



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**O patrocínio esportivo como estratégia de  
diferenciação: O caso Fluminense-Unimed**

**Henrique Hamawy**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2019.





**Henrique Hamawy**

**O patrocínio esportivo como estratégia de diferenciação: O  
caso Fluminense-Unimed**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Fabio de Paula

Rio de Janeiro  
Novembro de 2019.

## RESUMO

HAMAWY, Henrique. **O patrocínio esportivo como estratégia de diferenciação**: O caso Fluminense-Unimed. Rio de Janeiro, 2019. 63p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em um mercado cada vez mais competitivo, empresas de todos os segmentos buscam maneiras de se diferenciar das concorrentes. No âmbito esportivo, o patrocínio vem ganhando destaque, formando parcerias que fortalecem tanto os clubes como as empresas. Essas parcerias visam melhorar o desempenho do time dentro de campo, a contratação de melhores jogadores e a melhoria de imagem do time, atraindo a torcida e fortalecendo os times. Porém, para ter sucesso em um patrocínio, um estudo e uma avaliação estratégica da melhor forma de atuação se fazem necessários, para assim, o clube se diferenciar de seus rivais, e agregar valor para a marca. Um famoso caso de patrocínio esportivo e aliança estratégica foi entre Fluminense e Unimed, o que possibilitou que o clube tivesse mais dinheiro para investir, contratasse melhores jogadores e melhorasse o desempenho dentro de campo, se diferenciando, assim, de seus rivais. Visto isso, o trabalho busca analisar o caso citado, entendendo como os clubes podem se diferenciar dos rivais e concorrentes com um patrocínio, para assim, alcançar seus objetivos dentro e fora de campo.

Palavras-chave: patrocínio ; parcerias ; desempenho ; estratégia ; diferenciação ; concorrentes ; valor

## **ABSTRACT**

HAMAWY, Henrique. **Sports sponsorship and differentiation strategy: Fluminense-Unimed case.** Rio de Janeiro, 2019. 63p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In a competitive market, companies want to be different from their competitors. In sports segment, the sponsorship is building partnerships, which make clubs and companies stronger. The goal of that partnership is to improve the performance of the team, hire better players and improve the club image, and thus, making the team stronger and improving the image of the club. But, being successful in this business is hard. Is necessary to figure out the best strategy in that area, in order to be different from the competitor, and aggregate value to the brand. A famous case of sport sponsorship and strategic alliance was between Fluminense and Unimed, which allowed the club to improve the team and the performance, being different from the other clubs. Seen this, the study wants to analyze that case, understanding how the clubs can be different from their competitors, with a good sponsorship, in order to achieve their goals.

Palavras-chave: sponsorship ; partnership ; performance ; strategy ; differentiation ; competitors ; value.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1.1. Contextualização	8
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Objetivo principal	13
1.2.2. Objetivos secundários	14
1.3. Delimitação do estudo	14
1.4. Relevância do estudo	14
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Marketing	16
2.1.1. Marketing esportivo	17
2.2. Patrocínio	19
2.2.1. Patrocínio esportivo	19
2.3. Estratégia	22
2.3.1. Tipologia de Porter	23
2.3.2. Tipologia de Mintzberg	25
2.4. Análise Swot	27
2.4.1. Análise do ambiente externo	28
2.4.1.1. Oportunidades	29
2.4.1.2. Ameaças	29
2.4.1.3. As 5 forças de Porter	30
2.4.2. Análise do ambiente interno	31
2.4.2.1. Forças	32
2.4.2.2. Fraquezas	32
2.4.2.3. VRIO	32
2.5. Cogestão	35
2.5.1. Cogestão esportiva	35
2.6. Aliança	36
2.7. Avaliação de desempenho	38

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	40
3.1. Tipo de pesquisa	40
3.2. Coleta de dados	41
3.3. Descrição do perfil dos entrevistados	42
3.4. Análise dos dados coletados para estudo	43
3.5. Limitações do método	43
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1. Descrição do caso	45
4.2. Análise ambiental	47
4.2.1. Ambiente externo	47
4.2.1.1. 5 forças de Porter	48
4.2.1.2. Análise estratégica e da aliança	50
4.2.2. Ambiente interno	50
4.3. Análise VRIO	52
4.4. Análise e avaliação de desempenho	54
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	55
5.1. Sugestão para trabalhos futuros	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Crescimento do patrocínio no mundo	8
Figura 2: Principais patrocinadores da NBA	10
Figura 3: Evolução do patrocínio da NBA	12
Figura 4: Crescimento do patrocínio no futebol brasileiro	12
Figura 5: Mix de marketing esportivo	18
Figura 6: Modelo de decisão do patrocínio	20
Figura 7: Engenharia do patrocínio esportivo	21
Figura 8: Estratégias genéricas de porter	25
Figura 9: Modelo VRIO e suas questões chave	34
Figura 10: Proposta de avaliação dos recursos	34
Figura 11: Tipos de aliança e seus exemplos	38
Figura 12: Ações para ativar o conteúdo patrocinado	53

## **LISTA DE TABELAS**

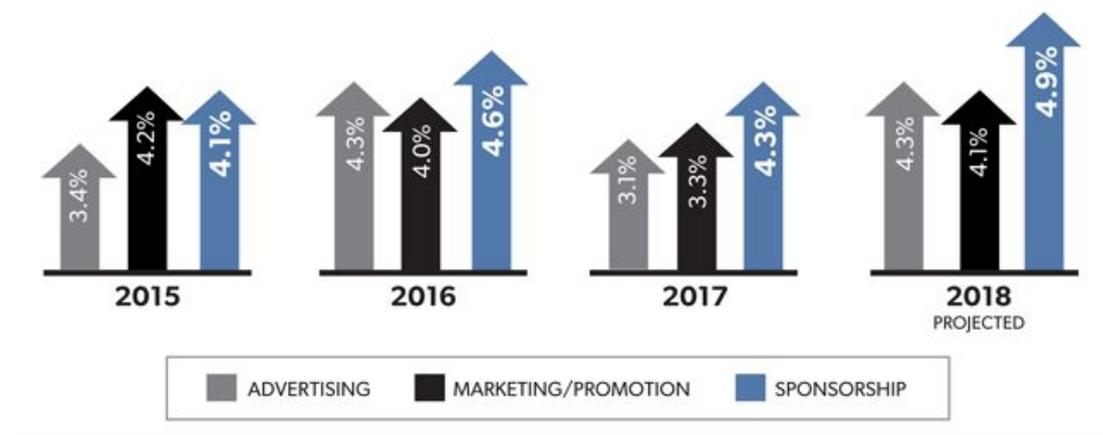
Tabela 1: Gestores do Fluminense	42
Tabela 2: Torcedores do Fluminense	43
Tabela 3: Análise VRIO	52

# INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

Os eventos esportivos, nos dias de hoje, são acompanhados por uma grande quantidade de pessoas, seja comparecendo aos estádios, seja assistindo pela televisão. Capaz de proporcionar sentimentos difíceis de serem explicados, como paixão, devoção e fanatismo, o esporte têm provocado mudanças no mercado ao longo da história (Silva et al., 2014).

Tamanha visibilidade atrai empresas de todo o mundo interessadas em divulgar a marca nos uniformes dos times. Esses times buscam se diferenciar para captar dinheiro. Essa busca tem levado os clubes a optarem por novos meios de divulgação e interação com o seu torcedor, além das tradicionais divulgações por meio do rádio, televisão e jornais (Rocco, 2006). Dentre as formas de arrecadar dinheiro, o patrocínio esportivo tem apresentado um grande crescimento. A figura 1 mostra o crescimento do patrocínio no mundo nos últimos anos, se comparado ao marketing e propaganda.



© 2018 ESP Properties, LLC. All rights reserved.

Figura 1: Crescimento do patrocínio no mundo.

Fonte: ESP Properties.

Com isso, o patrocínio esportivo tem que, cada vez mais, se reinventar. Patrocinadores tem que ser originais e criativos, para assim, ganhar a maior exposição possível durante o período em que sua marca está aparecendo nos diferentes veículos sociais. (Jiffer; Roos, 1999, p. 38).

Quanto maior a exposição, mais a empresa consegue se diferenciar e aparecer para o grande público, gerando diversos benefícios. Segundo Smith (2008) o motivo básico e o benefício principal para um patrocinador começar uma parceria, é ganhar exposição para a marca, e a vantagem de ser associada com um time específico ou atleta.

Essa diferenciação é importante, pois, segundo Molina (2009), através do esporte, pode-se obter um rico mundo de imagens, possibilitando às empresas se associarem a conceitos como juventude, esforço, superação, liderança e aventura. Dado que as equipes esportivas estão entre as comunidades com a marca mais poderosa da sociedade (Heere; James, 2007), não surpreende que muitas ações das marcas se concentrem nas marcas esportivas. Alguns estudos comprovam os efeitos positivos para a marca, como participação, venda de produtos e propaganda boca a boca positiva (Hedlund, 2014). Com isso, Organizações tendem a ligar sua imagem aos grandes eventos e clubes esportivos, para assim, se diferenciarem das concorrentes e atrair o público-alvo aparecendo nas mídias sociais e veículos de comunicação do clube, e, assim, para os torcedores, pois as comunidades de fãs de esportes são consideradas "como plataformas para a co-criação de valor" (Pongsakornrungsilp; Schroeder, 2011) e, assim, os profissionais de marketing tentam construir e manter comunidades ativas (Jahn; Kunz, 2012).

Visto isso, pode-se observar que o esporte tem gerado quantias e recursos muito grandes, fazendo com que empresas estejam dispostas a investir nesse âmbito. A figura 2 demonstra os principais patrocinadores da NBA.

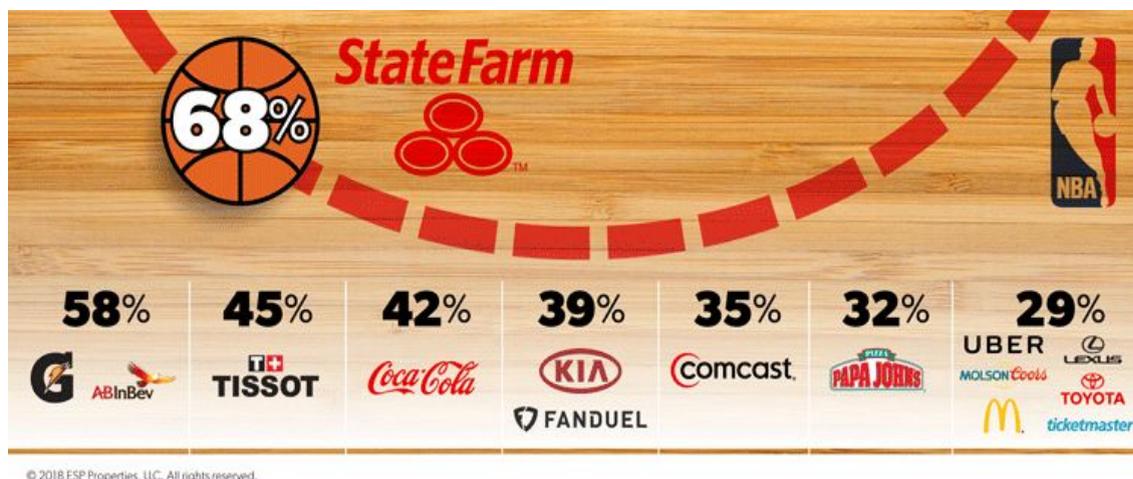


Figura 2: Principais patrocinadores da NBA.  
Fonte: ESP Properties, 2008.

No mercado brasileiro, este patrocínio de múltiplas equipes também se fez presente. Na Copa União de 87, a Coca Cola viu uma grande oportunidade de mercado, já que a CBF não ia custear o campeonato brasileiro daquele ano, e patrocinou praticamente todos os times da competição, viabilizando-a. Dessa forma, entrou forte com sua marca no mercado esportivo. Mas, teve problemas com o Grêmio, visto que o time não queria uma marca estampada em sua camisa de vermelho, cor predominante do Internacional, seu principal rival.

Afif (2000) diz exatamente isso, citando que a organização esportiva não deve ser descaracterizada, mantendo seu nome e cores, por exemplo.

Uma pesquisa feita pelo portal Folha, em 2019, explica o fenômeno que estamos discutindo. O mercado de patrocínio esportivo acompanha as tendências do mercado geral de altas, podendo-se citar os investimentos no ramo de bebidas, alimentos, e mais recentemente, bancos de investimento (Folha, 2019).

Além disso, também é comum que exista relação e conexão entre vários patrocinadores do mesmo time. Diferentes patrocinadores podem ser associados uns aos outros por serem notados em um contexto relacionado e, portanto, ganharem benefícios um do outro por meio da associação (Jiffer; Roos, 1999, p. 39-40). Eles completam que associando-se a marca a um time ou a uma

personalidade esportiva, benefícios, como respostas positivas e conexões emocionais entre a marca e o torcedor, podem ser desenvolvidos.

Esses benefícios já são estudados e analisados há algum tempo. Segundo Sacchettin (2009), a partir da década de 70, empresas passaram a enxergar no marketing esportivo uma oportunidade de divulgação em grande escala, e ao mesmo tempo, atrelar sua marca ao conceito de esporte, saúde e bem-estar.

No entanto, há sempre um risco de exposição e associação negativa, e este é um fator a se considerar. Jiffer e Roos (1999, p. 58) abordam a maneira que a exposição pode afetar a associação com a marca em diferentes momentos, tanto bons quanto ruins. Eles complementam que o fraco desempenho de uma equipe ou o declínio na popularidade podem afetar a associação entre a equipe ou a personalidade e a marca, o que poderia afetar a imagem da marca de modo geral.

