição Piauí e Eletrobras Distribuição Alagoas. A empresa de energia também dá suporte a programas estratégicos do governo, como o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), o Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica (Luz para Todos) e o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel).

A Eletrobras é, desde 2004, a patrocinadora oficial das seleções brasileiras feminina e masculina de basquete, da Liga Nacional de Basquete (Novo Basquete Brasil) e da Liga Internacional de Basquete de Rua (Liibra). E em julho de 2009, a empresa iniciou o apoio ao Club de Regatas Vasco da Gama.

Engana-se, no entanto, quem pensa que o ingresso da empresa no nicho de patrocínios esportivos fora fruto de estratégia deliberada. Muito pelo contrário. O envolvimento com o basquete feminino brasileiro, o primeiro contrato na área da empresa, não teve como precedência qualquer diretriz de orientação. A estrutura só viria a se consolidar sete anos após, com uma política de patrocínios - cujo conteúdo, ressalte-se, pouco faz alusão ao esporte - e uma equipe de trabalho especializada.

### A Política de Patrocínios

O Sistema Eletrobras<sup>36</sup> só veio a ter a sua política de patrocínios em 10 de setembro de 2010. Trata-se de um documento generalista, comum a todas as manifestações de patrocínios

---

<sup>36</sup> A expressão “Sistema Eletrobras” se refere ao grupo corporativo que, além da holding Eletrobras, engloba as seis subsidiárias (Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE e Eletrobras Eletronuclear), as seis distribuidoras de energia (Eletrobras Amazonas Energia, Eletrobras Distribuição Acre, Eletrobras Distribuição Roraima, Eletrobras Distribuição Rondônia, Eletrobras Distribuição Piauí e Eletrobras Distribuição Alagoas), o Centro de Pesquisas e

nas áreas de cultura, educação, ciência e tecnologia, esporte, socioambiental, promoção institucional e projetos especiais. Mais do que isso, percebe-se que a produção desta política ocorreu *a posteriori* à consolidação da Eletrobras como patrocinadora de vulto no cenário nacional. Ou seja, em termos práticos o que houve foi a normatização de regramentos que já vinham sendo observados pelos patrocínios executados pela instituição.

Ainda assim, a política de patrocínios possui o mérito de formalização das práticas. A elaboração esteve em consonância aos objetivos corporativos definidos no planejamento estratégico do Sistema Eletrobras e conciliou interesses institucionais, mercadológicos e socioambientais. O objetivo foi *garantir efetiva comunicação institucional do Sistema como meio de manter o fortalecimento de sua imagem perante a sociedade e seus públicos de interesse, e reafirmar, assim, compromisso com o desenvolvimento sustentável.* (página 3)

Entende-se como patrocínio *o apoio financeiro concedido a projetos culturais, socioambientais, esportivos, educacionais, técnico-científicos e estratégicos de iniciativa de terceiros, que agregue valor à marca do Sistema Eletrobras, que atenda aos requisitos desta política e dos demais documentos dela decorrentes, e que dissemine o nome das empresas, bem como seus produtos, serviços, programas, políticas e ações, promovendo e ampliando o relacionamento junto aos públicos de interesse* (página 5).

Sobre o esporte propriamente dito, há muito pouco. Em realidade, a única menção específica ao patrocínio esportivo ocorre quando da descrição das áreas de atuação da política. Ali se diz que, com relação às oportunidades esportivas, *o Sistema Eletrobras patrocinará projetos de natureza esportiva enquadrados nas leis de incentivo nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo suas manifestações nas mais diversas modalidades* (página 7). No mais, o conteúdo genérico da política, aplicável ao esporte, resume-se a algumas das diretrizes: *incentivar ações vinculadas às políticas públicas do (...) Governo Federal; valorizar a cultura regional; valorizar as ações que disseminem as boas práticas de gestão e que contribuam para o fortalecimento da sociedade (...); e valorizar a promoção da cidadania, a melhoria da qualidade de vida e a inserção social de comunidades em situação de vulnerabilidade.*

A política de patrocínios do Sistema Eletrobras não direciona modelos de atuação aos gestores do esporte na empresa, primordialmente devido ao caráter abrangente do documento. Para além de uns poucos subsídios que, de certa forma, já se encontram no íterim

de qualquer projeto de patrocínio (cidadania, qualidade de vida, alinhamento a políticas públicas), a orientação de atuação é inexistente. Dentro das 15 finalidades classificadas por Brunoro (2011), a política direciona para qualquer um destes nichos de atuação. Não há nem mesmo recomendações sobre concentração de investimentos em desportos de alto rendimento, educacionais ou participação & lazer – conforme taxonomia adotada pelo Ministério do Esporte.

Em suma, se por um lado se admite a política de patrocínios do Sistema Eletrobras como recurso formal que legitima a existência do patrocínio esportivo na corporação, por outro se constata a pouca aplicação prática das suas recomendações. Qualquer sistemática para atuação dos profissionais responsáveis pelos esportes na empresa tem como lastro basicamente a experiência e o aprendizado na gestão destes patrocínios. A política –que, vale reiterar, emerge sete anos após o primeiro apoio a projeto esportivo da Eletrobras – não exerce papel orientador.

### A Estrutura Organizacional

Todas as ações de patrocínio desenvolvidas pela empresa são geridas pela área de Responsabilidade Social, à exceção justamente das manifestações de caráter desportivo. A estrutura de patrocínio esportivo da Eletrobras se encontra diretamente subordinada ao Gabinete da Presidência, em uma área denominada Departamento de Relações Institucionais (PRR).

A razão para esta idiossincrasia se deve ao fato do apoio ao esporte não se calcar em projetos, mas sim em contratos de longa duração.<sup>37</sup> A Eletrobras, ciente das peculiaridades do patrocínio esportivo, opta por alocar a operação desta modalidade de apoio em separado.

A equipe que atua na PRR é composta por cerca de 10 funcionários. Há um chefe de departamento, três analistas de marketing, cinco técnicos de nível médio e um secretário. A disposição dos recursos humanos reflete as atribuições desta célula de trabalho.

Os analistas de marketing não os são por formação, mas sim pela experiência e conhecimento nesta área de atuação. A gestão de contratos de longo prazo com um proponente esportivo (clube, entidade ou confederação) requer conhecimentos de comunicação, de administração e de esporte enquanto ferramenta de negócios. Para além da percepção “romantizada” sobre trabalhar com o esporte, há de se ter habilidades específicas para lidar com

---

<sup>37</sup> Há diferenças estruturais entre, por exemplo, patrocinar uma peça de teatro ou estabelecer um contrato de ciclo olímpico (quatro anos) com a Confederação Brasileira de Basquete. No primeiro caso se trata de um projeto por natureza, que se encerra com alguma brevidade e oferece vantagens institucionais à empresa (normalmente propriedades de visibilidade); no segundo, ao contrário, o desafio é a gestão de um relacionamento duradouro, de objetivos amplos e com o dinamismo peculiar ao esporte.

imprevistos e com o amadorismo ainda presente em algumas instituições esportivas. Os profissionais de marketing do PRR defendem de maneira proativa os interesses institucionais da Eletrobras em uma atividade que transcende o mero controle de contratos.

Mas há sim, naturalmente, atribuições que consistem essencialmente no acompanhamento do instrumento contratual. Contratos assinados com empresas controladas pelo governo são regidos pela Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993, também conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, bem como suas alterações (Leis nº 8.883/94, 9.032/95 9.648/98 e 9.854/99). No caso dos contratos firmados com proponentes esportivos há a inexigibilidade licitatória, dado que o patrocinado goza de aspectos específicos, como a ausência de concorrência similar no mercado. Isso posto, contudo, o rigor na execução deste contrato é enorme, em geral maior do que acordos de patrocínio entre entidade esportiva e empresa privada. O proponente necessita ter todos os documentos atualizados em condições perfeitas, além de só receber qualquer parcela monetária mediante prestação de contas anteriores.

Por todos esses motivos, boa parte da equipe do PRR se incumbe em acompanhar a execução dos contratos esportivos em seus aspectos formais<sup>38</sup>. Os cinco técnicos de nível médio exercem função de controle e fiscalização que, guardadas as devidas proporções, aproximam-se a atividades de contabilidade e auditoria. Há a checagem das notas fiscais, emissão atualizada das certidões, acompanhamento *in loco* dos projetos previstos e realização de “blitzes de marca”, que são visitas não agendadas a locais de eventos para checagem das propriedades de visibilidade. Trata-se, em suma, de uma atividade burocrática de importância fundamental.

O Departamento de Relações Institucionais, órgão responsável pelos patrocínios esportivos na Eletrobras, pode ser considerado uma estrutura adequada às necessidades. É evidente que a presença de mais profissionais propiciaria exploração mais eficiente dos subsídios do esporte enquanto ferramenta de patrocínio. O PRR tem a consciência de que a entrega do departamento poderia ser maior, mas sentem satisfação pelas realizações.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> O caráter público de uma empresa como a Eletrobras pressupõe intenso controle sobre recursos investidos em patrocínios. Instituições de auditoria – a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU) – e a opinião pública exercem fiscalização assídua, exigindo que contratos de gestão complexa estejam sempre na mais perfeita ordem. E cabe justamente a esses cinco técnicos o zelo pelo cumprimento de todos os trâmites burocráticos que constam nestes documentos.

<sup>39</sup> O grande desafio no dia-a-dia do PRR é a conciliação entre a agenda burocrática com outra “construtiva”. Sem desconsiderar a importância do controle contratual, a realidade é que o sucesso em ações de patrocínio esportivo depende de mentes criativas visionárias acerca das possibilidades do esporte para comunicação e para aumento de mercados. A Eletrobras conseguiu, de alguma forma, estabelecer uma equipe que encompassa ambas as atividades. E isso para uma empresa de governo não é algo trivial, já que a estrutura de capital humano existente, sem conhecimento técnico esportivo específico e



Os avanços na estrutura atual ainda são mais impressionantes quando se remonta ao início das atividades de patrocínio esportivo na Eletrobras. De volta a 2003, ano inicial da parceria com a Confederação Brasileira de Basquete (CBB), a estrutura interna era precária. Os mesmos técnicos de ensino médio que controlavam dezenas de pequenos projetos de patrocínios culturais seriam os responsáveis pela administração do apoio ao basquete brasileiro. Não havia quantidade de profissionais, conhecimento especializado, cultura esportiva empresarial, motivação, enfim, nenhum aspecto que possibilitasse a exploração de um promissor patrocínio esportivo dentro de padrões minimamente razoáveis.

O conhecimento empírico e o aprendizado em lidar com uma confederação esportiva possibilitaram um natural progresso na gestão do patrocínio esportivo dentro da Eletrobras. Mas, ainda assim, apenas em 2009 foi constituído o PRR, com a definitiva separação entre esporte e os demais patrocínios.

### O Basquete Brasileiro

O patrocínio ao basquete brasileiro, cujo primeiro contrato foi assinado em agosto de 2003, marcou o ingresso da Eletrobras no apoio ao esporte. Até aquele momento as ações de patrocínios, tímidas, voltavam-se a projetos culturais e eventos regionais. Faltavam oportunidades que projetassem o nome da empresa em âmbito nacional. O basquete, de alguma maneira, veio preencher essa lacuna.

A Confederação Brasileira de Basquete (CBB) é a entidade responsável pela organização dos eventos e pela representação dos atletas do basquete no Brasil.<sup>40</sup> Pode-se dizer que a associação entre Eletrobras e CBB ocorreu em momentos especiais para ambas instituições, o que tornou o patrocínio ainda mais representativo. A Eletrobras comemorava sua retirada do Plano Nacional de Desestatização (PND) do Governo Federal, pondo fim às

---

com uma cultura de fiscalização arraigada, tende a se voltar basicamente a questões de controle contratual. Na própria Eletrobras, aliás, esse paradigma burocrático predomina nas modalidades de patrocínio não esportivas. A alocação do patrocínio ao esporte diretamente no gabinete da presidência tem também como motivação, portanto, a ruptura a um padrão e a impressão de gestão diferenciada para a pasta.

<sup>40</sup> A CBB é filiada ao Comitê Olímpico Brasileiro e à Federação Internacional de Basquetebol (FIBA). Foi fundada em 25 de dezembro de 1933, na cidade do Rio de Janeiro, e conglobera hoje as 27 federações estaduais filiadas. Seu atual presidente é Carlos Nunes.

incertezas quanto ao futuro da *holding* de energia elétrica; a CBB, por sua vez, teve o patrocínio com a Caixa Econômica Federal encerrado em 2001. Com dificuldades financeiras para a gestão das atividades, era preciso buscar no mercado um novo apoio.

A primeira prospecção por parte da CBB ocorreu com Furnas Centrais Elétricas, em 2002. A empresa, integrante do Sistema Eletrobras, esteve próximo de um acordo mas, em um último momento, a Eletrobras assumiu a liderança nas negociações e resolveu ser ela a patrocinadora do basquete nacional. Toda a condução do processo ficou a cargo direto do Gabinete da Presidência. A CBB buscava o patrocínio a todas as categorias do basquete brasileiro, enquanto a Eletrobras adotava postura cautelosa por nunca ter se envolvido com o esporte anteriormente<sup>41</sup>. Em 13 de agosto de 2003, celebrava-se enfim a parceria:

#### **Eletrobras anuncia patrocínio ao Basquete**

*(Cidade Biz, em 13/08/2003)*

*A Eletrobras investirá R\$ 1,5 milhão na Confederação Brasileira de Basquetebol até o próximo ano. (...) Esta é a primeira vez que a Eletrobras patrocina seleções brasileiras de basquete feminino adulto, o sub-21, o infante e o juvenil/cadete. O apoio poderá ser prorrogado até 2007.*

A adesão da Eletrobras à CBB se revestia de caráter simbólico, ligado à projeção para a opinião pública de uma empresa forte e revitalizada após as angústias de uma iminente privatização. Mais do que retorno em visibilidade de marca, o patrocínio almejava reposicionar a empresa perante a opinião pública:

como estatal, temos que apoiar tudo o que for importante para o Brasil. A Eletrobras esteve para ser privatizada, o que seria desastroso para a nação. Mas este perigo está afastado e agora gostaríamos de ter o apoio dos atletas e dirigentes do basquete para mostrarmos a importância da Eletrobras para o país.

