

**A RELAÇÃO ENTRE A CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA
DE RUGBY E A TOPPER NO BRASIL -
UM ESTUDO DE CASO**



Vinicius Borsatto Ferreira

Projeto de Mestrado
em Marketing

Orientador(a):
Mestre Horácio Lopes, ISCTE Business School, Departamento de Gestão e Marketing
do Desporto

Abril 2013

Agradecimentos

Durante a realização deste trabalho, considero ter sido indispensável a participação de algumas pessoas e entidades, pois, sem a ajuda dessas os objetivos propostos no início desse trabalho não teriam sido alcançados.

Importante registrar o meu agradecimento especial ao Professor Doutor Pedro Dionísio, pelo apoio e orientação inicial que me concedeu neste trabalho, e, claro, ao Mestre Horácio Lopes que se dedicou em me orientar durante todo esse período.

Saliente-se, sobretudo, o auxílio direto das pessoas envolvidas em cada uma das entidades em estudo, Confederação Brasileira de *Rugby* - CBRu e Topper, na pessoa do Senhor presidente do Conselho Consultivo, Eduardo Mufarej; o presidente da entidade, Sami Arap Sobrinho; a gestora de marketing da CBRu, Fernanda Curtis; o Superintendente Administrativo João Nogueira; e, o gestor da marca Topper no Brasil, Sr. German.

Obrigado ao professor Tomaz Morais e ao Rafael Lucas pela ajuda fundamental na realização e estruturação das primeiras entrevistas que propiciaram o desenvolvimento do trabalho.

Ao fim, é primordial agradecer a todas as pessoas que amo nessa vida, sobretudo minha mulher Ana Luiza Nascimento de Souza Polak e seus familiares, assim como aos meus pais, irmãos, tios e avós, que sempre estiveram presentes em minha vida, sobremaneira, nesses últimos dois anos de mudanças e muito esforço.

E, a todos meus amigos que demonstraram serenidade e discernimento ao me apoiarem com o desenvolvimento deste trabalho.

Muito obrigado a todos!

Índice

Resumo	VI
Abstract	VII
Sumário Executivo	VIII
1. Introdução	1
1.1. Apresentação	1
1.2. Objetivo	2
1.3. Problemática	3
1.4. Importância do Estudo	4
2. Revisão da Literatura	6
2.1. Patrocínio como forma de alcançar objetivos comerciais	6
2.1.1. Patrocínio é a ferramenta que mais cresce no Marketing	6
2.1.2. Porque as empresas patrocinam	8
2.1.3. O Porquê do Desporto	10
2.2. Patrocínios e Parcerias no Desporto	13
2.2.1. Patrocínio, Parceria e o Endosso	13
2.2.2. Repensando a forma como patrocínios são realizados	15
2.2.2.1. O Patrocínio	16
2.2.2.2. A Parceria	18
2.2.2.3. O Patrocínio – Parceria	20
2.3. <i>Brand Equity</i> e o Efeito da Experiência por meio do Patrocínio	24
2.4. Gestão, Marketing e Negócios no Desporto	31
3. Metodologia	37
4. Análise de Dados	38
4.1. Análise de dados qualitativos	38
4.1.1. Resumo da análise qualitativa	38
4.2. Análise de dados quantitativos	41
4.2.1. Resumo da análise quantitativa	41
4.3. Análise das informações	43
4.3.1. CBRu	44
4.3.2. A Topper e o <i>Rugby</i> do Brasil	47
5. Conclusão	55
6. Bibliografia	62

Índice de Quadros

Quadro 1 - Resumo da Análise qualitativa	38
Quadro 2 - Resumo da Análise quantitativa	41

Índice de Figuras

Figura 1 – Questão 1, anexo II	51
Figura 2 – Questão 2, anexo II	51
Figura 3 – Questão 3, anexo II	52
Figura 4 – Questão 5, anexo II	52
Figura 5 – Questão 4, anexo II	52
Figura 6 – Questão 6, anexo II	52
Figura 7 – Questão 7, anexo II	52
Figura 8 – Questão 8, anexo II	52
Figura 9 – Questão 9, anexo II	52
Figura 10 – Questão 10, anexo II	53
Figura 11 – Questão 11, anexo II	53
Figura 12 – Questão 12, anexo II	53
Figura 13 – Questão 14, anexo II	53
Figura 14 – Questão 13, anexo II	54
Figura 15 – Questão 15, anexo II	54
Figura 16 – Questão 16, anexo II	54
Figura 17 – Questão 17, anexo II	54

Índice de Anexos

ANEXO I – Plano Estratégico CBRu	65
ANEXO II - Questionário realizado junto a CBRu	90

Resumo

Este projeto teve como dimensão de análise as parcerias emergentes no desporto e os pressupostos necessários para o estabelecimento de uma relação permanente capaz de tornar um patrocínio esportivo em um grande parceiro estratégico.

A partir dos resultados identificados dessa relação apontamos os motivos que transformaram um patrocínio em uma parceria, concluindo se o presente caso pode ser considerado um sucesso, e, ainda, ser replicado ao cenário esportivo brasileiro.

A partir de conceitos modernos de exploração de propriedades de patrocínios e negócios esportivos foram feitas análises de dados e documentos referentes ao trabalho desenvolvido, bem como um estudo quantitativo aplicado a uma amostra do público-alvo inserida no cenário esportivo da modalidade e realizada as conclusões.

Com isso, verificou-se que os pressupostos necessários para o estabelecimento de uma relação de longo período no esporte depende muito da existência de uma estratégia organizacional e do desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado para um patrocínio se transformar em uma relação de longo período e se tornar uma parceria comercial estratégica capaz de alcançar objetivos em comum e buscar soluções para problemas no âmbito do esporte.

Entretanto, verificou-se ainda existir espaço para a melhora na ativação de ações relacionadas à propriedade de patrocínio – parceria em estudo. Mas, o caso em estudo é interessante no sentido de o porquê do estabelecimento de tal relação e como a mesma se constituiu capaz de implantar, financiar, divulgar e desenvolver uma modalidade até então desconhecida com medidas sustentáveis, criativas e inclusivas no Brasil.

Palavra – chave: Rugby; Marketing Esportivo; CBRu e Topper; Patrocínios – Parcerias.

Abstract

This project had the dimension of analysis of emerging partnerships in sport and the assumptions for the establishment of a permanent relationship that could become a sports sponsorship in a great strategic partner.

With the identified results we pointed the reasons from this relationship that turned a sponsorship into a partnership, concluding if the present case can be considered a success, and also, be replicated to the Brazilian sports scene.

From modern concepts of exploration of sponsorship properties and sports business we have done data analysis and documents from the developed work, as well as a survey applied to a sample of the target audience inserted in the sports modality and concluding them.

Thus, it was verified that the prerequisites for establishing a long period relationship in the sport depends largely on the existence of an organizational strategy and development of structured strategic planning for a sponsorship turn into a long period relationship and become a strategic commercial partnership able to reach common goals and find solutions to problems within the sport.

However, there was still a gap for improvement in the activation of actions related to sponsorship - partnership property in study. But in this case study, it was interesting in the sense of why the establishment of such a relationship and how it was constituted so as to be able to deploy, promote, finance, develop and disseminate an unknown sport with sustainable, creative and inclusive measures in Brazil.

Keywords: Rugby, Sports Marketing; CBRu and Topper; Sponsorships - Partnerships.

Sumário Executivo

Este trabalho tem como tema de estudo as parcerias emergentes no desporto e como base de análise a relação entre a Confederação Brasileira de *Rugby* - CBRu e a Topper do Brasil, visando os motivos que propiciam um patrocínio se tornar um parceiro estratégico.

O caso entre CBRu e Topper foi escolhido porque vinha despertando o interesse de pessoas envolvidas com desporto, principalmente, pelo trabalho profissional e de excelência que estavam conduzindo o plano estratégico de disseminação da modalidade no Brasil. Por conta disso, o estudo visa analisar se o caso pode ser um exemplo a ser replicado no Brasil.

O projeto está dividido em 4 partes sendo que na introdução pretende-se apresentar os pressupostos do estudo, apontar os objetivos de análise, os problemas identificados e a importância no estudo. Ainda, foi feita uma caracterização situacional de cada entidade envolvida do estudo de modo a ficarem claro os motivos (por que e como) da relação de patrocínio – parceria.

Em seguida, há a revisão da literatura aplicada ao estudo. No caso, aplicamos ao estudo e análise do caso uma visão sobre o patrocínio como forma de alcançar objetivos comerciais, já que é a ferramenta que mais cresce no Marketing, além disso, porque as empresas patrocinam e o porquê do Desporto. Desdobramos a abordagem dos patrocínios e parcerias no desporto, sendo o patrocínio, a parceria e o endosso, e, ainda, apresentamos pontos diferentes de pensar a forma como patrocínios são realizados, o próprio patrocínio, a parceria e a junção do patrocínio – parceria. Depois, discutimos a visão do *brand equity* e o efeito da experiência por meio do patrocínio, para assim, fechar com os pontos relacionados às mudanças em gestão, marketing e nos negócios no desporto.

Na parte da metodologia explicamos como foi realizado o projeto de pesquisa, as entrevistas, questionários e a análise dos dados coletados, com a devida apresentação e discussão das informações colhidas, com a devida caracterização de cada entidade.

As entidades selecionadas, tanto a Topper como a CBRu, não são líderes nos mercados, mas, atuam e lutam para obter resultados mais contundentes para disseminar suas marcas e atingir novos públicos – alvo para sustentar o crescimento de mercado.

Ao final, é realizada a conclusão do trabalho que permite analisar as variáveis de desenvolvimento do tema em análise, dando respostas contundentes às questões

levantadas no início da pesquisa iniciada pelos conceitos literários estudados. E, ainda, apresentando possíveis melhorias futuras, propostas de estudos e outros casos interessantes existentes relacionados ao tema em análise.

1. Introdução

1.1. Apresentação

Apesar de haver muita literatura e trabalhos sobre o tema patrocínios no desporto, há poucos materiais que retratem a construção e viabilização de um patrocínio desportivo e suas peculiaridades, inclusive, a de como transformar essa relação em uma parceria de longo período com mecanismos que sejam capazes de desenvolver soluções, criar notoriedade e atratividade em torno de um modelo de negócio em comum às partes envolvidas.

Portanto, este projeto que tem o formato de uma dissertação clássica tem como questão central o estudo da relação entre a entidade brasileira responsável pela promoção e organização do *Rugby* no Brasil, o patrocínio adquirido com uma grande empresa de material esportivo e a constituição de uma relação que foi capaz de alavancar a modalidade no Brasil, trazendo do total desconhecimento à estruturação e profissionalização de sua gestão.

Esse projeto trata de estudar um caso específico constituído por uma análise empírica que investigou um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da gestão e do marketing desportivo que são as parcerias comerciais emergentes no universo do desporto.

Através deste, procurou-se descobrir o que as tornam necessárias e essenciais em determinados contextos, e também o que as caracterizam e contribui para o sucesso e fenômeno global.

O fenômeno foi observado em seu ambiente natural, sendo que os dados foram coletados por diversos meios entre um ou mais entes envolvidos como pessoas, entidades e organizações envolvidos no caso. Foi estudada a complexidade de todos os envolvidos e seus interesses de forma intensa, não sendo, no caso, utilizados controles experimentais. A pesquisa, portanto, envolveu as questões por que e como do estabelecimento de parcerias comerciais no universo desportivo e não considerou prevalências ou incidências, pois, o estudo teve o enfoque um evento contemporâneo.

O estudo de caso pareceu ser a metodologia mais indicada uma vez que se procurava compreender um fenômeno que, num primeiro momento, revelava em si mesmo ser de baixo grau de comparabilidade que o caso decorrente da relação entre Confederação de *Rugby* do Brasil - CBRu e Topper.

O trabalho consistiu em caracterizar uma situação empresarial, identificação da empresa, no caso a CBRu, seu histórico e envolvente, apresentar o problema empresarial concreto e apresentar a solução encontrada para o problema. Em concreto, o patrocínio - parceria que foi estabelecida a partir de mecanismos identificados, explicando como ocorreu, se resolveu o problema e porque resolveu.

Ainda, buscou-se entender a situação do *Rugby* no Brasil, o que é, o que caracteriza, as vantagens, o público envolvido, dificuldades de implantação e desenvolvimento, vantagens competitivas, fatores críticos para o sucesso, modelos a serem implantados.

Descobriu-se que o seu pouco conhecimento, dificuldade de financiamento, implementação e desenvolvimento, foi o que tornou a busca de patrocínios - parceiros uma medida para resolver os problemas identificados.

Assim, indentificou-se que fazer a modalidade ser conhecida foi o primeiro passo para se trabalhar a questão de uma implementação e desenvolvimento da modalidade. Por isso, a análise deste caso de patrocínio - parceria busca entender se o mesmo pode ser considerado um caso de sucesso, e, ao final desse inquérito analítico empírico chegar a uma conclusão, considerando a sua possível multiplicação no cenário do desporto do Brasil.

1.2. Objetivo

O objetivo principal desse projeto é explicar os pressupostos necessários para o estabelecimento de uma relação de longo período que seja capaz de tornar um patrocínio esportivo em uma grande parceria comercial estratégica na indústria desportiva.

Para responder à questão principal desse trabalho foi necessário passar pelos seguintes passos:

- Reunir com os profissionais envolvidos no processo;
- Investigar os pressupostos e processos vivenciados no financiamento, planejamento, implantação e implementação da relação entre CRBu/Topper;
- Verificar aspectos positivos e negativos presentes nesta relação comercial;
- Apontar maneiras de melhoria;

E, ao fim, conseguir responder a questão: A relação comercial entre CBRu e Topper pode ser considerada um modelo viável a ser replicado no desporto?

1.3. Problemática

A CBRu buscou adotar uma gestão inovadora para tornar a modalidade mais conhecida no Brasil. Com isso, desde a sua renovação, em 2009, que a entidade busca soluções para ajudar no desenvolvimento da modalidade no Brasil. E, com a criação de um conselho gerido por executivos notáveis, grupo formado por profissionais de diferentes setores de atuação conseguiram se dividir em grupos para estruturar projetos e desenvolver um modelo de gestão e de negócio para a entidade crescer.

Com essa proposta, espera-se que o *Rugby* se consolide como modalidade e, sobretudo como um modelo de gestão profissional para o esporte brasileiro e potencialmente sirva de exemplo e inspiração para outras modalidades, segundo palavras do presidente do Conselho Consultivo, Eduardo Mufarej.

E, somente o tempo para dizer se a iniciativa conseguirá alcançar o mundo além do *Rugby* e se dirigir a outros cenários mais competitivos do desporto nacional devido à diferença de postura e trabalho adotados na entidade esportiva que gerencia o *Rugby* no Brasil.

A principal etapa do processo tem sido a captação de patrocinadores. No ano de 2012, a CBRu já tinha contratos de patrocínio com grandes empresas como o Bradesco, Topper, JAC Motors e Heineken. Assim como outra importante parceria comercial com o canal de TV brasileiro, a Sportv.

Entretanto, neste estudo foi dada importante atenção ao relacionamento estabelecido primeiramente com a Topper, importante empresa multinacional brasileira fornecedora de material esportivo que buscou um *re-branding* a partir de 2009, por conta de sua grande identificação com a modalidade, sobretudo na Argentina, e, sua nova estrutura de governança corporativa internacional.

Porque foi a partir do patrocínio estabelecido com a Topper e a ativação desse patrocínio que é possível identificar um importante crescimento da notoriedade da modalidade e o conseqüente aumento de atratividade de outros patrocinadores.

E o estudo se caracterizou na análise desses fatores relacionados ao relacionamento entre CBRu e Topper como catalisador do crescimento da modalidade no Brasil, consubstanciado com dados e informações fornecidos pela entidade e pela empresa de material desportivo.

Além disso, outro ponto importante que se estudou foi o plano estratégico elaborado pela CBRu em parceria com a consultoria internacional Deloitte. Pois, após o diagnóstico do patamar em que o *Rugby* brasileiro se encontrava é que se puderam traçar ações para fortalecer o esporte e criar a atratividade almejada entre patrocinadores para a modalidade, como a Topper.

O estabelecimento de um planejamento estratégico foi a principal característica introduzida nesse novo modelo de atuação da CBRu, com o estabelecimento de metas a serem alcançadas e o planejamento com conhecimentos e responsabilidades. Com esse posicionamento a entidade buscou trabalhar com as melhores pessoas e instituições visando assegurar a elaboração e execução de um planejamento de longo prazo através do qual o *Rugby* consiga evoluir e afirmar-se no Brasil, sendo essas as palavras do presidente da CBRu, Sami Arap Sobrinho, que enumera os principais pilares dessa gestão: “ter paciência, sinergia e responsabilidade nas ações”, o que facilita as ações e relações comerciais de longo período.

Portanto, este caso representou uma teoria bem formulada e ocorre quando não havia outros casos disponíveis para replicação, o que justificou o seu estudo no cenário brasileiro.

1.4. Importância do Estudo

A relação existente entre CBRu e Topper é um desses casos e exemplos que acontecem e nos faz pensar em como e por que o estabelecimento de relações de longo período no desporto pode ajudar no desenvolvimento de uma modalidade desportiva com sérios problemas, assim como o porquê a criação de um modelo de negócio profissional e estruturado é capaz de aumentar a sua notoriedade, atrair parceiros e ser capaz de alavancar sua implantação, financiamento, divulgação e desenvolvimento, com medidas sustentáveis, criativas e inclusivas no Brasil.

Considera-se que o presente estudo poderá contribuir para a melhoria na gestão de entidades esportivas, sobretudo, na realização de parcerias por meio de patrocínios esportivos, de acordo com a motivação e resultados que as entidades pretendem alcançar quando buscam o patrocínio por meio do esporte.

Este estudo poderá ser base de estudos comparativos para outros trabalhos a serem desenvolvidos no âmbito do Marketing e Gestão do Desporto, que se encontra em período de crescimento, principalmente no Brasil.

2. Revisão da Literatura

2.1. Patrocínio como forma de alcançar objetivos comerciais

O Patrocínio é um projeto iniciado com a finalidade de alcançar objetivos comerciais. Primeiramente, devemos diferenciar patrocínio de publicidade, pois, publicidade é meio quantitativo enquanto patrocínio é qualitativo (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

Além de que, o Patrocínio promove uma empresa associada à outra, sendo que, os benefícios típicos de um Patrocínio estão associados ao acesso à audiência ao vivo. E, empresas podem associar o Patrocínio com o uso ou vendas de produtos e serviços, então, eles podem quantificar não apenas o número de pessoas que são alcançadas como também entender suas motivações (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

O Patrocínio evoluiu muito de uma visão filantrópica e de publicidade ao alcance de um público singular ou, uma massa, por um período de exposição na mídia (Candelaria, 2011).

Segundo Ukman (2012), a “IEG acredita que patrocínios se tornarão a quarta força em marketing, atrás de publicidade, promoção de vendas e relações públicas”, incluindo vários setores de entretenimento, como esportes, artes, festivais, causas, entretenimento e atrações.

2.1.1. Patrocínio é a ferramenta que mais cresce no Marketing

Não há sinais de que o uso de patrocínios diminua (Ukman, 2012), pelo contrário, tende a continuar a ampliar a execução de promoção de marcas (Tam, 2012).

Além disso, para Ukman (2012), mudanças na economia, demografias e fragmentação da mídia contribuem para o crescimento de patrocínios, conforme:

- Medição da mídia: Consumidores não prestam mais atenção em anúncios, público tende a fugir de anúncios na TV e suas mensagens comerciais. Por outro lado, patrocínios fornecem oportunidade para incorporar anúncios, sendo um sistema mais seguro em que as mensagens são incorporadas diretamente na ação de patrocínio.

- Prioridades sociais: As necessidades da sociedade e o interesse dos negócios tem se alterado, desde decisão de compra e relacionamento com consumidor. Patrocínio é o tipo de meio que consumidores tendem a responder as avaliações porque está ligado ao seu estilo de vida e comunidade. Quando uma empresa patrocina ela está suprindo muito mais do que somente enriquecer um conglomerado de mídia, mas, criando um envolvimento com o público que se associa a determinada propriedade e/ou marca.

- Valores pessoais: Atualmente, para o consumidor, a questão de gastar o dinheiro em compras se tornou algo maior do que somente adquirir um produto, ele busca uma experiência. E, patrocínio provê as empresas essa oportunidade porque diz: “compre esse produto não para sua própria indulgência, mas para fazer o mundo melhor”.

- Via dupla de comunicação: Empresas estão em busca de novas maneiras de comunicar suas mensagens de venda devido à fragmentação da mídia de massa e do próprio mercado de massa. A ideia é aprofundar o relacionamento com o consumidor por meio de um sistema que possibilite a entrega dessas mensagens. E, patrocínio é considerado o canal de comunicação mais direto no marketing, ele alcança as pessoas em um ambiente que combina com os estilos de vida deles ao invés de ser intrusivo. Patrocínio fala com o público e não para eles, criando um dialogue de duas vias.

- Aceitação dos consumidores: Em um momento em que a mídia tradicional é menos efetiva do que nunca, o patrocínio consegue ter uma resposta do público cada vez mais superior, talvez porque é visto como meio de marketing que dá algo em troca, que beneficia alguém mais, como em: marketing de causa, festivais, artes e esportes que a exemplo da Nascar, entre dois produtos os fãs dão preferência aquele que está associado à marca.

E, mesmo com tamanho crescimento e valorização, o patrocínio também é uma plataforma que muito bem aproveitado pode ser avaliado por trazer benefícios mútuos tanto para os resultados do negócio como para os consumidores.

2.1.2. Porque as empresas patrocinam

Não há dúvidas de que empresas mais bem preparadas não usam patrocínios para substituir outras ferramentas de marketing, até porque os benefícios são ligeiramente diferentes, mas, usam como parte de uma comunicação de marketing integrada, esforço que inclui todos os métodos de marketing. As principais razões, segundo Ulkman (2012), são:

- Aumento da lealdade de marca: Consumidor leal é o ativo mais importante de uma marca/empresa, pois, a lógica emocional é o mais simples e importante direcionador para vendas comerciais. Sem emoção ou, experiência de marca, um produto ou serviço seria como outro qualquer. As empresas atualmente necessitam buscar efetividade em seus mercados, por isso, criam lealdade ao associarem seus produtos e serviços aos processos, eventos e organizações que seus consumidores se preocupam.

- Criar exposição e visibilidade: Patrocínios promovem uma vasta publicidade tanto por meio de impressos como eletrônicos, de forma mais viável do que outros meios de marketing.

- Mudar ou reforçar imagem: Patrocínio tem a força de criar, mudar e reforçar a imagem de uma marca, pois, enquanto o imaginário pode ser projetado por meio de anúncios, falta à autenticidade de um patrocínio.

- Direcionar o processo de compra: Empresas podem usar suas propriedades de patrocínios para promover um fluxo de compra a partir de sua rede de varejo, como é realizado na Nascar, quando patrocínios trazem carros para redes de varejo enquanto patrocinadores oferecem vouchers para produtos nessa mesma rede parceira.

- Mostrar a responsabilidade social: Consumidor agora fala por si mesmo e está preparado para punir ou recompensar empresas baseado em seu status de empresa “cidadã”, mais do que a qualidade da marca e os fundamentos comerciais.

- Direcionar vendas: Empresas usam patrocínios como uma porta para direcionar suas vendas para o público e para as entidades ligadas ao patrocínio.

- Amostras e atributos de marca: Patrocínios permitem empresas a mostrarem os benefícios de seus produtos, por meio de associar sua marca e disponibilizar produtos e serviços nos locais de patrocínios.
- Entreter clientes: Trabalhar a componente de hospitalidade da marca ajuda a aumentar a relevância da empresa que valoriza a oportunidade de gastar algumas horas com clientes e prospectos e solidificar relações comerciais.
- Narrowcasting: Patrocínio permite empresas a se consolidarem em nichos de mercados sem nenhuma perda.
- Recrutar empregados: Patrocínio também pode fornecer habilidade em prover incentivos para a força de trabalho da empresa.
- Oportunidade de merchandising: Promover pontos de compra com temas para um esporte, evento ou causa pode trazer excitação, cor e valores únicos para uma configuração de loja. Patrocínios ainda dão longevidade para programa de merchandising.
- Incentivos: Empresas usam seus patrocínios não apenas para buscar consumidores, mas, para incentivar varejistas, vendedores e distribuidores de forma a aumentar a exposição de suas mercadorias em lojas e fornecer tickets de eventos como recompensa pelo aumento de encomendas e exibição de produtos dentro de lojas.
- Diferenciar-se de competidores: Muitas das empresas usam seus patrocínios como maneira de promover um meio avançado de vencer a competição porque oferece exclusividade para algumas categorias e pode ser usada como plataforma para criar sinergia de trocas com o consumidor. Patrocinadores fazem a associação certa com suas propriedades de patrocínios ao as fazerem trabalharem com seus consumidores para ajudar a alcançar suas necessidades e objetivos.

