

# Gestão Esportiva

Módulo 2. Planejamento,  
organização e  
administração no  
esporte



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## 2.1 Planejamento em organizações e atividades esportivas

### Ferramentas de planejamento: o modelo do laço fechado SWOT

O que queremos dizer com planejamento, com planejar?

O planejamento é uma ação, um ato que todo ser humano realiza no dia a dia. Cada vez que nos levantamos de manhã, quando chegamos ao trabalho, pensamos e ordenamos o que faremos durante o dia.

O que vou fazer no trabalho hoje? Primeiro tomarei um café, depois irei verificar a correspondência, imprimir meus e-mails e assim por diante.

O acima exposto é apenas um exemplo simples de planejamento, de um ato que realizamos diariamente, sem perceber. E se as pessoas comuns planejam, as organizações tem um motivo ainda maior de fazê-lo. Já que seu funcionamento é muito mais complexo do que o de um indivíduo, como nós, por isso é muito necessário o planejamento para atingir seus objetivos diários, semanais, mensais, anuais e, inclusive, a longo prazo.

O Dicionário da língua espanhola definiu o planejamento como: "Plano geral, metodicamente organizado e muitas vezes amplo, para a obtenção de um objetivo específico, como o desenvolvimento harmonioso de uma cidade, o desenvolvimento econômico, a pesquisa científica, o funcionamento de uma indústria" (Real Academia Española, 2014).

Como deriva dessa definição, o planejamento obedece a uma ação reflexiva, trabalhada segundo uma metodologia previamente estabelecida, que vem sendo profundamente desenvolvida pela ciência administrativa há décadas.

De um ponto de vista mais concreto, o planejamento de uma organização pode ser melhor descrito como a função de selecionar os objetivos da empresa e estabelecer as políticas, os procedimentos e os programas necessários para alcançá-los (Kezner, 2009).

Para alcançar seus objetivos e ter sucesso as organizações esportivas devem planejar não apenas no curto prazo, mas também no longo prazo. O planejamento será necessário tanto para a gestão da própria organização, quanto para suas atividades esportivas: um treinamento, um jogo, um torneio, uma Copa do Mundo.

O planejamento pode ser aplicado a curto ou longo prazo, envolver parte ou toda a organização, obedecer a um jogo ou à vitória da copa do mundo. E pode ser de dois tipos:

1. Planejamento de projeto.
2. Planejamento estratégico.

## Planejamento de projeto

Consiste em determinar o que precisa ser feito, por quem e quando; para que um projeto específico seja realizado com sucesso.

Por exemplo, uma produtora de eventos esportivos conquistou a licitação para organizar a Final Única Libertadores da CONMEBOL 2019, que, seguindo as orientações do Departamento de Marketing da CONMEBOL, realizou um planejamento meticuloso para que o evento fosse um sucesso total e, ao mesmo tempo, rentável para a empresa (CONMEBOL, <https://www.youtube.com/watch?v=8WS852oYYJs>).

## Planejamento estratégico

Consiste no seguinte:

Processo pelo qual uma organização, após analisar o ambiente em que atua e definir seus objetivos de médio e longo prazo, escolhe (seleciona) as estratégias mais adequadas para atingir seus objetivos e define os projetos a serem executados para o desenvolvimento de suas estratégias. Tudo isso estabelecendo um sistema de monitoramento e atualização permanente, que adapte aos objetivos, estratégias e programas mencionados, suas possíveis mudanças, internas e externas, que afetam a organização (París Roche, 2005, p. 23).

Por exemplo, a mesma produtora anterior, devido ao sucesso da produção de seus eventos, decidiu crescer e colocar o foco em obter licenças de eventos esportivos do exterior, para os quais desenvolverá uma estratégia de crescimento de cinco anos, ou seja, deverá estabelecer um plano estratégico.

Em um segundo exemplo, um clube de futebol amador de bairro que vence o campeonato de sua categoria, que lhe permite alcançar o profissionalismo. Seus dirigentes estão entusiasmados e pretendem não apenas se manter profissionais, mas também subir na categoria e se tornar campeões da primeira divisão em cinco anos. Para isso, será necessário desenvolver um plano estratégico que lhes permita atingir um objetivo de longo prazo.

O planejamento estratégico implicará:

- 1) Refletir sobre os objetivos de médio e longo prazo e sobre as estratégias mais adequadas para alcançá-los;
- 2) estabelecer esses objetivos e estratégias para toda a organização;
- 3) envolver e motivar os colaboradores da organização, a fim de atingir os objetivos propostos;
- 4) estabelecer métodos de monitoramento e controle (indicadores) que permitam a adaptação e correção do rumo, se necessário.