(PINGUELLI, 2003)\*

*\* então presidente da Eletrobras, em discurso no dia 14/08/2003*

---

<sup>41</sup> Seguindo uma lógica conservadora, a Eletrobras se ateu ao patrocínio das seleções femininas de basquete, com vigência de um ano e liberações financeiras mensais mediante apresentações de prestação de contas. A despeito de nenhuma experiência prévia com o esporte, já se sabia que as condições contratuais não se constituíam como as ideais. A associação consistente de patrocinador com o patrocinado tradicionalmente requer longo envolvimento e máxima abrangência, condições não constantes naquele acordo. Só que havia certo temor quanto à gestão interna desse contrato na Eletrobras e, sobretudo, quanto à possibilidade da CBB não possuir estrutura à altura dos rigores legais exigidos em um contrato administrativo.

O contrato previa basicamente propriedades de visibilidade para os eventos das seleções femininas. Em essência, a aplicação da logomarca nos uniformes e nas placas à beira do campo, nada muito distinto das contrapartidas normais oferecidas pelos patrocinados. Caberia à CBB a negociação junto às TVs para transmissão dos jogos e a entrega dos relatórios com mensuração de visibilidade institucional para a Eletrobras.

O controle do patrocínio ocorreu sem maiores sobressaltos na Eletrobras, dentro de uma lógica mecanicista de acompanhamento. Isto é, diante da ausência de um departamento com especialistas em esporte, coube aos profissionais técnicos de patrocínio cultural a administração do contrato da CBB. Havia, portanto, desconhecimento sobre potencial de comunicação e mercadologia de um proponente do porte da Confederação de Basquete. De igual forma, a empresa não tinha condições de assumir uma postura ativa – por vezes questionadora – sobre as ações exercidas pela CBB, que em tese deveriam valorizar institucionalmente a Eletrobras.

A experiência, ainda assim, foi considerada positiva. E o bom relacionamento em construção ensejou a continuidade do patrocínio, com a expansão do apoio também à seleção masculina de basquete.

### **Seleção masculina de basquete tem novo patrocínio**

(Portal Terra, em 06/12/2004)

*O presidente da Confederação Brasileira de Basquete, Gerasime Bozikis, o Grego, anunciou nesta segunda-feira, na sede do Jockey Club Brasileiro, no centro do Rio de Janeiro, o novo patrocínio para a Seleção Brasileira masculina de basquete: a Eletrobras, que também patrocina a seleção feminina.*

*O contrato, no valor de R\$ 3 milhões, vai até o final de dezembro de 2005 e é renovável até o final de 2008. O técnico da Seleção masculina, Lula Ferreira, afirmou que o patrocínio da Eletrobras trará melhorias para o trabalho de base do basquete brasileiro.*

*"O desenvolvimento da nova geração estava sendo feito. Com o patrocínio poderemos fazer um trabalho ainda mais eficiente. O objetivo é ter um grupo forte para o mundial de 2006 e para a Olimpíada de Pequim, em 2008". Além de melhorar a preparação para o Pré-mundial de basquete masculino, a Confederação anunciou que fará investimentos nas categorias de base, com projetos para descobrir e desenvolver novos talentos, principalmente no Norte, Nordeste e Centro Oeste brasileiro.*

A partir do início de 2005, então, a Eletrobras se tornou patrocinadora oficial da Confederação Brasileira de Basquete, em toda sua extensão, enquanto indutora do basquetebol no país. Além da assinatura de um contrato com a seleção masculina, houve a renovação da

parceria com a feminina. Mais uma vez, a título de comedimento, a duração dos contratos foi de apenas um ano e as liberações ocorreriam em parcelas bimestrais.

As contrapartidas foram primordialmente as de visibilidade, como acontecera no contrato anterior. Embora não constasse em nenhuma cláusula contratual, a CBB prometera a utilização dos recursos de patrocínio para a descoberta de novos talentos no basquete brasileiro. A atitude evidenciou maior preocupação da Eletrobras com resultados em performance das seleções patrocinadas, o que de alguma maneira representou postura mais ativa se comparada à gestão da parceria anterior.<sup>42</sup>

A administração de dois contratos distintos se mostrou problemática, sobretudo em função da complexidade na sistemática dupla na prestação de contas. A equipe de patrocínio da Eletrobras, que já não detinha conhecimento específico para lidar com as especificidades do patrocínio esportivo, não conseguia nem mesmo tratar dos trâmites formais exigidos pelos dois contratos. Não por incompetência e sim pela falta de recursos, vale sempre ressaltar.

Em 2006, a Eletrobras se propôs finalmente a estabelecer uma parceria de longo prazo com o basquete brasileiro. Para isso, os contratos das equipes brasileiras feminina e masculina de basquetebol passaram a ter duração de quatro anos, o denominado ciclo olímpico.<sup>43</sup> A Eletrobras não queria ter qualquer responsabilidade pela crise de resultados enfrentada pelo basquete brasileiro desde o final dos anos 90. Muito pelo contrário, a empresa se mostrou confiante e solidária a todo momento, a ponto exatamente de assumir o patrocínio por pelo menos mais quatro anos.

Internamente, porém, houve uma certa mudança de estratégia nos objetivos almejados pelo patrocínio. A consequência direta causada pelo baixo desempenho das seleções é a menor atratividade da modalidade, que leva ao menor interesse da opinião pública e que acarreta menor visibilidade espontânea dos patrocinadores da modalidade. Por estes fatores,

---

<sup>42</sup>A mudança de atitude foi motivada pelo baixo desempenho do basquete brasileiro, apesar de todo o investimento realizado pela Eletrobras. A opinião pública questionava a gestão da Confederação, o que de alguma maneira arranhava a construção de uma imagem corporativa vencedora na associação entre patrocinador e patrocinado. Mas, ainda assim, não houve qualquer ingerência legal e prática da Eletrobras nas atividades da CBB. Em termos contratuais, a obrigação da Confederação se restringia ao cumprimento das contrapartidas de imagem e ao uso da verba de acordo com as regras vigentes, ou seja, vedados o pagamento de impostos, dívidas ou quaisquer custos não relacionados às seleções de basquete.

<sup>43</sup> Essa decisão vai ao encontro da idéia de que somente as parcerias de longo prazo conferem tranquilidade e planejamento necessários para a evolução técnica de uma modalidade esportiva. A Eletrobras, embora ciente deste postulado, esperou o momento julgado adequado para implantar esta nova concepção de apoio.

questionava-se o objetivo meramente atrelado ao retorno de imagem até então perseguido pela Eletrobras. Os relatórios entregues pela CBB corroboravam os índices cada vez menores, o que colocava em xeque a própria viabilidade da parceria. A empresa deveria pensar novas metas a serem atingidas com o patrocínio esportivo, sobretudo porque a má performance era um aspecto que fugia ao controle da Eletrobras.

A solução encontrada foi a de utilizar a parceria como instrumento crescente para realização de ações em inclusão social e em cidadania. A Eletrobras, principal *holding* do mercado de energia elétrica do Brasil, haveria de usar o esporte também para fins assistenciais. Os dois contratos, abrangendo o período 2006/2009, já incorporaram essa forte inclinação social. A Eletrobras e o Departamento Social da CBB atuavam em conjunto no desenvolvimento e na coordenação de projetos de inclusão, ampliando os objetivos do patrocínio para além do retorno em mídia espontânea. A consolidação de uma imagem institucional engajada em minorar, por intermédio do esporte, os problemas sociais do Brasil passa a ser também a meta da Eletrobras.

O Basquete do Futuro Eletrobras, por exemplo, é um projeto de iniciação ao basquete social em âmbito nacional, desenvolvido pela CBB, com o apoio da Eletrobras, das federações filiadas e governos estaduais. O projeto foi implantado no segundo semestre de 2005, com o objetivo de socializar o indivíduo através da prática esportiva<sup>44</sup>.

A Confederação Brasileira de Basquete reconhece a contribuição da Eletrobras ao basquete do Brasil. Os recursos aportados pelo patrocínio possibilitam investimentos para expansão e fluxo de caixa para manutenção das atividades da entidade. O valor do patrocínio também é considerado satisfatório, superior inclusive às expectativas iniciais.

O patrocínio público, de alguma maneira, relaciona-se a uma política pública de fomento esportivo. A CBB entende esse viés do apoio da Eletrobras, que se manifesta de maneira bastante positiva no volume de recursos e na longa duração dos contratos firmados. Após postura conservadora inicial da *holding* de energia, chegou-se ao patrocínio por ciclos olímpicos, o que permite à Confederação Brasileira de Basquete planejamento estratégico e conforto na condução das ações.

O dinheiro repassado pela Eletrobras não se enquadra em políticas de incentivo, o que em teoria propicia autonomia à CBB na gestão desses recursos. Ainda assim, contudo, há de

---

<sup>44</sup>A participação prevê no mínimo uma hora e meia de atividade, três vezes por semana, para que o aluno, entre 7 e 17 anos, possa desfrutar de momentos de prazer e estímulo à convivência e ao relacionamento interpessoal. As aulas possuem o intuito de despertar o interesse pelo basquete em seus aspectos lúdico e competitivo. O projeto já está presente em 26 capitais.

se comprovar com rigidez a destinação da verba de patrocínio e isso também requer estrutura administrativa e contábil para lidar com tal incumbência. Sem uma prestação de contas apurada não há liberação de novas parcelas, o que em último grau inviabiliza a própria continuidade da parceria. Já houve problemas com prestação de contas, em especial no início do patrocínio, mas o aprendizado adquirido faz com que esse processo esteja cada vez mais sob controle.

A CBB se coloca como parceira da Eletrobras em prol dos objetivos apregoados pelo patrocínio ao basquete brasileiro. Há uma percepção clara de que a empresa estatal utiliza a ferramenta do marketing esportivo para promoção da responsabilidade social e alcance de visibilidade espontânea. Não por acaso, a confederação dispõe de um departamento de Responsabilidade Social, que desenvolve atividades com este cunho em estreita parceria com a estrutura análoga da Eletrobras. E não por acaso, a CBB contratou uma agência de marketing esportivo (Brunoro Sport Business) com a função também de maximizar a presença institucional da sua patrocinadora na mídia e na mente do público. Em suma, discurso e prática institucional da Eletrobras são coerentes, o que fortalece toda a lógica do patrocínio também ao patrocinado.

Como parte do esforço em promover o esporte como atividade de participação e cidadania, a Eletrobras resolveu patrocinar outras entidades que trabalham o basquete também com este posicionamento. A empresa é, desde 2009, a patrocinadora *master* da Liga Internacional de Basquete de Rua (LIIBRA).<sup>45</sup> A competição acontece durante todo o ano em diversos espaços alternativos dos países participantes, seja em ruas, praças, viadutos, etc. A Eletrobras, através do uso de propriedades de visibilidade, associa a sua marca a uma manifestação do basquete com forte apelo social. Conforme consta no Relatório de Sustentabilidade 2010 da empresa, “*os campeonatos da Central Única das Favelas (Cufa) têm proporcionado à Eletrobras um ótimo retorno de imagem, ampliando a identificação com o basquete brasileiro*”. Quem também é parceira da Eletrobras, desde 2009, é a Confederação Brasileira de Basquetebol em Cadeira de Rodas (CBBC)<sup>46</sup>. A *holding* se une a uma manifestação do basquete em ascensão, apropriando-se de boa reputação institucional pela indução a esta modalidade esportiva e de justa causa social.

---

<sup>45</sup> Trata-se da entidade organizadora de um conjunto de campeonatos de basquete de rua de escopo nacional e internacional. A LIIBRA foi uma liga concebida pela Central Única de Favelas (Cufa), com regras próprias e um circuito em todos os estados do Brasil e 20 outros países. São 81 mil atletas e 5 mil produtores e voluntários envolvidos no esporte de participação e cidadania.

<sup>46</sup> Apesar do basquete ser a mais antiga modalidade disputada por atletas portadores de deficiência, a CBBC só foi fundada em 1997. Até então, a competência sobre esta modalidade estava a cargo da Associação Brasileira de Desporto em Cadeira de Roda (ABRADESCAR). A independência do basquetebol com a criação da CBBC trouxe ao esporte desenvolvimento técnico, tático e tecnológico, através do aprimoramento constante das cadeiras de rodas para sua prática, o que possibilitou a evolução deste esporte no Brasil.

A gestão do esporte enquanto instrumento de participação e resgate social aproximou a sistemática de atuação às de outros projetos de inclusão social não-esportivos já existentes na Eletrobras. O Departamento de Responsabilidade Social da Eletrobras, cuja imputação não envolve os patrocínios esportivos, emprestou informalmente o seu *expertise* aos profissionais do patrocínio para o desenvolvimento destas iniciativas. A limitação estrutural no organograma organizacional persistia, já que não havia nenhuma área específica para lidar com o marketing esportivo em seus mais diversos intuitos e manifestações. Mas o foco no esporte como ferramenta social foi bom paliativo diante das deficiências internas na administração do assunto.