- Combater competidores: O custo benefício de patrocínios relativamente comparado à mídia tradicional permite empresas menores competir com os gigantes de seus segmentos ao evitar os altos orçamentos em publicidade.

- Alcance de múltiplos objetivos: Patrocínios permitem a possibilidade de alcançar inúmeras metas de uma vez sendo que muita empresas esperam um meio para entregar uma combinação de benefícios como: gerar exposição e avaliação de novos produtos; reforçar o posicionamento, como provar novos itens do menu de novas ofertas; influenciar vendas através de promoções agressivas e descontos como cupons; promover oportunidades para empregados aprenderem técnicas de marketing através da participação do local do evento; e expandir a cadeia de exposição com suporte de transmissão de rádio.

Portanto, o patrocínio tornou-se ferramenta/ plataforma para preencher as necessidades de consumo dos consumidores e buscar novas oportunidades de negócios para as corporações.

Além disso, todas as propriedades de marketing evoluíram da comunicação passiva para a mídia participativa e interativa, o que é o caso do patrocínio, quando consumidores passam a se importar em experimentar o que a empresa tem a oferecer e estabelecer um diálogo.

2.1.3. O Porquê do Desporto

Empresas utilizam o desporto como forma de se comunicar com seu consumidor, pois, o mesmo tem a capacidade de fornecer respostas muito mais fortes ligadas ao emocional do seu público-alvo do que qualquer outra atividade (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

Nesse prisma, as organizações desportivas procuram posicionar suas marcas através dessa ligação emocional e da lealdade que seus inúmeros fãs apresentam como forma de alavancar investimentos, atrair patrocinadores a suas atividades, e, principalmente, parceiros que possam gerar atividades lucrativas e negócios a partir da venda de produtos e serviços associados à marca.

Segundo relatório da Pricewaterhousecoopers sobre mercado global esportivo realizado em 2010, o PIB esportivo mundial, em 2012, considerando-se apenas as transações ligadas diretamente ao esporte passou de 120 bilhões de dólares. No Brasil, o PIB esportivo é de R\$ 37,1 bilhões, 1,95% do PIB, em 2010 (fonte IBGE). E, mesmo crescendo 7,42% acima do PIB entre 1995 e 2011 o Brasil ainda apresenta um crescimento modesto no esporte comparando-se com outras potencias como China, USA e Europa. Pois, o PIB esportivo cresceu 10,86% entre 1995 e 2010 enquanto o PIB cresceu somente 3,2% (fonte IBGE).

Isso mostra que o setor esportivo no Brasil apresenta uma vitalidade que não se encontra em outros setores, devido ao fato de ser particularmente dinâmico e moderno. Assim, tem o poder de estimular positivamente as demais indústrias e criar efeitos de multiplicação de riqueza, renda e emprego a uma taxa bem superior à das indústrias tradicionais.

O Brasil é conhecido por ser o país do futebol, mas, o desempenho de atletas em diversas modalidades faz surgir novos interesses. Ainda que o país apresente condições climáticas e geográficas que propiciam a cada indivíduo a pratica esportiva a sua maneira, desde orlas de praias até parques em cidades, todas com seus instrumentos e equipamentos desportivos, e, ainda, em academias (Masteralexis, Barr e Hums, 2012). Ou seja, é um mercado de consumidores que potencializam os investimentos de qualquer natureza no desporto, desde a produção de novos equipamentos, organização de eventos esportivos e atração de patrocínios e parcerias desportivas (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

Esporte ajuda a compor o PIB tanto quanto a indústria nacional ou o setor de serviços. E as variáveis que compõem o poder econômico do esporte, cada vez mais relevante para o PIB, são os mesmos que definem o peso de todas as demais atividades econômicas: receitas, impostos gerados, emprego diretos e indiretos, salários etc.

Desde a criação do Ministério dos Esportes, em 1995, o incentivo governamental, tanto das esferas federal, estadual e municipal tem aumentado bastante o que é relevante para justificar o crescimento de trabalho e renda junto ao segmento esportivo, tornando expressivo o potencial de crescimento e de investimentos para o setor privado.

Pois, para cada emprego direto o esporte oferece trabalho para quase três pessoas em atividade relacionadas ao setor. Isso demonstra o grande espaço que o marketing esportivo detém para os próximos anos, com promoções, evento e

principalmente patrocínios e parcerias desportivas que podem alcançar valores muito acima do que se pratica atualmente (Ciletin, 2012).

O investimento privado no esporte, ainda incipiente, tem potencial de crescimento elevado, fato o tamanho da economia e o que representa na sociedade.

Investir no esporte dá a empresa oportunidade de investir em novos clientes, para isso, o uso da popularidade do esporte é forma de expandir a marca e as atividades associando a imagem de seus produtos e serviços a valores da modalidade patrocinada e aos atributos positivos do atleta e do time (Ciletin, 2012). Empresas privadas visam o lucro e por isso buscam sempre o retorno do investimento sempre, o que favorece a criação de parcerias que durem em média de 3 a 5 anos (Candelaria, 2011).

Investir no desporto serve muito mais do que uma realização pessoal, pois, o esporte dá a possibilidade das pessoas enriquecerem suas vidas com o prazer que o esporte, independente de sua renda ou, posição social porque o esporte tem múltiplos benefícios, desde saúde, educação, inclusão social e até solidariedade nas comunidades, o que valoriza e fortalece qualquer marca que associar-se tanto por meio de patrocínios quanto por parcerias de longo período (Ukman, 2012).

Por isso, entre diversos fatores, o desporto apresenta um potencial enorme de investimento para empresas que buscam ter suas marcas associadas ao público ligado à determinada modalidade ou, clube, porque assim aproveita todo esse potencial para desenvolver negócios lucrativos de vários segmentos, desde equipamentos, acessórios, direitos de transmissão, etc (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

Para Ukman (2012), o desporto, através de patrocínios, é visto e utilizado como principal ferramenta por inúmeras empresas para alcançar objetivos, por mais diversos que sejam, mas, que no fim estão sempre ligados aos seus consumidores, atentos nos momentos em que estes estão ora praticando ora assistindo a sua modalidade desportiva favorita.

Portanto, as empresas perceberam que os seus principais consumidores estão disponíveis a comprar os seus produtos e serviços e procuram criar uma identidade para sua marca junto ao desporto que estes veem ou praticam (Mullin, Hardy e Sutton, 2007). E, esses fatores que fazem muitas empresas buscarem patrocínios e parcerias no desporto (Candelaria, 2011), pois, estão em busca de atingir os objetivos de seu departamento de marketing já que o potencial de comunicação por meio do desporto é de enorme interesse para as empresas, tendo em conta o resultado da cobertura mediática que é cada vez maior (Ukman, 2012).

2.2. Patrocínios e Parcerias no Desporto

Alguns consideram que a diferença entre aquisição de propriedade de patrocínio e estabelecimento de parceria refere-se principalmente ao comprimento da relação (Ukman, 2012), entretanto, a diferença tem mais a ver com a natureza mercantil a ser transferido do patrocinador - parceiro para a propriedade – evento/entidade (Tam, 2012).

Patrocínio é geralmente considerado uma transação monetária já uma parceria está mais relacionado à adição de valor, no qual muitas vezes é além de financiamento direto (Candelaria, 2011). Por exemplo, a Coors Light que patrocina a *National League Football* - NFL para ser a cerveja oficial não fornece à NFL cervejas ou outros serviços ou produtos que não o valor do patrocínio (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

Uma parceria representa muito mais do que a simples aquisição de uma propriedade de patrocínio, pois, o há o desenvolvimento de uma relação de longo período capaz de criar sinergias em torno de objetivos em comum que seja suficiente para agregar valor e desenvolver mercado, consumidores, vantagens competitivas para ambas as partes (Candelaria, 2011).

2.2.1. Patrocínio, Parceria e o Endosso

Começando pelo Endosso ou, em inglês *endorsement*, segundo Simon Tam (2012), é conhecido pela recomendação de um produto ou serviço, testemunho sobre um evento, uma pessoa ou um produto, deve ser aprovado não necessariamente deve ser recíproco e depender de quantia de dinheiro.

Por exemplo, um atleta pode endossar o produto de uma empresa de material esportivo e essa por sua vez provê uma quantia em dinheiro ou em produtos o que seria por meio de patrocínio. Isso significa dizer que dependendo do ponto de vista podemos ter endosso e patrocínio em uma mesma relação entre partes. E, em um negócio de patrocínio a diferença está no agente que promove a ação, são vários os exemplos a serem citados desde *endorsements* bem sucedidos no esporte, como o caso da *Under Armor* em que a mesma busca atletas chave no esporte norte - americano para seus produtos e em troca lhes entregava até mais do que simples produtos ou quantias de dinheiro (Plank, 2012).

Já quando uma empresa leia-se marca, paga a outra empresa (marca) para se associar a esta outra parte isto é chamado de patrocínio (Tam, 2012). O patrocínio ocorre quando uma das partes fornece suporte à outra parte na forma monetária ou em produtos e serviços. Não necessitando de testemunho ou da recomendação uma vez que já é implícito pelo patrocinado, ainda, específico por um determinado período de tempo através de um contrato entre as partes (Tam, 2012). Por exemplo, uma marca deseja ter sua empresa/marca associada a determinado evento ou entidade esportiva, e, caso o contrato não seja renovado à associação termina assim que os termos do mesmo expiram-se.

Já uma parceria consiste quando há uma troca entre empresas, organizações, entidades, marcas e eventos em busca de resultados a serem alcançados em comum. Dividem-se os riscos, responsabilidades e resultados. Isso quando as marcas dependem uma da outra para alcançarem crescimento de suas quotas de mercados, notoriedade, exposição e vendas através de relacionamentos por um longo período devendo existir entusiasmo e sinergia nas ações em ambas as partes envolvidas (Candelaria, 2011). No caso, o patrocinador providencia tanto quantias em dinheiro como em voluntários, por exemplo (Tam, 2012).

A diferença que se pode destacar além do que existe em um patrocínio tradicional (logo no site, em camisas, *naming rights*, etc) é de que em um patrocínio - parceria as partes trabalham muito mais próximas uma da outra, colaborando em desenvolver oportunidades em comum e ajudando-se a criar verdadeiros compromissos entre seus respectivos produtos e o público que as suportam (Tam, 2012).

Criando-se produtos genuínos e serviços exclusivos em condições perfeitamente acessíveis capaz de gerar um ciclo virtuoso de suporte e de consumo a partir de uma relação que tenha evoluído naturalmente aonde cada parte recomenda-se reciprocamente na busca de potenciais parceiros e consumidores (Candelaria, 2011). São marcas que se tornam fãs uma da outra e essa relação ultrapassa a fronteira dos trabalhos existentes no próprio marketing de cada uma (Tam, 2012).

Por isso que uma parceria comercial deve ser valorizada porque uma das partes encoraja seus consumidores e empregados a se envolverem com o evento ou organização patrocinada, criando um grande senso comunitário entre as partes, para o evento e para o todo o negócio (Tam, 2012).

Portanto, um patrocínio - parceria de sucesso caracteriza-se pelo fator de duas marcas estarem tão próximas uma da outra por uma relação de longo período que o consumidor normalmente associa uma com a outra (Candelaria, 2011), exemplo clássico é o de Michael Jordan com a Nike (Tam, 2012).

Embora seja possível delimitar uma pequena distinção entre os dois institutos, são visíveis os potenciais em torno de relações de longo período, como as parcerias, pois, permite alcançar resultados mais sustentáveis e muito mais além do que somente um retorno financeiro (Tam, 2012). Porque se partirmos de outro pressuposto que é o das necessidades da organização, necessidade de bens e serviços para desenvolver as ações relacionadas à atividade principal e como essa relação pode ajudá-la a promover e alcançar seus objetivos, baixando custos e aumentando receitas transversais, apoio de fãs e principalmente *stakeholders*, tanto internamente quanto externamente (Ciletin, 2012).

O importante aqui é extrair maior valor das oportunidades existentes em um patrocínio tradicional porque no fim não é apenas ir comprar ou patrocinar algo mais, significa partir de perspectivas diferentes e buscar formas empreendedoras e inovadoras para alcançar os objetivos e metas de ambas às partes no negócio.

2.2.2. Repensando a forma como patrocínios são realizados

Importante repensarmos o papel do patrocínio, pois, em muitos negócios quando pensam em patrocínio veem somente o finalmente, o dinheiro a ser gasto nessa transação, mesmo se tratando de um grande evento, esquece-se que no final do dia o que miram está além do valor monetário em si, mas, acima de tudo, como o patrocínio irá ajudá-los a conseguir mais consumidores e vender mais (Tam, 2012).

Neste caso, ao invés de pensar o patrocínio como simples transação comercial, há uma clarificação de objetivos, nada jogado aos ventos, e, pelo a caso, o que torna a ideia de uma ação de patrocínio mais consistente, coerente e concreta com sua marca, consumidor e seus pontos de contato (*touchpoint*), qual seja, atingir uma meta que não somente envolva gastar dinheiro (Joseph, 2010).

E, quando pensarmos em dinheiro, devemos pensar em uma mudança de definição razoável para esse momento que é a de tratar o patrocínio como um ato de investir em aquisição de propriedades em busca de um retorno pelo acesso a uma

potencial exploração e comercialização dessa propriedade/marca associada a uma relação equitativa entre partes/marcas, o que significa dizer a existência de uma parceria ou um patrocínio – parceria (Tam, 2012).

Traduzindo isso significa dizer que a ação de buscar a construção de um patrocínio nada é mais do que a ação para se concretizar uma relação de longo período entre entidades/marcas com interesses em desenvolver mercados e negócios em comum capazes de aumentar seus consumidores e suas vendas, adquirindo assim maiores receitas a médio e longo prazo (Ukman, 2000).

E, as propriedades provenientes de patrocínios estão cada vez mais tendo que ser diversificadas das fontes de receita corporativas identificadas em parceiros emergentes e não tradicionais para aproveitar uma folga no mercado de aquisição de novos patrocínios devido à crise global e à falta de investimento de alguns setores da economia que se sentiram afetados, o que refletiu diretamente nas áreas de marketing, e, conseqüentemente, na aquisição de propriedades de patrocínios, o que fez com que novos *players* aparecessem.

2.2.2.1. O Patrocínio

Entendendo a forma como patrocínios se originam pelo direito de divulgação de sua propriedade permanece a forma mais comum de se estabelecer parcerias que seria através de critérios os quais patrocinadores guiam sua seleção própria através de uma matriz de patrocínios, agregando e refinando pontos para encaixar os seus objetivos.

Para Ukman (2012) as propriedades de patrocínios, para potencializarem suas aquisições, devem seguir o seguinte enquadramento:

- Credibilidade: Estabelecer uma imagem crível e estilo de vida que desperte interesse de associação. É grande como outro patrocínio ou será possível impor nossa personalidade? Os co-patrocinadores são os que queremos nos associar?

- Composição de audiência: Quem é o público e os seus hábitos de consumo? A audiência tem uma forte sensação de identificação ou é mais casual? Quais os impactos geográficos?

- Habilidade para incentivar varejistas: Podemos promover múltiplas promoções em torno do patrocínio?

- Habilidade de influenciar: Há possibilidade para um envolvimento multimarca? Pode ser conduzido um *cross-promotion* com co-patrocinadores? Podemos integrar o patrocínio com nossas campanhas promocionais?

- Mídia: A propriedade irá aparecer de uma maneira positiva na mídia? Haverá cobertura por múltiplos canais? Seremos reconhecidos?

- Exclusividade: Podemos nos posicionar com todas as propriedades de todo o segmento deixando de lado nossos competidores? A propriedade está saturada de patrocinadores? Está identificada com outra companhia? Há possibilidade de emboscadas?

- Apresentar produtos: Nossos produtos podem ser usados na competição? Nosso produto é chave para o sucesso do evento? A propriedade do patrocínio detém credibilidade para com nosso produto junto com seu público e mídia?

- Impactar vendas: Podemos projetar promoções em torno de nossa atividade que esteja direcionada para a aquisição de produtos? Apresentamos a hospitalidade com força junto aos nossos clientes mais importantes? Podemos ganhar novos pontos de distribuição? O patrocínio nos confere algum ponto de diferenciação?

- Eficiência: A propriedade de patrocínio fornece uma audiência mais larga do que precisamos? Estamos pagando por mais do que precisamos? Qual a relação entre o valor pago pelo patrocínio e o seu retorno? Quanto custa patrocínios similares? Podemos atingir os mesmos objetivos através de outra mídia com melhor custo-benefício? Temos orçamento para ativar a propriedade por inteiro?

- Mensuração: O patrocínio é fácil de ser medido? Há a realização de questionários e pesquisas com frequência as quais podemos nos embasar?

- Continuidade de extensão: O patrocínio tem potencial para ser uma parceria de longo período? Podemos construir algo mais em cima disso? Podemos ir além do nosso mercado? O patrocínio apresenta oportunidades com subcategorias?

- Administração: Estamos entrando em um pesadelo? Organizadores conseguem entregar o que prometem? Temos as pessoas necessárias para administrar o patrocínio? Temos a aprovação da gestão? O titular do patrocínio responde pelas necessidades do patrocínio? O titular tem credibilidade? O titular irá trabalhar junto para capitalizar o patrocínio realizando *cross-promotion*?

Considerando-se esses pressupostos para o estabelecimento de um patrocínio é possível mensurar a possibilidade de sucesso de uma parceria comercial no sentido de a mesma ter capacidade de perdurar por um longo período ou, se restará somente como mais uma propriedade de patrocínio adquirida para a exposição de marca e nada mais.

2.2.2.2. A Parceria

Para repensarmos a forma como patrocínios são estabelecidos, nada melhor do que entender os típicos direitos e benefícios de um patrocínio. E, segundo IEG, Ukman (2012), os direitos e benefícios de uma propriedade de patrocínios variam conforme o escopo e o nível adquirido, senão vejamos:

“Designação oficial do patrocínio; Exclusividade de categoria; Direito de usar marcas e logos em anúncios e promoções; Identificação na compra de propriedade de mídia; Identificação em promoções e materiais; Anúncios complementares em livro de programa; Amostras; Exibição de cartazes; Vendas no local; Convites para VIP; Alocação de ingressos; Descontos em ingressos adicionais; Sinalização no local; Mailing List; Descontos em mercadorias; Título de proprietário do evento; Anúncio em lugares públicos; Direito de recusar a aquisição de anúncio durante o evento; Opções de renovação; Oportunidade de instaurar questionários para o público.”

Por isso, o caminho para alcançar o consumidor, atualmente, está em estabelecer parcerias além do racional, e sim, no sentido ao emocional. Segundo Ukman (2012), as marcas devem demonstrar o que elas são ao invés de somente dizer o que elas são, o que é uma das muitas razões do por que o patrocínio é um meio com maior efetividade comparado a outros mecanismos do marketing.

O que uma empresa patrocina e como ativa esse patrocínio deve encaixar junto ao público-alvo da audiência potencial associado ao patrocínio dentro de uma variável emocional se o patrocínio tem como meta alcançar a fidelidade da marca e outros comportamentos desejados (Ukman, 2012).

Para Tam (2012) algumas das chaves para se assegurar as parcerias por meio de patrocínios são:

- Autenticidade e transparência: essa seria uma ótima maneira de se fazer uma parceria ter vida, a partir de uma relação com o público por meio de novas tecnologias de comunicação que possibilitam impactos positivos o que fará pensarem sobre essa causa de promoção de marketing.
- Emoção: descobrir o porquê além da paixão por trás de uma propriedade de patrocínio.
- Inovação: questionar-se sempre sobre novas possibilidades ao começar um novo plano de ativação de patrocínio.

Porque o consumidor pode até gostar de um vídeo ou, um time o qual há uma associação particular, mas, a questão deve ir além, sendo capaz de descobrir o que realmente importa que é ser capaz de apresentar valores e experiências realmente únicas e consistentes entre marca e público (Joseph, 2010).

Para o sucesso de um patrocínio um único detalhe pode ser decisivo para um efeito decisor, e, para tanto, precisamos ir além da exposição de logos e propostas padrões e desenvolver projetos que façam a entidade patrocinadora tornar-se verdadeiramente parte da marca ou evento que está se associando.

Uma boa analogia para uma parceria em patrocínios seria a de um casamento. Pois, assim como bons casamentos, os patrocínios bem sucedidos se tornam verdadeiros patrocínios-parcerias quando ambas as partes realmente vão sempre além de seu próprio

limite na relação, descobrindo os interesses da outra parte, e assim, movendo para um plano de ações concentrados e alinhados em alcançar objetivos em comum para desenvolver mercados, buscar novas oportunidades e lançar novos produtos e serviços exclusivos.

2.2.2.3. O Patrocínio – Parceria

Como já visto, importante ressaltar as diferenças das duas colocações, pois, patrocínio aparenta alguma coisa a mais para uma relação de um único lado, pois, o patrocinador financia um projeto ou um evento realizado por outra pessoa ou grupo na expectativa de aumentar o número de consumidores ou, em simplesmente associar-se em torno de uma causa positiva (Tam, 2012). Enquanto a parceria denota uma relação que nasce entre partes, indivíduos ou grupos que cooperam mutuamente e dividem os riscos, responsabilidades e recompensas para a realização de um ou mais objetivos especificados em comum, implicando, de certa forma, em um acordo de longo período (Candelaria, 2011).

Examinando mais de perto os acordos de parcerias podemos destacar, segundo Simon Tam (2012), alguns fatores importantes a serem considerados:

- Quem queremos que esteja associado a nosso evento, organização ou a nossa marca?

Empresas deixam de patrocinar atletas e entidades a todo o momento porque dizem que não querem se associar mais a eles devido a comportamentos inadequados. Embora, seja difícil se pensar que a origem do dinheiro ou que a percepção do meu consumidor sobre isso possa modificar o resultado pretendido.

- Que tipo de pessoas pretende-se trabalhar?

Se pretender trabalhar através de uma campanha de marketing promocional deve-se buscar estar mais perto da marca associada, de seus consumidores, processos de trabalho, de comunicação e sua maneira de aproximação para fechar negócios.

- Há um preço justo pelo trabalho apresentado?

O retorno apresentado pela parceria deve estar de acordo com o montante despendido pelo investidor. O trabalho desenvolvido deve estar de acordo com o valor recebido ou, talvez, outras formas de receber o mesmo recurso.

- Quais opções criativas podem ser efetivadas para realçarem essa parceria?

O patrocínio - parceria deve objetivar mais capax do que somente comercializar logos em *websites* e imprimir materiais promocionais! Por isso, devem-se usar as respectivas marcas para dirigir os consumidores em direção um para o outro e gerar benefícios mútuos, assim como envolver os empregados de um negócio de patrocínios.

O que se tem, portanto, é que no final um negócio de patrocínio estabelecido a partir de valores mais elevados de uma parceria amistosa, ir-se-á instaurar lealdade recíproca e ganhar mais em retorno do que um simples cheque pode guarnecer (Tam, 2012).

Assim, o patrocínio - parceria decorre principalmente a partir de uma bem sucedida experiência em patrocínios capaz de fornecer *insights*, análise, avaliação e orientação consubstanciado de perspectiva e metodologia que sustentem o desafio de desenvolver a atividade em comum para as entidades que se relacionam (Ukman, 2012).

A ideia é de sempre buscar alcançar relacionamentos longos com as melhores marcas e propriedades para ser possível a criação de novas estratégias, avaliar as oportunidades e maximizar os resultados (Candelaria, 2011). Alcançar e ultrapassar concorrentes, envolver significativamente o público e atingir impacto duradouro, isso é um resultado de sucesso proveniente de um patrocínio – parceria (Ukman, 2012).

Desta feita, o que se busca é o desenvolvimento de novas e melhores maneiras para as empresas e marcas se relacionarem em benefício mútuo (Candelaria, 2011). Existem patrocínios - parcerias de inúmeros os tipos: entretenimento, alianças estratégicas, parcerias promocionais, iniciativas *co-branding*, filantropia, online e novas mídias, bem como marketing de afinidade, experiencial e social (Ukman, 2012).

Atribuir e definir patrocínio por um longo período, essa pode ser destacada como sendo um das peculiaridades da indústria de patrocínio como uma parte essencial do negócio (Ciletin, 2012), razão pela qual é ter precedentes e objetivos de como deve

trabalhar uma vez que cada marca tem capacidade de formar sua relação de longo de período e estabelecer parcerias estratégicas com disposição a enriquecer o *know-how* através da boa gestão, liderança e inovação (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

E, embora as propriedades provenientes de patrocínios estejam cada vez mais tendo que ser diversificadas das fontes de receita corporativas identificadas de parceiros emergentes e não tradicionais, devido à folga do mercado de aquisição de novos patrocínios devido à crise global e à falta de investimento de alguns setores da economia, a aquisição de propriedades de patrocínios está cada vez mais inovando com os novos *players* que agora atuam no mercado.

Tomando o exemplo do Real Madrid (Callejo, 2006) entre muitos outros que evoluíram do conceito de patrocinador - patrocinador que atua somente como patrocinador, para um sistema baseado em patrocinador - parceiro que adiciona valores complementares para as marcas, por gerar sinergias entre as instituições que permitem ambas conquistarem mercados estratégicos. Além do Real Madrid, outro exemplo é o Manchester City, pois, ambos fizeram importante trabalho e hoje apresentam empresas líderes nacionais e internacionais como parceiros estratégicos globais no intuito de posicionar suas marcas no mercado mundial do futebol.