Como exemplo, pode-se citar O Tour de France, competição de ciclismo ocorrido em 2007, onde vários dos principais patrocinadores (Adidas, T-Mobile e Audi) deixaram de patrocinar o evento devido a testes positivos de drogas de alguns competidores (Bühler; Nufer, 2008).

Ocorridos como o citado acima não interferem somente no esporte em si, mas também, nas empresas que tem seu nome divulgado e relacionado ao evento. Portanto, para ter um resultado eficaz no patrocínio, as empresas devem garantir que seus interesses sejam cumpridos, participando, também, das decisões e estratégias internas dos clubes e eventos.

O mercado esportivo possui um grande alcance, o que obriga as empresas a terem essa estratégia bem definida. Melo Neto (2000, p.45) explica exatamente isso:

O retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos esportivos é quatro vezes maior do que uma boa campanha publicitária. (Melo Neto, 2000, p.45).

Tamanho retorno explica o fato das empresas investirem milhões no âmbito esportivo. A figura 3 mostra a evolução do patrocínio da NBA ao longo das últimas temporadas, e como seu valor aumentou ao longo dos anos.

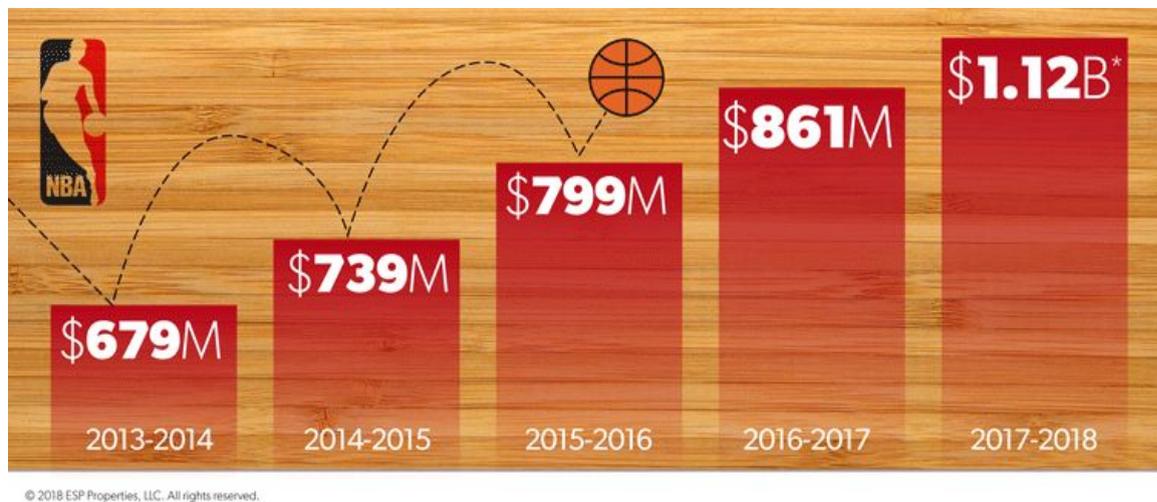


Figura 3: Evolução do patrocínio da NBA.  
Fonte: ESP Properties, 2018.

Uma pesquisa do Datafolha em 1999 (Datafolha, 1999) apontou o futebol como o meio ideal para obter visibilidade no mercado no Brasil. Isso pode ser explicado pela grande proporção que os eventos esportivos podem causar. Em consonância com esse achado, pode-se observar que o patrocínio está muito presente no futebol brasileiro. A figura 4 abaixo mostra o crescimento do patrocínio no futebol brasileiro de 2003 a 2012, tanto para os clubes como para a CBF, demonstrando que, no Brasil e no mundo, as empresas têm investido cada vez mais espaço dentro do esporte.

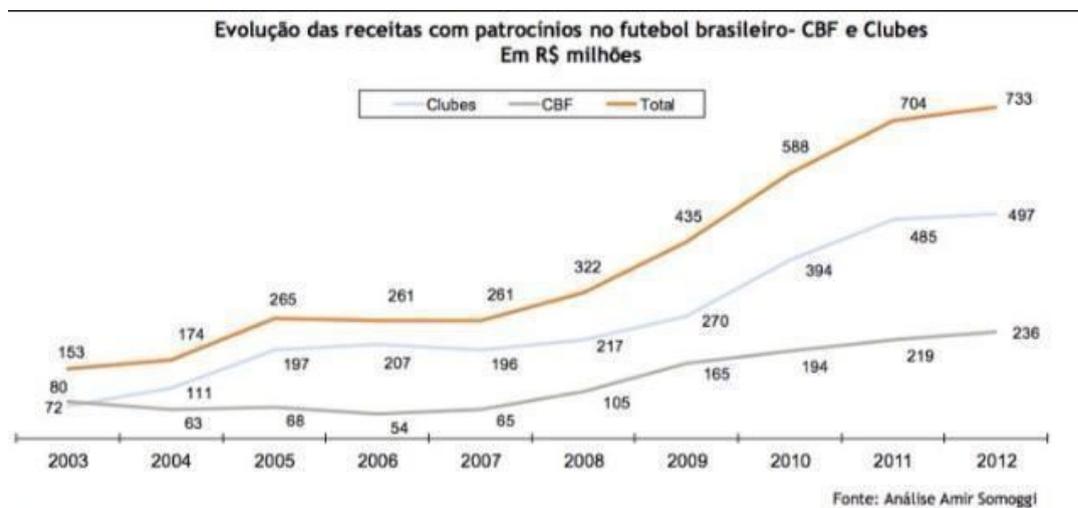


Figura 4: Crescimento do patrocínio no futebol brasileiro.  
Fonte: Análise Amit Somoggi.

Esse investimento tem gerado consequências diversas para clube e empresa. O chamado benefício mútuo e a abertura da tomada de decisão por parte dos clubes para a empresa, aumentando sua participação e interesse, é conhecido como cogestão do esporte. Nesse sentido, Rein (et al., 2007) afirma que a organização esportiva deve decidir o grau de influência do patrocinador, tendo que escolher, muitas vezes, entre a insatisfação de seus torcedores por uma ampla abertura e a sua própria sobrevivência. Pode citar, como casos relevantes de cogestão esportiva, o Palmeiras com a Crefisa e Fluminense com a Unimed, que buscavam se diferenciar da concorrência.

Para essas estratégias de diferenciação terem o resultado esperado, as empresas têm que conquistar o torcedor dos clubes, se relacionando cada vez mais com o time, através de ações de marketing, benefícios e experiências, promovendo assim, uma associação da marca com o clube. No mercado atual, portanto, não basta apenas ter a logo na camisa do time, ou a marca estampada em um outdoor.

Levando em conta as grandes proporções que as parcerias entre empresas e os clubes tomaram, e o tamanho poder social, passional e financeiro que ambas possuem quando estão juntas, torna-se importante analisar como essas parcerias podem beneficiar os clubes, especialmente os que pretendem se diferenciar dos

seus concorrentes e conquistar melhores resultados esportivos. A partir dessa realidade, este trabalho se propõe a responder à seguinte pesquisa:

Como as parcerias entre empresas e os clubes podem reforçar as estratégias de diferenciação (Porter, 1986) dos últimos, aumentando seu mercado e alcançando resultados dentro e fora de campo?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo principal**

Pode-se observar que, muitas vezes, o clube fica refém da tomada de decisão e escolhas da empresa patrocinadora. Com isso, o lado da empresa fica em evidência, fazendo com que os objetivos dos clubes fiquem em segundo plano.

Verificando a existência desta lacuna, o objetivo principal do trabalho é observar, analisar e entender como os clubes podem se beneficiar ao atuarem no âmbito do patrocínio esportivo, e identificar as melhor estratégias para terem sucesso no negócio. Para isso, o caso do Fluminense com a Unimed, será analisado.

### **1.2.2. Objetivos secundários**

O objetivo principal relatado acima se divide nos seguintes objetivos secundários:

1. Estudar como os clubes podem se diferenciar dos concorrentes através do patrocínio esportivo, tornando como base o caso do Fluminense com a Unimed.
2. Determinar estratégias e operações que clubes patrocinados pelo mesmo patrocinador podem ter para se aproximarem, e assim, terem seu negócio e mercado alvo ampliados, levando em conta os aspectos envolvidos no caso Fluminense-Unimed.

3. Compreender, também, a estratégia que os clubes adotam ao se depararem com um resultado não esperado, ou seja, quando um clube não corresponde às expectativas, e o efeito disso na organização, e o que podem fazer para solucionar isso.

### **1.3. Delimitação do estudo**

O estudo se baseou no caso de parceria entre Fluminense e Unimed, olhando sob a ótica do clube as consequências e análises da parceria. A delimitação temporal do estudo foi desde o início da parceria, em 1999, até o dia que foi encerrada, em 2014, para assim, poder observar o desenvolvimento da parceria e a evolução do clube a cada temporada. Sendo assim, o estudo foca nos objetivos e resultados objetivos pelos clubes, e não pelas empresas.

Visto isso, o estudo foi delimitado pelas entrevistas de dirigentes do Fluminense na época (1999-2014), somadas as entrevistas dos torcedores, não tendo, assim, entrevistas para gestores da Unimed, impossibilitando uma triangulação de dados, focando, assim, na parte dos clubes envolvidos.

### **1.4. Relevância do estudo**

O estudo se mostra relevante para entendermos a visão dos clubes envolvidos em patrocínio esportivo. Relevante para entender o que um clube deve fazer para obter o maior retorno possível com o patrocínio, conseguindo, assim, se diferenciar de seus rivais e concorrentes.

O estudo proporciona uma base para a tomada de decisão dos clubes para escolher a melhor estratégia com o patrocinador, minimizando os riscos durante o caminho, e fazendo valer o planejamento estratégico estabelecido, aumentando as chances de sucesso dentro e fora de campo.

Ademais, o estudo se mostra importante para que os clubes possam estabelecer uma relação de confiança e profissional com a empresa patrocinadora, melhorando o relacionamento comercial e social de ambos, identificando, assim, a

melhor estratégia de aproximação e divulgação da marca do clube, por meio do patrocínio.

O estudo, além disso, cita casos passados de co-gestão e patrocínio, como do Fluminense com a Unimed, por exemplo, e o resultado por parte dos clubes. Isso se mostra importante pois serve de análise para outros clubes que, futuramente, pensam em negociar com uma empresa para patrociná-lo, além do caminho a ser seguido e análise dos ambientes.

O estudo cita casos de patrocínio passados que obtiveram sucesso e divulgação muito grandes, mas, ao fim da parceria, empresa e clube acabaram a relação, seja por falta de planejamento estratégico, seja por questões de marketing/finanças. Por isso, citar casos passados de patrocínio e identificar erros e acertos, se faz importante para clubes estudarem, para não cometer o mesmo erro no futuro.

Encontra-se, também, um referencial teórico com o conteúdo analisado e abordado, com conceitos importantes para o entendimento do estudo, seguido pela metodologia, a qual vai mostrar a forma com que o estudo foi levado e os métodos utilizados para o desenvolvimento do mesmo. Finalmente, a conclusão será apresentada, com os resultados obtidos e com análise dos mesmos.

## **CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO**

Como o trabalho vai analisar aspectos estratégicos e de marketing ligados a patrocínio, além de estratégias de diferenciação e cogestão (conceitos que estão intimamente ligados) se faz necessário uma abrangência teórica relacionada a esses conceitos, ligando-os ao âmbito esportivo.

O capítulo se divide em seções, as quais citam termos diversos e sua relação com esporte. A primeira se resume em marketing, e a derivação ao marketing esportivo, seguido pela segunda seção, falando de patrocínio e patrocínio esportivo.

A terceira seção, por sua vez, resume conceitos de estratégia, sendo dividida em tipologia de Porter e tipologia de Mintzberg.

Nas seções seguintes, apresenta-se as análises dos ambientes externo e interno, com análise SWOT, 5 forças de Porter e análise VRIO. Finalmente, para fechar o capítulo, conceitos de co gestão (esportiva), aliança e desempenho completam o referencial teórico.

### **2.1. Marketing**

O marketing, basicamente, busca facilitar as vendas, analisando o ambiente para aumentar o mercado e agregar valor. Com isso, segundo (Pinheiro; Gullo, 2005, p. 20), marketing é o processo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, em que o primeiro busca satisfazer a suas necessidades e a seus desejos e o segundo a suas metas organizacionais.

Para isso acontecer, diversos fatores têm que ser analisados, dependendo do mercado e da estratégia. Visto isso, Bennet (1995) define Marketing como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços,

promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Para satisfazer essas metas, conhecer o cliente é essencial para tomar a melhor decisão estratégica. Kotler e Armstrong (2003) explica que o trabalho do marketing é conseguir satisfazer o cliente entregando benefícios com a finalidade de atrair novos clientes, prometendo valores superiores aos da concorrência, fidelizando seus clientes e atraindo novos.

Mas, manter os clientes antigos fidelizados também tem se mostra fundamental para a Organização. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2003), os dois principais objetivos de marketing são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e preservar os clientes atuais, oferecendo-lhes satisfação.

Com isso, uma empresa necessita do marketing para atingir suas metas, e assim, ser reconhecida. No âmbito dos clubes de futebol, assim como de todas as organizações do meio dos esportes, existem atividades de marketing específicas. A esse conjunto de atividades chamamos marketing esportivo, que será explicado a seguir.

### **2.1.1. Marketing esportivo**

Stotlar e Dualib (2005) afirmam que o Marketing Esportivo é basicamente a aplicação dos princípios do marketing aos agentes do esporte, como os times e as ligas, e também a produtos que possuem relação com o esporte, nos quais podem ser citados as bebidas e os artigos esportivos.