A renovação do contrato entre CBB e Eletrobras para o período 2010/2013, cujas negociações se estenderam de julho a dezembro de 2009, consolidou a maturidade da parceria. Superado o estágio de aprendizado, a Eletrobras vislumbrava ganhos institucionais (reconhecimento perante opinião pública como fomentadora do esporte brasileiro), visibilidade de marca (a despeito da inconstância no desempenho das equipes) e plataforma para ações de responsabilidade social.

Talvez reflexo da importância crescente dada ao patrocínio, a gestão esportiva obteve dois ganhos expressivos internamente. Após a resolução dos entraves jurídicos, o apoio às seleções feminina e masculina de basquete pode finalmente ser objeto de um único contrato. Dessa forma, o controle sobre atualização das certidões, o cumprimento das contrapartidas e, sobretudo, as prestações de contas se simplificaram. E isto tornou toda a gestão muito mais confortável aos responsáveis que, até então, dedicavam-se quase que exclusivamente aos aspectos burocráticos contratuais.

A segunda mudança, aliás, foi exatamente o rearranjo de uma estrutura organizacional deficiente para lidar com o patrocínio esportivo na Eletrobras. Após anos de reivindicações, finalmente se estabeleceu um departamento específico para tratar patrocínios esportivos. O Departamento de Relacionamento Institucional (PRR), cuja composição e objetivos já foram alvo de análise nesta dissertação, propicia conhecimento especializado e focado nas questões atinentes aos apoios esportivos efetuados pela Eletrobras. A administração do patrocínio esportivo perde o seu caráter generalista e demasiadamente pautado em controles burocráticos, passando a ser gerido como subsídio estratégico para a comunicação, reputação institucional e mercadologia.

A equipe do PRR decidiu que, para o próximo ciclo olímpico do contrato, a ênfase na visibilidade espontânea de marca se tornaria primordial. Sem nenhuma negligência aos projetos sociais abraçados pela Eletrobras (pelo contrário, muitos novos acordos foram realizados a partir de 2009), fato é que a melhor forma da empresa associar sua imagem ao

basquete seria via aparição em mídia. Não haveria meio mais propício para consolidação dos atributos ligados ao esporte (competição, desafio, vitórias, conquistas) e à reputação institucional (apoiadora do esporte, crença no Brasil) do que a massificação midiática da marca Eletrobras.<sup>47</sup>

Grande aposta da Eletrobras para aumento de visibilidade, a empresa anunciou em outubro de 2010 o patrocínio à Liga Nacional de Basquete (LNB). A Liga, lançada em dezembro de 2008, reúne as principais lideranças e os mais representativos clubes do basquete brasileiro. A LNB conta com 19 clubes, sendo que 15 destas equipes participam do Novo Basquete Brasileiro (NBB) - campeonato brasileiro masculino adulto, organizado pelos clubes, com a chancela da Confederação Brasileira de Basquete (CBB). O modelo de comercialização de patrocínio para esta competição envolve não só os patrocinadores do evento – a saber, Caixa e Eletrobras – como também uma emissora oficial, a Rede Globo de Televisão. Desta forma, há a garantia da presença de jogos e reportagens na grade de mídia, o que assegura o retorno em imagem para os patrocinadores. A forma diferenciada de negociação atraiu a Eletrobras, que tem contratualmente a garantia de um retorno pelo menos cinco vezes maior do que o dinheiro aportado no projeto.<sup>48</sup>

Pode-se dizer, em suma, que a orientação do PRR, o departamento responsável pelos patrocínios esportivos da Eletrobras, volta-se ao aumento da visibilidade de marca. O recebimento do relatório da CBB com a mensuração dos valores gerados em mídia, por exemplo, é o instrumento maior à disposição para validação das estratégias e/ou alterações de curso. Além disso, intensificam-se as negociações com as mídias (sobretudo emissoras de TV) para um aumento da presença do basquete nas grades e pautas dos veículos de comunicação. A Eletrobras aspira a ter sua marca exposta de forma massiva, - não somente através de campanhas publicitárias, cuja responsabilidade está a cargo de outro departamento específico dentro da

---

<sup>47</sup> Naturalmente, a performance contribui bastante para o aumento de audiência e interesse do público pelo basquete. Preocupada em desencadear esse ciclo virtuoso (performance – audiência), mas sem em nenhum momento ingerir nas decisões da Confederação, a Eletrobras promoveu reuniões periódicas para entendimento sobre as perspectivas do basquete brasileiro. Uma nova gestão, iniciada em janeiro de 2010 com a saída do então presidente Gerasimi Bozikis e assunção de Carlos Nunes, renovava expectativas por dias melhores. O que de fato aconteceu, com a classificação das equipes masculina e feminina para os Jogos Olímpicos de Londres 2012, após longos 16 anos de espera.

<sup>48</sup> Após uma curva de aprendizado nos dois primeiros anos, pode-se dizer que a Liga vem se estabelecendo como um campeonato atrativo para o público. O novo formato é, sem dúvida alguma, superior aos campeonatos até então disputados. O fortalecimento das seleções nacionais, processo em voga, é o elemento fundamental para a consolidação deste novo calendário de disputa entre os times brasileiros.



empresa – mas notoriamente através da mídia “gratuita” e espontânea. Os objetivos da *holding* estatal com o patrocínio à confederação se atrelam cada vez mais a essa divulgação institucional.

### **Eletrobras espera audiência e Londres-2012 no basquete**

(Máquina do Esporte, em 01/06/2011)

(...)

*Luiz Rizzo e Vera Formiga, assessores especiais de assuntos institucionais da empresa estatal, contaram que, na segunda edição do campeonato, o valor gerado em mídia superou em nove vezes o montante gasto no patrocínio. "Agora, na terceira edição, ainda não tenho números, mas estará entre dez e doze vezes", afirmou Rizzo.*

*O crescimento desse retorno em exposição de marca, entretanto, depende do crescimento do basquete em alguns pontos. A Eletrobras quer mais tempo de transmissão das partidas em rede aberta, como a Globo fez com o Jogo das Estrelas, em janeiro. Caso jogos do NBB fossem exibidos, a marca da estatal se multiplicaria.*

*Outro fator que precisa ser melhorado pelos clubes brasileiros é a criação de novos ídolos. "Nós já temos jogadores que são simpáticos à torcida, como Giovannoni e Marcelinho, mas precisamos de mais", argumentou o assessor. "O basquete brasileiro precisa de nomes que sejam idolatrados, adorados, algo maior, para crescer". O surgimento desses atletas citados por Rizzo, contudo, está mais uma vez relacionada à maior exposição da modalidade na televisão. Para a Eletrobras, o basquete precisa encontrar espaço na programação das emissoras, sem colidir com horários e datas tradicionalmente reservados ao futebol, como quartas e domingos (...)"*

### Vasco da Gama

Em julho de 2008, iniciaram-se pela imprensa rumores sobre uma suposta parceria entre a Eletrobras e o Vasco da Gama<sup>49</sup>. O clube atravessava um momento difícil naquele momento, com a iminência de descenso à segunda divisão do futebol brasileiro (o que viria a ocorrer ao final do ano) e sem a presença havia mais de seis anos de um patrocinador *master*. Por outro lado, o recém-iniciado mandato presidencial de Roberto Dinamite, ídolo da torcida, reavivava a esperança por dias melhores para a instituição. E nesse contexto a parceria com uma

---

<sup>49</sup> O Club de Regatas Vasco da Gama, agremiação esportiva fundada em 21 de agosto de 1898, é hoje um dos clubes de futebol mais populares e vitoriosos do país. Pesquisa do Instituto Datafolha, em abril de 2010, projeta a torcida cruzmaltina como a quinta maior do Brasil, composta por quase cinco milhões e meio de torcedores.

empresa da importância da Eletrobras seria de suma importância para os cofres do clube e para a imagem do seu novo presidente.

As negociações preliminares sobre o patrocínio ocorreram diretamente entre os presidentes da Eletrobras e do Vasco, com a intermediação do Ministério de Minas e Energia, ao qual a *holding* elétrica está subordinada. Em agosto de 2008, após uma espécie de acordo de intenções verbal firmado entre os mandatários, o departamento técnico responsável pelo patrocínio esportivo na Eletrobras foi orientado a assumir as negociações.

Naquele momento ainda não havia na Eletrobras um setor incumbido exclusivamente pela gestão dos contratos esportivos. O Departamento de Relacionamento Institucional (PRR), que viria a suprir essa necessidade, só fora estabelecido em 2009. Por essa razão - e dada a importância deste patrocínio para a Eletrobras - foi designado um grupo de trabalho com funcionários da empresa e do Vasco para as tratativas sobre a parceria<sup>50</sup>.

Àquela altura, por volta de setembro de 2008, a opinião pública não só sabia como se interessava por toda a negociação. Por maior o esforço pela confidencialidade dos assuntos discutidos, o vazamento das informações ocorria a todo o tempo. Dados verídicos se misturavam a todo o tipo de especulação, o que gerava ansiedade e certo desgaste. Uma negociação complexa, por envolver valores e possibilidade de retorno institucional em patamares inéditos para a Eletrobras, foi transformada em uma espécie de novela sem fim aos olhos da imprensa e da aflita torcida vascaína. Pela sequência de matérias jornalísticas selecionadas a seguir, é possível ter uma boa noção dos trâmites e dificuldades surgidas ao longo do processo:

### **Negociações entre Vasco e Eletrobras sobre o patrocínio para 2009 estão bem adiantadas**

(Site SuperVasco, em 02/10/2008)

*As negociações entre Vasco e Eletrobras para sacramentar o patrocínio para 2009 estão bem adiantadas. Tanto que já está definido onde a empresa irá estampar sua marca e quais esportes serão o foco durante o patrocínio. O logotipo da estatal estará (...) tanto na frente da camisa quanto no calção da equipe de futebol. As mangas estarão livres para outra empresa. Placas de publicidades serão espalhadas em todas as sedes do clube, seja em São Januário, no Calabouço ou na sede da Lagoa. (...) Amanhã, haverá mais uma reunião entre os dirigentes do clube e os representantes da Eletrobras. Somente a partir deste encontro é que os valores e o tempo de contrato começarão a ser discutidos. Provavelmente o acordo não deverá ser longo.*

<sup>50</sup> Pela Eletrobras, a comissão era composta pelo chefe da comunicação, pelo assessor para assuntos institucionais da Presidência, pelo chefe do jurídico e pelo analista de comunicação especializado em marketing esportivo. O Vasco, por sua vez, tinha sua equipe de negociação constituída pelo vice-presidente de marketing, pelo vice-presidente jurídico e dois consultores em patrocínio esportivo.

**Vasco e Eletrobras avançam nas negociações** (*Portal Futebol, em 15/10/2008*)

**Dívida ainda emperra Vasco-Eletrobras** (*Site Casaca!, em 03/02/2009*)

**Diretoria se reúne por caso Eletrobras** (*Site SRZD, em 11/02/2009*)

**Parceria entre Vasco e Eletrobras vai ser assinada até o dia 26** (*site Globoesporte, em 11/06/2009*)

Para além da pressão pública, no entanto, a Eletrobras soube priorizar os aspectos técnicos capazes de gerar o melhor custo x benefício para a empresa patrocinadora. Como não poderia ser diferente, também, a empresa não prescindiu da necessidade do Club de Regatas Vasco da Gama obter todas as certidões negativas de débito (CND) com INSS, FGTS e com a Receita Federal. De fato, as pendências do clube com esses órgãos de governo foram responsáveis pela demora nas negociações; somente após o parcelamento de toda a dívida e a apresentação destes documentos comprobatórios a parceria pode enfim ser consolidada. Em alto estilo, com a presença de toda a alta cúpula de ambas as instituições e de vários torcedores nas arquibancadas de São Januário.<sup>51</sup>

**Vasco e Eletrobras assinam patrocínio de R\$ 14 milhões anuais**

(*site Globoesporte, em 14/07/2009*)

*RIO - Depois de uma novela acompanhada com ansiedade, devido à luta do Vasco para conseguir as Certidões Negativas de Débito nestes últimos sete meses, finalmente nesta terça-feira o contrato de patrocínio com a Eletrobras foi assinado.*

*Dezenas de torcedores acompanharam a cerimônia, na tribuna de honra de São Januário, onde os dirigentes do clube e da estatal selaram o acordo de quatro anos, pelos quais o Vasco receberá R\$ 14 milhões anuais (com cerca de R\$ 11,5 milhões destinados para o futebol).*

*- É uma parceria para o Vasco se reerguer, ser forte e buscar novas conquistas - afirmou o presidente do Vasco, Roberto Dinamite.*

*- Este tempo que passou, nove meses (o acordo foi feito no fim do ano passado), é o tempo de uma gestação e criou em mim a certeza de que é um grande negócio para a Eletrobras. Se o Vasco está em festa, a Eletrobras também está - declarou o presidente da estatal, José Antonio Muniz Lopes.*

---

<sup>51</sup> Na ocasião, a Eletrobras teve seu nome entoado em cânticos de torcida, algo nunca antes ocorrido e que reafirmava o caráter passional envolvendo este patrocínio esportivo.

O objeto do contrato envolvia o futebol profissional, o remo, demais esportes olímpicos, além de ações em responsabilidade social (“Projeto Mão na Massa” e “Sede Eficiente – Procel”). A duração contratual seria de quatro anos, o que garantiria um relacionamento de longo prazo entre as partes.