Isso mostra que a relação entre CBRu e Topper, no qual o pilar da envolvente do patrocínio a uma equipe esportiva (seleções), adicionado o desenvolvimento do marketing, da promoção da modalidade esportiva através da divulgação de filmes promocionais e do *know-how* da Topper que a CBRu não teria para uma ação como a realizada e que somente através de uma iniciativa bem planejada e estruturada, como a analisada aqui, poderia ser possível a realização de um projeto com a possibilidade de criar sinergias entre essas entidades que não estivesse limitada restritamente ao campo esportivo e tornar-se com o tempo em um patrocínio – parceria (Candelaria, 2011).

Isso para dizer que o patrocínio esportivo, sobretudo aquele realizado a partir de um relacionamento de longo período pode ser caracterizado sendo um patrocínio – parceria e é cada vez mais importante no mundo desportivo. As empresas associam-se porque isso serve como ferramenta para desenvolver um marketing estratégico integrado, alcançar novos mercados, consumidores e criar boas experiências para o público que nele se relaciona (Joseph, 2010), sendo capaz de realizar um planejamento adequado para uma modalidade esportiva alcançar o sucesso.

Empresas estão agora se preparando para parcerias de longo período, ao invés de somente patrocinar eventos especiais e captar recursos por um determinado prazo (Ciletin, 2012).

Mais e mais empresas estão procurando parcerias estratégicas de longo período para obter o melhor retorno sobre o investimento (Ciletin, 2012).

Uma organização deve sempre olhar para construir relações de longo prazo e construir parcerias estratégicas porque o seu pacote de patrocínio deve ter uma variedade de maneiras para patrocinadores corporativos se envolverem com sua organização (Candelaria, 2011). Faz mais sentido para garantir uma parceria a longo período (mais de três anos), ao invés de manter aproximação com patrocinadores várias vezes durante o ano para patrocínios pontuais e esporádicos (Candelaria, 2011).

O impacto de um patrocínio - parceria é que você pode conseguir patrocínios somente para ocasiões especiais, contudo, inclusive para outros projetos. Isso vale para desenvolver modelos de negócios que podem ir além do *core business* da entidade/empresa.

Para isso, importante lembrarmos sempre que para o patrocinador – parceiro o planejamento estratégico é o mais importante, pois, almeja obter o máximo de retorno sobre o investimento, alcançando e impactando novos e atuais consumidores (Ukman, 2012). Por isso, focar em parcerias de longo período a partir de mecanismos bem estruturados de gestão e marketing em vez de um patrocínio pontual é mais vantajoso e produtivo para a uma organização e, acima de tudo, trás mais valia para outros patrocinadores corporativos (Ukman, 2012).

Além disso, vale lembrar ainda que o uso de um patrocínio - parceria para construir uma marca é uma poderosa ferramenta de marketing porque você tem o privilégio de conectar-se diretamente com as pessoas e construir experiências através de um ponto que eles já decidiram que eles se preocupam, e, feito de forma correta os resultados são certos (Candelaria, 2011).

Este é o desejo de toda marca que busca estar em ação, acompanhar seus fãs mais leais chegar a sua defesa baseado em uma ligação emocional atribuído por experiências de marca bem construídas. Não apenas um produto e não apenas uma rede de televisão, mas, uma experiência emocional que tenha valor para suas vidas (Joseph, 2010).

2.3. Brand Equity e o Efeito da Experiência por meio do Patrocínio

Apesar de o sucesso de muitos patrocínios serem medidos através de um plano de fundo de resultados alcançados, há uma forma menos tangível, entretanto, que apresenta um impacto potencial no papel que os patrocínios - parcerias podem apresentar na construção do valor de uma marca (Ukman, 2012).

O grande desafio de muitos diretores de marketing ao construírem uma marca forte é assegurar que seus consumidores tenham a experiência certa com os produtos e serviços oferecidos em seus programas de marketing e que seus desejos, sentimentos, imagens, crenças, percepções e opiniões estejam amplamente ligadas à marca.

Por isso, um programa de 'marketing social corporativo', de acordo com Steve Hoefler e Kevin Lane Keller (Ukman, 2012) ou, o mesmo que experiência de marca (Joseph, 2010) por meio de um patrocínio - parceria, bem desenvolvido, pode promover importantes associações entre o público – alvo e a marca, atribuindo valor para a mesma, sendo aplicado, inclusive, a todos os tipos e especificações que possa seguir:

a) Exposição de marca:

Consciência de marca por meio de sua exposição é mais do que ter consumidores conhecendo o nome da marca e ter visto antes a marca. Isso também envolve ter a marca ligada a certa associação na memória (Ukman, 2012).

Por isso, o reconhecimento e a recordação são dois meios de medir a consciência de uma marca. Sendo que o reconhecimento é a habilidade que o consumidor tem de confirmar a exposição de uma marca, enquanto a recordação é a recuperação de uma marca da memória sem nenhum esforço ou ação (Ukman, 2012).

Em muitos casos, devido à natureza da exposição da marca, os programas de experiência de marca são uma forma de aumentar o reconhecimento da marca (Joseph, 2010), mas, não necessariamente sua recordação porque isso requer uma ligação mais apropriada entre o produto e a situação do seu uso e aquisição. Muitos patrocínios e outros meios de marketing carecem de desenvolver mecanismos que comuniquem suas marcas com perfeição, pois, muitos dos programas de marketing de patrocínios não são guiados para ligar através da criação desses tipos de informações e experiências do produto com seu público consumidor (Joseph, 2010).

b) Melhorar a imagem da marca:

Significa criar significado para a marca, identificando suas características e a forma como aparece na mente dos seus consumidores.

A associação de marcas está muito ligada à funcionalidade, performance e considerações ou, à imagem e desejos (Joseph, 2010).

Para criar o valor da marca é necessário que a marca tenha associações únicas, fortes e favoráveis. Por isso, o marketing social corporativo (Ukman, 2012) ou, a experiência da marca (Joseph, 2010) por meio de patrocínio apresenta uma série de formas de se criar diferenciação em uma marca.

Ainda assim, segundo Ukman (2012) é importante existir um modelo conceito de valor de marca para o consumidor, embora muitos programas de marketing não apresentem informações relacionadas ao produto porque eles não têm expectativa de gerar uma associação concreta positiva. E, de acordo com algumas associações seria possível ligar à marca através de seu marketing social corporativo ou experiência por meio de patrocínios a (ao):

- Perfil do consumidor: um padrão de associações define o perfil de quem usa a marca, sendo possível que os consumidores desenvolvam uma imagem positiva da marca para que eles também se inspirem.

- Personalidade da marca: marcas devem ter seus traços e valores ressaltados, e, isso a experiência da marca pode fornecer por perceber o consumidor e fazer esse perceber a genuidade por trás da marca.

- Estabelecendo credibilidade de marca: consumidores muitas vezes deixam de prestar atenção somente ao produto, mas, sobretudo, aos processos relacionados à organização da companhia por trás da marca. E, essa credibilidade está ligada por três dimensões: *know-how* (competência, inovação e liderança de mercado), confiabilidade (manter consumidor em mente) e fácil de gostar (engraçada e interessante). *Marketers* não devem subestimar o poder da experiência de marca para construir tanto a perícia e confiabilidade na marca. Consumidores querem empresas que se preocupam mais com eles. Em geral, criar uma experiência de marca por meio de patrocínios trás

credibilidade por estarem ligado a entidades sem fins lucrativos sendo uma fonte de forte credibilidade.

- Evocar sentimentos pela marca: Pode ser aprovação social ou autorrespeito, sendo o primeiro a reação positiva do consumidor por conta de reações que emergem de outros, e o autorrespeito se dá quando a marca faz o consumidor se sentir melhor consigo mesmo, com orgulho e sensação de preenchimento.

- Criando sensação de marca comunitária: identificar a marca como sendo uma marca comunitária pode se refletir em um importante fenômeno social em que o consumidor sente a filiação por outras pessoas associadas à marca. Nesse caso a experiência por meio de patrocínios serve como uma maneira para essas pessoas se conectarem umas as outras e trocarem experiências com outros consumidores e empresas também.

- Provocar o compromisso com a marca: a maior confirmação de lealdade com uma marca é quando o consumidor está disposto há gastar seu tempo, energia, dinheiro ou outros recursos com a marca e o seu processo de aquisição e consumo.

A marca ainda deve se preocupar com a causa com que se afilia, pois, dependendo o perfil da causa pode a mesma ser importante para se encaixar na experiência de marca proposta e transferir respostas e significados para o julgamento e sentimentos de seus consumidores, criando oportunidade para uma associação de valores únicos (Joseph, 2010).

Existem desafios ao se promover a experiência de uma marca (Joseph, 2010) por meio de patrocínios (Ukman, 2012) porque primeiro é um novo território para a marca e pode diminuir com sua credibilidade e dificultar a associação com a marca. Segundo, em algumas situações o consumidor pode ficar perdido no meio de tantos patrocínios o que diminuiria o efeito da experiência por meio de patrocínios (Ukman, 2012).

Além disso, quanto mais empresas adotarem esse modelo de se aproximar do seu consumidor as oportunidades de se diferenciarem também se diminuirão (Ukman, 2012). De fato, a experiência da marca (Joseph, 2010) por meio de patrocínio (Ukman, 2012) é importante para identificar o ponto de encontro com o consumidor e negar os esforços de competidores.

Para essa experiência, a empresa pode criar uma nova marca, Ronald McDonald *House Charities* (Ukman, 2012), pode se associar a uma causa ou organização, como na Nascar, já existente, ou, desenvolve por si só, como é o caso da Red Bull (Ciletin, 2012).

Entretanto, jamais se deve esquecer os objetivos e metas dentro de um programa de experiências por meio de patrocínios. Pois, a busca da construção da marca por meio de patrocínio deve estar associada a uma meta comum ou complementar à marca, como valor da marca, exposição, ou *co-branding* porque dependendo da meta e do objetivo, as associações de patrocínio irão se alterar (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

De fato, o programa de marketing social corporativo (Ukman, 2012) ou, a experiência de marca (Joseph, 2010) por meio de patrocínio significa o alcance do melhor de ambos universos de influência e criar associação para a marca (Ukman, 2012). Apesar de muitos casos ocorrerem benefícios de *co-branding* com uma empresa forte e muito identificada com a marca, sendo que em alguns casos em que há uma astuta associação com um parceiro privado (Candelaria, 2011).

O patrocínio somente para ter a exposição da marca ou o *awareness*, muitas vezes manifestando-se em eventos esportivos, quando os logotipos são literalmente expostos ao público, é um modelo ultrapassado. Pois, o patrocínio é uma oportunidade para a marca se engajar com os consumidores da marca associada de maneira autêntica e de acordo com o posicionamento e percepção dos valores da marca, sendo devido, ao mesmo tempo, proporcionar experiências memoráveis aos mesmos (Joseph, 2010). Essas experiências somadas a cada ponto de encontro com o consumidor fornecerão resultados muito fortes para as marcas associados ao marketing por patrocínio (Ukman, 2012).

Pode-se levar em conta que há uma relação direta entre a experiência desenvolvida em torno da marca e da eficácia do patrocínio em si (Joseph, 2010). Por isso, a ativação de marca, ação que envolve a criação de experiências junto aos consumidores da marca patrocinada e patrocinadora, é muito poderosa em desenvolver uma percepção positiva em torno das marcas com o seu público-alvo (Ukman, 2012).

Assim, a ideia de trazer ao patrocínio a sensação de filiação dá força à experiência de marca, pois, cria afinidade entre marca e o público, bem como o alcance de resultados traçados no marketing (Ukman, 2012).

O desenvolvimento de *Brand equity* (Kotler, 2006) para exploração da associação a um desporto através da ligação da marca com o fenômeno mais atrativo a

certo grupo depende de um trabalho mais estratégico por parte da própria marca e do desporto associado (Ukman, 2012).

Esse é o ponto a ser discutido aqui por meio dessa investigação ao caso da relação entre a Topper e o *Rugby* brasileiro, pois, através do patrocínio – parceria da Topper, a CBRu que obteve um *awareness* muito além do que imaginava que se converteu naturalmente em *brand equity* da marca, tudo graças ao trabalho desenvolvido pelas equipes de marketing e comercial das entidades envolvidas e interessadas em um resultado comum. Por isso, identificamos nesse patrocínio – parceria fatores que propiciaram o crescimento do *Rugby* no Brasil, servindo como mecanismo de alavanca da notoriedade tanto da marca associada (Topper) quanto da entidade que organiza e gerencia a modalidade no Brasil (CBRu).

A Topper buscou no *Rugby* uma nova forma de posicionar a marca, aumentar a sua notoriedade e reconhecimento pelo público, aproveitando a definição que a marca já tinha com o desporto, e, de olho em tornar-se mais familiar a esse público, do mesmo modo que estes reconhecem determinado evento ou desporto da modalidade.

Por isso, quando uma marca decide patrocinar um desporto ou um clube deve ter em mente o tipo de público que pretende atingir, a penetração no mercado e a aceitação do público - alvo pretendido que constituirão seus potenciais clientes (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

Desta forma, os patrocínios podem ser entendidos como ferramentas do marketing estratégico capaz de atingir um público desejado, divulgar a marca e valorizá-la, e como diz Joseph (2010), promover a sua experimentação através de cada ponto em conexão com o público (*touchpoints*). E, ao final de processo, desenvolver as vendas e assegurar resultados satisfatórios, formando dentro dessa relação de longo período, entre parceiros com objetivos em comum, uma verdadeira tática *win-win* (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

E, *Brand Equity*, um termo da área do marketing, é o valor adicional que se atribui a algum produto ou serviço (Kotler, 2006). Esse valor influencia na forma como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca, assim como nos preços, na parcela de mercado e na lucratividade proporcionada pela marca à empresa. O *Brand Equity* ou o que segundo James Joseph (2010) seria simplesmente a “Experiência de Marca” o que particularmente gosto mais, representa um importante ativo intangível que corresponde a um valor psicológico e financeiro e que deve ser trabalhado estrategicamente dentro e

fora de cada organização a partir de *touchpoints*, pontos que a marca se conecta com o seu público-alvo (Joseph, 2010).

A *American Marketing Association* - AMA traz a palavra marca definida como um nome, sinal, termo, símbolo ou design, ou um conjunto de todas essas palavras, com o intuito de diferenciar um produto ou serviço de um determinado grupo (Kotler, 2006).

Há séculos que existe o *branding* ou simplesmente a “Experiência de Marca” para se distinguir os produtos de cada fabricante (Joseph, 2010).

As marcas e suas experiências servem para identificar as necessidades de um determinado produto, mas, sobretudo, permitir que o próprio consumidor atribua os devidos anseios por determinado fabricante ou distribuidor. Um produto idêntico pode ser avaliado de forma completamente diferente, dependendo de como se estabeleceu a definição de sua marca. Sendo o mesmo muito bem aplicado ao mercado esportivo, e, principalmente, às marcas que se associam a este. Há, portanto, o reconhecimento de determinada marca por meio de alguma experiência anterior com o produto e o programa de marketing desenvolvido (Kotler, 2006).

As questões de marca significam um papel importantíssimo para as organizações esportivas, pois além de simplificar e ajudar no desenvolvimento e controle, ainda permite a proteção jurídica quanto aos recursos ou questões exclusivas do produto (Mullin, Hardy e Sutton, 2007). O nome e logotipo de uma marca esportiva e qualquer outra associada a essa podem ser protegidos por marcas registradas e por processos de patentes. Essa proteção trás força para que as empresas invistam suas marcas em modalidades esportivas de forma segura e receba todos os benefícios desse valioso ativo (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

Para as organizações esportivas as definições de suas marcas e conseqüentemente as experiências provenientes destas são um ativo valioso e que devem ser mais bem utilizado para agregar-se com o seu público e possibilitar o desenvolvimento de mercado com outras marcas importantes por meio de patrocínios - parcerias (Joseph, 2010). Essas experiências tem grande influência no comportamento do consumidor e podem ser comercializadas, ou seja, tem grande valor na compra e na venda dos próprios patrocínios - parcerias, e, ainda, oferecem segurança de futuras receitas a quem deseja se associar (Candelaria, 2011).

Por isso, segundo Ukman (2012), as principais vantagens de marketing que a associação de uma marca forte a um desporto também forte, e, estruturado pode oferecer são:

- Melhora na mensuração do desempenho de um produto;
- Desenvolvimento da fidelidade do consumidor;
- Menor vulnerabilidade às ações da concorrência e às crises de marketing;
- Obtenção de maiores margens de lucro;
- Menor sensibilidade por parte do consumidor às variações de preço;
- Comunicação de marketing mais eficaz;
- Possibilidades de licenciamento da marca;
- Oportunidades de estender a marca.

Quanto à construção de *brand equity* ou experiência de marca, as organizações se preocupam com a construção de seu *brand equity* criando as estruturas certas de identificação e conhecimento da marca com seu público-alvo, *consumer profiles* (Joseph, 2010). Esse trabalho de definição e conhecimento depende de todos os fatores ligados à empresa e à própria marca. Mas, sobretudo, através da perspectiva de marketing, sendo este uma ciência imperfeita e uma arte subjetiva já que o Marketing é feito de escolhas, a cada momento (Joseph, 2010).

Há três grupos principais de impulsionadores do *brand equity* e da experiência de marca (Joseph, 2010), sendo o primeiro referente aos elementos que definem a marca como, por exemplo, nome, logotipo, símbolo, caracteres, slogan e embalagem. Esses elementos exercem influência na forma de como a marca é lembrada e reconhecida. Um consumidor que não analisa muitas informações antes de tomar alguma decisão de compra é mais facilmente persuadido por esses elementos (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

O segundo grupo representa o detalhe do produto ou, serviço que acompanha e todas as ações de marketing ligadas a ele a partir de *touchpoints*, ou pontos de conexão com o consumidor, além de programas de apoio, visando à satisfação do cliente e a associação deste sentimento à marca comercializada. Isso acaba por gerar um vínculo entre o consumidor e o produto (Joseph, 2010).

O terceiro grupo refere-se à própria experiência criada que acontece ao se criar uma associação da imagem consistente e única do produto ao conceito que as pessoas têm sobre uma ou mais marcas, que pode ser uma pessoa, um local, um objeto, dentre outros relacionados com essas experiências, trazendo assim maior confiabilidade à marca e qualquer outra que esteja associada (Joseph, 2010).

O estabelecimento de um relacionamento com um patrocinador – parceiro é uma das coisas mais importantes que uma organização esportiva precisa fazer para atingir sua missão atualmente. Os patrocínios, e, principalmente, os estabelecidos por um longo período não só podem fornecer uma fonte de renda, mas, principalmente, o aumento do reconhecimento e da experiência de marca, voluntários e outros ativos valiosos para o desenvolvimento das atividades da entidade esportiva (Mullin, Hardy e Sutton, 2007). Entretanto, Simon Tam (2012) argumenta que “a relação existente pode ser muito mais do que obter patrocínios e endossar uma atividade, e sim, sobre como construir sustentáveis parcerias mutuamente benéficas que podem ajudar a organização a ter sucesso”.

Por isso, nunca foi tão crítico para as marcas parceiras de propriedades de patrocínios serem capazes de provar que o mesmo é eficaz em atingir objetivos de marketing e gerar negócios, o que deve ser efetuado de maneira concreta, profissional e transparente, pois, a verificação de que um patrocínio tem alcançado suas metas é fundamental para que os programas de marcas fortes se mantenham fora de perigo de serem cortados e não renovados, o que prejudica o trabalho de marketing e das experiências de marcas (Joseph, 2010) que podem ser desenvolvidas a partir de patrocínios – parcerias entre marcas (Ciletin, 2012).

2.4. Gestão, Marketing e Negócios no Desporto

Os negócios relativos ao esporte continuam de certa maneira ainda muito novos, como a gestão e marketing esportivo (Ciletin, 2012). De toda forma, o meio esportivo é dotado de iniciativas empreendedoras, sendo que o esporte é invariavelmente conectado aos negócios. Sendo que Dilwyn Porter (2009) sugere que esporte e negócios tem uma ligação e conexão íntima, se tornando cada vez mais sistemático e tornando-se mais visível nas últimas décadas.

Ainda, são considerados atividades empreendedoras porque quando indivíduos ou empresas se combinam para desenvolver novos produtos e no esporte não é diferente, pois, uma atividade empreendedora envolve tudo o que é novo, desde organização de entidades, materiais, equipamentos e tudo em uma perspectiva empresarial e empreendedora (Ciletin, 2012).

Isso tem gerado maior competitividade dentro da indústria esportiva que atualmente tem crescido muito, significando que cada vez mais é exigida inovação, tomada de riscos e pro-atividade por parte das organizações esportivas, o que envolve diretamente as ações e iniciativas de marketing e gestão em alavancar maiores investimentos, e, principalmente, em entender melhor as necessidades de seus consumidores uma vez que os mesmos tem se tornado cada vez mais complexo (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

Inovação é o coração do empreendedorismo a partir da atuação em oportunidades bem identificadas (Ciletin, 2012). Pois, empreendedorismo procura identificar e atuar sobre oportunidades e o que temos atualmente, e, Ciletin (2012) faz uma abordagem avançada entre empreendedorismo no esporte integrando empreendedorismo e esporte em torno das questões de inovação, tomada de risco e pro-atividade na gestão e resolução de problemas de uma organização esportiva por meio de ações empreendedoras.

Para Ciletin (2012) a indústria esportiva é tão única e dinâmica que é inerentemente empreendedora por diversas considerações, como os valores do mercado esportivo que somente nos Estados Unidos da América giram aproximadamente em torno de 400 bilhões de dólares, desde esportes profissionais, venda de equipamentos, vestimenta e calçados.

Organizações relacionadas com o esporte são empresas voltadas para os negócios, contribuem para a economia, tem interessados por todas as partes, incluindo empregados, governantes, consumidores, competidores e a própria comunidade (Ciletin, 2012).

Como setor, o esporte é único em termos de produtos, mercados, finanças e promoções (Mullin, Hardy e Sutton, 2007), o que traz preocupações únicas como a forte identificação dos fãs e suas ligações emocionais profundas com atletas e times, simbólica conexão de atletas e times com a comunidade e uma longa curva no ciclo de vida do produto também deve ser considerado (Ciletin, 2012).

Por isso, um modelo de gestão baseado no mercado empreendedor apresenta funções capazes de descobrir e encontrar necessidades não preenchidas, assumir e incluir riscos emocionais e financeiros e criar conexões capazes de alterar o ambiente da empresa tomando oportunidades como referência para desenvolver o lucro, a inovação e o risco no ambiente de gestão de uma organização (Ciletin, 2012).

O empreendedorismo serve claramente como agente da mudança, providenciando criatividade, ideias inovadoras para o mundo dos negócios e ajuda os negócios crescerem e tornarem-se lucrativos e agregarem valor. O que não é diferente para a indústria do esporte já que o mundo esportivo deve ser visto sob o ponto de vista do empreendedorismo porque a tomada de riscos e procura de lucro está na sua atividade. Assim como a inovação, em várias maneiras, desde tecnologia, produtos e meios de promoção (Ciletin, 2012).

A pro-atividade que existe no meio esportivo devido à força que tem em mudar positivamente a realidade em torno da comunidade e público que se relaciona (Ciletin, 2012). Considerados a inovação e pro-atividade, ainda temos o risco que envolve organizações esportivas e os seus negócios, principalmente, em termos de expansão das atividades, financiamento, contratos de atletas e empregados, licenciamento, legal e política e mercado consumidor (Ciletin, 2012).

Considerando isso tudo, a Pricewaterhousecoopers através de seu relatório sobre mercado global esportivo (2010) sugeriu que organizações esportivas devem "pensar globalmente e atuar localmente" de maneira organizada e empreendedora para engajarem-se com a base de suas comunidades de diversas formas possíveis e alcançarem o sucesso, pois, o esporte e as organizações ligadas ao mesmo estão ligados ao movimento empreendedor pela sua história e pelos desafios que enfrenta, desde a oferta de entretenimento, comportamento de consumidores e atletas dentro e fora de campo, sendo imperativo a criação de valor em todo o segmento e considerada uma garantia de uma aproximação empresarial e empreendedora (Ciletin, 2012).

Em termos gerais, deter um bom modelo de gestão pode ser visto como uma maneira de estimular um bom parceiro para investir no seu negócio, é uma das boas maneiras de se alavancar esse tipo de investimento (Ciletin, 2012).

Alavancar investimentos a partir de uma maneira clara de se identificar os interesses comuns entre patrocinado e patrocinador é um bom começo, ter *stakeholders* interessados é outro e criar sinergias para alcançar esses objetivos (Hums, 2004).

A cultura interna de uma organização, seus colaboradores e seus processos de trabalho devem estar bem delineados para não serem fatores impeditivos de se alcançar metas e resultados e mais do que nunca possibilitar a estratégia em que ambos os lados vençam (Masteralexis, Barr e Hums, 2012).