Visto isso, se relacionar com o cliente no meio esportivo e promover relação com ele necessita do desenvolvimento de estratégias e ações para promoção. Segundo (Mullin et al., 2000) o marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores desportivos através de processos de troca.

Stotlar e Dualib, (2005) complementa que o Marketing Esportivo comporta uma gama de ações direcionadas para o desempenho e a divulgação de atividades

esportivas, clubes e associações, por meio do patrocínio de equipes ou de clubes ou pela promoção de eventos esportivos.

POIT (2006) completa definindo o Marketing esportivo como um dos segmentos do marketing tradicional que se utiliza do desporto como meio de agregar, fortalecer, construir, ampliar e preservar a imagem de uma instituição, personalidade, marca ou produto, tendo uma grande vocação comercial.

Essa vocação comercial atrai grandes empresas, para, com o marketing esportivo, agregar valor a sua marca. Cardia (2004) afirma que “o marketing esportivo tem, entre suas missões, a geração de resultados para os patrocinadores”.

Para isso, existem diversos meios para conseguir gerar valor e resultados, e cabe ao marketing esportivo fazer isso. Para (Bertoldo, 2000), marketing esportivo é um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou pelo patrocínio de equipes e clubes esportivos.

Com isso, o termo marketing esportivo vem se tornando cada vez mais forte e presente no dia-a-dia das empresas, e para entendê-lo melhor, é necessário compreender o mix de marketing esportivo (Fagundes, 2012). A Figura 5 detalha esse mix, que é inspirado nos 4Ps do composto de marketing (produto, preço, promoção e ponto de venda).



Figura 5: Mix de marketing esportivo.  
Fonte: Fagundes et al., 2012, p. 101.

Segundo o mix de marketing esportivo proposto por Fagundes (2012), o objetivo central é atender as necessidades dos clientes do serviço do esporte, seja ele jogador, investidor ou indivíduo corporativo. Isso pode ser feito através do produto esportivo propriamente dito, como jogos, competições e marca do clube; o chamado preço do esporte, ou seja, a emissão de ingresso e a receita adquirido com isso e com marketing; promoção esportiva, através de patrocínio, publicidade e ações que fortaleçam o clube e a empresa investidora; e finalmente, através da distribuição esportiva, ou ponto de venda, como lojas oficiais, cobertura de mídia e estádio (Fagundes, 2012).

Ligado ao marketing esportivo, o conceito de patrocínio se mostra importante para ter atividades precisas de marketing, e atingir o público-alvo desejado.

## **2.2. Patrocínio**

Segundo (Cardia, 2014) o patrocínio é uma ferramenta de comunicação que liga uma marca ou uma empresa a um acontecimento que atrai um certo público. Ele completa que o patrocínio é uma técnica de comunicação que permite a empresa a associação a determinadas atividades que provocam um impacto publicitário sobre sua notoriedade e imagem e um efeito proporcional sobre suas vendas.

Essa ligação é feita para trazer benefícios e agregar valor para ambos os lados. De acordo com Contursi (2003), patrocínio e a aquisição dos direitos de afiliado, ou associar produtos, eventos e/ou marcas, com o intuito de diversificar e/ou ampliar os benefícios obtidos com esta associação.

Para conseguir sucesso, e conseqüentemente, atingir seus objetivos com a parceria, a empresa deve se comunicar com o público-alvo, e tentar promover atividades e eventos que aproximem ambos os lados com o cliente.

Stewart e Payne (2006) afirmam que as experiências sugerem que patrocinadores de sucesso compartilham algumas características comuns. Citam

que patrocínio é integrado à suas metas empresariais gerais e ao modo de fazer negócios.

### **2.2.1. Patrocínio esportivo**

Segundo Cardia (2004), é o investimento que uma entidade faz no meio esportivo com a finalidade de atingir públicos específicos e receber em troca algumas vantagens, como incremento de vendas, promoção, melhor imagem e simpatia do público.

Para Machado (2004), o patrocínio viabiliza que empresas estabeleçam-se na memória de seus consumidores e se favoreçam dos aspectos de positividade atribuídos aos valores do esporte, através de ligações formadas com eventos, clubes, entidades ou projetos esportivos.

Então, para Fernandes (2009), o patrocínio esportivo pode ser compreendido como um instrumento da comunicação em marketing, através do qual a transmissão do nome, imagem e/ou produto da empresa, realiza-se por meio do esporte.

Segundo Melo Neto (2003), ao assistir uma competição esportiva, o consumidor depara-se com a marca do patrocinador. (...) Para ele, é a empresa que está proporcionando esses momentos de descontração e de pura emoção. Segundo Mullin (et al., 2004), o patrocínio esportivo está baseado em um conjunto de atividades vinculadas ao processo de comunicação que faz uso do marketing do esporte e do estilo de vida a ele associado, para transmitir mensagens a determinado público alvo.

Para Meenaghan (2001), os objetivos do patrocínio esportivo são auxiliar a empresa a atingir objetivos específicos, dentre os quais: aumento de vendas, conquista de mercado, conhecimento da marca/empresa, influência da percepção e atitude de consumidores, realização de ações de hospitalidade corporativa, alcance de formadores de opinião, criação de uma relação de proximidade com

comunidades próximas e até mesmo satisfação do interesse pessoal de um executivo

Portanto, interligando o patrocínio esportivo com marketing, comunicação e público alvo, chega-se ao modelo de decisão do patrocínio, que vai auxiliar a tomar a melhor decisão possível. A figura 6 mostra o modelo proposto.

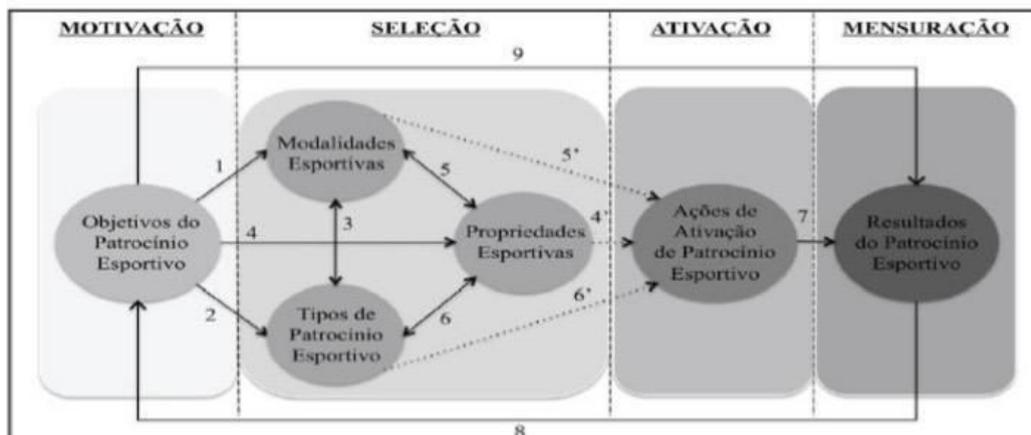


Figura 6: Modelo de decisão do patrocínio.

Fonte: Sá e Almeida, 2012.

Segundo esse modelo, a decisão de patrocínio esportivo é dividida em quatro etapas: motivação, seleção, ativação e mensuração. A primeira, motivação, diz respeito aos objetivos do patrocínio esportivo, o que é esperado para com o patrocínio. Após, a etapa da seleção explica as etapas de seleção de um patrocínio. Primeiro, escolher as modalidades esportivas e os tipos de patrocínio que será implementado, e daí, partir para as propriedades esportivas. A terceira etapa, da ativação, demonstra o que os parceiros podem fazer para ativar a marca de ambos, e atrair os clientes. Com isso, a última etapa, da mensuração, vai analisar os resultados obtidos através do patrocínio esportivo.

Para isso, é fundamental ter uma análise e acompanhamento dos diversos departamentos da empresa para patrocinar aquele que dá mais retorno - social e financeiro - para a empresa. Tem que levar em consideração os objetivos de marketing, ou seja, o que ela busca ao patrocinar no esporte e quais as consequências de imagem que ela deseja ter com o patrocínio; o plano orçamentário, ou seja, a condição financeira da empresa, e os valores envolvidos,

em outras palavras, o investimento financeiro que a empresa está disposta a fazer para patrocinar no âmbito esportivo e entrar nesse mercado; e finalmente, a análise do conteúdo esportivo, o que envolve as pessoas que estão assistindo e a participação destes no evento, os clubes/jogadores que estão participando do campeonato/evento, e se o público alvo tem interesse no produto/serviço que a empresa oferece. Esses fatores compõem a engenharia do patrocínio esportivo, representado abaixo pela figura 7.



Figura 7: Engenharia do patrocínio esportivo.

Fonte: Muniz, 2014, p.32

### 2.3. Estratégia

O conceito de estratégia é muito antigo, e vem constantemente evoluindo com os anos. Uma visão milenar, segundo Ghemawat (2000), era de que a estratégia era uma forma de vencer o oponente, um instrumento de vitória na guerra. Porém, foi levado a outros ambientes, como político, empresarial, econômico, mas se mantendo no objetivo de definir caminhos (Stead; Stead, 2008).

Para isso, a empresa deve conhecer e analisar o ambiente e o contexto que está inserida. Por esse ponto, Ansoff (apud Kennedy, 2000) diz que o conceito de estratégia parte de que uma empresa seja capaz de: identificar o negócio em que

deveria estar, usar critérios específicos para buscar oportunidades estratégicas e de ter regras estabelecidas relativas às decisões, para reduzir o processo de seleção as melhores opções.

Segundo Hamel e Prahalad (1995) estratégia é o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa. Com a evolução das empresas e o aumento da competitividade, uma estratégia bem definida passou a ser essencial para o bom funcionamento da Organização. Como citam Dess (et al., 2007), ela visa preparar a organização para enfrentar o ambiente da atualidade, por meio das competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva.

O planejamento da estratégia adequada envolve diversas variáveis, como custo, ações de marketing e mercado-alvo. Segundo Perreault e McCarthy (2002), uma estratégia de marketing especifica um mercado-alvo e um composto de marketing.

Portanto, observa-se que, para a empresa escolher o melhor caminho, deve analisar os indicadores que podem influenciar na estratégia, para assim, tomar a melhor decisão possível. Existem diferentes caminhos, e estes variam de acordo com o que cada empresa deseja.

Esse caminho pode ser determinado por diferentes estratégias. Considerando-se as diferentes estratégias possíveis, diversos autores tentaram classificá-las em modelos genéricos que pudessem ser utilizados por todos os tipos de empresa e nos quais, qualquer estratégia poderia ser enquadrada. Nessa revisão, falaremos de dois dos principais: a tipologia de Porter e a tipologia de Mitzberg.

### **2.3.1. Tipologia de Porter**

Para Porter, uma estratégia competitiva pode ser definida como ações que a empresa planeja para se adaptarem ao ambiente externo. O livro “Estratégias competitivas” de Michael Porter, publicado em 1985, veio a expor a base teórica,

destacando a segmentação básica em estratégias competitivas baseadas em custos ou diferenciação, além de evidenciar a idéia da cadeia de valor (Ghemawat, 2000). Ele apresentou três estratégias competitivas, que são liderança em custo, diferenciação e enfoque.

A liderança em custo é uma estratégia que ocorre quando a empresa reduz seus custos em relação a concorrência, para assim, obter maior participação no mercado. Porter (2005, p.43) cita:

A liderança no custo total permitirá que esta obtenha retornos acima da média, protegendo assim a empresa dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido.

A estratégia de liderança em custos permitirá que a empresa se sobreponha sobre a concorrência pois custos reduzidos fazem com que o lucro aumente. Visto isso, Faulkner e Bowman (1992) salientam que, na prática, tanto gerentes quanto pesquisadores, costumam, incorretamente, associar liderança em custo com concorrência em segmentos de preços baixos.

Porter (1980) ainda completa que o custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à competição por preços. Ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço (Partridge; Perren, 1994).

Certo e Perter (2000) alertam que existem alguns riscos associados a esse tipo de estratégia, sendo eles: os concorrentes imitam; tecnologia muda; outras bases de liderança baseada em custos são destruídas.

Já a estratégia de diferenciação ocorre quando a empresa busca oferecer algo inovador, diferente da concorrência, que assim, agregue valor à marca, melhorando a imagem e atraindo novos clientes. Com isso, Hitt (2008), afirma que ela tem foco no desenvolvimento de características que diferenciam um produto ou serviço que agregue valor ao cliente. Proporciona uma vantagem competitiva para a organização, e é o tipo de estratégia que as empresas utilizam

ao patrocinarem times e eventos esportivos. Losekann e Guitierrez (2002), Mintzberg (1988) e Porter (1985) citam maneiras que um produto pode ser considerado diferenciado, podendo citar características físicas e funcionais; venda e entrega; serviços pós-venda; imagem e redução do custo de utilização do comprador.

Com ampla gama de possibilidades de diferenciação, autores costumam dizer que o mercado é dividido em diversas partes. Segundo Hunt e Morgan (1994), a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes torna difícil falar-se em um mercado que atinja toda a indústria, quando na realidade, existem segmentos de mercado.

Visto isso, pode-se afirmar que a estratégia de diferenciação melhora a atuação da empresa perante o mercado, entendendo melhor o cliente, mantendo uma gestão estratégica bem definida, e tendo mais facilidade para proporcionar valor ao consumidor, pois segundo (Las Casas; Garcia, 2007), a diferenciação age nos consumidores para assegurar uma posição de destaque em suas mentes.

Porém, também existem riscos relacionados a esse tipo de estratégia. Bethlem (2001), os cita como: competidores imitam o produto; razões de diferenciação se tornam sem importância para os compradores; perda da proximidade de custos; os que enfocam na diferenciação obtêm maior diferenciação no segmento de mercado.