Um aspecto interessante, e incomum em se tratando de patrocínios a times de futebol, foi a determinação de percentuais mínimos para investimento em cada uma das rubricas. O futebol carrega o maior montante (85% do valor do contrato), mas a simples imposição de recursos a outras áreas do clube incentiva o desenvolvimento de toda a instituição.<sup>52</sup>

Por se tratar de um contrato administrativo, o nível de controle do patrocínio é maior do que o costume no mercado. O Vasco precisa prestar contas sobre a aplicação do dinheiro recebido pelo patrocinador, já que a liberação de recursos, a cada seis meses, só se efetiva mediante justificativa do uso da parcela anterior. Há também restrições quanto ao uso do dinheiro para pagamentos de dívidas e impostos.

Ameaça prevista desde o início das negociações, o amadorismo na gestão dos clubes de futebol somado aos passivos administrativos por vezes tornam a execução do patrocínio bastante desafiadora. Para evitar esse cenário, o Vasco formatou uma estrutura interna exclusivamente voltada à operação do patrocínio com a Eletrobras, com ênfase no controle da aplicação da verba em consonância aos dispositivos do contrato. A iniciativa sinalizou salutar preocupação pela boa gestão, muito embora dificuldades com regularização fiscal, devido a compromissos passados não honrados, em certos momentos atrasem os processos. O maior entrave ao sucesso da parceria é justamente esse desgaste causado pelas constantes pendências administrativas, financeiras e judiciais do Vasco, que impedem o recebimento do dinheiro do patrocínio. Sem as certidões negativas de débito (CND), não há como liberar os recursos.

Mas quais seriam os objetivos institucionais almejados pela Eletrobrás ao patrocinar o Vasco? O Relatório de Sustentabilidade 2010 apresenta a causa maior: *“projetos relacionados a esportes são avaliados pelo potencial de retorno de mídia e identidade de imagem.”*

A análise do contrato assinado com o clube confirma este objetivo. A maioria absoluta das contrapartidas se refere à apropriação pela Eletrobras das propriedades de

---

<sup>52</sup> Como a Eletrobras em nenhum momento teria a pretensão de direcionar a aplicação do dinheiro do patrocínio, a solução jurídica encontrada para garantir a divisão percentual foi a abertura de contas específicas. Ou seja, o dinheiro “carimbado” assegura o uso da verba nas rubricas específicas, da maneira que melhor conviesse aos interesses do clube.

visibilidade do clube<sup>53</sup>. A associação ao Vasco da Gama cria oportunidades reais para massificar o nome da Eletrobras. A cobertura do clube pela imprensa gera grande mídia espontânea aos patrocinadores. As marcas aparecem nas transmissões de televisão, nas fotos dos jornais, em sites, nas camisas vendidas. Trata-se de uma visibilidade “gratuita” para a Eletrobras, já que é veiculada nos veículos de comunicação sem caracterização de mídia publicitária<sup>54</sup>.

Os responsáveis pelo patrocínio esportivo na Eletrobras defenderam desde sempre a parceria com o Vasco como ferramenta de comunicação para combater o desconhecimento que o público em geral tinha pela *holding* estatal. Pesquisas conduzidas pela empresa mostravam que as campanhas publicitárias eram insuficientes para promover a Eletrobras perante os públicos-alvo, sobretudo devido aos custos no desenvolvimento de uma propaganda de abrangência nacional. A exposição da logomarca no uniforme do time, em jogos transmitidos para todo o Brasil, seria uma alternativa.<sup>55</sup>

E como a obtenção de mídia espontânea era a meta maior, haveria de existir instrumentos de mensuração para assegurar o êxito de todo o esforço de patrocínio. Para isso, a Eletrobras exigiu como uma das contrapartidas o recebimento do relatório de exposição, produzido pela Informídia Pesquisas Esportivas<sup>56</sup>. Os números deste relatório mostram que, em 2010, a Eletrobras obteve em retorno de imagem institucional o equivalente a cerca de R\$ 90 milhões, o que significa o quanto a empresa teria que pagar para ocupar o espaço em mídia. O

---

<sup>53</sup> tais quais: i) frente e costas das camisas, nos calções e nas meias dos jogadores; ii) no uniforme de treinamento e na comissão técnica; iii) em duas placas publicitárias no entorno do campo de São Januário; iv) nas dependências da sede de São Januário; v) em outdoor publicitário em São Januário; vi) uso dos veículos internos de comunicação do Vasco da Gama para divulgação da Eletrobras.

<sup>54</sup> O retorno em visibilidade é, pois, o grande diferencial que o Vasco oferece à Eletrobras. Aliás, de forma geral, empresas que se associam ao futebol buscam a exposição de seus nomes e logos para os milhões de brasileiros que consomem a modalidade. Pagam muito caro por esses patrocínios, mas quando associados a uma boa estratégia conseguem bom retorno em imagem.

<sup>55</sup> De fato, seis meses após o início do patrocínio, pesquisa de percepção de mercado realizada pelo instituto “Idea Consumer Insight” já mostrava um maior índice de reconhecimento da Eletrobras em virtude da associação com o Vasco da Gama. Não se trata de uma constatação definitiva, mas sem dúvida indicativo de uma estratégia correta.

<sup>56</sup> Trata-se de um trabalho que aplica metodologia própria com vistas à mensuração do espaço (tempo, valor da aparição e propriedades de marketing) ocupado pela marca na mídia. Os principais clubes de futebol do Brasil recorrem a este relatório de exposição por saberem que esta informação é relevante aos patrocinadores.

Departamento de Relações Institucionais da Eletrobras (PRR) compara esse valor com o custo do patrocínio e, a partir daí, sinaliza a “economia” obtido nesse esforço de comunicação. Os relatórios têm a periodicidade bimestral.

Mas para maximizar a aparição espontânea da marca Eletrobras, há de se garantir que todas as propriedades negociadas contratualmente estejam sendo exploradas. Do ponto de vista legal e de comunicação estratégica, portanto, o Vasco precisa entregar semestralmente uma prestação de contas com a fotografia de todos os espaços com aplicação da marca Eletrobras.

O atingimento das metas de visibilidade propostas pelo patrocínio esportivo ao Vasco depende basicamente de dois elos: a “máxima exploração das propriedades” que leva à “máxima obtenção de visibilidade”. Os gestores esportivos da Eletrobras não apenas trabalham intensamente os dois aspectos, como também fazem uso de instrumentos técnicos para análise e mensuração de todo este esforço. Por se tratar de um patrocínio de domínio público, cujo processo de negociação foi acompanhado avidamente por muitos, há uma preocupação enorme em mostrar os benefícios de comunicação institucional trazidos pelo patrocínio. A Eletrobras, empresa com ações na Bolsa de Valores e com responsabilidades sociais dado o seu aspecto de governo, necessita se comunicar com a sociedade. O patrocínio ao Vasco a auxilia nessa missão, muito embora com a controvérsia daqueles que, equivocadamente, pensam que o patrocínio só possui valia a empresas que comercializam produtos.

### **Vasco Eletrobras**

(blog do Juca, em 11/12/2008)

*Tinha a impressão de que o excelente contrato do Vasco com a Eletrobras se inscrevia entre aqueles que as estatais fazem para concorrer com a iniciativa privada, ou seja, que era bom para ambos os lados (...).*

*Mas a Eletrobras hoje nada mais é do que um banco de fomento, pois não opera nada. Quem faz a geração são Furnas, Eletronorte, Eletrosul e Chesf. A distribuição é feita pelas distribuidoras. (...)*

*A Eletrobras hoje só administra mesmo na ponta as falidas Cepisa, Cemar e Ceam. Em suma, não há nada que justifique tecnicamente um patrocínio ao futebol. (...)*

Apesar da obtenção em visibilidade indiscutivelmente ser o intuito maior para a Eletrobras, o contrato assinado com o Vasco previa algumas contrapartidas de relacionamento e em responsabilidade social. São elas: i) distribuição de ingressos nos jogos em que o Vasco for o mandante; ii) cessão mensal de camisas oficiais do Vasco; iii) cessão de espaço e ajuda logística

para a realização do projeto “Mão na Massa”<sup>57</sup>; iv) anuência para implementação da energia eficiente em São Januário<sup>58</sup>.

As contrapartidas de relacionamento se prestam majoritariamente a objetivos de endomarketing. Os ingressos, por exemplo, são sorteados entre os funcionários da Eletrobras. Para os jogos mais concorridos, a disputa é acirrada e envolve 50% de todo o corpo funcional. As camisas oficiais são utilizadas para ações de relacionamento com públicos da Eletrobras (distribuição para parceiros de negócios) ou então igualmente distribuídas entre os colaboradores. O Departamento de Relações Institucionais (PRR) entende que esses sorteios, ainda que contemplem poucos em comparação ao universo de interessados, aproximam os funcionários do patrocínio esportivo. O futebol detém um valor simbólico altamente representativo, elemento que se manifesta nos trabalhadores da empresa. O temor pela rejeição dos funcionários à escolha de um time específico não se confirmou. Percebe-se que, predileções futebolísticas à parte, há o orgulho em ver o nome da empresa estampada na camisa de uma agremiação do porte do Vasco da Gama. E as ações de relacionamento, ainda que em escala pequena, tangibilizam a conexão entre patrocínio e os empregados.

Após mais de seis anos sem um patrocínio máster, o Vasco da Gama recebeu com alívio e satisfação o apoio da Eletrobras. O valor da parceria, que após negociações entre as instituições se estabeleceu em patamar inferior à proposta inicial, foi considerado razoável. Alguns agentes do clube vislumbravam cifras maiores, com base na visibilidade de mídia do

---

<sup>57</sup> O Projeto Mão na Massa objetiva a qualificação social e profissional de mulheres, em situação de vulnerabilidade e risco social, para funções básicas do setor da construção civil. O projeto trabalha com a elevação da estima e a capacitação profissional, com os apoios da Petrobras e da Eletrobras. A parceria com o Vasco previa o treinamento de cerca de 100 mulheres residentes nas comunidades adjacentes a São Januário, com a implantação de um núcleo do Mão na Massa dentro do clube. A gestão da iniciativa seria compartilhada entre a Área de Ação Social do Vasco da Gama e o Departamento de Responsabilidade Social da Eletrobras. Até o final de 2011 o projeto ainda não saíra do papel, mas as conversas sobre este assunto entre as duas instituições evoluem. Ainda não há uma data específica para implementação.

<sup>58</sup> O projeto “Sede Eficiente” recorre a iniciativas que permitam o uso racional e a conseqüente redução no consumo de energia em São Januário. Soluções como lâmpadas econômicas, sistemas de ventilação cruzada e – o carro chefe do projeto – o aquecimento solar das piscinas do parque aquático seriam adotadas. À frente dessas ações estariam especialistas do Procel (Programa Nacional de Conservação da Energia Elétrica, criado pelo Ministério de Minas e Energias e gerido pela Eletrobras), os responsáveis pelo estudo e aplicação destas soluções. O projeto “Sede Eficiente” foi anunciado com pompa pelos mandatários da Eletrobras e do Vasco da Gama à época da assinatura de contrato, mas até o momento não houve mobilizações para a consecução desta ação.

Vasco. No entanto, prevaleceu a visão de que, após anos alijado do mercado de patrocínio, a associação com uma empresa do vulto da Eletrobras era fato bastante positivo. Isso sem falar que, apesar das expectativas dos principais clubes brasileiros por receitas cada vez mais vantajosas, na prática o mercado não se mostrava disposto a aceitar tais condições. E nessa ótica, o montante investido pela Eletrobras estava inclusive acima da média se comparado ao contrato dos principais demais times.

A duração do contrato era de agrado ao Vasco, já que por quatro anos não haverá o desgastante – e, a julgar pelo passado recente, infrutífero – esforço de captação de parceiro comercial para a cota máster de patrocínio do clube. De igual forma, o caráter não exclusivo da presença da Eletrobras no uniforme do time possibilita ao clube novas receitas com comercialização de outros espaços.<sup>59</sup>

Todavia, na visão de muitos dirigentes dentro do Vasco, o grande empecilho para qualquer parceria com empresas públicas são o atendimento às exigências de regularidade cadastral para obtenção das certidões negativas de débito (CND), o que por consequência emperra o recebimento das verbas de patrocínio. Em um contexto ideal, o Vasco da Gama deveria “pensar duas vezes” antes de aceitar uma parceria com a Eletrobras. “Não por culpa da holding de energia e sim pela impossibilidade do clube resolver pendências administrativas e financeiras históricas em curto espaço de tempo”. Para alguns representantes do clube “o Vasco deveria assumir a sua incapacidade de resolver esses impasses e buscar novas possibilidades”.

Mas dadas as dificuldades mercadológicas de angariar patrocinadores, o Vasco aceitou a parceria com a empresa e, por conseguinte, compele-se a cumprir condições para obter as parcelas financeiras. Na prática, o clube não consegue facilidade para renovação das CND, atrasando recebimento das verbas, o que por vezes causa atraso aos salários dos funcionários e natural deterioração da parceria. O clube tem ciência que, em episódios assim, a imagem institucional da Eletrobras é exposta de forma prejudicial. E enquanto a maioria dos dirigentes tenta contornar a situação e zelar pela manutenção desta parceria, alguns entendem que “buscar uma empresa que pague sem exigências é a melhor alternativa ao clube”. Tem-se, em suma, um foco constante de instabilidade nesta relação de patrocínio. O que já era sabido de antemão por ambas as partes, mas que a princípio não produz maiores ameaças. Pelo menos até o momento.