Porque ao mesmo tempo em que uma das partes fornece conhecimento para se alcançar os resultados à outra deve fornecer os meios necessários para isso e quando não

for possível deve-se buscar quem entenda do assunto para o alcance do resultado pretendido.

Ou seja, o resultado deve ser atingido, com apoio mutuo dos interessados. Não pode é haver apenas um interessado e um trabalhando no projeto maior deve haver sinergia de trabalhos em comum (Candelaria, 2011).

Hoje é indiscutível que a gestão desportiva se assume como uma das principais áreas de intervenção profissional no contexto do Desporto (Pires e Sarmiento, 2001), além de uma intervenção do Estado nas competições desportivas.

A gestão desportiva tem de possuir antes de tudo um profundo conhecimento da estrutura organizacional que rege as relações em que o desporto se encontra competências, responsabilidades, níveis de atuação e interesses (Hums, 2004).

E, a descentralização é um fator que caracteriza as estruturas desportivas no Brasil, com distribuição de poderes para entidades privadas como linha estratégica devido unicamente a dimensão e tradição do desporto ligada à sociedade civil como um todo.

E, é na própria complexidade das associações civis e na sua força de auto-organização e funcionamento que existe a correlação entre fatores que possibilita a prática desportiva, livre e democrática e conseqüentemente o seu desenvolvimento, sendo assim, a função do estado simplesmente à intervenção para dotar o meio com condições mínimas suficientes para a prática desportiva coletiva ou individual (Mestre, 2002).

Portanto, é responsabilidade de cada entidade a dotação de meios que possibilitem o seu desenvolvimento sob o manto e direção de estratégias (Sanz, 2003).

Esta é uma posição que deve nortear e condicionar investimentos para as confederações com um dispositivo que direcione para a gestão profissional dos recursos destinados a promoção do esporte em conexão com seu público (Hums, 2004).

Já passa da hora de se estabelecer um modelo de gestão esportiva mais democrática, profissional e transparente (Mestre, 2002). Pois, através da gestão e do marketing é possível identificar a necessidade e criar a oportunidade sendo que um dos fatores mais atuais encontra-se na parte de ações coordenadas em que é fundamentada em fatores básicos mercadológicos e coordenada através de um plano estratégico de marketing que atraia patrocínios de marcas fortes e parceiras do desporto e de seu público (Mullin, Hardy e Sutton, 2007).

As entidades que administram o desporto embora sejam entidades de direito privado, representam uma propriedade de direito público nacional que é o esporte, razão pela qual, por serem mantidas por investimentos majoritariamente públicos deveriam naturalmente ser norteadas para a gestão profissional o que não é o caso (Sanz, 2003).

E, o uso da Copa de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 poderia ser uma maneira de agilizar esse processo de profissionalização das entidades desportivas no Brasil, mas, não é o caso, pois, o uso desses eventos parece não gerar a força suficiente para profissionalizar as entidades que gerenciam o esporte no Brasil. A sociedade anseia por um novo modelo de governança para o desporto nacional!

E o modelo adotado pela CBRu pode ser um importante caminho para isso no meio desportivo, seguindo outro exemplo como do Comitê Olímpico Internacional - COI, que por iniciativa de seu presidente, Jacques Rogge, alterou as regras estatutárias permitindo apenas uma reeleição.

No Brasil, algumas entidades esportivas adotaram espontaneamente este conceito, como o Comitê Paraolímpico Brasileiro e a CBRu. Não pode mais haver cartolas, e sim, gestores profissionalizados que tragam transparência e democracia as entidades ligadas ao desporto e com isso conseguiu aumentar o interesse e atratividade de empresas e marcas fortes que desejam se associar ao desporto como forma de desenvolver e criar novos mercados e negócios.

Pois, no esporte, acima de tudo, buscar a qualidade percebida pelo cliente final é sempre possível fazendo melhor e continuamente tendo o mesmo como pressuposto de trabalho, sendo que as mudanças por mais que pequenas que sejam são capazes de criar uma disrupção positiva no negócio em geral e aumentar o seu desenvolvimento como um todo.

Para essa disrupção, segundo critérios de James Joseph (2010), sobre o processo de construção de uma experiência de marca, aplicados a uma visão de gestão e controle no marketing desportivo, as entidades do desporto devem seguir passos para alcançar os objetivos e metas desejados através da relação de longo período instituído na forma de patrocínios – parcerias, quais sejam:

- Ter um time trabalhando em torno de uma marca bem definida, com objetivos e metas claros;
- Ter uma ideia ajustada sobre o seu público, não necessitando ser um conhecimento muito profundo;

- Conhecer os *touchpoints* que existem de acordo com o perfil do público;
- Saber comunicar os benefícios emocionais e funcionais que tem;
- Desenvolver um trabalho consistente e único em torno de experiências que a própria marca propõe a partir de cada *touchpoint* com o consumidor;
- Focar suas sinergias de trabalho nos *touchpoint* que ligam ao consumidor e que realmente interessam para alcançar os objetivos;
- Criar experiências memoráveis e ajustadas ao seu público com o que a marca tem de melhor para oferecer segundo cada *touchpoint*;
- Realizar pesquisas aonde for necessário agregar mais valor;
- Avaliar sempre os concorrentes e ver o que estes tem feito;
- Controle de orçamento e prazo;

A gestão e o marketing são naturalmente desafiantes aos nos fornecer ferramentas que nos ajudem a resolver problemas e encontrar soluções, e, que em suma nos fazem crer que nunca podemos perder o controle porque num negócio cada vez mais competitivo, em qualquer categoria, a gestão fundamentada no marketing está em constante mudança e é imperfeito por natureza, mas, se bem feito trás resultados muito positivos (Joseph, 2010).

Por isso, a boa gestão é importante para o desporto, pois, traz controle aos processos inerentes aos negócios assim como em qualquer outra atividade, e, juntamente a isto, também há a função do marketing e da estratégia de mercado que ao desporto não são distintos no sentido de buscar soluções para problemas e alcançar novas oportunidades de aumentar receitas (Masteralexis, Barr e Hums, 2012), já que as hipóteses de desenvolvimento em que um plano estratégico de marketing, de previsão de mudanças inesperadas no ambiente interno ou externo que afetarão esse plano, a implementação da estratégia de marketing e a análise dos resultados produzidos pela estratégia, de acordo com aquilo que se pretendia, com as expectativas da gestão. São razões pelas quais estas ferramentas devem estar presentes no dia-a-dia das entidades desportivas porque sem este controle e análise as entidades não conseguirão avançar e atrair parceiros fortes que sejam capazes de alavancar soluções para seus problemas neste meio cada vez mais competitivo e afunilado que é o desporto.

3. Metodologia

Para este projeto de Mestrado foi necessário atender aos seguintes pressupostos de estudo e análise:

- Responder as questões em estudo: Por que do estabelecimento do patrocínio – parceria e como o mesmo ocorreu para se tornar uma relação de longo período?
- As proposições do estudo e os eixos de análise: interessados, mecanismos de coordenação, governança, gestão e marketing, identificação de problemas e soluções.
- As unidades de análise:
 - Filtros: verificar alcance de objetivos (melhoria da notoriedade e reconhecimento da modalidade), cobertura, potencial e critérios de experiência relevante.
 - Critérios de elegibilidade: caráter inovador; resultados registrados e possibilidade de mensuração; possibilidade de reprodutibilidade; sustentabilidade.
 - Critérios de seleção: impacto na população; grau de institucionalização; visibilidade acadêmica, social e esportiva; participação social.
- A coleta dos dados: os documentos, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante, os grupos focais e os artefatos físicos.
- A análise das evidências e a elaboração do relatório: saber se esse modelo de patrocínio – parceria pode ser considerado um modelo de sucesso e se pode ser replicado a partir da cadeia de evidências (as questões em estudo, os eixos de análise, as evidências recolhidas e as conclusões).

Para garantir uma análise mais completa e precisa foi usado o método qualitativo e quantitativo. O estudo quantitativo trouxe confirmações dos temas-chave abordados a partir da análise qualitativa de dados, entrevistas e documentos provenientes das entidades e pessoas envolvidas no estudo.

4. Análise de Dados

4.1. Análise de dados qualitativos

O estudo qualitativo consistiu na recolha de informações de um leque de pessoas consideradas essenciais sobre o tema em estudo. Os entrevistados foram os principais envolvidos e gestores do patrocínio – parceria em estudo, os responsáveis pela gestão, planeamento e reestruturação da CBRu, presidente do Conselho, Eduardo Mufarej; presidente da entidade, Sami Arap Sobrinho; a gestora de marketing da CBRu, Fernanda Curtis; o Superintendente Administrativo João Nogueira; e, o gestor da marca Topper no Brasil e outros entendidos.

4.1.1. Resumo da análise qualitativa

Tese Mestrado em Marketing		Resumo da Análise
Vinicius B. Ferreira		
Palavras-chave	CBRu	Topper
1	Situação <ul style="list-style-type: none"> . Pouca gente dedicada <i>full time</i> às entidades . Poucos gestores profissionais . Recursos extremamente limitados e em sua maioria já direcionados . Não há uma estrutura de “implementação” dos projetos . Não há um programa estruturado e pessoas dedicadas ao tema captação . Diversos stakeholders apontam a falta de organização, comunicação e transparência 	<ul style="list-style-type: none"> . 2009: Alpargatas Brasil adquire Alpargatas Argentina. . <i>Rebranding</i> da marca, novo slogan, novo logo e nova estratégia de marca. . Reformulação total da marca.
2	<i>Rugby</i> <ul style="list-style-type: none"> . Futebol é amplamente divulgado; em 1 ano = mais de 24.000 horas de transmissão na TV . O tênis, segundo esporte mais televisionado, possui grande participação nos canais fechados. . Os esportes de inverno em 2010 ganharam bastante destaque com sua transmissão realizada pela Rede Record e pela Sportv. . <i>Rugby</i> ocupou a 18ª posição, em 2010, em mídia televisiva 	<ul style="list-style-type: none"> . Topper Argentina sempre foi associada ao <i>Rugby</i> da região . <i>Rebranding</i> da marca . Foco no <i>Rugby</i> brasileiro . 'Nova CBRu'
3	Valores <ul style="list-style-type: none"> . Tradição, Espírito de Equipe, Lealdade, Diversidade e Respeito . Impacto positivo na formação de caráter e ética de jovens e adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> . Interesse nos valores do <i>Rugby</i> . Marca caracterizada pela forte emoção
4	Público <ul style="list-style-type: none"> . 115 equipes oficiais e informais . presença em 23 Estados e Federações Estaduais . SP, PR, SC, RS, RJ, MG, MS 8.943 atletas (2009 Census) . 5,541 masculino . 487 feminino . 2,915 jovens (M15-M19) . Atual: acima de 10.000 atletas 72 árbitros (nível 1 iRB) 12 árbitros (nível 2 iRB) 114 técnicos (nível 1 iRB) . 2 técnicos (nível 2 iRB) 8 Campos Oficiais (País) 	<ul style="list-style-type: none"> . Público amante do <i>Rugby</i> . Consumidores de <i>Rugby</i> no Brasil . Diferenciar-se das demais modalidades
5	Missão <ul style="list-style-type: none"> . Ser referência de esporte que dissemina, integra e promove valores humanos e o que mais atrai novos praticantes no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> . Associar a marca a um novo público que não o do futebol
6	Visão <ul style="list-style-type: none"> . Ser o esporte que mais cresce em disseminação no Brasil nos próximos 20 anos e estarem entre as 10 maiores potências da modalidade no mundo até 2030 	<ul style="list-style-type: none"> . Ter uma marca forte associada a vários desportos

7	Metas	<ul style="list-style-type: none"> . Aumentar a notoriedade do Rugby e fazer a modalidade conhecida . Garantir o retorno de investimento para os Patrocinadores . Assegurar recursos financeiros para as Seleções Nacionais . Criar um sistema nacional de desenvolvimento . Tornar o Brasil um exemplo de gestão esportiva . Criar uma competição nacional desafiadora 	<ul style="list-style-type: none"> . Investir em novo mercado – inexistente . Busca de novo público . Encontrar novas oportunidades além do futebol . <i>Rebranding</i> . Novo posicionamento de marca
8	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> . Executar Plano Estratégico 2010-2030 . Sediar etapa do Women's Sevens Series (2012-2013) . Classificação das Seleções Masc e Fem para RWC 7's 2013 (Rússia) . Tornar o Rugby a segunda modalidade esportiva do Brasil . Classificação para RWC 2023 (Masculino) . Sediar a RWC 2023 (Masculino) 	<ul style="list-style-type: none"> . Aumentar vendas . Promover a nova propriedade associada . Alcançar o reconhecimento de marca associada ao público . Alavancar merchandising . Ganhar conhecimento
9	Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> . Estrutura profissionalizada . Performance de curto e longo prazo . Plano implementação . Expansão da modalidade . Formação técnica e física . Foco na base da pirâmide para Jogos Olímpicos de 2016 e Mundial 2019 . Benchmark . Captação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> . Apostar no Rugby e na 'Nova CBRu' . Identificar-se com o público e com a modalidade do Rugby . Diferenciar-se das demais modalidades . Ajudar na disseminação e fortalecimento da categoria
10	Táticas	<ul style="list-style-type: none"> . Atrair parceiros fortes . Atrair patrocinadores . - <i>Budget oriented</i> . Orçamento anual deve viabilizar a estratégia de longo prazo da organização, acompanhado rigorosamente por gestores . Entrega de projetos dentro do prazo e orçamento . Promoção ousada (buzz) e exposição na mídia . Plano de Comunicação e Mkt integrado . Qualidade na execução do plano de implementação . Mídias Sociais . Integração entre Federações, técnicos, atletas e fãs . Jogos transmitidos ao vivo . Apoio do Ministério do Esporte 	<ul style="list-style-type: none"> . Patrocínio . Tornar-se parceiro . - <i>Creativity</i> . Campanha para promoção através de vídeos virais para promover e ativar o patrocínio . Fornecimento de material esportivo para seleções femininas e masculinas . Produzir conteúdo (<i>hotsite</i> Rugby) . Plano de Comunicação e Mkt para a propriedade de patrocínio . Mídias Sociais . Ativação propriedade de patrocínios em jogos . Passatempos . Promover a modalidade e o patrocínio
11	Modelo de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> . Gestão por Projetos . Gestão Profissional . Assalariados . Transmissões ao Vivo . Equacionamento . Mídia Ativa . Patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> . Profissional . Interesses da Topper estavam de acordo com os objetivos e estratégias da 'nova CBRu' . Nova estrutura Corporativa
12	Benchmark	<ul style="list-style-type: none"> . Vôlei Brasil (Nos últimos anos, o vôlei brasileiro conquistou diversos títulos, sendo a principal potência de vôlei no mundo) 	<ul style="list-style-type: none"> . Olympicus com o Vôlei do Brasil
13	Imagem	<ul style="list-style-type: none"> . O rúgbi foi o considerado como o esporte que mais vai crescer nos próximos anos. Um dos fatores que podem ter contribuído para a massificação deste conceito é a alta disseminação das propagandas da Topper . Os respondentes avaliaram como o principal meio para o desenvolvimento do esporte, a exposição na mídia. . A introdução do esporte em escolas e em projetos sociais foi citada como a única forma de criar a cultura para o esporte, visto que os mais jovens são menos reativos e propensos a mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> . Antes da campanha era uma marca muito associada ao futebol . Com a campanha teve o awareness e associação esperada com o <i>Rugby</i> . <i>Brand equity</i> da marca com o público - alvo
14	Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> . CBRu vem sendo cada vez mais profissionalizada . Há importantes resultados conseguidos recentemente . O rúgbi é apontado como entre os principais esportes que vão crescer no Brasil nos próximos anos . Há um ambiente de cooperação e otimismo na modalidade . O IRB tem apoiado e enxerga o Brasil como um foco de crescimento futuro 	<ul style="list-style-type: none"> . Sempre acreditou no <i>Rugby</i> e na CBRu . Campanha de disseminação com vídeos virais teve um sucesso muito além do imaginado. . <i>hotsite</i> Mundo Rugby . Passatempos . Conteúdos consistentes e únicos associado à modalidade
15	Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> . O rúgbi brasileiro ainda tem um longo caminho para estar entre as potências do esporte . O esporte ainda não é conhecido pelos brasileiros . As entidades ligadas ao rúgbi ainda são muito pouco profissionalizadas . O volume de recursos ainda é muito limitado . Dificuldades para Custeio para Desenvolvimento . Há muito poucos atletas, árbitros e técnicos de nível internacional . Quase não há infraestrutura física para o rúgbi no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> . Falta de maiores investimentos na ativação do patrocínio principalmente na experiência de marca relacionada à mensagem e slogan da campanha Topper com o Rugby

16	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> . A Rio 2016 terá o Rugby nos Jogos Olímpicos . Mais competições internacionais no Brasil . Apoio do Ministério do Esporte . Centro de Treinamento . Copa do Mundo de Rugby com transmissão ESPN . Adição de novos parceiros . Transmissão de partidas nacionais pelo SPORTV 	<ul style="list-style-type: none"> . Mais competições internacionais no Brasil . Aumento da exposição (TV, mídias sociais etc) e participação internacional . Aumento da prática do Rugby no Brasil
17	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> . Fortalecimento de outras modalidades . Dificuldades políticas e falta de interesse para implantar a modalidade em escolas e clubes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> . Falta de interesse do brasileiro pela modalidade . Não associação e carisma do fã com a marca . Dificuldades financeiras (Crise mundial)
18	Fatores Críticos para o Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> . Implantação da modalidade em escolas públicas e clubes sociais, associações desportivas como a forma de disseminar a cultura para o esporte entre os mais jovens e que são menos reativos e propensos a mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> . Desvencilhar sua imagem e, ao mesmo tempo concorrer, com o futebol (<i>main product</i> da empresa) e outras categorias praticadas em coletivo associadas a outras propriedades
19	Rugby Feminino	<ul style="list-style-type: none"> . 1987: primeira partida disputada em São Paulo . 1999: equipes femininas disputam o Sevens Nacional . 2000: rúgbi feminino passa a integrar a estrutura da ABR . 2004: primeira vitória no CONSUR SEVENS (Venezuela) . 2010: 10a. posição no WRWC 7's Dubai; COB começa a disponibilizar recursos . 2011: inicia-se o planejamento de um Programa de Alto Rendimento e aumentam-se participações brasileiras no exterior . 2012: implementação do Programa de Alto Rendimento 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte presença
20	Rugby Masculino	<ul style="list-style-type: none"> . 2009: atinge-se a 4a colocação no ranking da CONSUR . 2010: Atinge-se a 27a posição no ranking IRB; COB começa a disponibilizar recursos; aumentam-se participações brasileiras no exterior . 2011: COB começa a disponibilizar recursos; Aumentam-se participações brasileiras no exterior; PAN (7º lugar entre 22 Países das Américas). . 2012: implementação do Programa de Alto Rendimento 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte presença
21	Evolução	<ul style="list-style-type: none"> . Novos contratos de transmissão televisiva (ESPN, SPORTV e BandSports); . Mais atletas (10000) e clubes (115) . Novos parceiros . A Rio 2016 terá o Rugby . Novas estruturas . Mais apoio <p><u>2007-2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -RWC 2007 (ESPN) -Six Nations, Tri-Nations and Heineken Cup (ESPN) -HSBC Sevens Series (BandSports) -Super 8 2010 (BandSports) -2011-12 CONSUR Sevens (SPORTV); 2011 Super 10 (semi-finais e finais); 2011 Brasil Sevens <p><u>Janeiro-Junho 2011</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -12 transmissões ao vivo -412 reportagens em TV -8 horas de exposição em TV -96 reportagens em Jornais de Grande Circulação (equivalente a 7 páginas) -US\$ 5 milhões em exposição <p><u>Internet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -4500 Facebook -3500 Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> . Case finalista no Festival de Canes . Mais de 1 milhão de views no YouTube . Colocou o rúgbi em exposição em plena Copa do Mundo FIFA de Futebol de 2010 . Grande aposta de recolocação da marca no mercado esportivo . Lançamento do <i>hotsite</i> Mundo Rugby . 8.552 aparições em TV e Jornal . 13 horas de exposição em TV . 49 centímetros de exposição em Jornal . R\$ 9.154.967,08 de valor relativos ao espaço ocupado na mídia
22	Objetivos Esportivos Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> . Estar em 2030 no tier 1 em rúgbi XV (masc./fem.) . Ganhar o World Sevens Series até 2030 (masc./fem.) . Ser até 2030 medalhista de ouro Olímpico em sevens (masc./fem.) . Ser classificado para Copa do Mundo em 2019-2023 (XV masc./fem.) 	<ul style="list-style-type: none"> . Continuar como parceiro do Rugby por muito tempo, principalmente, durante os Jogos Olímpicos de 2016 . Ajudar o Rugby ser cada vez mais um sucesso no Brasil
23	Pilares Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento . Disseminação . Gestão . Performance . Captação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> . Criatividade . Promoção . Ativação propriedade de patrocínios . Merchandising.

Quadro 1 - Resumo Análise Qualitativa

As entrevistas foram organizadas para responder proposições centrais do estudo, analisar e ligar dados coletados às proposições, auxiliar na interpretação das descobertas, descobrir as variáveis dessa relação de patrocínio - parceria, como e por que ela ocorreu (procedimentos, pessoas envolvidas, financiamento, planejamento, implantação, implementação e os seus resultados). Discutir os pilares estratégicos que possibilitaram a evolução da relação de patrocínio para uma parceria de longo período e os alinhamentos comerciais e de marca. Descobrir as características do *Rugby* no Brasil, o público envolvido, dificuldades de implantação e desenvolvimento, vantagens competitivas, fatores críticos para o sucesso no seu ponto de vista. E, ao fim, confirmar as hipóteses de estudo, no caso, se com uma estratégia organizacional e o desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado e com objetivos a atingir em comum é possível um patrocínio se transformar em uma relação de longo período tornando-se uma parceria estratégica capaz de trazer soluções para problemas dentro de um plano comum de interesse.

4.2. Análise de dados quantitativos

O estudo quantitativo consistiu em um questionário promovido pelos principais meios de comunicação da CBRu com o objetivo de recolher informação de um vasto número de fãs/consumidores (no mínimo cerca de 700) sobre as suas percepções da relação de patrocínio - parceria em estudo. Para a seleção da amostra, por conveniência, foi feito um levantamento do principal público relacionado com as marcas em análise.

4.2.1. Resumo da análise

Tese de Mestrado em Marketing	Resumo Respostas Questionário Online (n=899)		
Vinicius Borsatto Ferreira			
Pergunta	Resposta tipo	n°	Porcentagem
1. Qual o seu gênero?	Masculino	736	82%
	Feminino	163	18%
2. Qual a sua idade?	15 anos ou menos	22	2%
	Entre 16 e 21 anos	259	29%
	Entre 22 e 28 anos	359	40%
	Entre 29 e 40 anos	203	23%
	41 anos ou mais	56	6%
3. Qual a sua formação escolar?	Ensino superior completo	390	43%

	Ensino superior incompleto	336	37%
	Ensino médio completo	99	11%
	Ensino médio incompleto	64	7%
	Ensino básico completo	7	1%
	Ensino básico incompleto	3	0%
	Nunca estudei	0	0%
4. Já conhecia o <i>Rugby</i>?	Sim	854	95%
	Não	45	5%
5. Já praticou <i>Rugby</i>?	Sim, sou atleta	446	50%
	Sim, na escola	33	4%
	Sim, com amigos, na praia, no campo, jogamos em qualquer lugar	78	9%
	Sim, sou filiado à clube/ federação	153	17%
	Jamais pratiquei, mas, tenho interesse	122	14%
	Nunca pratiquei, e, não pretendo	67	7%
6. Considera o <i>Rugby</i> um esporte de coração e emoção?	Sim	875	97%
	Não	24	3%
7. Como conheceu o <i>Rugby</i> do Brasil?	Através da campanha da Topper	85	9%
	Já conhecia antes mesmo da campanha	775	86%
	Não sabia que o Brasil tinha <i>Rugby</i>	39	4%
8. Se já assistiu à campanha da Topper sobre o <i>Rugby</i> do Brasil quais vídeos já assistiu?	Todos os 5	517	58%
	4	50	6%
	3	105	12%
	2	77	9%
	Somente 1	67	7%
	Nenhum	83	9%
9. Se já assistiu, em quais meios?	TV	586	65%
	Facebook	287	32%
	Youtube	671	75%
	Email	28	3%
	Todos	28	3%
	Nenhum	77	9%
	Other	7	1%
10. O que achou da campanha da Topper sobre o <i>Rugby</i> do Brasil?	Excelente	493	55%
	Bom	296	33%
	Razoável	46	5%
	Ruim	2	0%
	Péssimo	0	0%
	Nenhum	62	7%
11. Tinha conhecimento de que a Topper patrocinava o <i>Rugby</i> do Brasil?	Sim	717	80%
	Não	182	20%
12. Conhecia o slogan da Topper: "Coração Manda"?	Sim	410	46%
	Não	489	54%
13. Conhece outros patrocinadores	Mais do que 5	137	15%

associados ao <i>Rugby</i> do Brasil que não a Topper?	Entre 3 e 4	233	26%
	1 ou 2	302	34%
	Nenhum	227	25%
14. Já comprou algum produto da marca Topper?	Sim	654	73%
	Não, mas, tenho interesse	201	22%
	Não, e, não pretendo	44	5%
15. Já comprou algum produto de outro patrocinador do <i>Rugby</i> do Brasil que não fosse da marca Topper?	Sim	385	43%
	Não, mas, tenho interesse	389	43%
	Não, e, não pretendo	125	14%
16. Já esteve em algum evento sobre <i>Rugby</i> , jogos ou treinamentos de algum time ou até mesmo da seleção brasileira?	Sim	726	81%
	Não, mas, pretendo tão logo tenha conhecimento	142	16%
	Não, e, não pretendo	31	3%
17. Como considera o trabalho desenvolvido no <i>Rugby</i> do Brasil atualmente?	Muito bom	304	34%
	Bom	347	39%
	Razoável	180	20%
	Ruim	35	4%
	Muito ruim	13	1%
	Nenhum	20	2%

Quadro 2 – Resumo de Dados Quantitativos

A população da amostra consistiu em fãs de *Rugby* (n° 899) que na sua maioria seriam atletas, dirigentes de clubes, federações e da própria confederação. A recolha de informação foi realizada no Brasil entre Novembro e Fevereiro de 2013 nos principais meios de comunicação das entidades e também por redes sociais. Estes consumidores foram caracterizados segundo o seu gênero, idade, educação, ligação com o *Rugby* e percepções sobre a evolução da modalidade, gestão, profissionalização e patrocínios.