Finalmente, a estratégia no enfoque visa um mercado específico, para atender as necessidades desse segmento de mercado ou restrito ao consumidor. Segundo Mintzberg (1988), enquanto a liderança em custo e diferenciação se referem a como competir, enfoque se refere a onde competir. Porter (1986, p. 52) completa com a seguinte afirmação:

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Os riscos, segundo Bethlem (2001) são: os competidores imitam; o segmento alvo torna-se estruturalmente não-atraente; a estrutura do mercado desmorona; a demanda desaparece; concorrentes do mercado global dominam o segmento; as diferenças dos segmentos para outros diminuem; as vantagens de uma linha ampla aumentam; novos enfoques que consideram os subsegmentos da indústria.

A figura 8 abaixo resume as estratégias genéricas de Porter e seus requisitos.

ESTRATÉGIA GENÉRICA	EXPERIÊNCIA E RECURSOS NORMALMENTE EXIGIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS MAIS COMUNS
Liderança global de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígido controle de capital e acesso ao capital;</li> <li>• Experiência em engenharia de processos;</li> <li>• Investimento Sustentado;</li> <li>• Intensa supervisão da mão-de-obra;</li> <li>• Produtos projetados com vistas a facilidade de fabricação;</li> <li>• Sistema de distribuição com baixo custo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos;</li> <li>• Relatórios de controle frequentes e detalhados;</li> <li>• Organização e responsabilidades estruturadas;</li> <li>• Incentivos baseados no escrito cumprimento de metas quantitativas;</li> </ul>
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte capacidade de marketing;</li> <li>• Engenharia de produto;</li> <li>• Talento Criativo;</li> <li>• Forte capacidade em pesquisas básicas;</li> <li>• Reputação da corporação quanto á qualidade ou liderança tecnológica;</li> <li>• Longa tradição na indústria ou combinação única de experiências trazidas de outras indústrias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte coordenação entre funções P &amp; D;</li> <li>• Desenvolvimento de produtos e marketing;</li> <li>• Mensuração subjetiva e incentivos, em vez de mensuração quantitativa;</li> <li>• Benefícios destinados a atrair mão-de-obra altamente especializada, cientistas e pessoas criativas;</li> </ul>
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima dirigida para uma meta estratégica em particular.</li> </ul>

Figura 8: Estratégias genéricas de porter.

Fonte: Certo; Peter, 1993, p. 137.

### 2.3.2. Tipologia de Mintzberg

Mintzberg, por sua vez, amplia a visão de Porter e diz que a estratégia pode ser classificada em seis tipos, sendo elas: diferenciação por qualidade, por design, por suporte, por imagem, não diferenciada e diferenciação por preço. Visto isso, Morgan (1996) afirma que essa abordagem tem como ponto inicial mostrar que a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto coeso de relações entre planejamento da estrutura, a idade, o tamanho, a tecnologia da empresa e as condições existentes no ramo industrial no qual se acha operando.

Dado esse conjunto de fatores que compõem a tipologia de Mintzberg, Hall (1984, p. 31) diz que essa é uma abordagem multifacetada, predominantemente baseada nos modos como as organizações se estruturam para fazer face às várias contingências que enfrentam.

A diferenciação por preço é utilizada, normalmente, onde o mercado não tem muita diferenciação, a estratégia de diferenciação por preço, segundo Mintzberg, consiste em cobrar um preço mais baixo do que a concorrência, e assim, atrair mais clientes. Ocorre, portanto, em mercados onde os produtos são semelhantes, e o cliente vai escolher, assim, o produto com preço mais barato.

A estratégia de não diferenciação diz que é possível uma empresa não se diferenciar, mas sim, copiar as ações e agir conforme a concorrência, desde que o mercado permita isso. A estratégia de não diferenciação é semelhante ao conceito de “meio termo” estabelecido por Porter.

Já a diferenciação por imagem é percebida quando uma empresa tenta melhorar sua imagem, oferecendo produtos, serviços e ações que a diferencie da concorrência, melhorando a percepção dos clientes perante a marca, e estimulando sua imagem positiva. Pode ser observada, também, através de propaganda, marketing e publicidade e divulgações. Por essa ótica, Marcondes (2000) afirma que a imagem é o resultado da comunicação da empresa com os seus clientes, através de propagandas, mídia independente, logotipo, entre outras coisas que permitem a um indivíduo associar uma imagem boa ou ruim sobre uma empresa. A forma de comercialização também é uma maneira de diferenciar seu produto.

Mintzberg define a diferenciação por suporte como diferenciação periférica, ou seja, é o “algo a mais” que a empresa oferece ao consumidor, seja melhorando o serviço de entrega, seu prazo, e suas condições. Pode-se citar, como exemplos de diferenciação por suporte, a abertura de um canal direto com o cliente, atendimento 24 horas e assistência técnica.

A diferenciação por qualidade, por sua vez, se define por entregar um produto/serviço melhor do que a concorrência. Os critérios utilizados, segundo Mintzberg, são: maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.

Com isso, Philip Kotler e Gary Armstrong (2007), afirmam que qualidade do produto ou serviço, significa que o mesmo seja capaz de mostrar um alto desempenho, através de alguns critérios, tais como durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação, reparos, entre outros. Paladini (2004), completa que a qualidade passa a ser a característica que atende “totalmente” ao consumidor e envolve todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que o cliente deseja.

Ainda, pode-se definir qualidade como a percepção do cliente perante ao produto, e o que ele, de fato, recebeu. Gianesi e Corrêa (1994), com isso, dizem que a avaliação da qualidade que o cliente faz durante ou após o término do processo de compra se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço (o que se constitui em expectativa) e o que ele percebeu do serviço prestado (percepção do cliente).

Finalmente, a diferenciação por design ocorre quando uma empresa oferece um produto com características distintas aos da concorrência, tendo assim, um produto diferente. Pode-se citar, como exemplos de diferenciação por design, produtos ou máquinas tridimensionais, que se diferenciam dos métodos tradicionais. (Pequini, 2005 apud Tedeschi, 1978) afirma que tem como principal objetivo chamar a atenção do consumidor para o produto, através do conhecimento da psicologia do consumidor e por meio do atrativo estético da forma, cor e textura.

## **2.4. Análise Swot**

A análise swot interpreta a competitividade de uma organização, segundo quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A partir dessas variáveis, é possível fazer um diagnóstico dos ambientes interno e externo, que a empresa está inserida. Segundo (Daychouw, 2007), é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

A análise do ambiente interno é tão importante quanto a do externo, e tem como objetivo a identificação dos pontos fortes e fracos da organização

(Maximiano, 2008). Kotler e Keller (2007) citam algum desses fatores, como por exemplo, a reputação da empresa, a eficiência na determinação do preço, a cobertura geográfica, a estabilidade financeira, as instalações, a capacidade de produção e a liderança.

Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (Rodrigues et al., 2006).

Chiavenato e Sapiro (2003), citam que a função da análise swot é cruzar as oportunidades e ameaças externas a organização, com seus pontos fortes e fracos. Assim, a empresa pode obter vantagem competitiva. Slack; Lewis (2001) definem:

A abordagem SWOT considera vantagem competitiva a maneira pela qual deve-se explorar as oportunidades criadas em ambientes competitivos utilizando os pontos fortes da empresa, enquanto neutraliza-se as ameaças externas e evitando ser surpreendido por fraquezas internas.

Dias (2003) complementa:

Ao fazer análise do ambiente e definir suas estratégias empresariais, a organização possivelmente estará à frente de seus concorrentes, pois a mesma terá o conhecimento sobre seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças utilizando a ferramenta de análise SWOT, juntamente com sua missão que permite à organização definir melhor suas estratégias.

Fernandes (2013) ainda cita que a competitividade das empresas vem sendo considerada um fator primordial para a vitalidade das organizações, complementando que é a análise de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades se tornou uma ferramenta fundamental para que este processo aconteça.

### **2.4.1. Análise do ambiente externo**

O ambiente externo visa analisar as ameaças e oportunidades do ambiente, e este é fundamental pois para Bethlem (2001), o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa.

A análise externa envolve diversas variáveis, e consiste em alguns elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, naturais, sócio-cultural, clima econômico e político, conforme afirmam Barney e Hesterly (2009).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), deve-se avaliar por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos.

Cobra (2003), completa que o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Para Daychouw (2010) O ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer Organização.

#### **2.4.1.1. Oportunidades**

Para Callaes (et al., 2006), oportunidades representam situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos.

Rezende (2008) cita que oportunidades, para a organização, são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las.

Martins (2007), diz que oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São

fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

#### **2.4.1.2. Ameaças**

Callaes (et al., 2006) define ameaça como situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos.

Já (Martins, 2007), tem uma visão que ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico. Ele completa que são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento.

Para Moraes (2008), as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

#### **2.4.1.3. As 5 forças de Porter**

Barney (2011, p. 65) afirma que o modelo das cinco forças tradicionalmente foi aplicado para identificar a atratividade total de uma indústria. Para isso, Porter (1986) diz que a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: Novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e concorrentes.

Os novos entrantes são aqueles que buscam se inserir no mercado, atingindo um determinado setor, e encarando as barreiras de entrada. Porter (1986) define essa força como o grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar nesse mercado e concorrer por clientes. Ele ainda completa que os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e em geral, recursos substanciais.

Porém, pode-se enfrentar barreiras de entrada. Porter (1986), com isso, diz que a ameaça de entrada pode ser maior ou menor, dependendo das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar. Quanto mais barreiras de entrada, maior a dificuldade de penetração no mercado. Como exemplo de barreiras de entrada, pode-se citar diferenciação do produto e identidade da marca.

O poder de barganha dos fornecedores, por sua vez, representa o que os fornecedores podem fazer para melhorar suas condições no negócio. Eles podem fazer isso aumentando os preços ou reduzindo a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Um fornecedor que oferece um produto diferenciado não pode ser facilmente descartado, portanto aumenta o seu poder de barganha (Porter, 1986).

Já o poder de barganha dos clientes se dá quando os consumidores têm poder de negociar e pressionar o mercado, através de demanda por preços mais baixos ou qualidade mais elevada. Isto ocorre, geralmente, em mercados onde não há muita diferenciação entre os produtos, e o consumidor é sensível aos preços. Essas forças podem ser maiores ou menores dependendo do poder de barganha que esses compradores detêm (Porter, 1986).

Os produtos substitutos, para Porter (1986), são aqueles que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria, e podem reduzir os retornos potenciais dessa mesma indústria, pois coloca um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro, além de reduzir as fontes de riqueza que uma indústria pode obter ao médio e longo prazo.

Finalmente, a rivalidade entre os concorrentes se mostra importante para compreender os seus competidores, analisando-os com base em suas dimensões, como o seu tamanho, crescimento e sua lucratividade, atribuindo para cada um deles sua importância relativa (Porter, 1986).

## **2.4.2. Análise do ambiente interno**

A análise do ambiente interno de uma organização ajuda a identificar o que a empresa pode fazer bem, e onde estão suas deficiências, no que deve se preocupar.

Segundo Ferrell e Hartline (2009), forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financeiras e órgãos do governo).

Chiavenato e Sapiro (2003) definiram os critérios para avaliação do ambiente interno. São eles: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

A análise do ambiente interno se mostra importante pois, através dele, a empresa pode ter uma vantagem competitiva, potencializando suas forças, e minimizando suas fraquezas.

### **2.4.2.1. Forças**

Segundo Matos (et al., 2007), forças podem ser definidas como Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente.

Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, e devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

#### **2.4.2.2. Fraquezas**

Para Matos (et al., 2007), fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização.

Martins (2007), considera fraquezas como aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

#### **2.4.2.3. VRIO**

O modelo VRIO divide os recursos em quatro atributos para verificar o grau de competitividade que existem em cada um deles, é uma ferramenta que faz a análise interna das forças e fraquezas de uma Organização. Barney e Hesterly (2011) definem os recursos como todos os ativos que são controlados pela organização e que a habilitam a conceber e implementar estratégias eficientes, classificando-os em recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

Barney e Hesterly (2011) o definem como um modelo integrador amplo o suficiente para ser aplicado na análise de casos e cenários de negócios e simples o suficiente para ser compreendido e compartilhado, analisando apenas o seu ambiente interno. Ele coloca, também, os recursos internos da Organização como geradores de valor.

O modelo VRIO, portanto, representa as características que os recursos devem possuir, para assim, gerar vantagem competitiva e conseqüentemente, se diferenciar da concorrência. Vasconcelos e Cyrino (2000), diz que a vantagem competitiva decorre de níveis de desempenho econômico acima da média de mercado, em função das estratégias adotadas pelas organizações.

Os recursos úteis para formulação de estratégias e criação de valores são aqueles que detêm valores para a empresa. Quando estes pontos são identificados, se tem material para que os gestores analisem e trabalhem uma forma de usá-los a favor do desenvolvimento e evolução da empresa (Lacerda, 2014).

O modelo VRIO faz sua interpretação de acordo com quatro variáveis: Valor, raridade, imitabilidade e organização. No que diz respeito ao valor, um recurso é considerado valioso na medida em que ele melhora a eficácia e/ou a eficiência da empresa (Rungtusanatham et al., 2003). A empresa, além de manter os recursos valiosos, deve explorá-los o máximo possível.

Rungtusanatham (et al., 2003) define a questão da raridade como essencial para a empresa obter vantagem competitiva sustentável, e a empresa deve, assim, explorar recursos que sejam considerados raros. Com um produto raro em mãos, além de agregar valor para si próprio, a empresa está, ao mesmo tempo, tirando valor da concorrência, aumentando, assim, a importância de um produto considerado raro.