O maior benefício que a Eletrobras tem em mente com o patrocínio é o retorno em

---

<sup>59</sup>Propriedades de visibilidade em ombro, manga, barra de camisa e calção foram oferecidas ao mercado; algumas delas, inclusive, ocupadas em alguns períodos por empresas como Habib's, distribuidora de combustível Ale e banco BMG.



visibilidade. O Vasco possui plena ciência desse objetivo institucional e, sem fazer muita força, consegue entregar resultados satisfatórios. O fenômeno massivo do futebol assegura interesse de público e ampla cobertura midiática. O departamento de marketing do Club de Regatas Vasco da Gama, setor responsável pela interação com os apoiadores da instituição, não vê necessidade em envidar maiores esforços em prol da Eletrobras.<sup>60</sup>

A função do marketing se foca, fundamentalmente, na manutenção da parceria via cumprimento das condições contratuais. O que está previsto deve ser entregue e isso inclui não somente os espaços nas camisas, mas também os relatórios de visibilidade que avalizam tecnicamente o êxito do investimento da Eletrobras.

Com relação aos objetivos ligados à esfera social, não há mobilização maior dentro do Vasco para o fomento a essas ações. Apesar da existência de um Departamento de Responsabilidade Social no clube de São Januário, a Eletrobras não demanda e o Vasco não apresenta projetos. Até o momento, iniciativas como o “Projeto Mão na Massa” (inclusão das mulheres no mercado de trabalho, em construção civil) e “Sede Eficiente” (economia de energia nas instalações de São Januário, via ações do PROCEL) se restringem ao discurso de anúncio do patrocínio, em 2009. A falta de atenção ao cunho social da parceria, tanto no Vasco quanto na Eletrobras, evidencia que o objetivo preponderante se volta realmente ao retorno institucional via mídia espontânea. A preocupação em cidadania e responsabilidade social, presente em várias iniciativas e decisões da empresa, com o Vasco da Gama ainda não é uma realidade.

### 4.3 Discussão

Os estudos de caso realizados com o BNDES e a Eletrobras evidenciam abordagens distintas com relação a patrocínios esportivos. O uso destes dois exemplos se revela bastante representativo, uma vez que todas as outras ações envolvendo empresas públicas patrocinadoras podem ser classificadas, de certa maneira, em um *continuum* delimitado por essas experiências.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Isso não significa, em absoluto, desprezo ou objeção ao patrocinador. Apenas há a constatação de que, diante da boa exposição que o Vasco propicia para a marca Eletrobras, patrocinador e patrocinado se contentam com os resultados.

<sup>61</sup> Pensar os “fatores críticos que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte” sob um foco de gradação, aliás, é a metodologia mais adequada para análise. Não há como definir categoricamente estes fatores críticos; em vez disso, recorre-se a uma interpretação de cada uma das três suposições em termos espectral, com manifestações simultâneas em distintas intensidades. Ou seja, a presença de uma característica não pressupõe necessariamente a ausência de outra a princípio.

A discussão aqui também não se propõe a encontrar modelos certos e errados de patrocínio esportivo. Não há, naturalmente, nenhum embasamento metodológico ou taxonômico que possibilite tal conclusão. O que existe, isso sim, são ações mais apropriadas em virtude dos objetivos pretendidos pelas empresas. Nos estudos realizados com o BNDES e com a Eletrobras foram exploradas as metas desejadas, as decisões tomadas e os resultados obtidos. E esses serão os subsídios para, a partir da discussão a seguir, entender os fatores críticos para ambas as empresas e generalizá-los ao universo das corporações públicas.

Cada organização possui razões específicas para aderir à modalidade de patrocínio esportivo. Mas para uma análise sobre as motivações e os fatores críticos se assumiram algumas premissas abarcando tomada de decisão, objetivos do patrocínio e compromisso com o desenvolvimento do esporte:

Quanto à tomada de decisão:

- *O patrocínio esportivo pode ser depreendido como uma decisão deliberada tomada internamente pela empresa. Nestes casos, a entrada no setor normalmente é precedida de análise.*
- *O patrocínio esportivo supõe-se ser uma estratégia decidida fora da empresa, por influência da política de investimento esportivo do Governo Federal (o acionista majoritário da corporação).*

O BNDES resolve ingressar no patrocínio esportivo a partir da visão de oportunidades emanada de sua própria diretoria. O case estudado fornece elementos que permitem chegar a essa constatação. Após a percepção de conjuntura favorável aos investimentos em esporte pelo próprio envolvimento do banco no financiamento à Copa de 2014 e às Olimpíadas 2016, procede-se a um processo analítico exaustivo e formalizado para a tomada de decisões. O BNDES assume desde o início a inexperiência no tocante a patrocínio esportivo, o que o faz adotar uma posição de busca pelo conhecimento técnico necessário para o êxito nesta empreitada. O estudo de caso enfatiza a produção de extensa documentação, tais quais regulamento, política, planejamento estratégico etc. Muito mais do que mera burocracia, o conceito por trás destes instrumentos é justamente a internalização formal de aprendizados que nortearão as ações de patrocínio.

O BNDES primeiro busca a compreensão, posteriormente decide diretrizes e,

---

antagônica. Entre uma “decisão deliberada interna” e outra “imposta externamente” - aspectos relacionados à primeira suposição - há sucessivas formas intermediárias de enquadrar os patrocínios.

finalmente, constitui as regras para não haver distorções. Essa seqüência, para além do encadeamento lógico, explicita o modelo de operação aplicável a todas as ações da instituição bancária. O banco historicamente se pautou pela primazia do conhecimento técnico e pela minuciosa análise prévia, aspectos também evidentes no patrocínio esportivo.

Pode-se contestar a idéia de que a entrada do BNDES no patrocínio esportivo tenha sido resultado de deliberação interna e autônoma. De certo, enquanto agente de governo com papel protagonista na dotação da infra-estrutura para realização da Copa e das Olimpíadas, é plausível supor que a estratégia de apoio a modalidades esportivas advenha de esfera maior e exógena ao banco. Mas mesmo assumindo essa orientação proveniente do Governo Federal, ainda assim há de se reconhecer a independência para desenvolver o tema em termos tecnicamente relevantes aos objetivos institucionais do BNDES. O esporte só se inicia após a estruturação interna, desde a organização do corpo funcional até a formalização dos princípios, e após a seleção embasada e autônoma da modalidade. E sob uma metodologia que analisa a intensidade das manifestações, o esporte no banco reúne muito mais aspectos atinentes à deliberação/ planejamento interno do que os ligados à “recomendação” do Governo Federal.

A Eletrobras, por sua vez, desenvolve suas ações de patrocínio esportivo em decisões de instâncias fora da instituição. O patrocínio à Confederação Brasileira de Basquete (CBB), se não há como afirmar ter sido fruto de intermediação governamental, envolveu poucos executivos e uma empresa até então sem devida estrutura para gestão de um projeto esportivo com tantas possibilidades. Ainda que se considere o apoio como vontade legítima da Eletrobras, este de certo se volta mais ao aproveitamento de oportunidade do que ao planejamento. E é de se supor que, após o declínio técnico e administrativo causado pela perda do patrocínio da Caixa Econômica Federal à CBB, o Governo Federal tinha interesse em buscar alternativas para reestruturação do basquete brasileiro.

A parceria Eletrobras e Vasco da Gama contou com o empenho pessoal do Governador do Rio de Janeiro, conforme amplamente noticiado pelos veículos de imprensa. Houve uma intercessão junto ao Governo Federal a favor deste acordo benéfico para as receitas do clube e para a imagem institucional da *holding* de energia.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Vale ressaltar que, em princípio, decisões tomadas fora das empresas ou com viés político não constituem infração ética e moral. A realização das vontades do Governo Federal, principal acionista da Eletrobras, não só é legítima como também vai ao encontro dos interesses institucionais da empresa com o patrocínio ao esporte. A análise quanto à esfera decisória ao patrocínio esportivo apenas enfatiza os papéis das estruturas funcionais internas no tocante ao início de todo o processo de patrocínio. O que, em hipótese alguma, significa desmerecer a capacidade técnica e administrativa dos órgãos responsáveis pela condução destes patrocínios dentro das empresas públicas.

O Departamento responsável pela gestão dos patrocínios esportivos na Eletrobras (PRR) realiza trabalho técnico destacado para maximização das oportunidades representadas pelo Basquete Brasileiro e pelo Vasco da Gama. Ainda que não tenha escolhido estes proponentes, o PRR em nenhum momento abdica da função de gestão e, com êxito, conseguiu em curso implantar estrutura adequada às demandas não programadas inicialmente.

Quanto ao compromisso com o desenvolvimento da modalidade:

*- O patrocínio esportivo vislumbra a estruturação e o desenvolvimento da modalidade esportiva. Nestas situações, é comum o patrocinador condicionar o apoio financeiro a um plano de desenvolvimento do esporte com metas concretas e mensuráveis. É possível haver ingerência na estrutura administrativa do patrocinado para se chegar a estes resultados.*

*- Espera-se que o aporte financeiro contribua para uma evolução na performance da modalidade, mas normalmente não há exigência formal quanto a esse fim. O patrocinador restringe sua exigência ao cumprimento das contrapartidas contratualmente estabelecidas*

O compromisso com o desenvolvimento da modalidade talvez seja o aspecto que individualize a atuação do BNDES em relação a todas as demais empresas públicas patrocinadoras. O banco aplica sua filosofia de atuação ao patrocínio esportivo. As características da atividade fim são transferidas ao apoio esportivo, razão pela qual o caráter de banco nacional de desenvolvimento é pilar fundamental de todo o processo.

A postura do BNDES é tão idiossincrática a ponto da instituição tratar o apoio à canoagem brasileira não como um patrocínio esportivo, mas sim concessão de um empréstimo não reembolsável. Em termos práticos, o banco se dispõe a aplicar dinheiro em projetos relacionados ao desenvolvimento da canoagem exigindo como “pagamento”, além das contrapartidas de imagem, a consecução das metas estipuladas pelo projeto.

A lógica, pois, aproxima-se a de qualquer operação financeira. Papel intrínseco a uma agência de desenvolvimento, o BNDES participa e acompanha todas as etapas do projeto. Exige-se um plano de metas, metodologia de trabalho, planejamento estratégico para desenvolvimento da modalidade. Os recursos aportados devem engendrar a elevação do patamar esportivo e não apenas contribuir para a subsistência do paradigma atual. Há de se controlar o uso dos recursos justamente para garantir uma ascensão duradoura, estável e sustentável para o esporte patrocinado.

Em suma, a construção da agenda para o desenvolvimento da canoagem é esforço conjunto entre patrocinador e patrocinado, em que o conhecimento dos responsáveis pela canoagem se alia à excelência em projetos da equipe técnica do BNDES em prol dos melhores resultados. A seleção de uma modalidade esportiva sem tradição e com bom potencial ratifica a intenção da instituição ser a indutora do esporte. Neste contexto, a possibilidade de se fazer a diferença são maiores se comparadas a esportes já consolidados ou sem perspectivas.<sup>63</sup>

A Eletrobras pratica o modelo convencional, comumente adotado pelas empresas que se envolvem com o esporte. O conceito se volta à compra de uma cota de patrocínio que, em retorno, oferece contrapartidas tradicionalmente voltadas à visibilidade (placas, nome nos uniformes etc). O patrocinador vislumbra oportunidades para projeção da imagem institucional e se dispõe a pagar certa quantia para associar a sua marca com a modalidade e/ou entidade esportiva. Redige-se um contrato com a regulamentação deste acordo e toda a gestão da parceria se volta ao cumprimento das cláusulas contratuais.

O aporte de recursos cria a expectativa pela melhoria de estrutura, administração e performance da causa esportiva patrocinada. Trata-se de uma lógica natural e certamente ansiada pelo patrocinador, já que todos estes avanços despertam interesse de público e garantem maior exposição midiática da marca. O apoiador de um projeto bem-sucedido obtém boa reputação institucional pelo esporte, além de angariar o legítimo *status* de responsável pelo crescimento do esporte e do ciclo virtuoso subsequente.

No entanto, há de se discernir o desejo da atuação propriamente a este fim. A Eletrobras em nenhum momento se presta a interferir nas decisões que envolvem o investimento financeiro por ela exercido com estes patrocínios. Afora as proibições comuns e que constam em qualquer contrato administrativo firmado com empresas estatais, a Eletrobras não ingerencia em planejamentos estratégicos ou planos de trabalho dos seus patrocinados. O pré-requisito único para as liberações financeiras se restringe à prestação de contas do orçamento anterior.

A não interferência, aliás, constitui-se em postura correta da empresa. Entidades com tradição, dinamismo e turbulência como a Confederação Brasileira de Basquete e – sobretudo – como o Vasco da Gama definitivamente não são ambientes propícios para intervenções. Por melhores as intenções, há sempre riscos iminentes de polêmicas que levam ao desgaste

---

<sup>63</sup> Não se conhece nenhum modelo de atuação similar de patrocínio, em que a aproximação ao objeto de apoio atinja esse nível proposto pelo BNDES. Em realidade, as empresas tendem a encarar o patrocínio esportivo enquanto atividade meio dentro da orientação corporativa (o que de fato o é) e não se envolvem com os projetos. O banco aposta na extensão do seu “DNA desenvolvimentista” também ao esporte que ainda não se pode dizer vitoriosa em virtude da incipiência de todo o processo.

institucional do patrocinador perante a opinião pública<sup>64</sup>. O contexto, pois, requer uma postura conservadora, com a tabulação de riscos e oportunidades em se associar com estes patrocinados para, a partir daí, focar a gestão do patrocínio à exploração das oportunidades de benefício econômico e de comunicação. Espera-se que o dinheiro traga resultados em performance, estabelecem-se contratualmente padrões legais para uso das verbas e não se intervêm em assuntos internos do esporte.