4.3. Análise das informações

O *Rugby* é uma modalidade que tem crescido continuamente em popularidade no mundo todo, tanto em termos de audiência com em número de praticantes, o que tem atraído a atenção de muitos empresários líderes no Brasil.

E, segundo Jorge Nasser, Diretor de Marketing do Bradesco, "por existir essa comunhão de valores entre empresas e o *Rugby* é que esse esporte é uma aposta de sucesso" (Revista Isto É, 2016).

O Brasil faz parte, atualmente, da comunidade global do *Rugby* que apresenta mais de três milhões de praticantes em mais de 120 países dos cinco continentes. Os

Tupis, como são conhecidos, é apontado como o esporte que mais vai crescer no Brasil, segundo estudo da Deloitte de 2011 (anexo I, figura 23).

A CBRu, em sua nova fase, (anexo 1, figura 11), está comprometida em fazer do *Rugby* uma grande modalidade no Brasil (anexo 1, figura 8), assim como foi realizado com o Voleibol (anexo 1, figura 19). E, os recentes resultados têm demonstrado a força da modalidade no país do futebol (anexo 1, figuras 22, 23 e 24), com acordos de patrocínio com grandes empresas, e, casos de sucesso, como o da Topper.

Nos últimos dois anos o *Rugby* cresceu no Brasil mais do que qualquer outro esporte, deu passos importantes, pois, saiu do anonimato para a grande mídia (anexo I, figura 33), passou de um esporte pouco conhecido para um dos esportes mais falados do Brasil (anexo I, figura 35), ganhou uma gestão profissional, reconhecida como uma das melhores do País pelo Comitê Olímpico Brasileiro, ganhou novos adeptos e novos seguidores pelo Brasil todo e ganhou parceiros de força para dar sequência a sua evolução (anexo I, figura 25).

O *Rugby* do Brasil também estabeleceu acordos de parceria estratégica com empresas que acreditam no esporte brasileiro, como a Deloitte, Bradesco, Heineken e, claro, a Topper.

A equipe de desenvolvimento e gestão de patrocínios da CBRu mostra estar empenhada em desenvolver os benefícios tradicionais ao mesmo tempo em que explora novas formas de proporcionar valor aos seus parceiros e maximizar os benefícios de sua associação com o *Rugby* no curto e longo prazo, visando os benefícios potenciais dos Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro - Brasil.

4.3.1. A CBRu

O *Rugby* é um esporte que tem a tradição como princípio e possui valores como o Espírito de Equipe, Lealdade, Diversidade e Respeito que podem impactar a formação de caráter e ética de jovens e adolescentes (fonte CBRu).

Nesse contexto, a Confederação Brasileira de *Rugby* - CBRu trabalha para promover o esporte em todo território nacional, buscando alcançar o potencial do *Rugby* em todas suas possibilidades.

A visão estratégica da CBRu é de ter, em um período de seis anos, as seleções brasileiras, masculina e feminina, reconhecidas como a segunda potência do *Rugby* no

continente americano e uma das maiores seleções do mundo no sentido de inspirar pessoas em torno de uma comunidade que aproveite todas as oportunidades que o esporte apresenta (anexo I, figura 29).

O trabalho se baseia em Benchmark em gestão esportiva; Parceiros fortes e interessados, dos setores público e privado; Condições para um pleno desenvolvimento técnico e físico; Foco na base e no topo da pirâmide, criando uma seleção de bom nível e preparando os atletas da base para Jogos Olímpicos de 2016 e Mundial de 2019 (anexo I, figura 15 a 23).

A entidade é consciente que uma visão estratégica deve ser acompanhada de um plano de implementação tendo metas e objetivos a serem alcançados (anexo I, figura 46 e 47), sendo:

- Aumento da divulgação do esporte e das competições nacionais e internacionais através de meios convencionais e Web 2.0. Nos próximos anos, o produto “*Rugby*” estará inserido em todos os meios de cobertura esportiva, divulgando a modalidade, criando ídolos e chamando a atenção do público em geral;
- Ampliação da capacidade técnica e tática com a participação no maior número possível de torneios e amistosos internacionais, como forma de auferir seu desempenho e crescimento continuado;
- Perpetuação de torneios de categorias de base e universitários. O Brasil se posicionará como rival potencial para os seus concorrentes diretos para a classificação de uma Copa do Mundo (Chile, Uruguai, Cazaquistão e Romênia).

O *Rugby* do Brasil tem alcançado resultados inéditos dentro e fora do campo, muito devido à estrutura organizacional renovada adotada, tornando os objetivos não mais distantes (anexo I, figura 9).

A CBRu tem como meta aumentar a notoriedade do *Rugby* e fazer a modalidade ser conhecida, com o objetivo de transformar a modalidade no segundo esporte do país. Conforme o detalhamento do Planejamento Estratégico da entidade (anexo I), ela tem metas e objetivos desafiadores e projeta medalhas nas principais competições mundiais até 2030 (anexo I, figura 48). Com isso, somando-se o trabalho profissional e os novos parceiros estratégicos, como é o caso da Topper, espera-se colocar a modalidade do País

entre as 20 melhores equipes do mundo, bem como a modalidade como a segunda mais praticada na terra do futebol. Meta mais do que ousada, mas, que pode ser alcançada de acordo com o planejamento estratégico formulado pela atual gestão (anexo I), em parceria com a consultoria internacional Deloitte.

Os detalhes desse plano já foram apresentados pelo presidente da CBRu, Sami Arap Sobrinho, e pelo presidente do conselho consultivo, Eduardo Mufarej, em coletiva de imprensa e reuniões com parceiros no Bar da Heineken, em São Paulo, o que demonstra um posicionamento positivo e diferente do que se pratica em outras modalidades do país.

Segundo o próprio Sami Arap, o desejo de todos na CBRu e seus parceiros é de que “o *Rugby* seja amplamente praticado em todos Estados da Federação. A intenção é que a modalidade alcance o mesmo sucesso que o vôlei, atualmente uma potência no alto rendimento e com uma grande aceitabilidade do torcedor brasileiro, mas com uma diferença: queremos também inserir o *Rugby* nas escolas públicas e privadas, nos clubes sociais e vamos trabalhar para que as equipes nacionais se estruturam cada vez mais, para que a prática cresça, para que tenhamos fortes campeonatos locais e para que ampliemos cada vez mais o número de atletas”.

Hoje o Brasil conta com aproximadamente 10 mil atletas registrados, mais de 120 equipes, está presente em 23 estados e figura entre as 35 melhores seleções do mundo no ranking da IRB - Federação Internacional de *Rugby*, (fonte CBRu). A expectativa é que em 2015 o número de jogadores aumente para 15 mil e até 2019 chegue próximo dos 40 mil. A projeção é ter 500 mil praticantes até 2030, números similares a países de expressão como a ex-campeã mundial África do Sul (anexo I, figura 43).

Além disso, outros objetivos que compõem as chaves estratégicas da entidade que comanda o *Rugby* do Brasil incluem classificar o País para a Copa do Mundo de 2019, ser medalhista olímpico já em 2016 com a seleção feminina de *Rugby* sevens (octacampeã sul-americana e invicta no continente), ganhar o Circuito Mundial e conquistar medalhas com ambas as seleções nos Jogos Olímpicos até 2030 (anexo I, figura 44).

Atualmente, o programa de alto rendimento do *Rugby* do Brasil detém dois importantes parceiros estratégicos para o desenvolvimento para fortalecer a escola brasileira de *Rugby*: o Crusaders (um dos principais times de *Rugby* do mundo) e a Federação de *Rugby* Canterbury, ambos da Nova Zelândia.

Portanto, resta claro que o interesse privado de uns poucos potencializou o Plano Central de fortalecer o *Rugby* do Brasil através dessa ‘nova CBRu’ e através dos trabalhos desenvolvidos por todos os parceiros estratégicos. Com isso, o *Rugby* do Brasil já apresenta um crescimento relevante e resultados formidáveis tanto dentro como fora de campo.

Sobretudo, para que o planejamento seja alcançado, é fundamental continuar atraindo novos parceiros e manter os anteriores, por isso, o profissionalismo e trabalho estratégico deve sempre ser contínuo.

Neste momento, oito empresas associam suas marcas às propriedades do *Rugby* do Brasil: Topper, Bradesco, Heineken, JAC Motors, Deloitte, BR Properties, Probiótica e Brookfield Incorporações. Além disso, existem parceiras pontuais como CREMER, Companhia Athletica, Travel Ace, Fortify e Tozzini Freire.

Além disso, a CBRu ainda realiza projetos de desenvolvimento de *Rugby*, via Lei de Incentivo ao Esporte, com apoio do Grupo CCR, bem como uma competição nacional de seleções infanto-juvenis com patrocínio da Cultura Inglesa.

Para a Topper, foco desse estudo e importante empresa multinacional de fornecimento de material esportivo, bem como umas das principais fontes de apoio ao *Rugby* do Brasil, entende que patrocinar o *Rugby* do Brasil reforça sua internacionalização da marca, sobretudo, converge com os interesses e posicionamento da marca em relação à modalidade e o público-alvo que rodeia a mesma.

4.3.2. A Topper e o *Rugby* do Brasil

A Topper sofreu um *re-branding*, em 2009, a partir da compra da Alpargatas Argentina pela Alpargatas Brasil, e, com isso, buscou expandir a marca no Brasil. Assim, houve uma reformulação total da marca, entre as mudanças teve um novo logo e aproximação com outras modalidades, pois, até então estava muito associada ao futebol.

Com as mudanças propostas pela ‘nova CBRu’, como a profissionalização, projeto de longo prazo e pelo fato do esporte estar muito associado à marca da Argentina, a empresa decidiu aproveitar a oportunidade e conciliar a agenda de expansão da marca para novas categorias além do futebol, pois, até então, era uma marca familiarizada com o *Rugby* somente na Argentina, mas, que no Brasil, até então, não existia, pois, a modalidade era muito amadora e praticamente inexistente.

Assim, o primeiro acordo surgiu em 2009 para provimento de material esportivo para as seleções, tanto masculino como feminino.

Os interesses da Topper estavam de acordo com a oportunidade que surgia. A marca estava interessada nos valores do *Rugby*, como: trabalho em equipe, formação de grupos, amizade e respeito. Tudo isso convergiu para o projeto de *re-branding* proposto e na criação de um posicionamento com a nova cara da marca:

- “Coração Manda”

O que colocaria a marca brasileira associada a outro desporto que não somente o futebol, aproximando-se, dessa forma, a um novo público – alvo para a empresa, que eram os consumidores de *Rugby* no Brasil.

Resta claro, portanto, que surgiu a necessidade do projeto e transformaram em oportunidade com a proposta da ‘nova CBRu’, demonstrando que realmente tudo era propenso para o sucesso.

Além do patrocínio para o fornecimento de material esportivo outra componente muito importante que até certo ponto pode ser considerado o fator essencial/crítico para o desenvolvimento e sucesso da categoria, juntamente com a escolha da modalidade para os Jogos Olímpicos de 2016, foi a componente de promoção da modalidade que a Topper adotou em conjunto com a CBRu, que sozinha não tinha capacidade de se dispor a isso.

Foi assim, então, que surgiu o site do Mundo *Rugby*, campanhas virais de vídeos e os eventos para ativação do patrocínio.

A campanha da Topper utilizando a propriedade do *Rugby* para promover a marca e logicamente o próprio desporto foi um sucesso (anexo I, figura 35):

- Case finalista no Festival de Cannes;
- Mais de 01 (um) milhão de *views* no *YouTube*;
- Colocou o *Rugby* em exposição em plena Copa do Mundo de Futebol de 2010;
- Grande aposta de recolocação da marca no mercado;
- Lançamento do *hotsite* Mundo do *Rugby*.

Entre janeiro e dezembro de 2011, a marca Topper teve um *Return on Investment* com o patrocínio – parceria de 8.552 aparições em TV e jornais, 13 horas de exposição em TV, 49 centímetros de exposição em jornal e R\$9.154.967,08 de valor relativo ao espaço ocupado na mídia (fonte Infomídias).

Isso mostra que a relação entre CBRu e Topper, no qual o pilar da envolvente do patrocínio em uma equipe esportiva (seleções), no caso, adicionado o desenvolvimento do marketing e a promoção da modalidade esportiva através da divulgação de filmes promocionais, *know-how* que a CBRu não tinha para uma ação como essas, mostra que somente através de uma parceria, neste caso, de um patrocínio - parceria é possível se criar sinergia entre entidades que não esteja limitado restritamente ao campo do fornecimento do material e a provisão de divisas.

Esse é o ponto analisado nessa investigação, o caso de sucesso entre a parceria da Topper e do *Rugby* do Brasil através do patrocínio – parceria que propiciou à CBRu um *awareness* muito além do que se imaginava que automaticamente se converteu em *brand equity* para a marca associada (Topper).

Pode-se dizer ainda que o resultado foi devido à gestão profissional no departamento de marketing e comercial das entidades envolvidas para se alcançar um resultado comum e positivo num cenário de curto prazo, mas, com foco no longo prazo das marcas envolvidas. Por isso, a meu ver, o crescimento do *Rugby* no Brasil serviu como mecanismo de alavanca da notoriedade tanto da marca associada à propriedade do patrocínio (Topper) quanto para a entidade que detém os direitos de propriedade do patrocínio, organiza e gerencia a modalidade no Brasil (CBRu).

Assim, ao analisarem-se os dados do estudo, verifica-se que a Topper buscou no *Rugby* uma nova forma de posicionar a marca junto a um novo público-alvo para a empresa, aumentar a sua notoriedade e reconhecimento por esse público, aproveitando a definição que a marca já tinha com o desporto na Argentina com a empresa Alpargatas da região. E, de olho em tornar-se mais familiar a esse público do mesmo modo que estes reconhecem determinado evento ou a própria modalidade.

Portanto, não é errado dizer que tanto a Topper como a CBRu fizeram muito bem seus 'deveres de casa' ao desenvolverem um planejamento estratégico e uma aliança para o desenvolvimento comercial da modalidade e de acordo com os dizeres do relatório da Pricewaterhousecoopers sobre mercado global esportivo (2010) em que sugere que organizações esportivas devem "pensar globalmente e atuar localmente" de

maneira organizada e empreendedora, para engajarem-se com a base de suas comunidades de diversas formas possíveis e alcançarem o sucesso.

Isso demonstra que absolutamente é necessário deter um bom modelo de gestão, ter stakeholders interessados e criar sinergias para alcançar os objetivos, como caminho para poder estimular um bom parceiro a investir no seu negócio, maneira pela qual se busca alavancar investimentos no desporto (Ciletin, 2012), a partir de uma maneira clara e coerente de se identificar os interesses comuns entre patrocinado e patrocinador (Hums, 2004).

Ao caso, embora a sociedade brasileira anseie por um novo modelo de governança para o desporto nacional, com o advento da Copa do Mundo FIFA de Futebol de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, a realidade é outra, pois, o uso desses eventos parece não gerar a força suficiente para profissionalizar as entidades que gerenciam o esporte no Brasil. Contudo, o modelo de gestão adotado pela CBRu é um importante passo para isso no meio desportivo, seguindo o exemplo do Comitê Olímpico Internacional - COI e o Comitê Paraolímpico Brasileiro que alteraram regras e se modernizaram.

Na indústria esportiva atual, com a aquisição e fomentação de novas e grandes parcerias estratégicas não pode ser mais aceito a figura do 'cartola', e sim, de gestores profissionalizados que tragam transparência, processos de trabalho, soluções modernas e coerentes, capacitação e democracia às entidades ligadas ao desporto, para com isso, consigam aumentar o interesse e atratividade nas modalidades de forma a possibilitar a resolução de suas deficiências sociais, econômicas e financeiras.

Por isso, todo o apoio que a CBRu recebeu da Topper para a divulgação da categoria foi importante, seja por meio das campanhas, como também pela transmissão dos jogos e eventos para promoção da categoria, em que houve audiência de mais de um milhão de pessoas nos 15 jogos ao vivo pela SPORTV; finais e super finais de campeonatos como no Campeonato Sul-americano de 2012 no Rio de Janeiro e a Final do Campeonato Brasileiro de 2011 em São Paulo; jogo Brasil x Paraguai que foi para rádio Bradesco FM (fonte SPORTV).

Além desses vetores para promover o esporte, a componente do site da Topper e o seu 'Mundo*Rugby*' e com o uso de uma linguagem mais 'descolada' apresentando os 'Mandamentos do *Rugby*' também foram importantes para o sucesso, principalmente, no que diz respeito à ideia de promover as regras do *Rugby* que além de muito bem feito faz um *engagement* do fã e do 'curioso' com o universo do *Rugby* e as marcas associadas

através de uma experiência de marca que não existe nas outras modalidades no Brasil, sendo uma verdadeira vantagem competitiva e um fator crítico para o sucesso percebido.

Entretanto, o verdadeiro desafio e fator crítico para o sucesso da modalidade se consolidar no topo reside na apresentação da modalidade em escolas para começar a competir com outras modalidades fortes como futebol, handebol, vôlei e basquete.

Com as análises realizadas verificou-se que o *Rugby* é uma modalidade que cresceu muito nos últimos anos e ainda tem muito mais a crescer considerando-se as estratégias a serem implementadas ainda.

E, muito desse sucesso é devido à ativação do patrocínio - parceria estabelecida pela Topper com a CBRu e aos cinco vídeos da campanha publicitária divulgada por diversos meios de comunicação trazendo um novo conceito de prática esportiva em que a responsabilidade social é importante sobrepondo as vendas como único objetivo, num desporto repleto de valores capazes de formar novos cidadãos com espírito de camaradagem e solidariedade.

Por isso, a análise de um inquérito quantitativo foi necessária para perceber ainda mais sobre o retorno que o patrocínio - parceria em análise teve e se pode dizer que o mesmo é muito mais que um patrocínio tradicional que existe no meio do desporto no Brasil e se pode ser considerado um modelo de exemplo e de sucesso.

E, de acordo com as respostas obtidas, em um total de 899, fica claro o sucesso do movimento em torno do *Rugby* do Brasil e muito desse sucesso é devido à parceria com a Topper.

Dentre o universo da amostra verificou-se que a maioria do público é masculina, 736 respostas, 82% da amostra (questão 1, anexo II), o que vai de encontro ao estudo realizado pela Deloitte (anexo I, figura 23).

Ainda 40% das respostas ou 359 respostas estão entre 22 e 28 anos. Ou seja, podem ser considerados jovens e economicamente ativos (questão 2, anexo II).

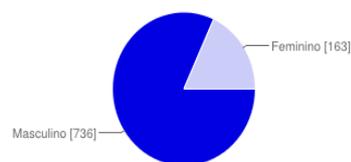


Figura 1 - Questão 1, anexo II

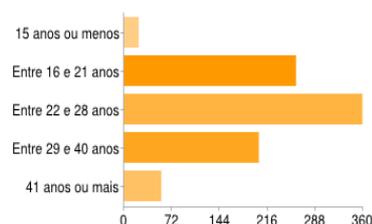


Figura 2 - Questão 2, anexo II

Pois, 80% dos respondentes ou ainda 726 disseram ter ensino superior completo ou incompleto (questão 3, anexo II), significando que é um público consumidor mais criterioso, com preferências customizadas e fora do padrão brasileiro.

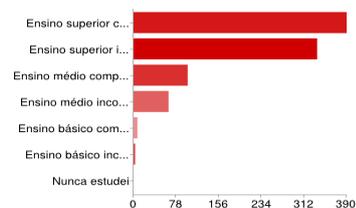


Figura 3 - Questão 3, anexo II

Desses, 95% já conheciam o *Rugby* mesmo antes da campanha da Topper (questão 4, anexo II). Isso faz sentido porque 80% da amostra é atleta ou já praticou a modalidade alguma vez na vida (questão 5, anexo II).

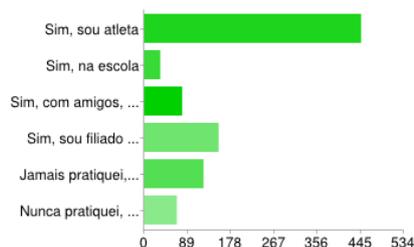


Figura 4 - Questão 5, anexo II

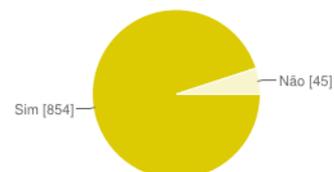


Figura 5 - Questão 4, anexo II

O que me chamou a atenção foi que 95% do público se identificam com o esporte por considerá-lo um esporte de coração e emoção (questão 6, anexo II).

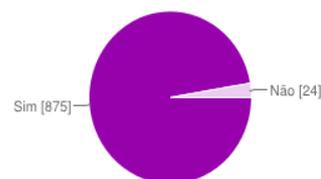


Figura 6 - Questão 6, anexo II

Embora a maioria já conhecesse o *Rugby*, tivemos 9% das pessoas que tomaram conhecimento do *Rugby* através da campanha da Topper o que acho fantástico pela demonstração de força que foi a campanha promovida pela marca esportiva que a certo momento alcançou índices virais pela internet (questão 7, anexo II).

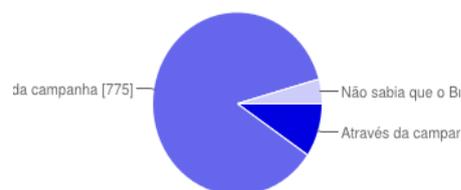


Figura 7 - Questão 7, anexo II

A maioria dos respondentes, 58% assistiram aos 5 vídeos promovidos pela empresa (questão 8, anexo II), sendo que a maioria pela TV, demonstrando a importância e a força que a ativação do patrocínio por meio de publicidade durante a Copa do Mundo de Futebol de 2010 e consequentemente pelas campanhas pelo *facebook* e *youtube* da marca, com 32% e 75%, respectivamente, demonstrando que a empresa está amplamente ativa no segmento digital também (questão 9, anexo II).

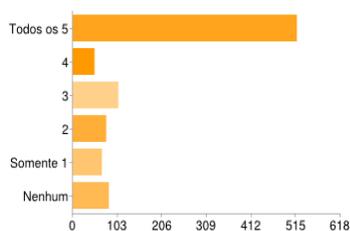


Figura 8 - Questão 8, anexo II

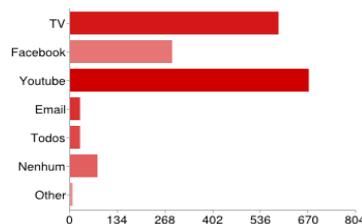


Figura 9 - Questão 9, anexo II

Muito satisfatório para essa pesquisa em saber que 88% do público reconhecem como bom ou muito bom o trabalho da Topper (questão 10, anexo II), o que traduz em *brand equity* para a marca por analogia ao resultado da campanha associada à propriedade de patrocínio do *Rugby* do Brasil independentemente de resultados alcançados em campo.

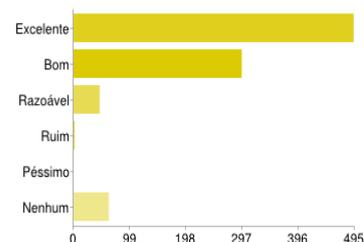


Figura 10 - Questão 10, anexo II

Além disso, 80% reconhecem a Topper como patrocinadora do *Rugby* do Brasil (questão 11, anexo II), porém, somente 46% têm conhecimento do slogan e da mensagem da marca "Coração Manda" (questão 12, anexo II), o que demonstra a falta de ativação de mais experiências de marca por parte da empresa sobre a principal mensagem e posicionamento estratégico com seu público-alvo.