No que diz respeito a imitabilidade, um produto/serviço tem que ser difícil de ser imitado, para assim, gerar uma vantagem competitiva. Para isso, Porter (1985), cita:

Existem mecanismos que fazem com que a imitação seja custosa, sendo estes: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (ii) ambigüidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso.

Finalmente, a questão da Organização se mostra importante pois as empresas devem explorar e organizar seus recursos, de modo que possam aproveitá-los ao máximo. Necessariamente, a empresa precisa explorar o potencial desses recursos para gerar vantagens competitivas sustentáveis (Barney; Hesterly, 2011).

A figura 9 abaixo resume o modelo VRIO, e as questões chave envolvidas em cada atributo.

VRIO	QUESTÕES CHAVE
<b>Valor</b>	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental ou neutralize uma ameaça?
<b>Raridade</b>	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
<b>Imitabilidade</b>	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
<b>Organização</b>	As outras políticas e os procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Figura 9: Modelo VRIO e suas questões chave.

Fonte: Barney; Hesterly, 2011, p29.

De acordo com a atribuição de valor, raridade, imitabilidade e organizacional da empresa, Barney e Hesterly desenvolveram uma proposta para avaliação de recursos. A figura 10 abaixo representa essa avaliação.

UM RECURSO É:					
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado?	Implicações competitivas	Força/Fraqueza
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Força distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força distintiva sustentável

Figura 10: Proposta de avaliação dos recursos.  
 Fonte: Barney; Hesterly, 2011 p.52

## 2.5. Cogestão

Ainda existem divergências quanto ao conceito de cogestão, assumindo significados distintos de acordo com o autor. Niedenhoff (1991) cita que não existe uma definição amplamente aceita do termo. Muitas vezes, é usado com sentidos diferentes, e, não raro, com traços ideológicos implícitos. O autor completa que inclui-se na cogestão direitos escalonados como acesso a elementos informativos e documentos (como planos, por exemplo), ser ouvido, debater, se aperfeiçoar no aprendizado, fiscalizar, consultar, apresentar sugestões, bem como reclamar.

Tragtenberg (1989) completa que a cogestão é entendida oficialmente como o equilíbrio de poderes, tendo em vista o bom funcionamento da empresa.

Caballero e Carvalho (1998) ainda citam as vantagens e desvantagens desse método. Segundo eles, aspectos como co-decisão, transferência de *know-how* e comprometimento nos objetivos mútuos são percebidos como vantagens, e a perda de uma certa autonomia, por parte da organização, e uma possível dependência do patrocinador são as principais desvantagens.

A cogestão, apesar de ter sido criada com o objetivo básico de integrar empregadores e empregados para o alcance das metas das organizações, com o decorrer do tempo, passou a ser desenvolvida em outros segmentos e com outras funções. Recentemente, um dos setores que optaram, ainda que timidamente, pela aplicação dessa técnica, foi a área esportiva (Caballero; Carvalho, 1998).

### **2.5.1. Cogestão esportiva**

Segundo Caballero e Carvalho (1998), a cogestão esportiva é uma técnica gerencial que tem como objetivo fazer com que as ações de um determinado processo de patrocínio esportivo sejam administradas em conjunto. A real importância dessa técnica é que toda decisão em um determinado processo de patrocínio esportivo ser tomada em conjunto pelas partes envolvidas (não isolada), obedecendo às metas preestabelecidas para o alcance dos objetivos propostos.

Caballero e Carvalho (1998) completam que, para a empresa investidora, a implantação da cogestão esportiva é fundamental, visto que com ela tem-se a oportunidade de participar ativamente, e de forma integrada, do processo de decisão do patrocínio (parceria).

Ela se mostra importante para as empresas que atuam no meio esportivo, pois permite que as empresas atuem de acordo com sua estratégia, e tenham influência na decisão final a ser tomada, com uma estratégia de atuação que tenha ligação com o seu planejamento. Nesse sentido, Rein, Kotler e Shields (2008) enfatizam que é preciso parar com sugestões, ideias ou razões isoladas e partir para o planejamento formal, trabalhando as marcas esportivas com visão profissional”.

Para as entidades esportivas a cogestão se mostra importante pois ele transmite e fornece credibilidade para o investimento, e facilita a comunicação com o parceiro, visto que este tem que, também, ser participativo no processo de patrocínio.

Como exemplos de co gestão no futebol brasileiro, cita-se o caso do Juventude com a Parmalat e do Fluminense com a Unimed. Em ambos os casos as empresas eram ativas no dia-a-dia e tomada de decisão dos clubes, agindo, também, de acordo com seus interesses e perspectivas.

## **2.6. Aliança**

O conceito de aliança ainda sofre divergências de autor para autor. Não existe um conceito universalmente aceito para o termo, e autores, com isso, tem visões diferentes de aliança. Por exemplo, Teece (1992) define aliança como acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Gulati (1998), nessa linha, completa que alianças estratégicas têm por definição acordos espontâneos entre empresas, envolvendo serviços, tais como: trocas, divisões, co desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviço.

Hagedoorn e Narula (1996), por sua vez, dizem que existem duas classificações para aliança. Primeiro, as que envolvem participação acionária, como joint-ventures, por exemplo. Por outro lado, aquelas alianças baseadas somente em contrato entre parceiros, sem participação acionária.

Pela visão de Dussauge e Garrette (1995, 1997), aliança pode ser definida como projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. Contudo, segundo os autores, cada firma mantém a sua independência.

Garai (1999) completa que as alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Henneveld (2006) completa que são contratos de relacionamento baseados em incentivos, onde as partes acordam para trabalhar juntas, como um time integrado, baseado nos princípios de equidade, confiança, respeito, abertura, sem disputas e sem culpados.

Besanko (et al., 2004) afirma que aliança ocorre quando duas ou mais empresas concordam em colaborar no desenvolvimento de projetos,

compartilhando informações ou recursos produtivos. Essas empresas se juntam buscando agregar valor para elas, e sendo assim, segundo Yoshino e Hangan (1996), ela aumenta a eficácia das estratégias competitivas das Organizações participantes, proporcionando, assim, benefícios mútuos de tecnologia, qualificação ou produtos.

Assim, para ter sucesso dentro de uma aliança estratégica, Harbison e Pekal Jr. (1999), analisam o desempenho de acordo com alguns pontos-chaves dentro da parceria, como por exemplo, o equilíbrio entre as forças, o valor incrementado, construção de relacionamentos e adaptação.

Como meios de agregar valor para a empresa, Noleto (2000, p. 17) cita que, com alianças, as Organizações somam forças, descobrindo formas de otimizar seus recursos, seus conhecimentos, potencialidades, agregando esforços com as organizações afins. Amato Neto (2000, p. 42) ainda cita outros motivos para a formação de alianças, e a conseqüente busca de valor, como por exemplo, a combinação de competências e a utilização de know-how de outras empresas, a divisão do ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos, exploração de oportunidades e experiências, produtos com qualidade superior e mais diversificada, compartilhamento de recursos, maior pressão no mercado e fortalecimento do poder de compra. A figura 11 abaixo evidencia os tipos de aliança e os principais exemplos.

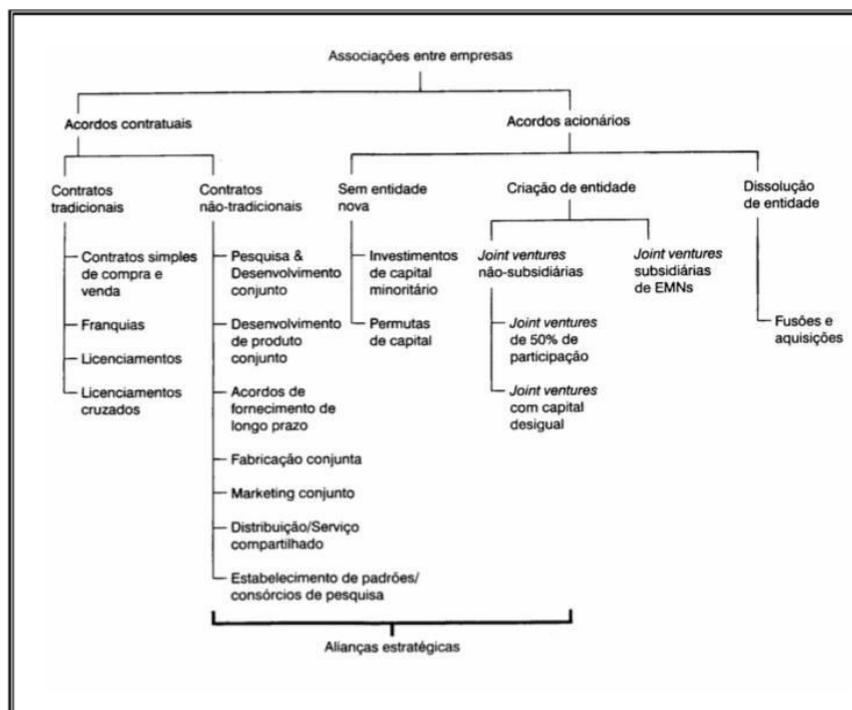


Figura 11: Tipos de aliança e seus exemplos.

Fonte: Yoshino; Rangan, 1996.

## 2.7. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho varia de acordo com as atividades exercidas, metas e resultados, é válida para determinar a contribuição de um negócio para a Organização. Visto isso, Dessler (2003) define como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. Para Chiavenato (2004), a avaliação do desempenho ajuda para reduzir as incertezas, e com isso, serve como uma espécie de prevenção para a Organização. Lucena (1992) completa citando que é a comparação do que aconteceu (resultado), com a meta que foi estabelecida antes.

Para obter essa avaliação, Pontes (2010) cita alguns caminhos a seguir, podendo citar a análise dos resultados desejados pela Organização e os obtidos; acompanhamento de desafios propostas; correção de rumos e avaliação de resultados. Essas avaliações, segundo o autor, tem o objetivo de tornar o planejamento da empresa dinâmico; melhorar a qualidade, produtividade e satisfação do cliente; desenvolver pessoas e melhorar as competências, aumentar o

comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa e geração de informações.

Sink e Tuttle (1993) enfatizam a importância da gestão e avaliação do desempenho, citando que ela é projetada a fim de estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, fazendo com que a organização possa competir, sobreviver e crescer.

Para isso, alguns indicadores são necessários. Autores como Hronec (1994, p. 4) estudam a importância de medir e avaliar o desempenho, e citando que essas medidas devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral.

World Bank (1996) completa citando situações onde a avaliação, análise e indicadores de desempenho podem ser usadas, como por exemplo, planejamento estratégico, processos orçamentários, avaliação dos resultados, marketing e gestão de qualidade.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

Este capítulo explica as decisões tomadas para a elaboração do trabalho, e o desenvolvimento e método do estudo. Primeiramente, na seção 3.1, foi exposto o tipo de pesquisa utilizada, explicando o desenvolvimento e como o tema foi pesquisado. Após citar sobre a pesquisa, a seção 3.2 explicou através de qual maneira a coleta de dados foi feita, e os mecanismos utilizados para chegar a esses dados. Após a pesquisa e a coleta de dados, o perfil dos entrevistados foi destacado na seção 3.3, seguido pela maneira com que a análise dos mesmos decorreu, na seção 3.4, e como os resultados dessa análise foi importante para o decorrer do trabalho. Finalmente, a seção 3.5 abordou as limitações do estudo e o que não foi possível ser coletado para o trabalho.

### **3.1. Tipo de pesquisa**

O trabalho foi desenvolvido sob a ótica da pesquisa descritiva. Na pesquisa descritiva, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião (Barros; Lehfeld, 2007). Gil (2002) completa que as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever características de uma determinada população ou fenômeno, visando o estabelecimento de relações entre variáveis. Tal tipo de pesquisa busca identificar e compreender os vínculos existentes entre as variáveis de forma a determinar a natureza da relação.

Para isso, ela exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987).

Com relação ao tipo de pesquisa, esta pode ser classificada como qualitativa. Malhotra (2001, p. 155) define pesquisa qualitativa:

Metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema. (Malhotra, 2001).

O método utilizado foi o estudo de caso único onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (Perovano, 2014). Segundo (PATTON, 2002), pode ser considerado um estudo de caso quando há a reunião de informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno. (GIL, 2007) complementa que é um método que permite um amplo e detalhado conhecimento sobre o tema, envolvendo-se em um estudo sobre o assunto. Por fim, (MARTINS, 2008), aborda que o referencial teórico sustenta o estudo de caso, orientando as questões e proposições do estudo, reunindo as informações obtidas, por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências.

Ademais, uma pesquisa bibliográfica também foi feita, visto que o trabalho utiliza dados, informações, livros e dados disponíveis ao público, os quais complementam a pesquisa descritiva. Esta classificação está coerente com Marconi e Lakatos (2009), que definem a abrangência da pesquisa bibliográfica como toda a literatura já tornada pública em relação ao tema de estudo.

### **3.2. Coleta de dados**

Existem dois tipos de dados. Dados primários e secundários. Mattar (1986, p. 48) define: dados primários são aqueles que nunca foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados, e às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados.

Foram utilizados, no trabalho, dados primários, coletados via entrevistas, e estes apoiados por dados secundários. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas em banco de dados, artigos, livros e outras fontes de informação. Já os dados primários foram coletados através de estudo com stakeholders do caso, por entrevistas abertas conduzidas por um questionário/roteiro.

Foram entrevistados profissionais que trabalharam no Fluminense, além de torcedores, para assim, analisar as diferentes visões e o impacto no clube da parceria Fluminense-Unimed, sob a perspectiva dos entrevistados.