A Eletrobras age com discrição e sem opinião quanto aos assuntos internos do Vasco. O PRR se volta fundamentalmente à exploração da visibilidade que o clube propicia, literalmente com a torcida de que os bons desempenhos nos gramados traduzam maior exibição e reconhecimento para a Eletrobras. A única premissa estabelecida, outra decisão acertada da equipe de patrocínio, foi a divisão percentual da verba de patrocínio entre futebol, esportes olímpicos e ações de responsabilidade social. A Eletrobras, por se entender como patrocinadora do Clube de Regatas Vasco da Gama, precisa evitar o monopólio do dinheiro pelo futebol. Naturalmente a modalidade, carro-chefe e principal atrativo do clube, detém o percentual maior (85%), mas a vocação pelos esportes olímpicos (10%) e pelas ações sociais (5%) estariam igualmente asseguradas.

#### Quanto aos objetivos do patrocínio:

*- O patrocínio esportivo tem como objetivo maior a obtenção de mídia espontânea (aparição da logomarca, sem contrapartida financeira, em matérias de TV, internet, jornal e revista). O foco é a construção da imagem corporativa via retorno em visibilidade.*

*- O patrocínio esportivo se volta também às ações de relacionamento e de responsabilidade social, que juntamente com o retorno de mídia espontânea, constroem a imagem corporativa e buscam benefícios econômicos.*

---

<sup>64</sup> O futebol, em especial, é terreno ardiloso para os patrocinadores. A despeito dos altos custos de patrocínio proveniente de uma exposição massiva alcançada pelos grandes clubes, o amadorismo ainda é empecilho ao bom relacionamento comercial. A Unimed, cooperativa médica de plano de saúde, mostra-se um case interessante a respeito. Há 13 anos a empresa privada patrocina o Fluminense, com um envolvimento que vai muito além do aporte financeiro ao clube. O presidente da Unimed, tricolor inveterado, acumula o cargo de Vice Presidente de Marketing do clube e tem influência direta nas decisões sobre o futebol. Por maiores os ganhos de imagem angariados pela cooperativa, as controvérsias geradas pela ingerência contínua em certos momentos arranham a imagem da Unimed. A empresa se encontra absolutamente relacionada com o Fluminense, em todos os aspectos passionais peculiares ao futebol no Brasil, correndo riscos e colhendo frutos dessa postura de atuação.

Uma estratégia de patrocínio esportivo com ênfase em comunicação preza a obtenção de visibilidade espontânea como o mérito maior do esforço. A avaliação sobre a eficácia do investimento se dá nos seguintes termos: quanto custaria à empresa pagar em publicidade por todo o espaço “gratuito” ocupado na mídia enquanto patrocinadora de alguma entidade esportiva? Naturalmente, o valor “economizado” deve ser maior do que o custo do patrocínio, e quanto mais elevada essa diferença mais bem sucedida a ação.

Por outro lado, o patrocínio esportivo com foco social pressupõe interesse maior justamente na qualidade das ações em responsabilidade prestadas. Em teoria, o retorno em mídia detém importância secundária perante aspectos outros como quantidade de pessoas atendidas, número de projetos ou avanços sociais obtidos. O esporte, nesses casos, é menos tratado em seus aspectos de negócios - comunicação e aumento de vendas - e mais como instrumento para a promoção da cidadania.

E há uma terceira vertente, contemporânea, que vislumbra o patrocínio ao esporte como a interação entre ambos os objetivos. Pode-se concomitantemente alcançar a mídia espontânea, induzir a promoção social e carrear todos estes elementos meritórios à imagem institucional do patrocinador. Nesta situação, normalmente o patrocinador almeja também extrair benefícios econômicos (aumento de vendas), requerendo justamente uma abordagem mais completa e abrangente das ferramentas de patrocínio.

Tanto BNDES quanto a Eletrobras entendem o patrocínio esportivo como ferramenta primordialmente de comunicação, que se torna evidente na estrutura departamental interna de ambas as empresas. No BNDES, que possui uma área de Responsabilidade Social atuante, o esporte é gerido pelo Departamento de Comunicação; e na Eletrobras, cujas ações esportivas eram administradas até 2009 também pela área de Responsabilidade Social, a incumbência agora é do Departamento de Relações Institucionais. E isso tudo, dentro de uma cultura departamentalizada arraigada nas empresas estatais, transmite uma mensagem clara: patrocínio esportivo nessas duas instituições não se volta a fins sociais, e sim obedece aos preceitos da primeira premissa, que é o retorno em visibilidade.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> É de se pensar que assunção desta mensagem acima é deveras incômoda, justamente por não considerar aspectos de promoção de cidadania e alívio social tão em voga nos preceitos corporativos atuais. No discurso dos agentes destas empresas e mesmo em cláusulas contratuais constam referências a projetos e ações de engajamento social, inclusive com a implementação efetiva de algumas delas – como, por exemplo, o Basquete do Futuro, da Eletrobras. Mas ao resgatar a metodologia de análise das suposições como um espectro de intensidade, percebe-se que objetivos de retorno de imagem se sobrepujam a quaisquer outros.

E isso não por falta de sensibilidade das empresas, que, como visto, incentivam estas ações de cidadania. Acontece que, na prática, o diálogo entre área social e comunicação é precário. A gestão de um patrocínio que promova a reputação institucional via visibilidade espontânea e via responsabilidade social, por consequência, fica irremediavelmente comprometida. Há uma dificuldade enorme em se atingir essa terceira vertente em patrocínio esportivo, que é a conexão entre ações que minorem os problemas e projetem a imagem das empresas patrocinadoras como partícipes. Projetos não são comunicados; e aqueles existentes não são pensados também à luz da comunicação.

Há também um outro grande obstáculo, de ordem legal-burocrática, que dificulta a realização de ações de relacionamento e ações de responsabilidade social capazes de ativar o patrocínio: a dificuldade na contratação de agência de eventos<sup>66</sup>. A presença destas estruturas, recorrentes em patrocinadores privados, reúne toda a logística que possibilita uma comunicação eficiente. Para as empresas públicas, sobretudo, contratos com estas agências eliminariam problemas relacionados à falta de pessoal e à burocracia na aquisição separada dos elementos necessários. Mas exatamente por isso, a licitação para aquisição destes serviços impõe toda sorte de dificuldades a ponto de inviabilizar esta possibilidade. Das principais patrocinadoras esportivas do setor público, apenas a Caixa detém um contrato que prevê serviços regulares em eventos. Perde-se, em suma, um potencial de ativação e desenvolvimento de alternativas diferenciadas em comunicação e engajamento social.

No caso do BNDES, é digno de ressalva, o comprometimento social praticamente não aparece na política, no regulamento ou no planejamento estratégico. O banco possui uma visão bastante precisa de desenvolvimento da modalidade esportiva a partir do alto rendimento, com a estruturação da modalidade com vistas à performance de resultados. A questão social não é prioritária, pois há o entendimento de que a elevação competitiva esportiva abre espaço para agentes (governo, projetos sociais) promoverem cidadania via o esporte. A instituição, cujo processo de ingresso ao patrocínio esportivo precedeu de análise, posiciona-se com clareza quanto aos seus objetivos com o esporte, que são o desenvolvimento e o retorno de imagem. Ou seja, de forma deliberada não houve a pretensão de cumprir as suposições expressas na segunda afirmativa desta terceira suposição. Por outro lado, são latentes as limitações nas ações de

---

<sup>66</sup> Empresas especializadas em marketing e comunicação que usam da criatividade para criar momentos que divulguem o patrocinador. Distribuição de folhetos, gincanas no intervalo dos jogos ou promoções com sorteio de brindes são algumas atividades concebidas e organizadas por agências de eventos.



relacionamento e na ativação de patrocínio, advindas exatamente da incapacidade legal de acesso a uma agência de eventos.

A Eletrobras, por sua vez, em teoria objetiva tanto a visibilidade como também os projetos sociais. O primeiro aspecto é trabalhado de forma satisfatória, com todos os subsídios já explicitados (relatórios de mensuração, comprovações das aplicações de marca). O segundo, entretanto, esbarra nos vícios causados pelos “feudos” que separam área de responsabilidade social da área responsável pelo patrocínio. A ausência da agência de eventos diminui igualmente o potencial de visibilidade (via ativação do patrocínio) e relacionamento (via logísticas promocionais), que são muito grandes em virtude da popularidade do basquete e do Vasco da Gama. As ações de cunho social previstas com o Vasco ainda não aconteceram, nem há perspectivas. Restam as atividades de educação esportiva e inserção social desenvolvidas com o basquete, existentes, mas incapazes de classificar o patrocínio esportivo da Eletrobras de orientação para a “responsabilidade social”.

Existe o esforço da *holding* de energia em atividades como sorteio de ingressos, sorteio de camisas e distribuição de brindes para a “Torcida Eletrobras”, que são boas ferramentas de relacionamento e endomarketing. Mas que, a despeito de todo este trabalho, igualmente não conseguem atingir um objetivo maior de tornarem estrategicamente relevantes.

Contribui ao objetivo maior ser o retorno em mídia, tanto no BNDES quanto na Eletrobras, a não necessidade perseguir benefícios econômicos nas relações de patrocínio. Não há produtos a serem vendidos, mas apenas a projeção imagética das instituições. E isso, conforme versa a própria premissa, torna a proposta focada em visibilidade tão natural quanto plausível. É de se inferir que, caso houvesse correlação direta entre investimento em patrocínio e desempenho econômico, as instituições trabalhariam as limitações acima expostas de maneira distinta. O que, reitera-se, não é o caso.

As suposições inseridas aos fatores críticos para patrocínio esportivo no BNDES e na Eletrobras podem se generalizar aos contextos envolvendo outras empresas públicas patrocinadoras. A dissertação consegue contribuir para uma análise maior deste universo a partir de uma metodologia pautada por essas suposições, a despeito da limitação nas informações sobre instituições que não foram objetos de estudo de caso.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Seria demasiada pretensão a extensão na coleta de dados obtidas no BNDES e na Eletrobras para as outras empresas públicas patrocinadoras. Mas ressalvados estes pontos, ainda assim é produtivo o entendimento dos fatores críticos a partir do exercício em aplicar as suposições a algumas destas empresas.

A Caixa Econômica Federal apoia a Confederação Brasileira de Atletismo (CBA), a Confederação Brasileira de Ginástica (CBG), a Confederação Brasileira de Lutas Associadas (CBLA) e o Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB). A análise a partir das suposições relacionadas à “tomada de decisão”, ao “compromisso com o desenvolvimento da modalidade” e aos “objetivos do patrocínio” revelam aspectos distintos ao BNDES e a Eletrobras.

Não há informações disponíveis que permitam um juízo sobre o âmbito decisório para ingresso nessas confederações. Mas, por outro lado, o compromisso com o desenvolvimento da modalidade se situa em espectro intermediário aos dois casos estudados. A Caixa opera via contrato administrativo, em que os objetos de patrocínio são projetos, aprovados ou não na Lei de Incentivo ao Esporte, listados pelas confederações para a escolha do proponente. Os profissionais responsáveis pelo patrocínio esportivo na Caixa selecionam algumas destas ações, com base em critérios de desenvolvimento técnico e de retorno em imagem, para implementação. O intuito da corporação não é a gestão conjunta para estruturação das modalidades (caso do BNDES); mas também não se propõe o distanciamento, com a mera expectativa da boa performance dos atletas a partir dos recursos investidos (caso da Eletrobras).

No tocante aos “objetivos do patrocínio”, a Caixa detém uma posição mais vantajosa do que BNDES e Eletrobras para usufruto dos potenciais de retorno de mídia, ações de relacionamento e responsabilidade social em seus patrocínios. Até mesmo pelo fato do patrocínio também se prestar ao aumento e à fidelização da carteira de clientes, assim como ao incremento nas transações bancárias, há de se trabalhar objetivos para além do retorno em imagem. A empresa foi a pioneira em realizar um processo licitatório que selecionou três agências de eventos esportivos para ativação das ações. Graças a esse esforço, hoje a Caixa realiza iniciativas de atletismo em todo Brasil (Circuito Caixa de Corrida de Rua), possui estandes nas principais feiras e seminários de esporte, apoia projetos sociais (Programa Caixa Jovens Promessas), elabora ações em ginásios nas competições nacionais e internacionais, premia funcionários com brindes e experiências ligadas ao esporte. Pode-se afirmar que a Caixa, a despeito das burocracias e restrições comuns a entidades públicas, ostenta um *mix* completo de propriedades (imagem, relacionamento e responsabilidade) em prol do apreço institucional.

A Petrobras, a maior empresa pública do Brasil, foi precursora em ações de patrocínio esportivo entre as estatais. Ainda em 1984, a petrolífera estampava a camisa do Flamengo naquele que seria o relacionamento mais longo do futebol brasileiro, com duração até 2009. Igualmente marcante, o *status* de fornecedor de combustível oficial da equipe de

Fórmula 1 Williams representou ganhos institucionais enormes advindos da visibilidade de marca e do desenvolvimento tecnológico de produtos.