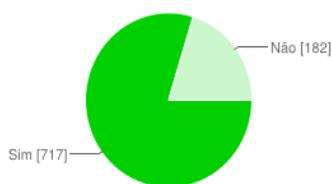


Figura 11 - Questão 11, anexo II

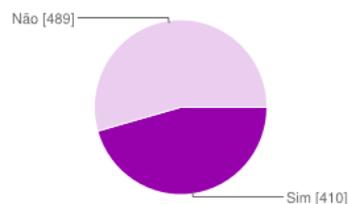


Figura 12 - Questão 12, anexo II

Importante também, saber que 73% já haviam comprado produtos Topper (questão 14, anexo II), isso se deve ao fato de muitos serem atletas, sinal de que a decisão da empresa foi corretíssima no sentido de reposicionar a marca/empresa para outro segmento dentro do mercado esportivo que não somente o futebol e buscar novas oportunidades na indústria esportiva brasileira. E o *Rugby* no final foi uma ótima decisão como também importante aposta empresarial para direcionar vendas e obter maiores resultados comerciais.

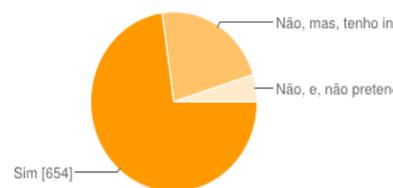


Figura 13 - Questão 14, anexo II

Percebemos ainda que 34% conhecem 1 ou 2 patrocinadores do *Rugby* do Brasil (questão 13, anexo II), sendo que 43% já compraram produtos das marcas associadas e igualmente outros 43% embora não tenham comprado nada apresentam interesse em comprar produtos das marcas associadas (questão 15, anexo II).

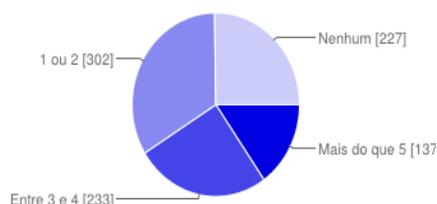


Figura 14 - Questão 13, anexo II

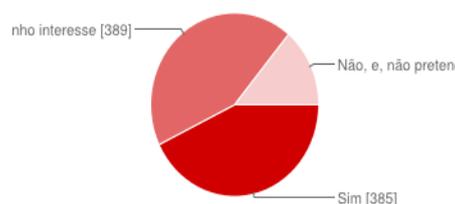


Figura 15 - Questão 15, anexo II

Dentro disso tudo, 81% dos respondentes disseram que já estiveram em eventos de *Rugby* e outros 16% que mesmo não tendo comparecido a qualquer evento da modalidade tinham interesse em conhecê-la (questão 16, anexo II), significando a força da disseminação da modalidade pelo país.

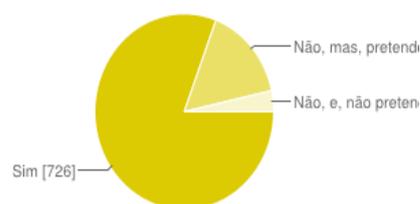


Figura 16 - Questão 16, anexo II

Por fim, 73% reconhecem o trabalho da CBRu como muito bom ou bom (questão 17, anexo II), o que demonstra uma satisfação muito grande considerando-se que a grande maioria são atletas ou ex-atletas que praticaram *Rugby* na escola ou com amigos. Demonstrando que o trabalho profissional realizado pela entidade que organiza a modalidade no país é muito bem reconhecido pelo público que muito admira e ama esse esporte.

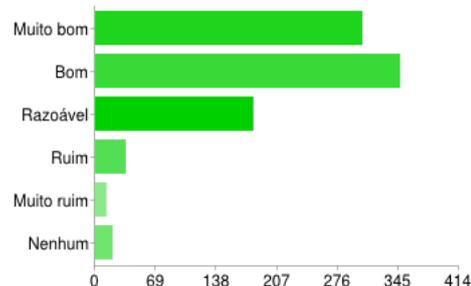


Figura 17 - Questão 17, anexo II

Portanto, podemos dizer que essa gestão sob um novo modelo totalmente estruturado no pilar da profissionalização, planejamento, visão estratégica, plano para implementação e busca por parceiros estratégicos fortes é sem dúvida uma experiência de sucesso e que deve sim ser modelo de exemplo para outras modalidades esportiva do país do futebol.

5. Conclusão

Este trabalho de conclusão de Mestrado abordou um tema apaixonante e ao mesmo tempo complexo, sendo que em alguns pontos ainda é pouco explorado.

Foi um grande desafio desde o início buscar fontes que pudessem engrandecer um trabalho de pesquisa como esse e que trouxesse a tona resultados práticos da indústria esportiva abordados sob o prisma acadêmico.

Sabemos que isso não é fácil sobremaneira pela falta de profissionalismo existente e periclitante nas alamedas das entidades esportivas de todas as modalidades, talvez porque o esporte mexa muito com a emoção o que faz com que seus dirigentes esqueçam a razão em casa ou no ambiente de trabalho porque muitas das vezes os mesmos dividem o espaço de tomada de decisões entre profissão e paixão pelo desporto, o que é um erro no meu ponto de vista, ainda mais atualmente em que o cenário mercadológico, seja em qualquer segmento ou categoria, prima pela perfeição na tomada de decisão de chefes de equipes, razão pela qual o amadorismo está com os dias contados.

Não tenho dúvidas de que processos e trabalho mais profissionalizados surgirão cada vez mais nas entidades que dominam o desporto, sobretudo no Brasil, que aspira atingir uma posição de maior relevância no cenário mundial esportivo, tanto das modalidades olímpicas como outras na qual elencamos o automobilismo (Formula 1) e esportes radicais (X-Game).

Este trabalho apresenta muitas análises importantes pelo fato de existirem poucos artigos científicos que retratem a abordagem referida aqui entre desporto, experiência de marca e patrocínios.

O que demonstra que o resultado atingido é muito mais do que satisfatório e de sentimento de dever cumprido. Pois, percebe-se que com foco e trabalho tudo se alcança! E no desporto não é diferente, basta clareza e determinação para alcançar os objetivos.

Para a conclusão deste projeto restava explicar os pressupostos necessários para o estabelecimento de uma relação de longo período capaz de tornar um patrocínio esportivo em uma grande parceria comercial estratégica na indústria desportiva.

Restou-se, portanto, verificado que o caso em estudo apresentou etapas que devem ser seguidas para o desenvolvimento de um patrocínio - parceria de sucesso no desporto, como:

1. Existência de um plano estratégico, com objetivos e diretrizes para estruturação, implementação, promoção e alcance de resultados

Conclui-se que, por conta de um planejamento estratégico muito bem estruturado, o Rugby do Brasil e seus parceiros, principalmente a Topper, alcançaram resultados inéditos para categoria.

2. Estrutura organizacional profissionalizada

Conclui-se que, a existência de uma estrutura organizada e profissional foi fundamental para dar suporte ao planejamento estratégico, sem isso, não seria possível a entrega de projetos de qualidade e eficiência, garantindo o alcance de resultados que o patrocinador – parceiro almejava (Hums, 2004).

3. Estratégias que se cruzam para atingir objetivos e metas de curto e longo prazo

Conclui-se que, essa aliança foi implantada a partir da clareza dos objetivos a serem alcançados por cada entidade, com a atuação e uso de estratégias mutuas e com o foco em solucionar problemas de mercado, possibilitando um nivelamento de forças para aumentar a performance no campo esportivo e no campo dos negócios (Aaker, 2009).

4. Existência de um mercado e um público-alvo a ser explorado em comum

Conclui-se que, os trabalhos realizados foram alcançados devido ao entendimento e clareza que cada marca tinha do seu posicionamento no mercado em que atuam e do conhecimento do público a ser explorado em comum (Trout e Rivkin, 1997).

5. Match de valores e princípios

Conclui-se que, quando se percebe o mercado que se está inserido ou quer atingir, juntamente com o seu público, tudo resta mais fácil para as marcas que nele

querem alcançar seus objetivos, podendo, inclusive, associarem-se por meio de valores e princípios compatíveis (Tam, 2012).

6. Plano de comunicação e marketing planejado e implementado em conjunto

Conclui-se que, a existência de um plano integrado de comunicação foi muito importante para atingir os resultados, uma vez que a CBRu não era capaz de operacionalizar esse processo sozinha e a Topper também não, já que não tinha o *driver* para uma mensagem tão específica como essa, mas somente, o *know-how*.

7. Agenda para ativar a propriedade de patrocínio - parceria

Conclui-se que, uma agenda em comum é fundamental para o desenvolvimento de um patrocínio – parceria, devendo as entidades falar a mesma linguagem e orientarem-se pelos mesmos prazos, custos e princípios (Tam, 2012).

8. Plano e visão de curto e longo prazo para ações de marketing

Conclui-se que, ter a percepção e orientação do mercado em que está inserido, sabendo o que e quando atingir determinados objetivos e metas é essencial para o aumento de performance, orientando-se pelos princípios já apresentados de organização, compartilhamento de informações e plano de implementação, para sempre agregar valor ao negócio no longo prazo (Aaker, 2009).

9. Foco na realização e entrega de projetos

Conclui-se que, sem a excelência na operacionalização (tática) não seria possível aumentar a performance de uma entidade, por isso, a gestão profissional orientada por estratégias como a realização de projetos é interessante no momento de assegurar a entrega de promessas, garantindo a existência de alianças e permanência de parceiros fortes (PMI, 2008).

10. Detalhamento e observância de prazos, cronogramas e orçamento

Conclui-se que, profissionalismo se faz com observância de promessas e entrega de projetos a tempo e de acordo com o orçamento definido (PMI, 2008).

11. Drive para resultados (ROI), do reconhecimento à valorização de marca sempre direcionados às vendas

Conclui-se que, para um patrocínio – parceria ser eficaz deve-se assegurar o retorno dos valores investidos, alcance de resultados e aumento de performance determinados pelo plano de Marketing porque somente assim um programa de patrocínio se fortalece ao longo do tempo se tornando um parceiro estratégico sem correr o risco de ser cortado de um programa de Marketing e da execução de suas experiências de marca formadas por meio de patrocínios (Ukman, 2012).

Por isso, sabendo-se que em muitos casos os 'profissionais' do desporto estão desconectados do mundo do outro lado do muro em que 'vivem', mas, os resultados que aqui se demonstra foram muito além do que se imaginava, demonstrando que a profissionalização além de 'somente paixão' é fator importantíssimo e decisivo para se alcançar parcerias estratégicas capazes de resolver problemas.

Portanto, ao final, pelos resultados da pesquisa somando-se ao conteúdo produzido pode-se dizer que o trabalho alcançou os objetivos no sentido de explorar os aspectos (estratégias e pressupostos) que se constituíram para o nascimento da parceria em estudo, entre CBRu e Topper e verificar se era possível considerá-lo um sucesso e ao mesmo tempo um exemplo para outras modalidades no Brasil. Sendo que, concluo que sim.

O estudo ao final demonstra que o trabalho desenvolvido pelas entidades em estudo é um exemplo de bom trabalho, o que demonstra que a percepção da situação que uma entidade se encontra e a busca por soluções como: delineamento de estratégias e táticas baseadas na visão de longo prazo, profissionalismo, planejamento, controle e gestão são fundamentais para atrair parceiros fortes e desenvolver novos negócios, seja ele na indústria que estiver inserido, sendo mais importante ainda no desporto devido às

características e paixão que envolve todos os aspectos de tomada de decisão nesse segmento.

Contudo, ainda existe no Brasil uma parede de resistência à profissionalização das entidades esportivas, começando pela Confederação Brasileira de Futebol - CBF e Comitê Olímpico Brasileiro - COB que mesmo em período de sediar a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro teimam em tomar posicionamento estratégico arrojado no sentido de fortalecer, a partir da profissionalização, desenvolvimento de planos estratégicos de crescimento, disseminação e internacionalização dos produtos que essas organizações gerenciam na indústria esportiva.

E, para se alcançar resultados estratégicos em todos os segmentos dessa indústria, resta claro que, as empresas devem melhorar e desenvolver planos de trabalho consistentes, únicos, dinâmicos e modernos, capazes de surpreender, atrair e reter o público, e, principalmente atrair investidores e parceiros fortes.

Além disso, não restam dúvidas de que a ativação de propriedades de patrocínios somente para se alcançar exposição de marca é um mecanismo já ultrapassado, mas, que ainda persistem na gestão de entidades esportivas. E isso precisa mudar!

Não é à toa o fraco desempenho econômico e financeiro de todos os *players* que estão envolvidos com o desporto no Brasil comparando-se com EUA e Europa. E, mesmo com o resultado observado pela parceria da Topper com a CBRu em relação ao seu reconhecimento e percepção de valores, há muito mais espaço para ativar as propriedades do patrocínio e buscar resultados ainda mais satisfatórios para as marcas.

Assim, coincidência ou não, verificou-se nesse último mês de fevereiro de 2013 a intenção da Topper em reativar seu slogan por meio da associação com o *Rugby* via *Facebook*, o que demonstra que essa pesquisa teve resultados importantes na empresa.

Sendo que se espera que esse projeto possa ter outros resultados no sentido de ser reaproveitado para novas análises e provas de pesquisas.

Salienta-se que embora seja um trabalho com um universo reduzido, os resultados dos materiais produzidos são satisfatórios no sentido de se alcançar as análises que se desejava desde início. De forma a não restarem perguntas sem conclusões ou com conclusões incompletas.

Porém, resta claro que existem ainda campos a serem estudados em futuras pesquisas, como: Avaliação de propriedades de patrocínios; Formas de desenvolver

planos estratégicos para indústria esportiva (táticas); e, A experiência de marca por meio da associação de patrocínios.

Por isso, o tema patrocínios - parcerias esportivas realizados no mundo do desporto em geral e suas nuances como estratégias de desenvolvimento e operacionalização ainda serão tópicos de muitos estudos, sobretudo no Brasil que passa pelo período mais importante da sua história na indústria esportiva. Quando muitas empresas estão decidindo em arriscar nesse segmento que une tanta paixão e oportunidade de mercado trazendo possibilidades de alavancar vendas e alcançar resultados corporativos importantes. O que resta a dúvida, por que não investir no desporto? Será que as entidades esportivas envolvidas estão realmente preparadas para entregar o trabalho que prometem?

Em minha opinião, ainda existe muito que se desenvolver no esporte do Brasil, principalmente na estrutura de governança corporativa das entidades que gerenciam os esportes, sobretudo pela falta de profissionalismo com que lidam com seus problemas e desafios, pois, toda a agenda está voltada para o alcance de resultados imediatos e nunca pensando no futuro da marca/entidade e afiliados e fãs em geral. O que para mim é um erro e esse trabalho demonstra isso, no sentido de que um trabalho bem desenvolvido, com visão estratégica, plano para implementação, empreendedorismo, metas e resultados a serem atingidos, não somente no seio esportivo, é fundamental para o estabelecimento de parcerias de longo período capazes de transformar oportunidades em condições reais de mercado no desporto.

Pois, os parceiros na sua maioria, na forma de patrocinadores ou investidores diretos não necessariamente vislumbram o resultado esportivo como variável dependente para o sucesso do trabalho e o alcance dos objetivos desejados nos negócios porque muitas das vezes o que se espera é que a entidade esportiva realize um trabalho sério e demonstre determinação para resolver gargalos internos que dificultam o alcance desses resultados, e, ainda, trabalhem os valores associados à marca patrocinadora e patrocinada com consistência e de forma única, como por exemplo: resolver a falta de identificação de clubes com seus fãs por um trabalho realizado e a falta de público no estádio.

Por isso, começar com uma estrutura profissional é fundamental para elencar esses problemas ou dificuldades na tentativa de se alcançar os objetivos que uma parceria estratégica exige em qualquer mercado e no desporto não é diferente. O esporte no Brasil, desse jeito, sempre será uma potência e jamais uma realidade.

Considerando-se o desenvolvimento do plano estratégico do *Rugby* para o desenvolvimento e implantação da modalidade no Brasil, considero o trabalho satisfatório nos termos apresentados e principalmente com as respostas apresentadas.

Considero, ainda, conclusivo o fato de se aproveitar o caso da CBRu e da Topper e replicá-lo em outros desportos no Brasil, observadas todas as etapas aqui abordadas, desde a concepção de um modelo de gestão voltado para resolver dificuldades na atividade principal ou afim, atraindo mais receitas, buscando oportunidades a partir do desenvolvimento de novos mercados e lançamento de produtos e serviços genuínos, criando novas formas de negócios no âmbito de solucionar problemas, aproximando-se do consumidor por meio de experiências únicas e consistentes, atribuindo vantagens competitivas através de um patrocínio – parceria de longo período, tática apta para definir um ciclo virtuoso na gestão e associado a uma percepção positiva da experiência de marca originada através dos processos de construção de valores da marca e do alcance da missão orientada para o sucesso do parceiro de negócio.

Portanto, é supra necessário à existência de uma visão estratégica do problema que se deseja resolver, seguido de uma estrutura organizacional que transmita segurança para a execução de um plano de implementação orientado para atingir objetivos macro e micro no universo da categoria, observando-se sempre as facilidades, dificuldades, oportunidades e ameaças, para assim, buscar parceiros estratégicos fortes que possam ajudar a solucionar esses problemas a partir de alianças para um desenvolvimento comercial. Sobremaneira, sem uma estrutura profissional e preparada não é possível!

Por fim, talvez um estudo comparativo com a prática norte-americana de patrocínios - parceria realizada na indústria desportiva seja um bom caminho para esse trabalho se desenvolver no futuro, com grande abordagem sobre as experiências que se produzem através de ativações de propriedade de patrocínios como é atualmente o caso do *Brooklin Nets* na *National Basketball Association* - NBA.

3. Bibliografia

- Aranha, Maria Lúcia e Martins, Maria Helena (1995), *Filosofando Introdução a Filosofia*. 2ª edição, Editora Moderna.
- Aaker, D. (2007), *Construindo Marcas Fortes*. Rio de Janeiro, Bookman.
- Aaker, D. (2009), *Brand Leadership*. The Free Press.
- Bressan, F. (2000), *O método do estudo de caso*. São Paulo, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.
- Brochand, Bernard, Jacques Lendrevie, Joaquim Vicente Rodrigues e Pedro Dionísio (1999), *Publicitor*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 559 a 584;
- Ciletin, Dorene e Chadwick, Simon (2012), *Sports Entrepreneurship Theory and Practice*. Fitness Information Technology.
- Callejo, Miguel Blanco (2006). *Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Club in Spain*. InterScience.
- Candelaria, Roberto C. (2011), *Relationships Raise Money: A Guide to Corporate Sponsorship*. Calidad Marketing LLC.
- Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes (2009), *b-Mercator*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Dionísio, Pedro (2009), *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*, Publicações Dom Quixote.
- Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper & Row.
- Hums, Mary A. e MacLean Joanne C. (2004) *Governance an Policy in Sport Organizations*. Second Edition, Holcomb Hathaway Publishers.
- Joseph, Jim (2010), *The Experience Effect: Engage your Customers with a Consistent and Memorable Brand Experience*, New York, Amacon.
- Lindon, Denis, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues (2004), *Mercator XXI*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 401 a 415, 431 a 474 e 597 a 618;
- Porter D. (2009), *Entrepreneurship and Sport History*. In S. W. Pope (Eds.), *The New Sport Management Reader*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 17-25.
- Plank, Kevin (2012), *Under Armour's Founder on Learning to Leverage Celebrity Endorsements*. Harvard Business Review.
- Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane (2006), *Administração de Marketing*. 12a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Lakatos, Eva Maria e Andrade, Marina de Andrade (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª edição, São Paulo, Editora Atlas S.A.

Mestre, Juan A., Brotóns José M., Álvaro Manuel (2002), *La Gestión Desportiva: Clubes y Federaciones*. Inde.

Masteralexis, P. Lisa, Barr, Carol A. e Hums, Mary A. (2012), *Principles and Practice of Sport Management*, Fourth Edition, Jones & Bartlet Learning.

Martins, J. (2000), *Branding*. São Paulo, Negócio Editora.

Mason, K. (2005), *How Corporate Sport Sponsorship Impacts Consumer Behavior*. Journal of American Academy of Business, Cambridge.

Mullin, Bernard J.; Hardy, Stephen e Sutton, William A. (2007), *Sport Marketing*. Third Edition. Human Kinetics.

Neto, F. (2000), *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro, Record.

Neto, F. (2003), *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro, Sprint.

Neto, F. Carvalho (2006), *Gestão de Marcas nos Esportes – Teoria e prática*. Rio de Janeiro, Record.

Pires, G. e Sarmento, J. P. (2001), *Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções*. In: Fórum Olímpico de Portugal: Desporto e desenvolvimento humano. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 88-103.

Porter, D. (2009), *Entrepreneurship and sport history*. In S. W. Pope & J. Nauright (eds.), *Routledge companion to sports history*. New York: Routledge. 197 – 215.

Project Management Institute (2008). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK*, 4ª edição, PMI Book Service Center.

Rodrigo, J. (2008), *Estudo de Caso*. Brasília, Vestcon Editora.

Sanz, Vicente Añó (2003). *Organización y Gestión de Actividades Desportivas Los Grandes Eventos*. Inde.

Tam, Simon (2012), *How to Get Sponsorships and Endorsements*, Simon Tam.

Trout e Rivkin (1997), *The New Positioning*. 1ª edição, McGraw Hill.

Ukman, Lesa (2012), *Guide to Sponsorship: Everything you need to know about Sports, Art, Event, Entertainment and Cause Marketing*, IEG.

Ukman, Lesa (2000), *Sponsorship Sourcebook 2000: The Comprehensive Guide to Sponsors, Properties, Agencies and Suppliers*. IEG.

Ukman, Lesa (2009), *Sponsorship Report in Depth*. October 19, Volume 28: Number 20, IEG.

Yin, R. K. (2005), *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman Companhia Editora, 3ª Ed..

Alexandra Fernandes (2009), *Ativação de Patrocínios Desportivos*. Projecto de Mestrado em Marketing, Instituto Universitário de Lisboa.

Miguel Vasconcelos Esteves de Azevedo (2009), *Patrocínios no Futebol em Portugal - O Caso do Sport Lisboa e Benfica*, Instituto Universitário de Lisboa.

Sites e materiais consultados

Confederação Brasileira de Rugby. Disponível em: <<http://www.brasilRugby.com.br>>, acesso em abril de 2012.

International Rugby Board. Disponível em: <<http://www.irb.com/rankings/full.html>>, acesso em abril de 2012.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/> acesso em março de 2013.

Tellis, W. (1997), *Introduction to case study*. Disponível em: <www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>, acesso em março de 2012.

Douvis, J. (2004), *A review of the research áreas in the field of Sport Marketing: foundations, current trends, future directions*. Cyber Journal of Sport Marketing. Disponível em: <<http://www.ausport.gov.au/fulltext/2000/cjasm/v4n2-3/douvis43.htm>>, acesso em agosto de 2012.

SponsorMap (2008), *Sponsorship Activation and the Brand Experience*, disponível em: <<http://www.sponsormap.com/sponsorship-activation-and-the-brand-experience/>>, acesso em agosto de 2012.

Mays, Kisha (2012), *Fundraising Sponsorship and Partnership*. Disponível em: <<http://www.fundraising-newsletters.com/fundraising-sponsorship-vs-partnership.html>>, acesso em agosto de 2012.

Wikipedia (2012), *Sports Marketing*. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_marketing>, acesso em junho de 2012.

Clark, J. (2012), *Back on track? The outlook for the global sports market to 2013*. UK PricewaterhouseCoopers. <<http://www.pwc.com/cy/en/press-releases/2010/back-on-track-9june10.jhtml>>. Acesso em novembro de 2012.

Marketing Tools. Disponível em: <http://www.linkedin.com/answers/marketing-sales/advertising-promotion/events-marketing/MAR_ADP_EVM/544472-5005983>, acesso em agosto de 2012.

The Corporate Sponsorship Toolkit. Disponível em: <<http://powersponsorship.com/the-corporate-sponsorship-toolkit.html>>, acesso em agosto de 2012.

ANEXO I

PLANO ESTRATÉGICO CBRu



Figura 1 – fonte CBRu



Figura 2 – fonte CBRu

“Gargalos” atuais

- Pouca gente dedicada full time às entidades
- Poucos gestores profissionais
- Recursos extremamente limitados e em sua maioria já direcionados
- Não há uma estrutura de “implementação” dos projetos
- Não há um programa estruturado e pessoas dedicadas ao tema captação
- Diversos stakeholders apontam a falta de organização, comunicação e transparência

3

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 3 – fonte CBRu

O Carregador de Piano vs. O Encantador de Serpentes

- Criação de um grupo de trabalho, formado por amigos, que trabalham em seus empregos em período integral, sustentado por recursos próprios, usando escritórios variados ou as próprias residências para reuniões e definição de objetivos, metas, forma de trabalho e divisão de responsabilidades.
- Potenciais Conflitos de Interesse:
 - Sobreposição de Cargos: Clubes e Federação
 - Criação de Negócios Paralelos (Diretos ou Indiretos)
- Questionamento da Comunidade
- Desconfiança de Patrocinadores e Entidades Públicas
- Falta de Transparência

4

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 4 – fonte CBRu

A Luz no Fim do Túnel ?