Foram utilizados dois roteiros para o desenvolvimento da pesquisa: um para quem estava presente no Fluminense e vivenciou a parceria dentro do clube, e outro para os torcedores. As entrevistas podem ser encontradas nos anexos I e II. Os roteiros das entrevistas foram estabelecidos previamente, e estas desenvolvidas para o entrevistado dar o ponto de vista estratégico do caso. As entrevistas foram enviadas via e-mail e respondida pelos entrevistados da mesma maneira.

### **3.3. Descrição do perfil dos entrevistados**

Para ter um comprovante do contexto da parceria, foram realizadas duas entrevistas com roteiros diferentes. A primeira (anexo I), para gestores e conselheiros que conviveram, pela parte do Fluminense, no período da parceria. Foram entrevistados gestores e conselheiros, que trabalharam no futebol do Fluminense, em uma faixa etária entre 50 e 60 anos, expondo seu ponto de vista sobre a estratégia adotada pela parceria, e os benefícios e pontos negativos pelo olhar do Fluminense.

Já a segunda entrevista (anexo II) foi respondida por torcedores gerais do Fluminense, e tinha como objetivo entender a visão dos torcedores, do verdadeiro público, sobre a parceria. Entender se a imagem da Unimed melhorou perante os torcedores, pelo investimento da Unimed e melhora de desempenho do time, consequentemente.

Com a análise do conteúdo coletado e interpretação das respostas, obteve-se os resultados, e estes analisados de acordo com a visão estratégica, levando em conta os ambientes interno e externo, e todos os fatores que influenciam na análise e interpretação dos dados obtidos.

O perfil dos entrevistados encontra-se nas tabelas 1 e 2 abaixo:

Tabela 1: Gestores e influentes do Fluminense.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS		
NOME	FUNÇÃO	IDADE
Ricardo Mazzela	Vice presidente de relações externas	60 anos
Hugo Moreira	Benemérito	54 anos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 2: Torcedores do Fluminense.

NOME	IDADE
Rodrigo Nachbar	22
Daniel Nachbar	19
Daniel Bejgel	23
Daniel Stern	22
Jessica Alvarenga	20
Joaquim Motta	23
Pedro Chueke	22
Thor Richter	23

Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3.4. Análise dos dados coletados para estudo

Após as entrevistas realizadas e atreladas ao conteúdo pesquisado, os dados foram analisados qualitativamente, para assim, descrever e interpretar o conteúdo coletado.

Finalmente, realizou-se uma análise e comparação entre o conteúdo das entrevistas, os dados secundários coletados, e o referencial teórico disponível.

Foram utilizados dados do IBOPE, Globoesporte.com e Datafolha, somados aos estudos dos autores e referencial disponível.

Os dados permitiram retratar o processo de planejamento e execução estratégica do clube, identificar os objetivos do clube no momento e durante a fusão, fazendo uma análise do futebol como um setor através de 5 forças de Porter, análise do ambiente interno via VRIO, apoiadas por uma análise SWOT, para assim, entender o ambiente no qual os clubes estão inseridos ao iniciar uma parceria.

Além disso, os dados coletados pelas entrevistas serviram como base para comprovar a teoria estudada, e assim, chegar a conclusão da análise do caso, levando em conta o estudo e análise dos dados obtidos.

### **3.5. Limitações do método**

Os dados obtidos através de entrevistas são confiáveis, porém, muitas vezes, podem representar a opinião pessoal do entrevistado. O trabalho limita-se a exposição desses dados obtidos, em junção com os disponíveis, para assim, realizar a análise completa.

Pode-se citar, também, como limitações do estudo os poucos entrevistados obtidos dentro do Fluminense, ausência de entrevistados da patrocinadora, provocando a falta de triangulação e impossibilitando a análise da perspectiva sob a ótica do outro autor importante, a empresa.

Também, a falta de entrevistados na área de marketing, por parte dos dirigentes do Fluminense, foi uma limitação sentida, visto que essa área teve participação fundamental na negociação e andamento da parceria. Visto isso, foram entrevistados conselheiros e beneméritos do Fluminense, além de torcedores, proporcionando visões distintas sobre o tema.

Ademais, o estudo de caso não permite generalização. Não se pode afirmar que em outros contextos e outras parcerias encontrariam os mesmos resultados, somente serve como uma base teórica, com conceitos e dados sobre o tema.

## **CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O capítulo a seguir se propõe a fazer uma descrição do caso, seguido pelas análises ambientais do caso Fluminense-Unimed.

### **4.1. Descrição do caso**

A Unimed tem um histórico de patrocínio em times, competições e eventos esportivos, mas o caso que mais chamou atenção foi sua relação com o Fluminense. A parceria começou quando o time estava na terceira divisão do Brasileirão, em 1999, com muitas dívidas, e a Unimed fechou em um pagamento por jogo, apenas para ter a marca divulgada na camisa. Com o valor fixado em R\$50.000,00 por jogo (Globoesporte.com), o primeiro objetivo foi alcançado, com a conquista do título nacional e o ingresso na segunda divisão. No mesmo período, o primeiro grande investimento: a contratação de um técnico de renome, Carlos Alberto Parreira, para comandar o time. Com o tempo, a Unimed foi investindo cada vez mais capital no Fluminense, e os resultados começaram a aparecer. Em 2002, com um time ainda modesto, porém com mais dinheiro e reconhecimento, a primeira grande contratação de jogador: Romário chegou, com a ajuda do patrocinador, para atuar no Fluminense. Isso gerou mais dinheiro em caixa, melhores jogadores e melhora de desempenho esportivo, o que ocasionou uma mudança de patamar no Fluminense. No primeiro ano de Romário, quarto lugar no Brasileirão, e o título do campeonato carioca. Celso Barros, em uma entrevista para o Globoesporte.com na época, explicou:

Quando acertamos a renovação do contrato de patrocínio, por 18 meses, o valor foi o mesmo do antigo compromisso (R\$ 200 mil mensais), mas há uma diferença: nos primeiros cinco meses, o dinheiro tem que ser destinado à contratação de reforços.

O Fluminense escolheu Romário e Beto. Durante este período, o clube não receberá nenhuma verba extra. Celso Barros (2002).

Antes na Série C, o Fluminense conseguiu a promoção para a Série A, e sua parceira, a Unimed, ficou cada vez mais em evidência junto com o time. Com o tempo, o Fluminense foi se estruturando, e os termos da parceria também mudaram. A Unimed tinha poder de decisão dentro do clube, arcando com dívidas, salários, e sendo responsável pelo planejamento do futebol tricolor. Como consequência, o time recebeu astros, jogadores consagrados, que por sua vez atraíam a torcida e melhoraram o desempenho dentro de campo, tornando a imagem da Unimed muito positiva perante os torcedores, o que fez com que ela se tornasse líder em seu ramo no Brasil (UOL).

Isso foi facilitado, em muito, pelo ano de 2006, onde o time, que já contava com Romário, ganhou outros reforços de peso. A Unimed, com os novos termos, pagava o salário dos medalhões, dos jogadores consagrados, e o restante era pago pelo clube, o que gerava atrasos de salários, e conseqüentemente, racha no elenco imediato (Globoesporte.com).

O citado sucesso dentro de campo foi visto, primeiramente, nesse ano de 2006, com a primeira conquista a nível nacional, da Copa do Brasil. Com o resultado dentro de campo, no ano de 2007, a Unimed passou a arcar com praticamente todos os salários do time, tendo o apoio e suporte de dirigentes do Fluminense, mudando o modelo de gestão do patrocínio. Como resultado, nesse ano, o Fluminense chegou a final da Libertadores da América, aumentando ainda mais a exposição dos dois lados, que estavam em muita evidência. O ano ainda foi marcado pela luta contra o rebaixamento, tendo o objetivo alcançado depois de 98% de chances de cair.

Com a manutenção na Série A, os investimentos não pararam. Chegaram nomes consagrados, como Deco e Rafael Sobis, se juntando a Fred, em um time que conquistou o campeonato brasileiro de 2010. Foi criada, nesse mesmo ano, a Unimed-Rio participações e investimentos S/A, que controlava os direitos econômicos dos jogadores que a empresa adquire (Globoesporte.com). Em 2011,

a primeira grande venda, de Conca, por 18 milhões de reais, dos quais a Unimed tinha direito a 40% do valor.

Por contrato, em 2012, a empresa deveria investir entre 15 e 25 milhões de reais naquele ano. Valor que foi ultrapassado, e chegou a 70 milhões de reais. Tamanho investimento resultou na temporada mais vitoriosa do futebol tricolor (junto com 1984), com as conquistas do campeonato carioca e Brasileirão deste ano.

Depois de anos de grande investimento, em 2014, a empresa passou a investir um valor menor, e houve uma mudança no modelo de patrocínio. Celso Barros, em entrevista ao jornal “O Globo” na época, explicou:

Vamos renovar por mais um ano. Mas será um modelo diferente dos outros anos, quando tínhamos um contrato mais longo. Agora, não será mais automático. Celso Barros (2014).

A renovação aconteceria no fim de 2014, desde que ambas as partes queiram. A ideia é que o valor de patrocínio seja menor que o atual. Para fazer novas contratações, precisamos ver a disposição do Fluminense, porque depender somente da Unimed é complicado.

Visto isso, 15 anos após a parceria, ela foi encerrada no final de 2015. O saldo, positivo para ambos os lados. O Fluminense voltou a ter prestígio, com times fortes e conquistas expressivas, e a Unimed aumentou seu número de clientes e sócios, se tornando referência no Brasil em seu ramo de atuação.

Visto isso, as próximas seções demonstram uma análise do ambiente, iniciando pelo ambiente externo, e em seguida, ambiente interno, além de análises de aliança, desempenho e Porter.

## **4.2. Análise ambiental**

As próximas seções demonstram uma análise do ambiente, iniciando pelo ambiente externo, e em seguida, ambiente interno, além de análises de aliança, desempenho e Porter.

### **4.2.1. Ambiente externo**

No ambiente de patrocínio esportivo e no caso do Fluminense com a Unimed em si, existem diversos fatores que influenciam e interferem no ambiente. Como oportunidades, pode-se citar a paixão do torcedor tricolor pelo clube, somado aos resultados obtidos dentro de campo, que aproximaram clube e torcida; estádios lotados, pelo grande clube formado e resultados dentro de campo obtidos; diversas ações da Unimed com o nome do Fluminense fortaleceram a marca do clube, como por exemplo, promoção por venda de ingressos na final da Libertadores, encontro com ídolos e outras ações de marketing, como visitas ao Maracanã, contribuíram para que a marca Fluminense ficasse cada vez mais forte.

No caso do Fluminense com a Unimed, a maior oportunidade identificada na época foi o investimento feito, proporcionando para o clube melhores jogadores, torcida mais satisfeita e maior investimento, tendo, assim, sucesso dentro de campo.

Mas, nesse cenário também existem ameaças, que atingem o mercado de patrocínio esportivo. No caso do Fluminense com a Unimed, especificamente, a falta de clareza na parte contratual permitia que a Unimed tivesse um grande poder de barganha, sendo, muitas vezes, uma ameaça para o Fluminense, para impor sua própria vontade (com compra de jogadores, por exemplo). Não saber com clareza os termos do contrato, tornou essa parte um alerta ao clube.

Pode-se citar, também, a chance de, após o patrocínio, o clube passar por dificuldades financeiras e institucionais, visto que o parceiro, no caso a Unimed, tinha uma participação grande nas decisões e dia-a-dia do Fluminense, além de apoio econômico, e se não tiver um planejamento e uma estratégia estabelecida, o

clube passou dificuldades. Isso aconteceu com o Fluminense, que não se estruturou com a Unimed, apenas contratou jogadores consagrados e caros, e quando a empresa saiu, o time ficou sem dinheiro para arcar com seus custos e fazer futuros investimentos.

#### **4.2.1.1. 5 forças de Porter**

Com os resultados obtidos e sob a ótica das cinco forças de Porter para analisar o ambiente externo, observa-se que, no meio do esporte, ter um patrocínio com uma estratégia bem definida ajuda o clube a se diferenciar de seus adversários. Porém, fatores do ambiente externo tem que ser levados em consideração para entender melhor esse meio.

Pela rivalidade entre os concorrentes, observa-se que no meio do futebol existe uma constante disputa entre os clubes. Seja por títulos, torcida ou arrecadação. Para ganhar essa disputa e promover sua marca, muitas vezes os clubes se beneficiam do dinheiro investido nele por patrocinadores. Com isso, consegue se estruturar, pagar as contas e se diferenciar do concorrente, ou seja, o outro clube.

Observa-se, com isso, que há uma grande rivalidade entre os clubes, que são concorrentes, e a estrutura, o capital investido e o bom time formado são fatores de diferenciação, que agregam valor perante os adversários, pelo patrocínio esportivo.

Seguindo pelo modelo de Porter, observa-se que o poder de negociação dos fornecedores, que no caso são os patrocinadores, é muito alto, ainda mais em casos de cogestão esportiva. Ao investirem nos clubes, as empresas se sentem no direito de participar e ser ativo dentro do clube, aumentando seu poder de barganha, e tendo, assim, influência dentro do clube, com o objetivo de ter retorno e agregar valor para sua marca.

Os produtos substitutos, por sua vez, correspondem a outras maneiras que a empresa pode ter para alcançar os objetivos da parceria. No caso da Unimed com

o Fluminense, por exemplo, a empresa sempre injetou muito dinheiro no clube, promovendo vitórias dentro e fora de campo para ambos os lados. Porém, quando o patrocínio deixou de ser benéfico para a empresa, eles passaram a se afastar do Fluminense, prejudicando assim, o clube, já que a Unimed era responsável por grande parte das despesas do futebol. Os produtos substitutos, por sua vez, tem forte poder nesse meio, visto que a empresa patrocinadora pode buscar outras formas de obter retorno, e como visto no caso estudado, a parte contratual, muitas vezes, não é clara e as barreiras de saída da empresa são, muitas vezes, baixas.