Por todos esses aspectos, os agentes esportivos depositam sempre bastante expectativa nas ações esportivas da Petrobras, o que leva à empresa a definir sua atuação no esporte de forma abrangente, em várias modalidades e em todas as suas manifestações. O Programa Petrobras Esporte & Cidadania foi construído em alinhamento com a Política Nacional do Esporte, com o intuito de apoiar o desenvolvimento do esporte olímpico brasileiro e contribuir para a democratização do acesso popular a práticas desportivas. O programa se subdivide em quatro segmentos: esporte educacional, esporte de alto rendimento, esporte de participação e memória do esporte.<sup>68</sup>

Dado o caráter extensivo do Programa Petrobras Esporte & Cidadania, torna-se complicado enquadrar os fatores críticos que levam a empresa ao patrocínio. A “tomada de decisão”, questão sensível e interna, não é de conhecimento público, ainda que provavelmente dentre o leque de ações algumas tenham sido decisões deliberadas enquanto outras foram escolhidas em uma esfera supra-empresarial.

O “compromisso com o desenvolvimento da modalidade” não constitui a intenção da Petrobrás. O segmento de alto rendimento, aquele que representa o desenvolvimento das modalidades em bases competitivas, teve sua gestão terceirizada a uma Ong parceira da Petrobras. O Instituto Passe de Mágica, sob a liderança da ex-atleta de basquete Paula, administra todo o processo envolvendo seleção dos esportes contemplados, o repasse das verbas e o controle dos gastos. Ou seja, a empresa em si não se envolve, embora deposite esperanças plausíveis acerca da estruturação das modalidades a partir do patrocínio.

Um outro aspecto ainda concernente ao compromisso se destaca pelo processo de seleção pública, via edital de participação, para triagem de projetos esportivos. Trata-se de uma alternativa democrática e transparente, mas que de alguma maneira limita o poder de prospecção dos proponentes. Naturalmente que os termos de um edital direcionam o objeto das ações aos

---

<sup>68</sup>O segmento de esporte educacional tem como meta contribuir para a democratização do acesso de crianças e adolescentes ao esporte, como estratégia de inclusão; o alto rendimento foca na participação brasileira nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016. Os esforços se dirigem à formação de atletas de alto nível, contribuindo para o desenvolvimento do esporte olímpico brasileiro. Para o apoio, foram selecionadas algumas das modalidades que historicamente menos recebem patrocínios e que, ao mesmo tempo, disputam um grande número de medalhas: boxe, esgrima, taekwondo, remo e levantamento de peso; o segmento esporte de participação inclui iniciativas desportivas que têm como objetivo principal a interação social entre seus praticantes e a promoção de bem-estar, saúde e qualidade de vida. Engloba as atividades como corridas, regatas, desafios ciclísticos e festivais; e por fim, a memória do esporte se presta à manutenção de registros e arquivos para consolidação de um legado de realizações para as próximas gerações

interesses da empresa, mas ainda assim não se garante um projeto à feição dos objetivos empresariais propiciados nas circunstâncias de inexigibilidade de licitação (as práticas de BNDES e Eletrobras). Ou seja, o apoio a projetos meritórios e que podem fazer a diferença para o esporte se torna prioritário a estratégias para o desenvolvimento do esporte via projetos.<sup>69</sup>

Os “objetivos do patrocínio”, segundo consta no próprio site da empresa, “*são mobilizar a opinião pública, aumentar a visibilidade e qualificar as informações disponíveis sobre a prática desportiva*”. Se analisados em âmbitos individuais, os patrocínios não constroem reputação de marca em termos integrados de visibilidade, relacionamento e responsabilidade social. Algumas ações são eminentemente sociais (segmento esporte educacional), outras garantem visibilidade (esportes de alto rendimento, automobilismo, futebol), outras fortalecem relacionamentos (esportes de participação). A ativação de todos os patrocínios existe, mas de forma claudicante, já que as agências são contratadas para empreitadas específicas. Só que, devido ao grau abrangente de atuação da Petrobras, a empresa utiliza este vasto portfólio de ações para garantir o fortalecimento institucional e aumento de vendas via acúmulo de todos estes aspectos trabalhados.

O Banco do Brasil iniciou sua participação no esporte a partir de uma “tomada de decisão” deliberada. O case de sucesso, apresentado no referencial teórico desta dissertação, evidencia uma estratégica mercadológica de rejuvenescimento de marca a partir de pesquisas de mercado que recomendavam tal orientação. Se considerarmos que no princípio dos anos 90 as políticas de governo para o desenvolvimento das modalidades olímpicas eram incipientes, percebe-se que a decisão do BB foi fruto de orientação interna.

O “compromisso com o desenvolvimento da modalidade”, ao contrário dos discursos, não ocorreu. Novamente há de se fazer a sutil distinção entre programar o avanço técnico e esperar esta melhoria em performance. O Banco do Brasil apostou em uma confederação com grande potencial e colheu os frutos de uma gestão orientada à evolução técnica do voleibol. O BB, com toda a justiça, possui imensa responsabilidade pela trajetória vitoriosa do vôlei, mas o planejamento para este sucesso não foi concebido pelo patrocinador.

Os “objetivos do patrocínio” são muito bem trabalhados, com aproveitamento do potencial em visibilidade, relacionamento e responsabilidade social. Trata-se de um composto

---

<sup>69</sup> Em outras palavras, a Petrobras não dirige seus esforços para uma estruturação focada e concebida também via bases internas. Ressalte-se que a predileção não carrega nenhum demérito, tratando-se apenas de posicionamento empresarial.

integrado, que projeta a marca e aumenta a participação de mercado do Banco do Brasil. Os números expressos no case demonstram a eficácia destes objetivos. Pesa a favor a presença de um patrocinado estruturado, profissional, sabedor dos interesses do seu patrocinador e que atua em benefício do sucesso desta parceria. A Confederação Brasileira de Vôlei oferece ao Banco do Brasil estrutura consistente para maximização da visibilidade, ativação em eventos e promoção da cidadania pelo esporte.

O Banco do Brasil também patrocina a Confederação Brasileira de Ciclismo (CBC), a Confederação Brasileira de Tênis (CBT), o futsal brasileiro e o iatista Robert Sheidt. Em todas estas ações, há a tentativa – com sucessos variados, em razão dos contextos específicos - de replicar os mesmos mecanismos vitoriosos que consolidaram o apoio ao voleibol brasileiro.

## 5. CONCLUSÃO

Os patrocínios esportivos exercidos pelas empresas estatais se orientam pelo disposto na Instrução Normativa da Secom/PR n 01, de 08/05/2009, que os conceituam como “o apoio financeiro concedido a projetos de iniciativas de terceiros, com o objetivo de divulgar atuação, fortalecer conceito, agregar valor à marca, incrementar vendas, gerar reconhecimento ou ampliar relacionamento do patrocinador com seus públicos”.

O BNDES e a Eletrobras possuem os fatores críticos para adesão agora mais claros. A síntese destes abrange aspectos abordados durante o estudo múltiplo de caso; o autor tem novamente a pretensão de que, com o auxílio de todos estes subsídios, a discussão possa produzir resposta à questão título desta dissertação.

O BNDES concentrou esforços em uma única modalidade, com capacidade concomitante para se desenvolver e gerar retorno em visibilidade para o patrocinador. Tratava-se de um fator idiossincrático, uma vez que a praxe é o retorno midiático a partir de esportes já desenvolvidos; ou de forma oposta, esportes com potencial de crescer, mas com praticamente zero visibilidade no estágio atual.

Para romper esta lógica, o banco se dispôs a estudar bastante o mercado a partir de parâmetros internos formais e igualmente objeto de intenso planejamento. Em todas estas fases, incorporou-se a dialética desenvolvimentista própria ao negócio de um banco nacional de desenvolvimento econômico e social. O BNDES busca fazer a diferença no esporte e, para tanto, atua conjuntamente com o patrocinado (não se contenta em apenas receber projetos) e com uma visão de evolução a partir do investimento em alto rendimento. Novamente há uma quebra com os paradigmas de que “as empresas não devem ingerir” ou “esporte para empresas públicas deve atrelar ações sociais”. Em resposta a essa visão, O BNDES aplica o seu *expertise* de fomentador, ao mesmo tempo em que exerce a responsabilidade social em projetos outros que não o patrocínio esportivo.

O BNDES também reafirma seu compromisso com o esporte nacional, trazendo à arena entidades representativas do setor como COB, Ministério do Esporte e as confederações desportivas. Os projetos necessariamente devem estar enquadrados na Lei de Incentivo ao Esporte, o que simultaneamente valoriza a legislação vigente ao mesmo tempo em que garante conservadorismo em um nicho de atuação novo para a instituição bancária.

Em termos de comunicação, a equipe técnica responsável recorre aos procedimentos padrões para maximização da marca – aplicação em ativos do patrocinado com boa visibilidade,

plano de mídia, ativação via assessoria de imprensa. Limitações estruturais, sobretudo devido a legislações aplicáveis a empresas públicas, impedem uma estratégia mais apurada de comunicar o patrocínio. Faz-se falta de exploração de propriedades de relacionamento e ativações capazes de aumentar o retorno institucional pelo patrocínio esportivo.

A Eletrobras tem seus patrocínios esportivos marcados pela falta inicial de estratégia, mas com boa capacidade de desenvolvimento de objetivos para o apoio no curso do processo. Apesar dos patrocinadores serem trazidos ao corpo técnico gestor à revelia, o bom potencial em comunicação destes patrocínios possibilita um trabalho profissional e em prol da melhoria da imagem institucional empresarial.

O foco maior é o retorno em visibilidade via exposição espontânea em mídia. As seleções brasileiras de basquete (terceiro esporte mais popular do país) e, sobretudo, o Club de Regatas Vasco da Gama (detentor da quinta maior torcida do esporte mais popular do Brasil) propiciam esta exibição consistente. O departamento interno responsável se orienta para buscar a máxima aparição, com ações como aproveitamento dos espaços contratualmente estabelecidos, mensuração de retorno via relatórios de análise, implementação de plano de mídia em conjunto com área responsável etc...

O fator crítico para a Eletrobras, ainda que não deliberado desde o seu princípio, é a visibilidade. E sob esse aspecto o trabalho pode ser considerado satisfatório, ainda que entraves legais impeçam uma abordagem mais completa, com mais ativações durante os jogos ou mais ações de relacionamento. Incorre-se em um obstáculo semelhante ao BNDES, muito embora deva se ressaltar iniciativas pontuais como camisas para a torcida e promoção de eventos que geram também a difusão de marca.

Há ainda um aproveitamento dos patrocínios esportivos para a realização de ações em responsabilidade social, como o Basquete Futuro (esporte e cidadania para estratos vulneráveis) ou o Programa Mão na Massa (capacitação profissional). Ressalve-se, no entanto, um alcance apenas razoável – bastante aquém do potencialmente possível – decorrente da falta de alinhamento interno entre as áreas e, sobretudo, ausência de um planejamento formal a respeito das ferramentas possíveis com o patrocínio.

A Eletrobras não foge a um modelo consagrado, focado em retorno de imagem, praticado pela grande maioria das empresas patrocinadoras. O que implica a não interferência em assuntos/projetos internos (decisão acertada, dado o porte dos patrocinadores), além de não almejar o aumento da performance como objetivo em si. O esforço se pauta pela tríade

criatividade-fiscalização-mensuração com relação aos ativos de visibilidade oferecidos pelo patrocinado que, bem utilizados, exaltam a imagem institucional da Eletrobras.

O caráter exógeno das decisões a respeito da carteira de apoio esportivo dificulta estabelecer os fatores críticos consistentes. Nada impede, por exemplo, que um proponente com baixo potencial de projeção em visibilidade venha a alterar os objetivos da equipe responsável dentro da Eletrobras. Ao contrário do BNDES, cuja política e regulamento asseguram uma orientação de longo prazo, a *holding* de energia está sujeita a bruscas alterações. O que faz com que a análise sobre fatores críticos possa se tornar obsoleta, embora verídica até certo momento.

Interessante observar, finalmente, o alinhamento entre fatores críticos emanados pelos patrocinadores com aqueles percebidos pelos patrocinados. Ambos os agentes desta relação agem com conhecimento dos escopos projetados e metas a serem cumpridas. Os “*objetivos de patrocínio*” e o “*compromisso com o desenvolvimento da modalidade*” recebem igual interpretação para as duas partes – a “*tomada de decisão*”, naturalmente, é foro exclusivo do patrocinador -, de sorte que discurso e prática se assemelham. O BNDES quer o crescimento da modalidade e o retorno imagético, a canoagem assimila e trabalha sob essas bases; a Eletrobras vislumbra visibilidade e responsabilidade social, os apoiados se esmeram em prover os melhores resultados.

Apesar das pequenas incongruências assinaladas na relação Eletrobras e Vasco, cujos objetivos voltados à responsabilidade social são prejudicados por falta de estrutura e de planejamento, de modo geral diretrizes e ações estão próximas. BNDES e Eletrobras se posicionam perante o mercado de patrocínio esportivo com clareza em relação aos aspectos determinantes para estabelecimento das parcerias, fortalecendo-as.