- Solução de Curto Prazo:
 - Encontrar a situação ideal de Governança
 - Terceirizar a Administração (Remuneração)

- Solução de Médio e Longo Prazos:
 - Deus é Brasileiro

5

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 5 – fonte CBRu



Confederação Brasileira de Rugby
O Estudo do Caso

6

Figura 6 – fonte CBRu

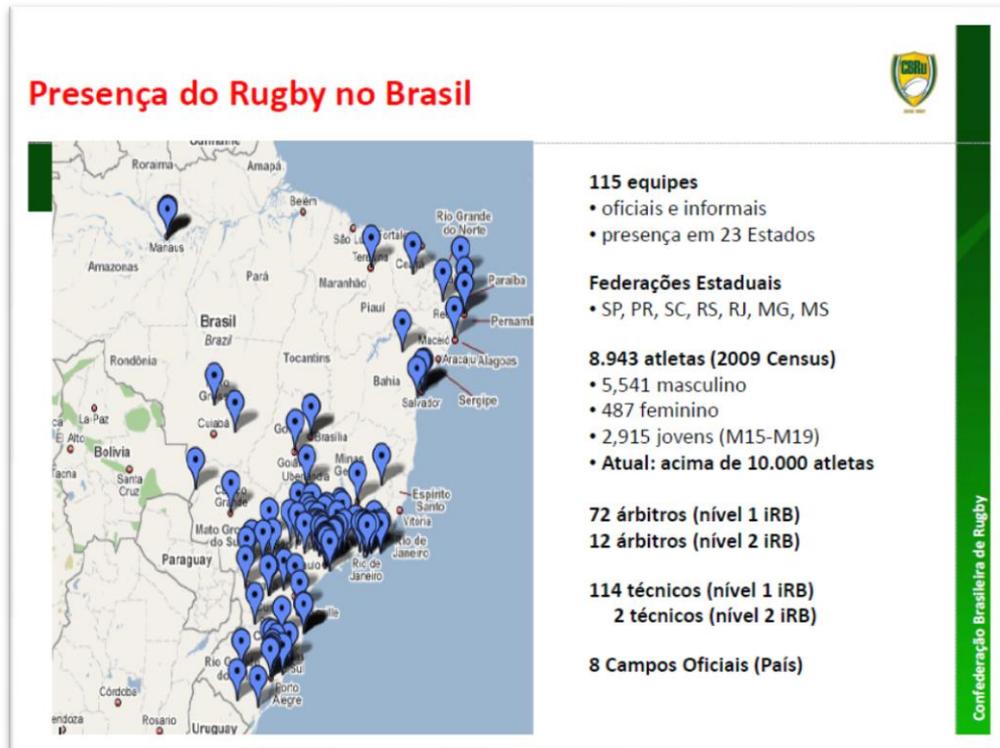


Figura 7 – fonte CBRu



Figura 8 – fonte CBRu



Figura 9 – fonte CBRu

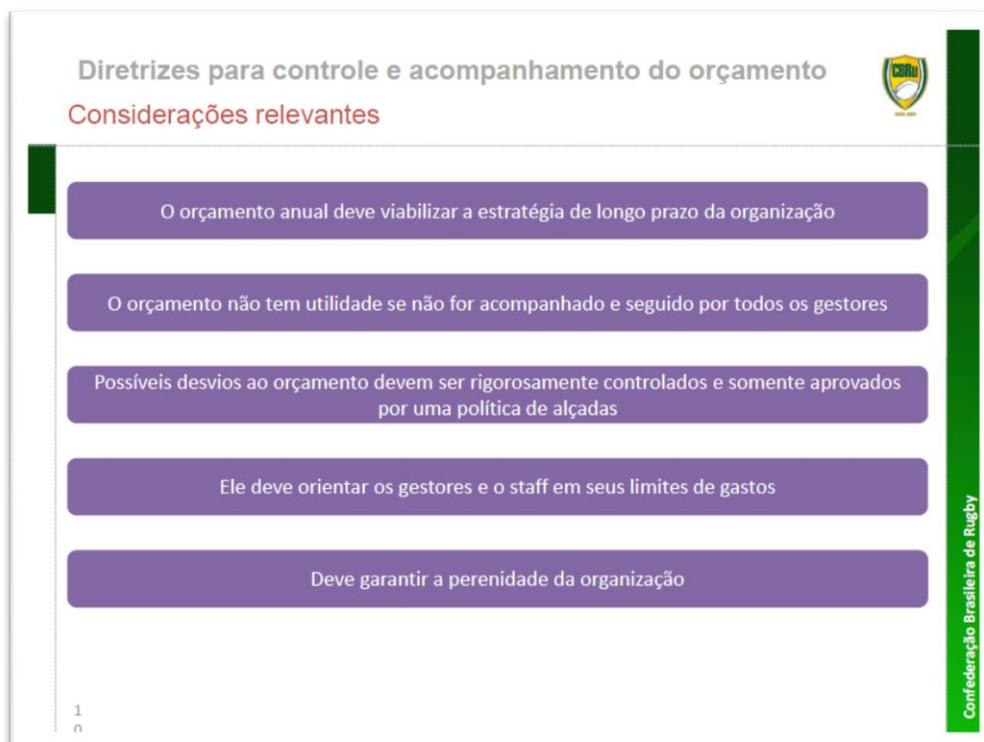


Figura 10 – fonte CBRu



Figura 11 – fonte CBRu



Figura 12 – fonte CBRu



Figura 13 – fonte CBRu

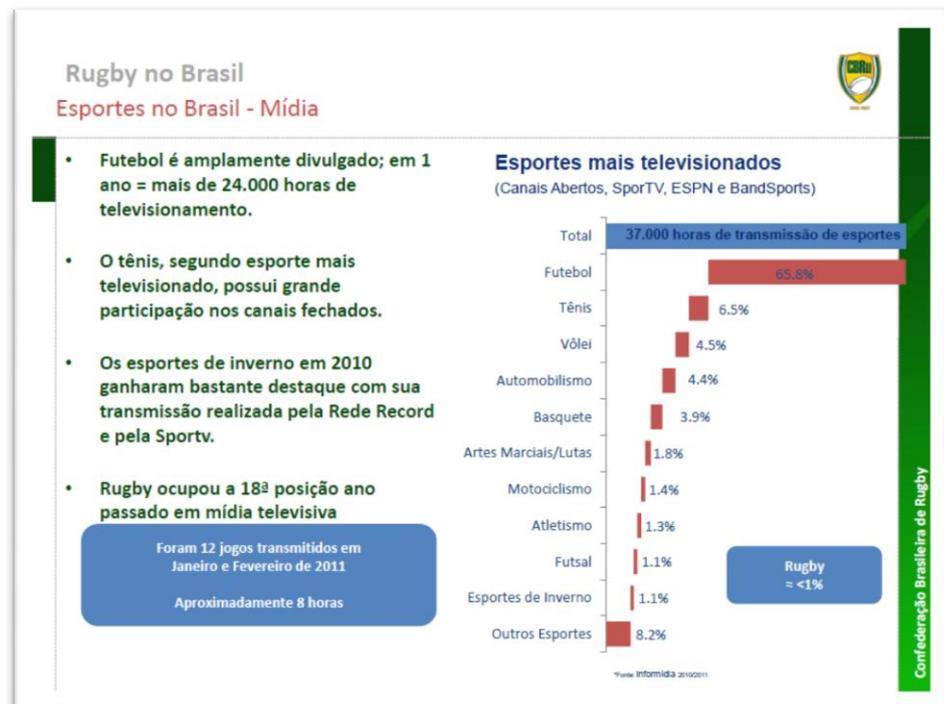


Figura 14 – fonte CBRu

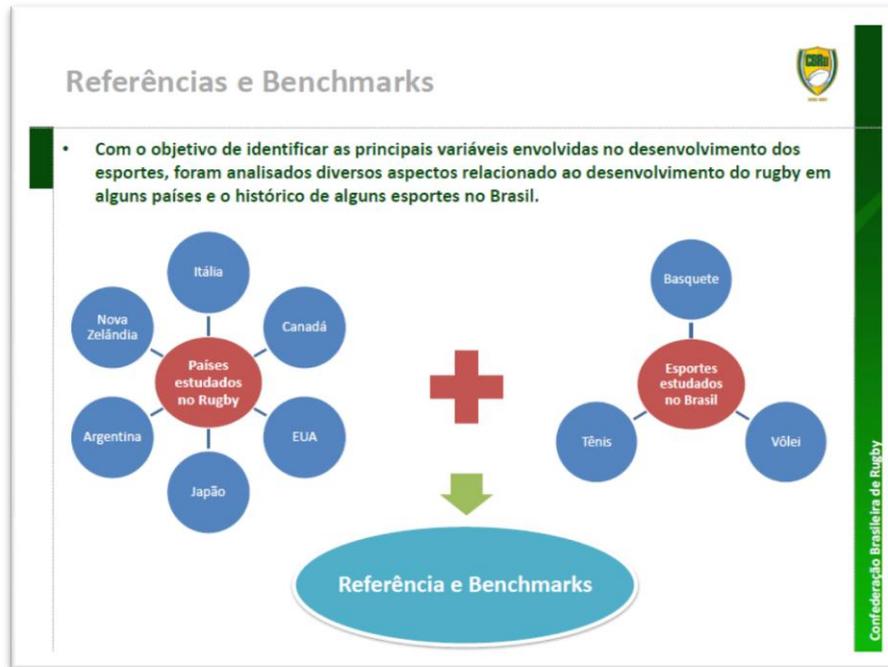


Figura 15 – fonte CBRu

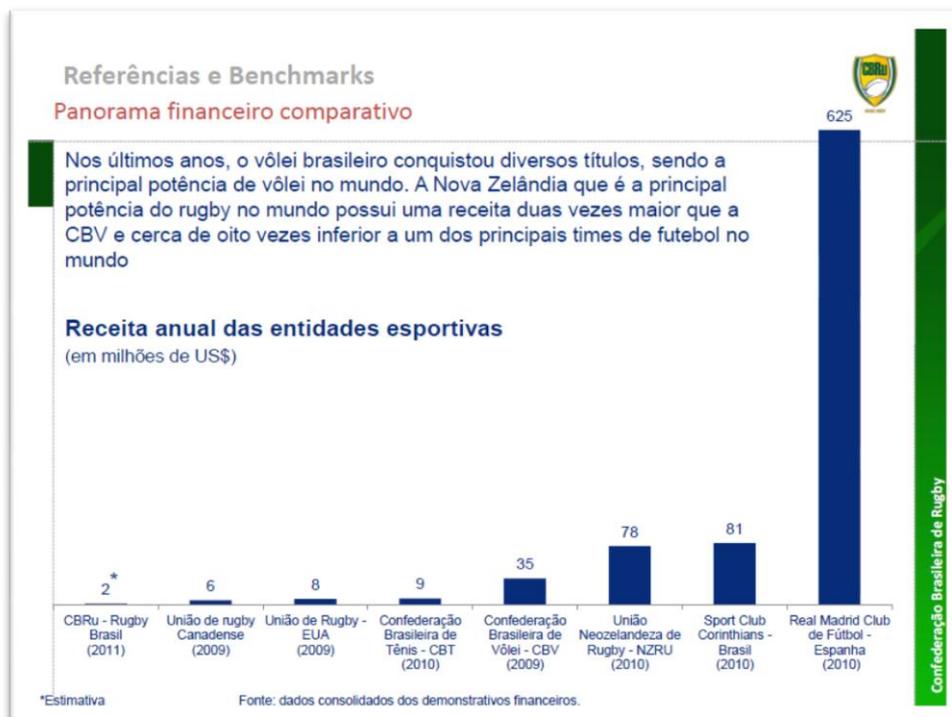


Figura 16 – fonte CBRu



Figura 17 – fonte CBRu

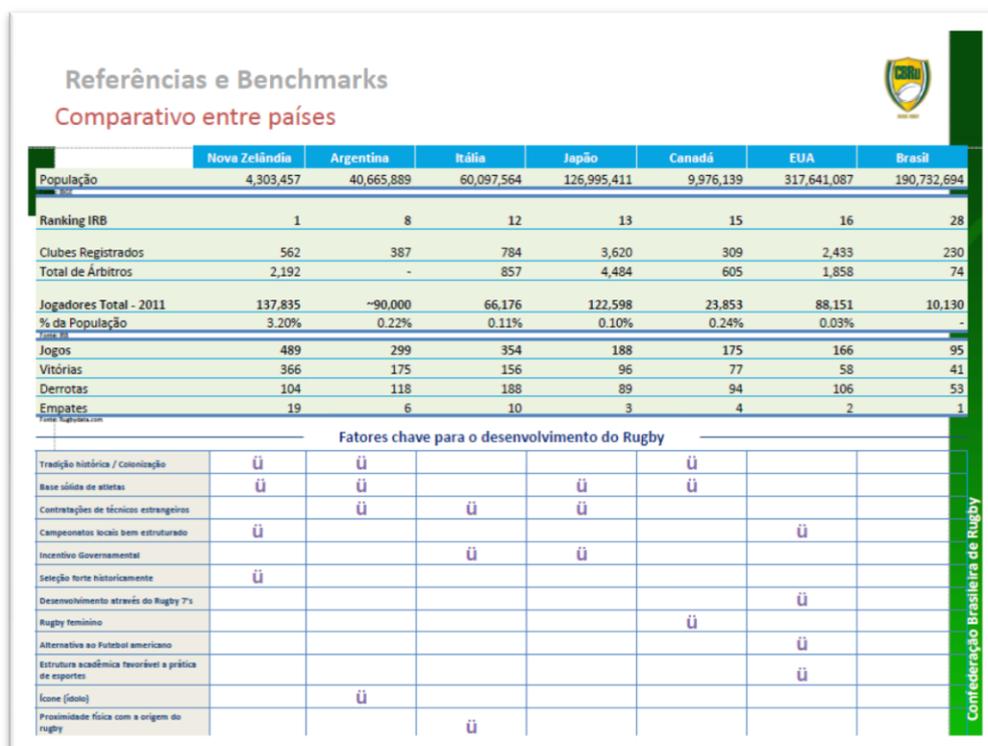


Figura 18 – fonte CBRu

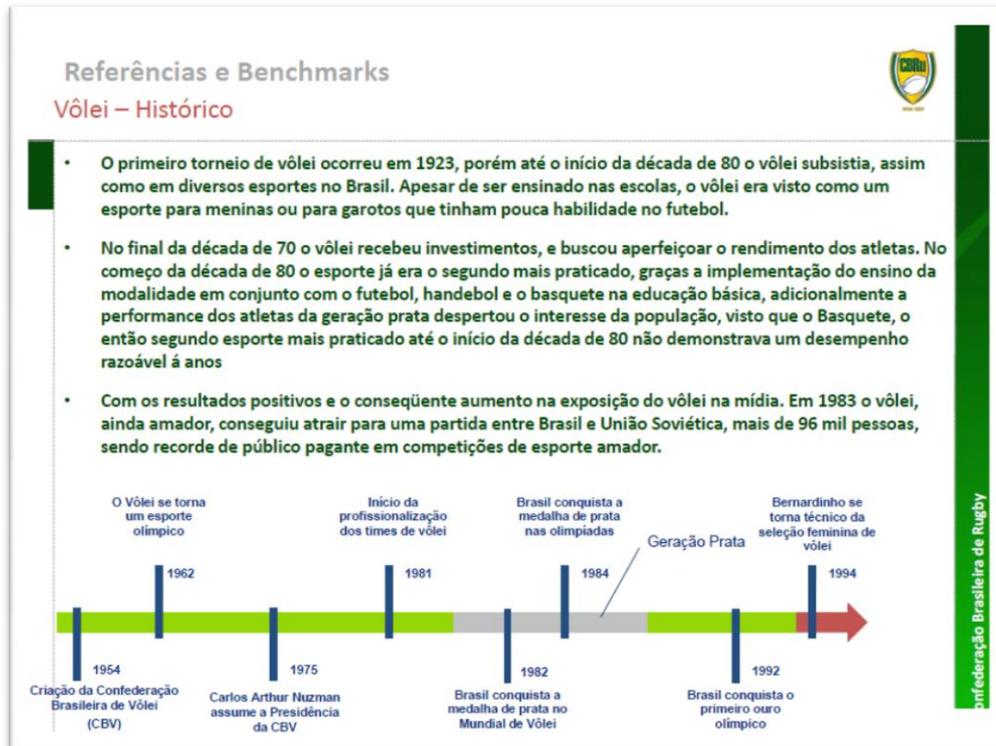


Figura 19 – fonte CBRu

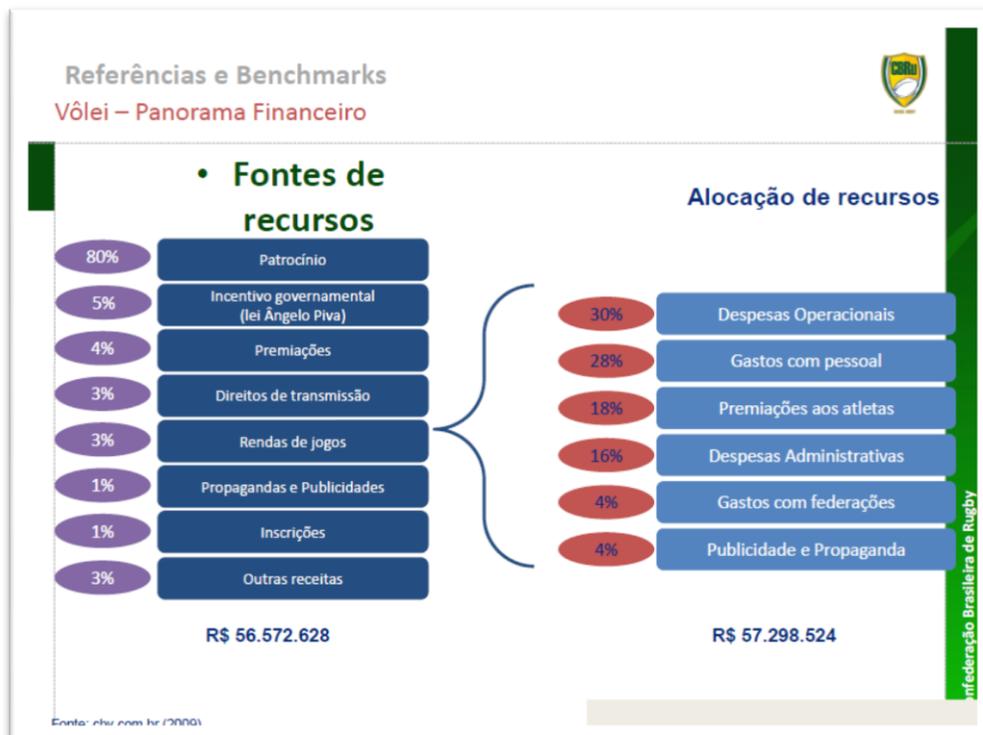


Figura 20 – fonte CBRu

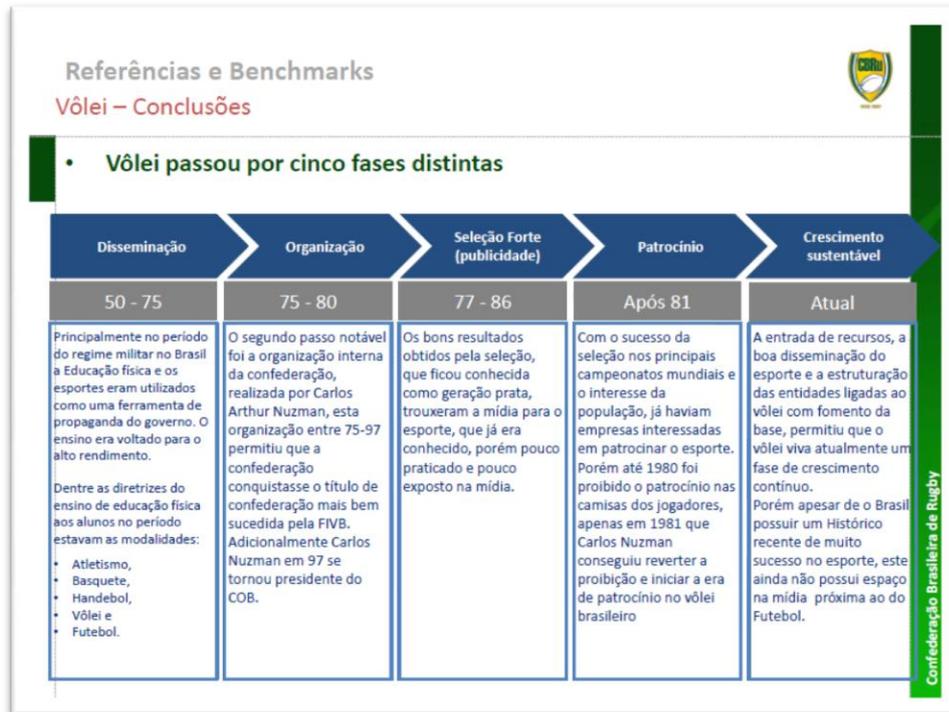


Figura 21 – fonte CBRu



Figura 22 – fonte CBRu



Figura 23 – fonte CBRu



Figura 24 – fonte CBRu

Resumo da situação atual
Pontos fortes do rugby brasileiro

- CBRu vem sendo cada vez mais profissionalizada
- A Rio 2016 terá o rugby de volta nas Olimpíadas
- Há importantes resultados conseguidos recentemente
- O rugby é apontado como entre os principais esportes que vão crescer no Brasil nos próximos anos
- Há um ambiente de cooperação e otimismo na modalidade
- O IRB tem apoiado e enxerga o Brasil como um foco de crescimento futuro

25 Confederação Brasileira de Rugby

Figura 25 – fonte CBRu

Resumo da situação atual
Pontos fracos do rugby brasileiro

- O rugby brasileiro ainda tem um longo caminho para estar entre as potências do esporte
- O esporte ainda não é conhecido pelos brasileiros
- As entidades ligadas ao rugby ainda são muito pouco profissionalizadas
- O volume de recursos ainda é muito limitado
- Dificuldades para Custeio para Desenvolvimento
- Há muito poucos atletas, árbitros e técnicos de nível internacional
- Quase não há infraestrutura física para o rugby no Brasil

26 Confederação Brasileira de Rugby

Figura 26 – fonte CBRu

Rugby Feminino



- **1987:** primeira partida disputada em São Paulo
- **1999:** equipes femininas disputam o Sevens Nacional
- **2000:** rugby feminino passa a integrar a estrutura da ABR
- **2004:** primeira vitória no CONSUR SEVENS (Venezuela)
- **2010:**
 - 10a. posição no WRWC 7's Dubai;
 - COB começa a disponibilizar recursos
- **2011:** inicia-se o planejamento de um Programa de Alto Rendimento e aumenta-se participações brasileiras no exterior
- **2012:** implementação do Programa de Alto Rendimento

27

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 27 – fonte CBRu

Seleção Feminina de 7's



Confederação Brasileira de Rugby

Figura 28 – fonte CBRu

Rugby Masculino



- **2009:** atinge-se a 4a colocação no ranking da CONSUR
- **2010:**
 - Atinge-se a 27a posição no ranking IRB
 - COB começa a disponibilizar recursos; aumenta-se participações brasileiras no exterior.
- **2011:**
 - COB começa a disponibilizar recursos;
 - Aumenta-se participações brasileiras no exterior.
 - COB começa a disponibilizar recursos; aumenta-se participações brasileiras no exterior; PAN (7º lugar entre 22 Países das Américas).
- **2012:** implementação do Programa de Alto Rendimento