Um caso de sucesso em um clube serve de inspiração para outros irem na mesma direção, e encoraja a empresa a patrocinar e divulgar sua marca em outros times. Levando esses times como concorrentes, pode-se afirmar que a ameaça de novos concorrentes é alta. Seja pela Unimed ou por outra empresa, times rivais se estruturaram e formaram bons times, pegando o caso de sucesso entre Fluminense e Unimed, fortalecendo, assim, seus clubes e tendo, também, a oportunidade de diferenciação nesse meio.

Finalmente, finalizando a análise das forças de Porter, o poder de negociação dos clientes, pela ótica do Fluminense, é muito alta. Considerando os principais clientes como os torcedores do time, eles se mostram parte essencial. No caso do Fluminense com a Unimed, os clientes foram atraídos pelo grande investimento e super time que foi criado, e ao mesmo tempo, passaram a ver a Unimed com um carinho especial, tornando, também, clientes da empresa. Portanto, pela dependência que o clube e empresa tem com os torcedores (clientes), seu poder de negociação é alto, porém, quando os resultados são obtidos, a negociação se torna mais simples e benéfica para ambos os lados, com promoções de ingresso, produtos mais baratos e ações realizadas.

#### **4.2.2 Ambiente interno**

Internamente, existem também diversos fatores que influenciam na tomada de decisões no âmbito de marketing e patrocínio esportivo. Como forças, a principal identificada no caso Fluminense-Unimed foi o grande investimento

financeiro que a empresa fez no clube, proporcionando um time competitivo e aumento da torcida. Ricardo, influente no Fluminense entrevistado, citou:

Já para o Fluminense, a parceria proporcionou a possibilidade de ter um maior investimento no futebol, e com isso contratar jogadores mais caros, atrair a torcida e atingir melhores posições em campeonatos, conquistando títulos e tornando-se mais conhecido.

A Unimed, ao penetrar no mercado esportivo, entrou disposto a investir recursos no Fluminense, tornando o poder financeiro uma força a ser destacada. Além disso, o bom relacionamento entre as partes também se mostrou uma força essencial para o andamento da parceria e a conquista de resultados. Outro fator a ser destacado é a aliança que foi formada que proporcionou resultados - tanto comerciais como esportivos - fantásticos para o clube.

Ademais, a presença de gestores da Unimed no Fluminense, sendo estes profissionais bem sucedidos e torcedores reconhecidos do time, fez com que o poder de mercado e força de negociação por parte do Fluminense aumentasse muito, somado pelos resultados em campo, mudando, assim, a imagem do Fluminense perante o mercado esportivo, melhorando sua reputação no meio.

Já como fraquezas, podemos citar o fato do clube ficar refém da empresa nas tomadas de decisão, ou seja, a empresa ter mais voz dentro do clube e agir de acordo com seus interesses; o alto custo de manter um patrocínio, visto que o capital envolvido para ambos os lados e de alta quantia, e a parte contratual, que no caso do Fluminense com a Unimed, por exemplo, não era muito clara, o que permitia com que a empresa agisse de acordo com a própria vontade, e o Fluminense, muitas vezes, respeitava a decisão tomada pela patrocinadora.

Na entrevista, Ricardo, conselheiro do Fluminense, explica:

Tinha pouca preocupação relacionado ao risco. Celso Barros, presidente da Unimed, tinha plenos poderes financeiros e esportivos do Fluminense, e tomava as decisões sem se preocupar com esquema tático, e o time em si. Era mais importante ter um jogador consagrado, o que melhoraria a imagem da Unimed, que estava atrelada ao Fluminense. Jogadores que não rendem para o time, mas sim, para o clube

(crescimento da mídia, captação de torcedores), eram os preferidos, e a Unimed melhora sua imagem.

Também, pode-se citar, de certa forma, o dinheiro investido apenas em jogadores, e não em infraestrutura, o que foi bom quando a Unimed estava presente no Fluminense, mas com a sua saída, deixou o Fluminense sem caixa, e sem investimento para obter recursos no futuro.

#### **4.2.2.2. Análise estratégica e da aliança**

O Fluminense, no período da parceria, formou uma aliança com a Unimed. Essa aliança era uma parceria contratual, sem participação acionária, mas com benefícios mútuos e distribuição de valor para ambos os lados. No Fluminense, a Unimed ajudava pagando salários e investindo no time, aumentando o valor para a torcida, atraindo, assim, clientes novos. A aliança foi benéfica para o Fluminense, também, pois o clube obteve um maior espaço no mercado, aumentou o poder de barganha e tinha um parceiro por trás para dividir os riscos.

Esses riscos foram assumidos por ambos os lados. Por exemplo, com o investimento alto, o risco de não ter o retorno financeiro esperado era real, e o fim da parceria sofreu interferência disso. A Unimed, com tanto investimento, não se viu mais capaz de manter o padrão financeiro da parceria, diminuindo, assim, o valor investido. Esse risco se tornou real quando a aliança se desfez, e o Fluminense teve que, a partir desse momento, buscar outras maneiras de investir e atuar no mercado, com menos poder financeiro.

Como a Unimed tinha os direitos econômicos de diversos jogadores, o Fluminense assumiu um risco. Com o fim da parceria e da aliança, o Fluminense não se viu capaz de manter os altos salários dos jogadores, tendo que refazer seu time e mudar seu padrão. Este foi outro exemplo dos riscos assumidos na aliança que Fluminense e Unimed tinham.

Vale citar, finalmente, que a aliança de Fluminense e Unimed foi um fator que interferiu na busca de diferenciação do Fluminense, permitindo que o clube se

fortalecesse, melhorasse seu desempenho e conquistasse resultados expressivos dentro de campo.

### 4.3. Análise VRIO

Tabela 3 -Análise VRIO.

RECURSO	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZAÇÃO
CLIENTES/ TORCEDORES	SIM	SIM	SIM	SIM
MÍDIAS SOCIAIS	SIM	NÃO	NÃO	SIM
INVESTIMENTO	SIM	SIM	NÃO	SIM
REPUTAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
ESTRUTURA	SIM	SIM	SIM	SIM

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo os entrevistados e análise de dados obtidos, chega-se à conclusão que existem diversos tipos e patrocinadores no âmbito esportivo. Porém, fatores como a reputação torna-se fundamental para o andamento do mesmo. Um entrevistado citou que escândalos recentes em grandes organizações esportivas, como FIFA, CBF e Cruzeiro, atrapalha esse mercado, e os times que buscam algum patrocinador.

Ademais, no caso do Fluminense e Unimed, a parceria oferecia, segundo os dois entrevistados, serviços, ações e conteúdo raro para o clube, agregando, assim, valor para o clube. Isso pode ser explicado pois, segundo os entrevistados, a Unimed não fazia uma gestão tradicional no Fluminense, pois este passava por graves problemas financeiros, e recebia ajuda no pagamento de salários e aquisição de jogadores. Ricardo, gerente do Fluminense, citou:

O Fluminense tornou-se referência, todos queriam achar uma Unimed como parceira. Como resultados, o Fluminense ganhou títulos, visibilidade, torcida e bons jogadores. Clubes de outros estados começaram ter a Unimed como parceira, tendo como exemplo e matriz, a parceria com o Fluminense, para ela solidificar

ainda mais a marca e os clubes crescerem nos respectivos campeonatos. Com certeza, a parceria agregou valor para ambos os lados.

Com a análise dos resultados da VRIO, e pela ótica do Fluminense, chega-se à conclusão que ter torcedores que são também, clientes, e uma vantagem competitiva sustentável, muito importante para o clube atingir seus objetivos, seja financeiramente, pela compra de produtos oficiais do clube, seja comparecendo aos jogos ou apoiando o time. Já as mídias sociais representam um paridade competitiva, ou seja, criam um valor parecido, e para o clube se diferenciar nesse segmento, deve promover e divulgar ações junto com o patrocinador, para atrair torcedores e clientes, tornando-os ativos. A figura 12 mostra ações que podem ser promovidas, proporcionando força e vantagem para o clube, e também para a empresa.

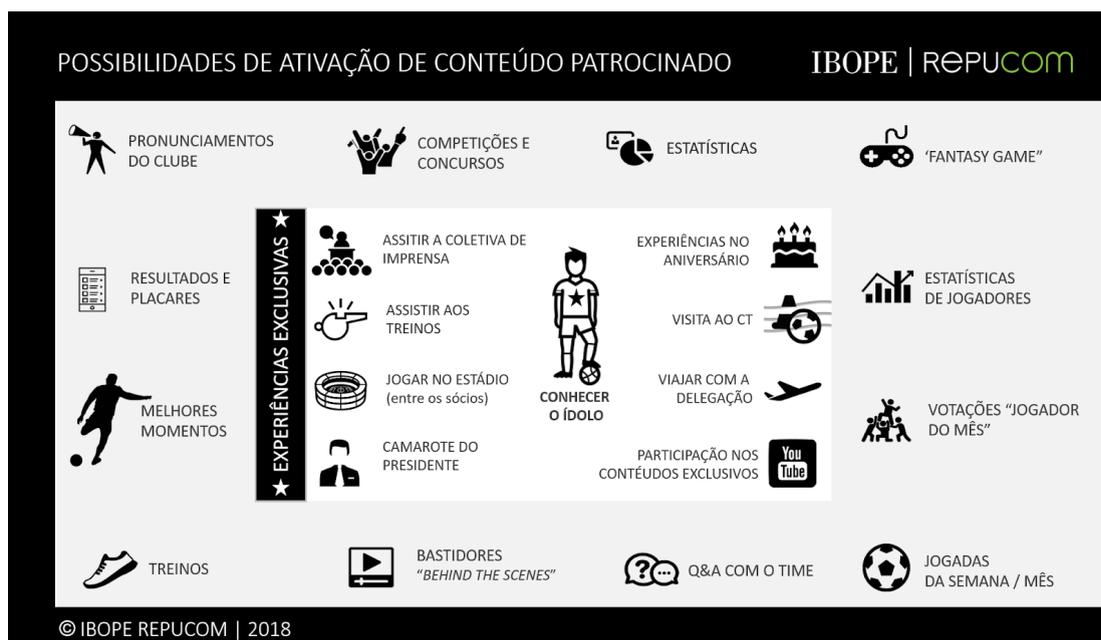


Figura 12: Ações para ativar o conteúdo patrocinado.  
Fonte: IBOPE REPUCOM, 2018.

Visto isso, (Parolini; Rocco Junior, 2015) citam que a ativação de patrocínio está baseada na estratégia de aumentar a ligação entre patrocinador, patrocinado, consumidor e vendas, por meio de ações ligadas ao patrocínio, que oferecem

experiências aos envolvidos, criando uma forte relação com a marca patrocinadora.

O investimento se mostra uma vantagem competitiva temporária, visto que, pela experiência do Fluminense, os resultados imediatos e durante a parceria foram ótimos, com grandes contratações e títulos, mas quando a parceria acabou, conseqüentemente o investimento foi desfeito, prejudicando o Fluminense e obrigando o clube a diminuir seus investimentos. Portanto, faz-se necessário um investimento em estrutura e organizado, para não ter dependência da empresa patrocinadora. A estrutura, por sua vez, pode ser considerada uma vantagem competitiva sustentável, visto que ela é um recurso raro, muito valioso, que gera e agrega valor para a Organização, além de ser uma fonte de recursos e desempenho,. A reputação, também pode ser considerada uma vantagem competitiva sustentável, assim como o desempenho esportivo/institucional, visto que, com eles, o clube consegue se diferenciar, recebendo mais valor e se destacando perante os rivais e concorrentes.

#### **4.4. Análise e avaliação de desempenho**

O suporte financeiro que a Unimed dava ao Fluminense provocou uma melhora de desempenho dentro e fora de campo. Possibilitou ao clube ter maiores investimentos, comprando assim melhores jogadores e melhorando os resultados dentro de campo. Foi fundamental para o time esse apoio, visto que possibilitou que jogadores com mais qualidade chegassem ao Fluminense e melhorasse o desempenho dentro de campo.

No entanto, não há um método de avaliação de desempenho claro, porém fatores como a contratação de novos jogadores, aumento dos salários e pagamento em dia, além da conquista de títulos importantes e boa performance em campeonatos de alto nível, evidenciaram uma melhora de desempenho do Fluminense com o apoio da Unimed.

Pode-se citar, como exemplos de medidas que exemplificam a melhora de desempenho do Fluminense: a conquista de dois títulos brasileiros durante a

parceria, os quais o Fluminense não ganhava desde 1984, título da Copa do Brasil em 2017, diversos títulos estaduais e a campanha histórica da Libertadores em 2008, com o vice campeonato. Além de títulos, pode-se citar que, durante o período da parceria, a média de público e a compra de produtos oficiais também foram fatores de destaque, demonstrando a posição da torcida de apoio com o clube.

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO**

Visto que o objetivo principal do trabalho era entender como a parceria pode ser benéfica pela ótica dos clubes, somado com as entrevistas realizadas e o referencial teórico apresentado, foi possível entender a melhor estratégia que os clubes devem adotar ao penetrarem neste meio.

Pelas entrevistas com os gestores do Fluminense, foi possível chegar a conclusão que a parceria mudou o rumo do clube. Diretores citaram o suporte financeiro que a Unimed deu, no que resultou em uma diferenciação por parte do clube, tendo estádios mais cheios, torcida mais feliz, time mais forte e dinheiro em caixa.

Entrevistados também citaram as dificuldades de ser bem sucedido nesse meio. Explicaram que existem diversas formas de patrocínio, porém, exemplos de atuação como o da Unimed são difíceis de achar. Somado, também, ao fato da imagem atual do meio esportivo ser negativa, devido a escândalos recentes na FIFA e na CBF, por exemplo.