### ***Mas afinal, quais são os fatores críticos para adesão das empresas públicas ao patrocínio esportivo?***

Para o BNDES, os fatores críticos envolvem patrocínios a ações que promovam o desenvolvimento da modalidade e que possuam potencial de retorno em mídia. Tais projetos devem ser concebidos e geridos conjuntamente pelo proponente e pelo corpo técnico do Banco. Evidências que corroboram essa análise estão na Política de Patrocínio Desportivo, no Regulamento de Patrocínio Desportivo e no Planejamento Estratégico para Escolha da Modalidade; constam na Informação Padronizada (IP) relativa ao projeto “Equipe Permanente de Canoagem Slalom”, com os objetivos pretendidos na concessão do apoio; aparecem nas declarações divulgadas na imprensa pelo Presidente do BNDES, Luciano Coutinho, em ocasião do anúncio da canoagem como modalidade patrocinada; e, finalmente, são abordadas nas



entrevistas concedidas pelo Assessor da Presidência para Apoio ao Esporte no BNDES e pelo Presidente da Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa) ao autor desta dissertação.

Para a Eletrobras, o fator crítico preponderante se relaciona à obtenção de visibilidade espontânea. As evidências estão na estrutura organizacional, que insere a gestão esportiva como atividade de comunicação; sobressaem em diversos momentos na entrevista com o Chefe do Departamento de Relações Institucionais (PRR); são percebidas nas contrapartidas pelo patrocínio à Confederação Brasileira de Basquete (CBB) e ao Vasco da Gama, quase todas espaços para aplicação da logomarca Eletrobras; são detectadas nos instrumentos para mensuração do patrocínio - os relatórios Informídia por exemplo- que avaliam o retorno em função da visibilidade; e, por fim, são recorrentes nas entrevistas com o Presidente da CBB e com o Diretor de Marketing do Vasco da Gama, ambos confirmando a orientação da Eletrobras para a máxima exposição de marca.

A análise sobre fatores críticos expandida às outras empresas estatais toma por base as premissas *tomada de decisão, objetivos do patrocínio e compromisso com o desenvolvimento do esporte*. Parte-se delas para estabelecimento de um modelo gradativo para aplicação aos casos de patrocínio esportivo envolvendo empresas públicas, em uma tentativa de generalizar o conhecimento obtido pela investigação explicativa. Nesse modelo, padronizam-se os seguintes fenômenos: a) as decisões sobre patrocínios são tomadas por esferas acima das instâncias técnicas, b) a expectativa se volta ao desenvolvimento da modalidade, sem intervenções e c) o uso das ferramentas de marketing esportivo visa ao retorno em visibilidade. As empresas, a partir desse protótipo analítico, posicionam-se em algum ponto nessas três linhas das premissas. Tal exercício, inclusive, foi realizado na seção “discussão” desta dissertação.

O objetivo maior da dissertação, em suma, pode ser considerado atingido. No decorrer das análises dos casos e das discussões foi possível a identificação dos motivos e fatores críticos que levam empresas públicas a patrocinarem o esporte. A associação com instituições esportivas possibilita ganhos de imagem para as empresas, advindos a partir da exploração de visibilidade e/ou desenvolvimento técnico do próprio esporte.

Com relação à metodologia do estudo desenvolvida, o autor crê que os objetivos foram cumpridos. Para Yin (2005), o sucesso de uma pesquisa social empírica se evidencia pela mensuração da “validade de construto”, “validade interna”, “validade externa” e “confiabilidade” no estudo de casos múltiplos. Sobre esses aspectos, observa-se que:

a) validade do construto: os casos estudados foram possíveis de comparação e mensuração a partir das suposições estabelecidas. A análise a partir dos dados reunidos consegue ser

classificada em algumas destas suposições.

b) validade interna: as relações causais conseguem ser definidas e correlacionadas. O processo de tomada de decisão condiciona os objetivos pretendidos com o patrocínio esportivo, e vice versa; o processo de tomada de decisão influencia o comprometimento com a modalidade, e vice versa; os objetivos pretendidos se relacionam o comprometimento com a modalidade, e vice versa. Em suma, todas as associações são plausíveis e possuem nexo causal para os resultados da pesquisa metodológica.

c) validade externa: os resultados obtidos no estudo de caso do BNDES e da Eletrobras podem ser generalizados a outras situações similares dentro do universo. Houve inclusive esses exercícios no tópico “discussão”, ainda que sem maiores pretensões para uma investigação científica mais aprofundada.

d) confiabilidade: o levantamento dos dados, a filtragem das informações relevantes e as relações entre as variáveis apresentadas permitem dizer que a pesquisa apresentada possui confiabilidade satisfatória. É possível supor que um investigador que faça uso de procedimentos semelhantes obtenha resultados semelhantes.

Os objetivos intermediários e as questões levantadas, por sua vez, foram esmiuçados na seção “Referencial teórico”. A recorrência à ampla bibliografia fundamentou as respostas sobre benefícios do marketing esportivo às empresas a partir da visão de vários especialistas no assunto. Morgans e Summers (2008) percebem o marketing esportivo como uso estratégico do esporte para gerar atenção, retorno institucional de imagem e vantagens competitivas a produtos/empresas. Dolphin (1998) identifica a recorrência cada vez maior ao patrocínio esportivo pelo interesse midiático e envolvimento do público, de forma a tornar a aparição das marcas patrocinadoras constante e expressiva. Brunoro (2011) pensa o patrocínio ao esporte como ferramenta estratégica para consecução de objetivos institucionais voltados à comunicação, ao relacionamento e ao benefício econômico, com pelo menos quinze ferramentas de aplicação. Nesta compilação de ideias, encontram-se sinteticamente as respostas às indagações que também motivaram esta produção acadêmica.

A dissertação teve também o mérito de abordar o patrocínio esportivo sob perspectiva técnica, refutando tabus de que o apoio das empresas públicas se motiva por politicagem e interesses escusos. O trabalho expõe todo um esforço profissional para a melhor

gestão dos patrocínios que evidencia o vertiginoso desenvolvimento que essa indústria experimenta nos dias de hoje. E as empresas públicas, ao contrário do senso comum e apesar das limitações legais, são exitosas na obtenção de ganhos mercadológicos e de comunicação em decorrência destes patrocínios.

É claro que os fatores críticos que levam empresas públicas a apoiarem o esporte não se esgotam com esta dissertação. Muito pelo contrário, abrem-se possibilidades de estudar outros casos de patrocínio esportivo envolvendo entidades públicas para dali se retirarem as generalizações e as particularidades. Ou mesmo estabelecer outras bases metodológicas, que acompanhem o ritmo constante de evolução deste nicho de patrocínio, capazes de produzir conhecimentos mais profundos e atualizados acerca da questão.

Também se constitui terreno fecundo de investigação o confronto entre objetivos pretendidos e curso de ação em patrocinadores esportivos públicos e privados. A dissertação que agora se encerra nega o estigma amador na gestão dos patrocínios pelas empresas públicas. Mas quais seriam as diferenças entre os patrocínios esportivos nestas duas esferas empresariais?

O esporte produz emoção, euforia, expectativa e ídolos. A forma de consumo se dá, portanto, de maneira entretida e passional. Incorporar esse caráter peculiar do fenômeno esportivo às estratégias de mercado e à comunicação da instituição é o que distingue experiências bem-sucedidas das malfadadas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, Antonio. **A Bola da Vez: O Marketing Esportivo como Estratégia de Sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

BANCO DO BRASIL, site. [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br), acessado em 25/10/2010

BARRIE, Houlihan. **The Government and Politics of Sport**. N. York, EUA: Routledge, 1991

BEATTY, S. E.; KAHLE, L. R. & HOMER, P. **Personal values and gift giving behaviour: A study across cultures**. Journal of Business Research, 2001

BRESSAN, F. - **O método do estudo de caso**. São Paulo, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, 2000.

BRUNORO, José Carlos. Presidente da BSB (Brunoro Sports Business). Palestra ministrada em ocasião do “Fórum Internacional de Marketing Esportivo”, promovido pela ABA Eventos, em 16/08/2011.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Relações entre Marketing e Esporte**. São Paulo:\_\_\_\_, 1992.

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

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003

COSTA, V. L. C. (Organizadores) - **Efetividade das políticas de saúde: experiências bem-sucedidas na América Latina**. São Paulo, Ed. Biruta, 2008.

DOLPHIN, R. **Sponsorship: perspective on its strategic role**. Northampton, UK: Corporate Communication: international journal, 2003.

ERDOGAN, B.; KITCHEN, J. **Managerial mindsets and the symbiotic relationships between sponsorship and advertising**. Marketing Intelligence & Planning, 1998

FARDIM, José Carlos, superintendente de comunicação da Confederação Brasileira de Vôlei (CBV). Entrevista realizada em 03/09/2010.

HINCH, Thomas; HIGHAM, James. **Sport Tourism Development**. Channel Views Publication, Canadá: \_\_\_\_\_, 2003.

JOBBER, D. **Principles and practise of Marketing**. \_\_\_\_: McGraw-Hill, \_\_\_\_

KAHLE, L.R. **Social values and consumer behaviour: research from the list of values**. Lawrence Erlbaum Associates. Nova Jérsei, 1996.

KASZNAR, Istvan Karoly; GRAÇA F, Ary S. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego** – Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

KASZNAR, Istvan Karoly; GRAÇA F, Ary S. **Estratégia empresarial – Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol**, São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

KELMAN, H.C. **Processes of opinion change**. Public Opinion Quaterly, 1961

KOTLER, Philip. **Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller** – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACINTOSCH, Donald. **Sport and Politic in Canadá**. Canadá: McQGill-Queen's University Press, 1987.

MÁQUINA DO ESPORTE, Revista. 6 mar. 2008. Disponível em: [www.maquinadoesporte.uol.com.br/v2/entrevistas.asp?id=104](http://www.maquinadoesporte.uol.com.br/v2/entrevistas.asp?id=104). Acesso em 16 maio 2008.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Lazer e Esporte no Brasil**. São Paulo: Autores Associados, 2001

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing de Patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MILLER, K.E. **Wired: energy drinks, jock identity, masculine norms and risk taking**. Journal of American College Health; Helfred Publications, 2008

MORGAN, Melissa Johson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo; Thomson, 2008

MULLIN, B.; HARDY, S; SUTTON, W. **Sport Marketing**, Illinois, EUA: Champaign, 1993

PARVATIYAR, A. & SHERTH, I.N. **The domain and conceptual foundations of relationship marketing**. Thousand Oaks, California: Sage, 2001.

PINE, B. Joseph II ; GILMORE, James II. **The experience economy: work is theatre & every business a stage** - Boston: Harvard Business School Press, 1999.

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

POPE, N. & VOGES, K. **The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention**. Sport Marketing Quarterly, 2000

POZZI, Luiz Fernando. **A grande Jogada: teoria e prática em marketing esportivo/ Luiz Fernando Pozzi** – São Paulo: Globo, 1998.

REIN, Irving. **Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores/ Irving Rein, Philip Kotler, Ben Shields**; tradução Raul Rubenich. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

Relatório Anual do Banco do Brasil 2009; disponível em [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br). Acessado em 13/09/2011

RODRIGO, J. - **Estudo de caso**. Brasília, Vestcon Editora, 2008.

SHANK, Matthew D. **Sports marketing: a strategic perspective** – Nova Jersey, EUA: Pearson Prentice Hall, 2009.

Site Arena Marketing Esportivo. Disponível em [www.arenasports.com.br](http://www.arenasports.com.br), acessado em 03/07/2010

Site Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), disponível em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acessado em 13/09/2011 e 22/11/2011.

Site da CBV (Confederação Brasileira de Voleibol), disponível em [www.cbv.com.br](http://www.cbv.com.br). Acessado em 25/10/2010

Site da Máquina do Esporte, disponível em [www.maquinadoesporte.com.br](http://www.maquinadoesporte.com.br). Acessado em 24/03/2011

Site Meio & Mensagem. “O peso do patrocínio estatal”, disponível em [www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto\\_de\\_vista/2011/10/31/O-peso-do-patrocinio-estatal.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2011/10/31/O-peso-do-patrocinio-estatal.html). Acessado em 01/12/2011.

Site do Ministério do Esporte, disponível em [www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br). Acessado em 07/09/2011

Site da Secretaria de Comunicação Social, disponível em [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). Acessado em 23/04/2011 e em 07/09/2011

Site TN Online. “Estatais dominam patrocínio dos esportes brasileiros em Pequim”, disponível em [tnonline.com.br/noticias/economia](http://tnonline.com.br/noticias/economia). Acessado em 13/03/2010.

SOMOGGI, Amir. **As características singulares do esporte como produto de marketing**. Disponível em [www.arenasports.com.br/colunas\\_amir.asp](http://www.arenasports.com.br/colunas_amir.asp). Acessado em 12/06/2003.

SPEED, Richard & THOMPSON, Peter. *Determinants of Sports Sponsorship Response*. Journal of the Academy of Marketing Science SPRING. Melbourne: University of Melbourne, 2000.

TELLIS, W. **The Qualitative Report** [On-line serial], 1997. Disponível em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>

TRAIL, D.F. Anderson, and FLINK, J. **A theoretical model of sport spectator consumption behavior**. International Journal of Sport Management, vol.1, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, 2001.

VERONEZ, Luis Fernando Camargo. **O Planejamento Governamental e o Orçamento do Setor Esportivo**. Universidade Federal de Pelotas. Rio Grande do Sul, 2002.

YIN, R. **Interorganizational partnerships in local job creation and job training efforts**. Washington, DC: COSMOS Corp, 1989.

\_\_\_\_\_. **Applications of case study research**. Califórnia, EUA: Sage Publishing, 1993.

\_\_\_\_\_. **Case study research: Design and methods**. Califórnia, EUA: Sage Publishing, 1994.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Califórnia, EUA: Bookman, 2005

ZEM, Carlos Alberto & MACHADO, Jefferson Roberto. **Marketing Esportivo: um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo**. Piracicaba: UNIMEP, 2003