29

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 29 – fonte CBRu

Seleções de XV



http://www.esportesite.com.br/wp-content/uploads/2011/04/fute73.jpg

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 30 – fonte CBRu



Figura 31 – fonte CBRu

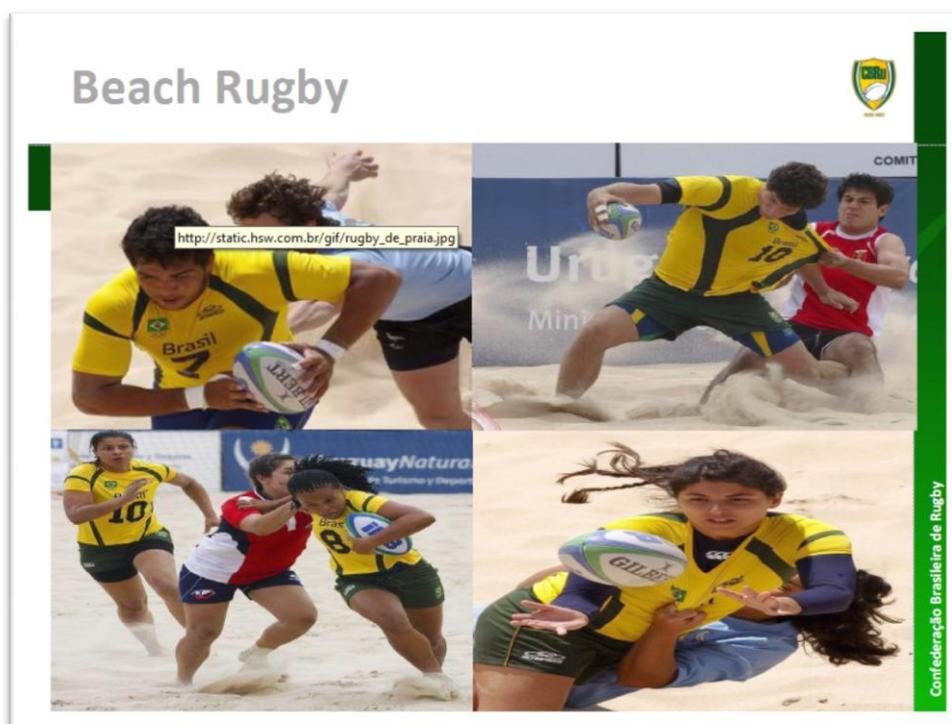


Figura 32 – fonte CBRu

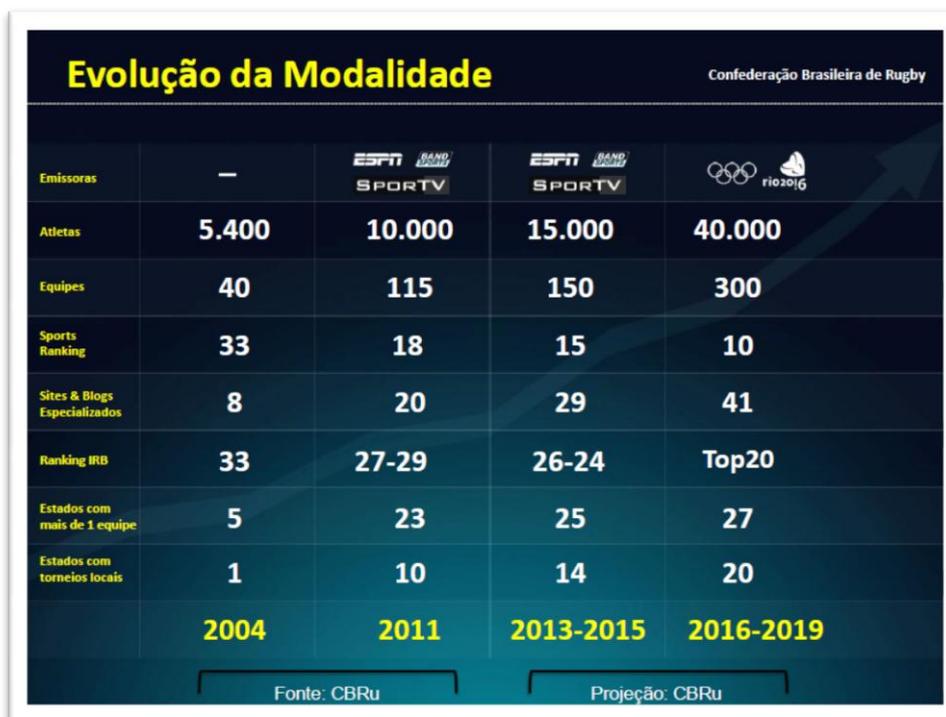


Figura 33 – fonte CBRu



Figura 34 – fonte CBRu



Figura 35 – fonte CBRu



Figura 36 – fonte CBRu



Figura 37 – fonte CBRu



Figura 38 – fonte CBRu

Diretrizes estratégicas para o rugby no Brasil

Missão e visão para o rugby brasileiro



Missão

- Ser referência de esporte que dissemina, integra e promove valores humanos e o que mais atrai novos praticantes no Brasil.

Visão

Ser o esporte que mais cresce em disseminação no Brasil nos próximos 20 anos e estar entre as 10 maiores potências da modalidade no mundo até 2030.

39

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 39 – fonte CBRu

Diretrizes estratégicas para o rugby no Brasil

Grandes objetivos



- Com base na missão, visão e priorização de esforços, defini-se alguns objetivos estratégicos para o rugby brasileiro.

- Ser classificado para Copa do Mundo em 2019-2023 (XV masc./fem.)
- Ser medalhista em sevens feminino e masculino em 2016
- Ter 500 mil praticantes no Brasil em 2030
- Estar em 2030 no *tier 1* em rugby XV (masc./fem.)
- Ganhar o World Sevens Series até 2030 (masc./fem.)
- Ser até 2030 medalhista de ouro Olímpico em sevens (masc./fem.)

40

Confederação Brasileira de Rugby

Figura 40 – fonte CBRu



Figura 41 – fonte CBRu



Figura 42 – fonte CBRu



Figura 43 – fonte CBRu



Figura 44 – fonte CBRu

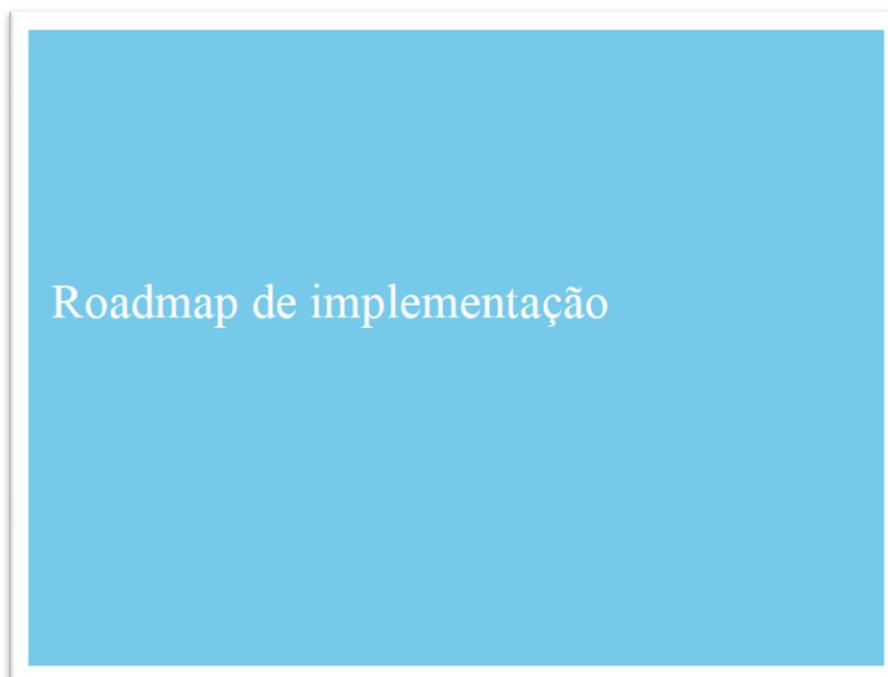


Figura 45 – fonte CBRu

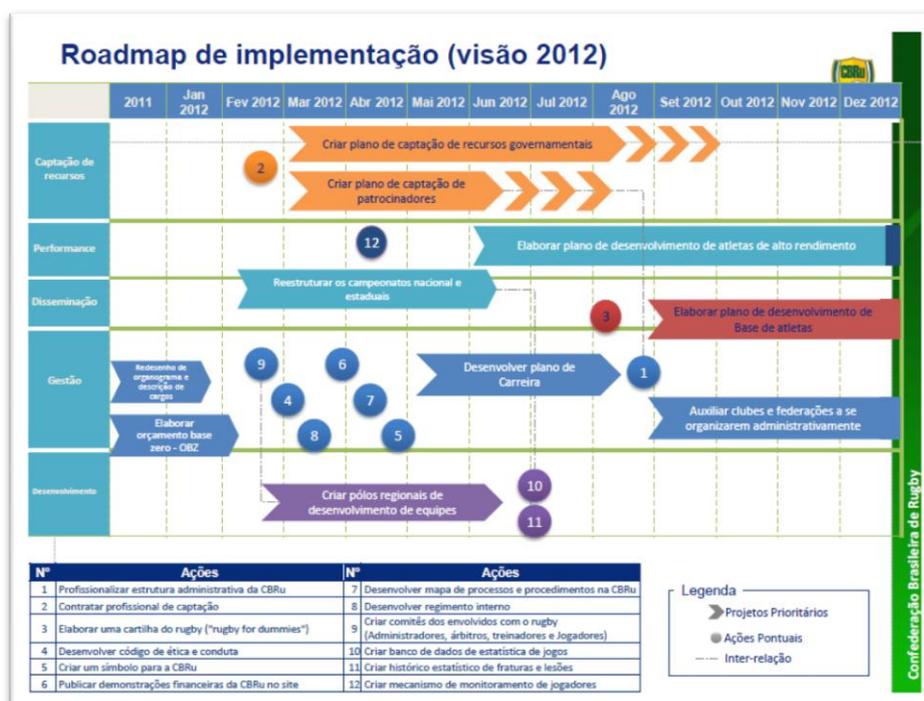


Figura 46 – fonte CBRu

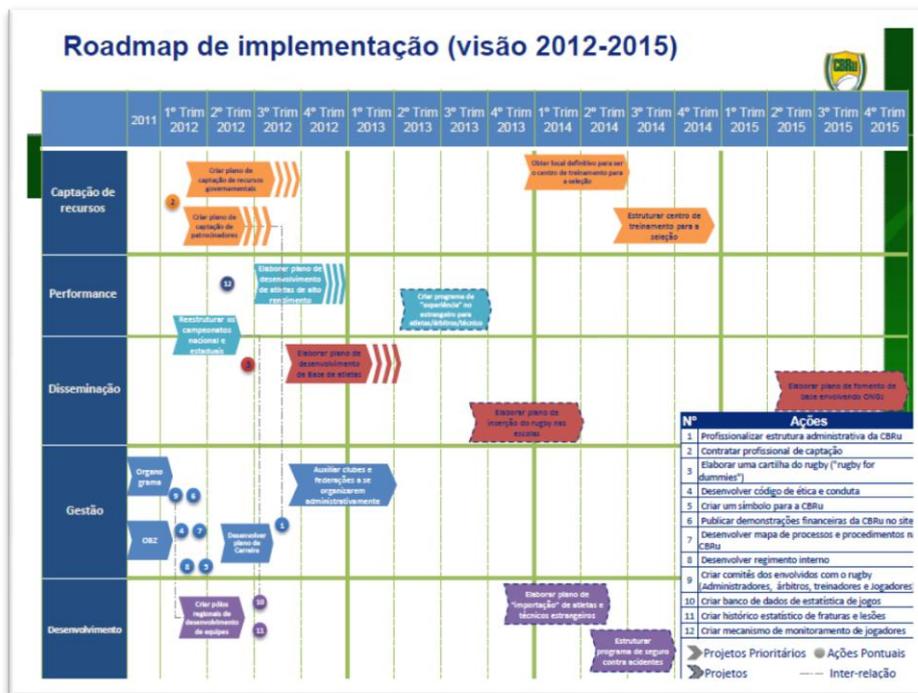


Figura 47 – fonte CBRu



Figura 48 – fonte CBRu



Figura 49 – fonte CBRu

ANEXO II

QUESTIONÁRIO REALIZADO JUNTO A CBRu

(principalmente Facebook)

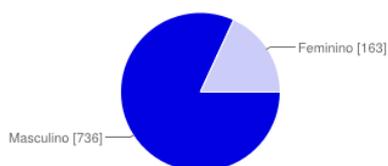
Resumo - 899 respostas

Perguntas

Resposta Tipo

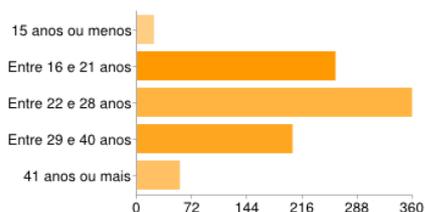
Respondentes Porcentagem

1. Qual o seu gênero?



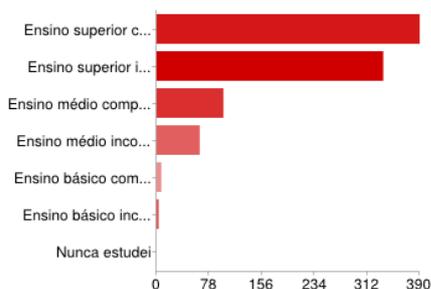
Masculino	736	82%
Feminino	163	18%

2. Qual a sua idade?



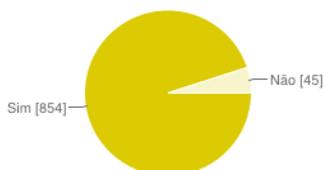
15 anos ou menos	22	2%
Entre 16 e 21 anos	259	29%
Entre 22 e 28 anos	359	40%
Entre 29 e 40 anos	203	23%
41 anos ou mais	56	6%

3. Qual a sua formação escolar?



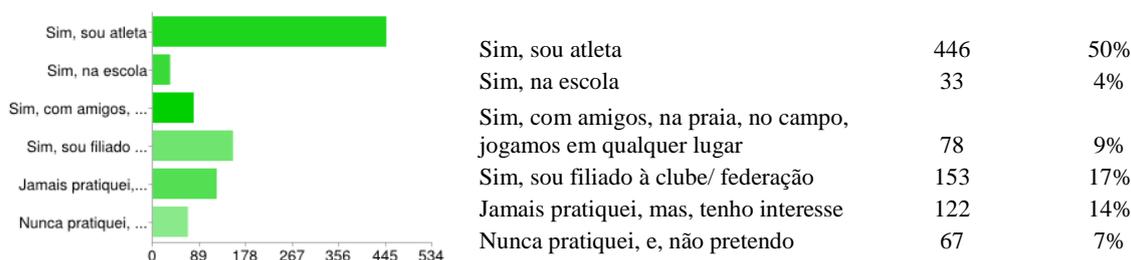
Ensino superior completo	390	43%
Ensino superior incompleto	336	37%
Ensino médio completo	99	11%
Ensino médio incompleto	64	7%
Ensino básico completo	7	1%
Ensino básico incompleto	3	0%
Nunca estudei	0	0%

4. Já conhecia o *Rugby*?

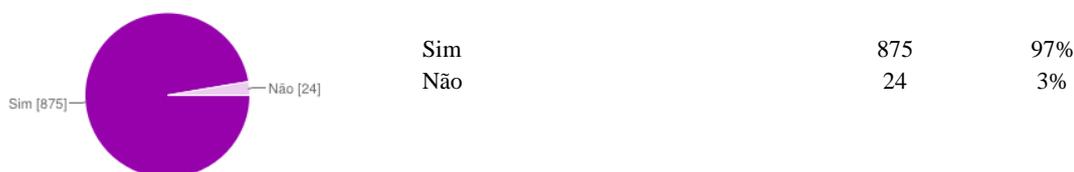


Sim	854	95%
Não	45	5%

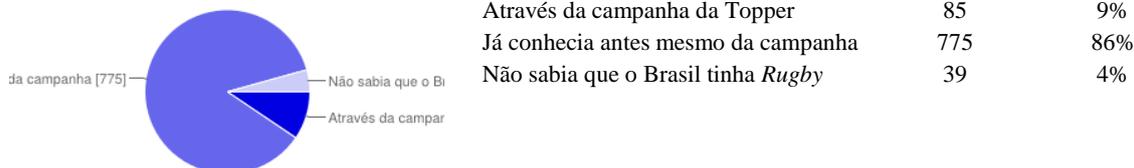
5. Já praticou *Rugby*?



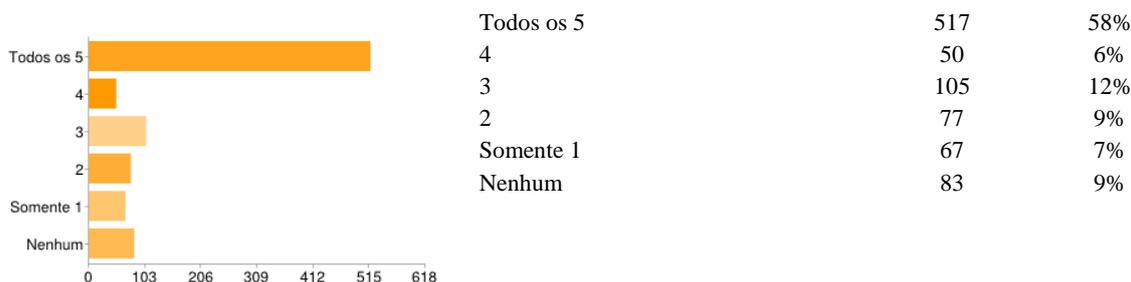
6. Considera o *Rugby* um esporte de coração e emoção?



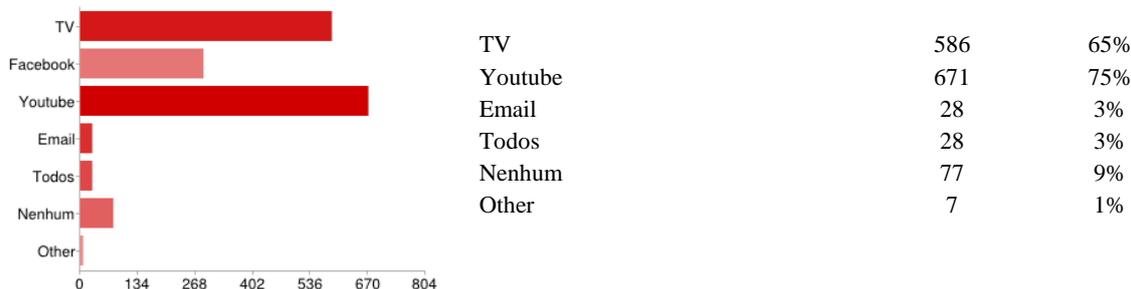
7. Como conheceu o *Rugby* do Brasil?



8. Se já assistiu à campanha da Topper sobre o *Rugby* do Brasil quais vídeos já assistiu?

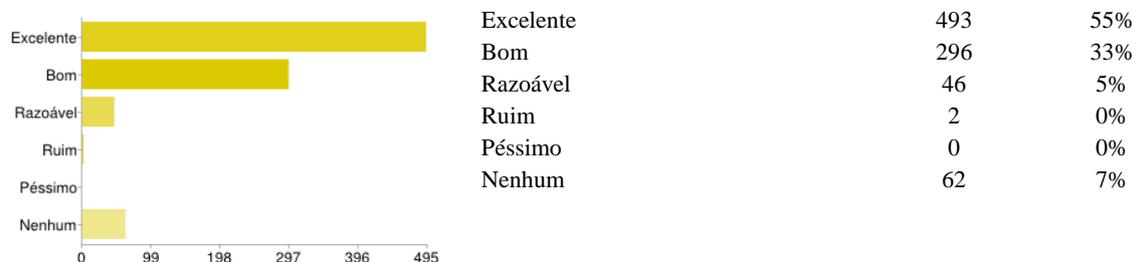


9. Se já assistiu, em quais meios?

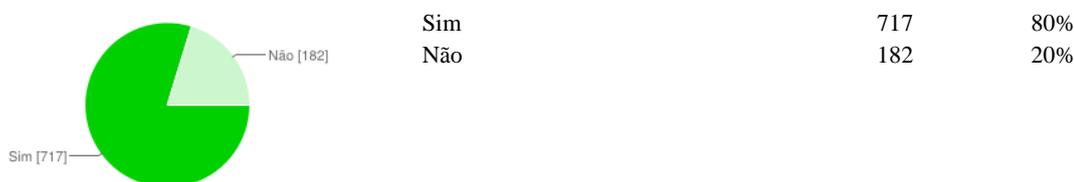


* As pessoas podem marcar mais de uma caixa de seleção, então a soma das percentagens pode ultrapassar 100%.

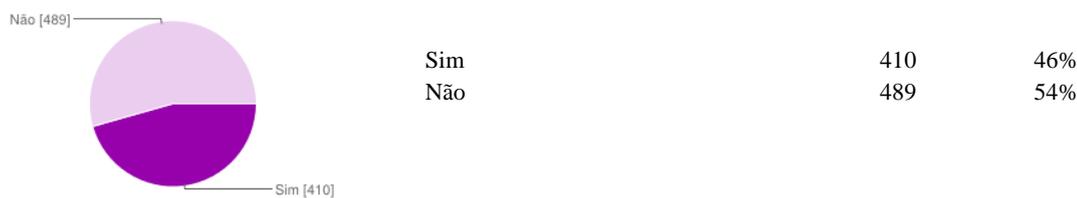
10. O que achou da campanha da Topper sobre o *Rugby* do Brasil?



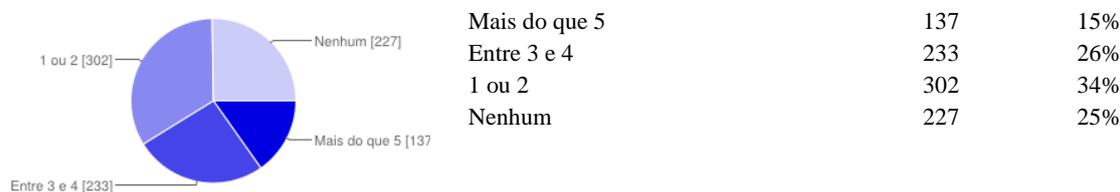
11. Tinha conhecimento de que a Topper patrocinava o *Rugby* do Brasil?



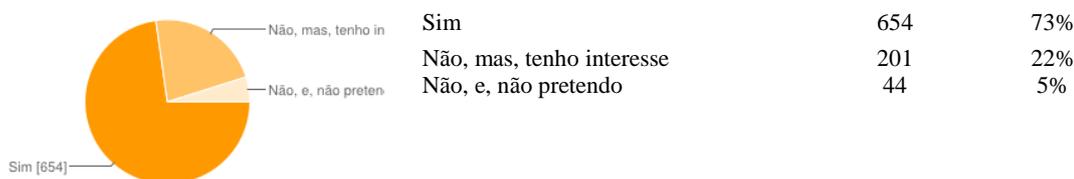
12. Conhecia o slogan da Topper: "Coração Manda"?



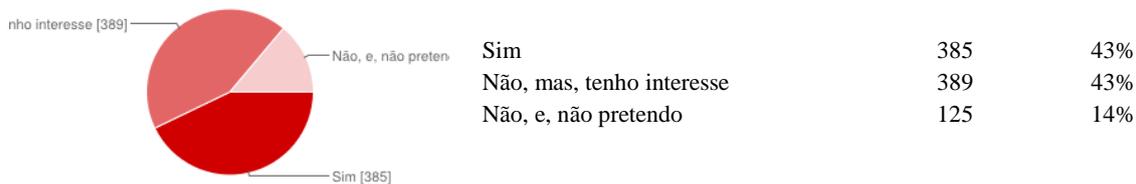
13. Conhece outros patrocinadores associados ao *Rugby* do Brasil que não a Topper?



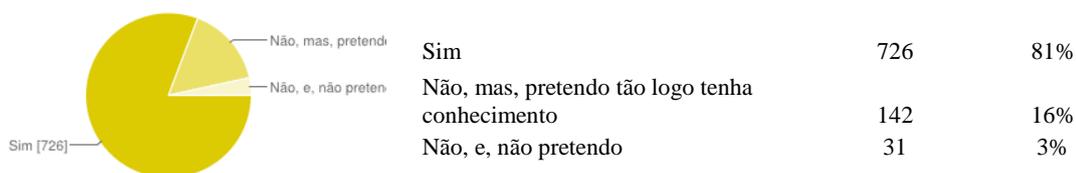
14. Já comprou algum produto da marca Topper?



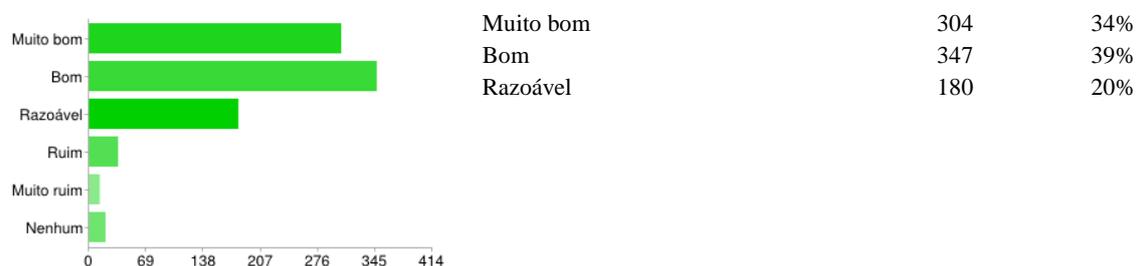
15. Já comprou algum produto de outro patrocinador do *Rugby* do Brasil que não fosse da marca Topper?



16. Já esteve em algum evento sobre *Rugby*, jogos ou treinamentos de algum time ou brasileira?



17. Como considera o trabalho desenvolvido no *Rugby* do Brasil atualmente?



Número de respostas diárias