Outra forma de diferenciação na parceria, que foi citada por todos os gestores entrevistados, foi o fato de que a Unimed não utilizava um modelo tradicional de patrocínio no Fluminense, ou seja, o clube se abria para as decisões e desejos da empresa, que investia uma quantia significativa para qualificar o time. Isso foi bom durante o tempo em que eram parceiros, mas depois ambos tiveram dificuldades para arcar com suas obrigações.

Se torna fundamental destacar, também, que a Fluminense e Unimed cresceram juntos com a parceria. A empresa, antes famosa em nível regional, ganhou destaque e liderança nacional, e o Fluminense, por sua vez, conseguiu feitos nunca antes alcançados, como grandes contratações e títulos importantes, mudando seu patamar e gerando valor.

O grupo de torcedores, por sua vez, destacaram em suas entrevistas o quanto um clube forte, com suporte financeiro e jogadores consagrados, os fizeram aproximar do time. Citaram ainda que a compra de produtos oficiais e a presença no estádio tiveram um aumento significativo, devido ao valor que o time, e como a Unimed conseguiu diferenciar o Fluminense dos rivais. Rodrigo Nachbar, torcedor tricolor, explicou:

Com um time forte e clube estruturado, fazia um maior esforço para ir ao estádio e apoiar o time, além de comprar produtos oficiais com mais frequência e acompanhar mais o dia-a-dia do clube, que estava estruturado financeiramente e com dinheiro para investir, isso com certeza diferenciou o Fluminense dos rivais a nível nacional e continental.

Ademais, os torcedores também citaram a questão do desempenho como fundamental para o acompanhamento constante nos estádios. Isso foi determinante pois assim, a torcida se fazia presente, comprava mais camisas, fortalecia o clube e sua marca, e a patrocinadora, assim, ganhava com mais divulgação. Joaquim Motta, outro torcedor do Fluminense, evidenciou esse fato:

O time jogando bonito, cada vez mais jogadores chegando e o desempenho evoluindo, faz com que a torcida lote o estádio e apoie o time, e conseqüentemente, a força do Fluminense aumentava e a torcida comprava o barulho. Eram bons tempos.

Em outros tópicos da entrevista, torcedores também explicitaram que viam muitas diferenças entre o atual patrocinador do Fluminense, e a Unimed, na época. Como citado, a Unimed tinha uma grande participação e tomada de decisão dentro do Fluminense, que por sua vez aceitava o que a parceira determinava. Isso, de fato, resultou em títulos e crescimento do clube. Torcedores, então, acrescentam que davam preferência a serviços oferecidos pela Unimed, pelo fato da empresa ajudar o Fluminense, e assim, gerou uma simpatia e imagem positiva por parte deles.

Ademais, um fato importante a se citar é que os investimentos da patrocinadora ficaram concentrados para melhorar o desempenho dentro de campo e alcançar resultados, e não voltada a estruturação interna do Fluminense, para ser

independente após a parceria. Isso resulta em um clube com dívidas, lutando contra o rebaixamento (pior desempenho), deixando de ser competitivo nacionalmente, e com dificuldades para se estruturar por conta própria.

### **5.1. Sugestão para trabalhos futuros**

Visto que o trabalho analisou o âmbito de patrocínio esportivo sob a ótica dos clubes de futebol, uma outra análise sob a perspectiva das empresas e como agregar valor para a patrocinadora se mostram temas pertinentes e aptos para outro trabalho.

Ademais, se mostra importante também um estudo de caso de outros casos de patrocínio e co gestão esportiva, como por exemplo, Palmeiras e Crefisa, Red Bull e Bragantino e Juventude e Parmalat, para assim, ter um efeito de comparação e uma maior análise de dados e casos disponíveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, A. **A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso.** São Paulo: Infinito, 2000.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 4ª ed., New Jersey: Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BENNETT, P. D. **Dictionary of Marketing Terms.** 2ª ed., American Marketing Association, Chicago, 115, 1995.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais.** São Paulo: Umesp, 2000.

BESANKO, David et al., **Economics of strategy.** 3ª ed. EUA: John Wiley & Sons, 2004.

BETHLEM, A.. **Estratégia Empresarial.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CABALLERO, N.; CARVALHO, S.; **A Co-gestão esportiva no futebol - o caso Juventude-Parmalat.** Passo Fundo: Ediupf, 1998.

CALLAES, Gilberto Dias et al., **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Cytod, 2006.

CARDIA, W.. **Marketing e patrocínio esportivo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul Peter. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Editora Makron Books do Brasil Ltda, 1993.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1ª ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

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

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DESS, G. et al., **Strategic Management**. Text and Cases. New York: McGraw-Hill Irvin, 2007.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. (Trad.). ODERICH, Cecília Leão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, S. R. (Coord). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

FAGUNDES, A. F. A. et al., A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. REMark - **Revista Brasileira de Marketing**, 11 (2), 94-119, maio/ago., 2012.

FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. **European Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 494-499, Dec. 1992.

FERNANDES, A. **Activação de Patrocínios Desportivos**. Universidade de Lisboa 1-90, 2009.

FERNANDES, I. et al., **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. Três Lagoas-MS, 2013.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégica de Marketing**. (Trad.). TASKS, All; COHEN, Marleine. 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Mar.-Apr. 1999.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GUTIERREZ, M.; LOSEKANN, L. Diferenciação de produtos. In: **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HARBISON, John R. & PEKAL Jr., Peter. **Alianças estratégicas**: quando a parceria e a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HEDLUND, D.P. **Creating Value through Membership and Participation in Sport Fan Consumption Communities**. *European Sport Management Quarterly*, 14, 50-71. 2014.

HEERE, B.; JAMES, J. D. Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. **Journal of Sport Management**, 21, 319–337, 2007.

HENNEVELD, M. Alliance Contracting. Removing the Boundaries for Infrastructure Delivery. In: **Annual Conference of the Transportation Association of Canada**, 2006, Prince Edward Island. Anais... Canadá, 2006.

HITT, Michael A. et al., **Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISDELL, Edward Neville. **Nos bastidores da Coca-Cola**: o ex-CEO da companhia conta como foi construída a marca mais popular do mundo. São Paulo: Prumo, 2011.

JIFFER, M & ROOS, M **Sponsorship - A way of communicating**. Stockholm: Ekerlinds förlag, 1999.

KENNEDY, Carol. **O guia dos gurus do gerenciamento**. (Trad.). DE BIASI, Maria Clara. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KUNZ, W. et al., **Serving in an online world** – how to react on negative electronic word-of-mouth? paper presented at American Marketing Association Summer Educators Conference, Chicago, IL, 2012.

LACERDA, Daniel P. et al., **Estratégia Baseada em Recursos**: 15 Artigos Clássicos para Sustentar Vantagens Competitivas. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; HOLBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, T. M. **Estratégias de Marketing para Varejo**: Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo. São Paulo: Novatec, 2007.

LOBATO, David Menezes et al., **Estratégia de empresas**. 2ª ed. Ver. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, J. **Marketing Esportivo**: Um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo. SEMEAD. 1-11, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONDES, S. F. S. **A importância da imagem corporativa como diferencial de mercado**. São Paulo, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. A.

. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R. et al., **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. 1ª ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. Sistemas de informação de marketing. **Revista Mercado Global**. São Paulo, ano 13, n. 67, p. 24-45, mar./abr. 1986.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEENAGHAN, Tony. Understanding Sponsorship Effects. **Psychology & Marketing**. 18 (February), 95 - 122, 2001.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MELO NETO, João Cabral. **Obra completa**: volume único. (Org.). OLIVEIRA, Marly de. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 2003.

MINTZBERG, H. et al., **Saari de estratégia**. Porto Alegre: Bookma, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v. 5. p. 1-67.

MOLINA, G.; **Marketing deportivo II**; Buenos Aires: Ediciones W.A., 2009.

- MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!** 2008.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. (Trad.). VerticeTranslate. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, [S.L.], 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.
- MULLIN, B. J. et al., **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MULLIN, B. J. et al., **Sport Marketing**. 2<sup>a</sup> ed. U.S.A: Human Kinetic Publisher, 2000.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. **Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements**. Technovation, v. 19, p. 283-294, 1999.
- NIEDENHOFF, H. **Co-gestão na República Federal da Alemanha do final do século XIX aos dias atuais**. São Paulo: Nobel, 1991. 187 p.
- NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.
- NUFER, G.; BÜHLER, A. (eds), **Management und Marketing im Sport**. Berlin: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie' ESV, 2008.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAROLINI, P.; ROCCO JR., A. Patrocínio Esportivo no Brasil: uma análise qualitativa da produção acadêmica brasileira sobre o tema. **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Rio de Janeiro: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015.
- PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PEQUINI, S. M. **Design de Produto**. São Paulo: USP, 2005.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica**. Paraná: Editora Juruá, 2014.

PERREAULT, W. D.; MCCARTHY, E. J. **Princípios de Marketing**. 13ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PINHEIRO, D; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação, suporte das estratégias de marketing e de negócios da empresa, fundamentos de marketing e visão da empresa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. x, 302 p. ISBN 9788522455904.

POIT, Davi Rodrigues. **Organização de Eventos Esportivos**. 4ª ed. Rev. e Amp. São Paulo: Phorte, 2006.

PONGSAKORNRUNGSILP, S. et al., Left Behind: Local Fans of Global Brands In: KILBOURNE, W. E.; MITTELSTAEDT, J. D. (Eds.). **33ª Annual Macromarketing Society Conference 2008**. Macromarketing: Systems, Causes, and Consequences, Clemson University, South Carolina, p. 225-37.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6ª ed. São Paulo: Ltr, 2010.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980-1985.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

REIN, I. et. al.; **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**; Tradução Raul Rubenich, Porto Alegre, Bookman, 360 p., 2007.

REIN, Irving; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. São Paulo: Bookman, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCCO, A. J. **O gol por um clique: Uma incursão ao universo da cultura do torcedor de futebol no ciberespaço**. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). Pontifícia Universidade Católica. PUC-SP, São Paulo, 2006.

RUNGTUSANATHAM, M. et al., Supply-chain linkages and operational performance. A resource-based-view perspective. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.

SÁ, Barbara M. B.; ALMEIDA, V. M. **Motivação, Seleção, Ativação e Mensuração do Patrocínio Esportivo**. In: V Encontro de Marketing ANPAD, Curitiba, maio de 2012.

SACCHETTIN, J. **Marketing Esportivo**. Campinas, 1 jun. 2006.

SILVA, R. et al., Um estudo das relações entre a paixão dos torcedores e as marcas patrocinadoras de clubes de futebol. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. 7(3), 63-90, 2014.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy**. New York: Financial Times Prentice Hall, 2001.

SMITH, A. et al., Sport sponsorship, team support and purchase intentions. **Journal of Marketing Communications**, 14(5), 387-404, 2008.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**. v. 1, n. 1, p. 62-81, 2008.

STEWART, B. D.; PAYNE, B. K.. **Counterstereotypical thought plans reduce automatic stereotyping**. Unpublished manuscript. Ohio State University, 2006.

STOTLAR, D. K.; DUALIB C. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Idéia e Ação. 2005.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**. v. 18, p. 1-25, 1992.

TRAGTENBERG, M.; **Administração: poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 121 p., 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1996.

#### Anexo I - Questionário para dirigentes do Fluminense

- 1-No mercado atual, há um bom número de potenciais patrocinadores?
- 2-O patrocínio, os serviços e as ações que eram oferecidas pela Unimed eram comuns, ou seja, fáceis de serem imitadas por outro parceria clube-empresa?
- 3-A aliança entre Unimed e Fluminense gerou valor para ambos os lados?
- 4-Quais eram os objetivos principais da parceria? Eles foram alcançados? Falando pelo lado do Fluminense, quais eram as metas e objetivos do clube? (título, receita, torcida, imagem). O que poderia agregar valor para o clube?
- 5-O que foi feito para minimizar os riscos da parceria?
- 6-O dinheiro captado pelo patrocínio representava uma grande parte do total do negócio? Qual era o combinado, ou o percentual acordado entre as partes?
- 7-Como era feita a parte contratual?
- 8-O Fluminense, na época, podia facilmente mudar de parceiro? Existia um conjunto de parceiros substitutos em abundância dentro do âmbito do negócio?
- 9-O clube estava bem informado sobre o parceiro, o que ele oferece, e o mercado que está inserido?
- 10-O Fluminense conseguiu se diferenciar dos outros clubes com a parceria? De que maneira a Unimed contribuiu para isso?
- 11-Como era estruturada a governança da aliança? Como eram os termos de maneira geral?
- 12-Qual era a visão das torcidas, mercado e outros stakeholders (imprensa, outros clubes), sobre a parceria?
- 13-Como você enxerga a estratégia do futebol do Fluminense? Como a parceria se enquadra dentro da estratégia?

Anexo II - Questionário para torcedores do Fluminense

- 1-Você sabe quem é o atual patrocinador do Fluminense?
- 2-Você vê muita diferença entre o atual patrocinador e o Fluminense? Cite.
- 3-Você dá preferência para produtos/serviços/ações que o patrocinador do seu clube proporciona?
- 4-Como você enxerga o time montado com ajuda da patrocinadora?
- 5-Você queria a Unimed de volta ao Fluminense?
- 6-O dinheiro investido foi gasto, de maneira a satisfazer a torcida?
- 7-A parceria aproximou o time da torcida? Como?
- 8-Vocês, torcedores, conheciam a fundo a patrocinadora?
- 9-De que maneira o Fluminense evoluiu com a parceria?
- 10-Os resultados esportivos na época tem influência direta da parceria Fluminense-Unimed?