Para fazer o planejamento estratégico, podemos usar uma série de ferramentas que a ciência da administração criou para esses fins. Entre as mais reconhecidas temos a denominada SWOT.

SWOT fornece os insumos necessários ao processo de planejamento estratégico, proporcionando as informações para a incorporação de ações e medidas corretivas e a geração de novos ou melhores projetos de melhoria.

O SWOT ou processo de análise dos pontos fortes (fatores críticos e positivos que temos), oportunidades (aspectos positivos que podemos aproveitar usando nossos pontos fortes), pontos fracos (fatores internos críticos negativos que devem ser eliminados ou reduzidos) e ameaças (aspectos negativos externos que podem dificultar a concretização dos nossos objetivos) é uma técnica de planejamento estratégico que permite criar ou reajustar uma estratégia. Permitindo construir um retrato da situação atual de uma empresa ou organização, e desta forma obter um diagnóstico preciso que ajude na tomada de decisões de acordo com os objetivos e políticas formuladas pela organização (Díaz de Santos, 1994).

“Uma das aplicações da análise SWOT é determinar os fatores que podem favorecer (Pontos Fortes e Oportunidades) ou dificultar (Pontos Fracos e Ameaças) o alcance dos objetivos previamente estabelecidos para a empresa” (Díaz de Santos, 1994, p. 157).

Depois de realizada a primeira análise SWOT, sugere-se a realização de sucessivas análises, periodicamente, tomando a primeira como referência, para saber se os objetivos propostos na nossa formulação estratégica estão sendo alcançados. Esta técnica é essencial, levando em consideração que as condições externas e internas são dinâmicas e alguns fatores mudam com o tempo, enquanto outros sofrem apenas pequenas alterações (<http://goo.gl/JQ8x0x>).

Voltando ao nosso time de bairro que queria ser campeão da primeira divisão, a primeira decisão tomada para consegui-lo será contratar um treinador capacitado, estudioso e responsável, com um contrato de longo prazo e com poderes que lhe permitam tomar decisões não apenas em relação à equipe profissional, mas também no que diz respeito a todos os jogadores das divisões de base do clube.

Para atingir o objetivo proposto, o treinador deve desenvolver um planejamento estratégico em relação à sua equipe, que lhe permita atingir o objetivo proposto. Para fazer isso, o treinador usará o SWOT para poder concluir:

- Pontos Fortes:
  - O time tem uma equipe grande.
  - Os atletas são uma mistura de experiência e juventude.
  
- Oportunidades:
  - As divisões inferiores têm 11 jogadores de projeção.
  - Existem investidores interessados em aplicar seu dinheiro em clubes com projeção.
  
- Pontos fracos:
  - Metade da equipe termina o contrato com o clube em seis meses;
  - As instalações esportivas estão em más condições.
  
- Ameaças:
  - Os clubes rivais estão pagando melhores salários aos seus jogadores.
  - Os clubes rivais estão trazendo jogadores do exterior.

Fases: desenho da estratégia, desenvolvimento estratégico, alinhamento, implementação, acompanhamento e avaliação

No desenvolvimento de um plano estratégico, podemos distinguir cinco etapas fundamentais:

1. Análise estratégica.
2. Formulação estratégica.
3. Implementação estratégica.
4. Acompanhamento.
5. Avaliação.

Figura 1: Etapas de um Plano Estratégico



Fonte: autoria própria.

## 1. Análise estratégica

Em termos esportivos, é o que poderíamos definir como *o treinamento ou aquecimento antes* do processo de planejamento estratégico. Consiste no trabalho prévio que deve ser realizado para formular e implementar, efetivamente, estratégias para a organização ou uma

equipe. Para isso, é necessário realizar uma completa análise interna (o que eu tenho, o que eu sou) e externa (tudo o que rodeia, alheio) da organização, que consiste basicamente em:

- **Análise interna:** analisa os propósitos e os objetivos da organização ou equipe (missão e valores). O que queremos alcançar, como queremos fazê-lo e quais meios que teremos para atingir nossos objetivos. Desta forma, uma equipe esportiva deve analisar, entre outros, com quais atletas conta, quantos anos eles têm, qual é sua qualidade, que tipo de infraestrutura e qual é seu orçamento?  
Essa análise ajuda a identificar os pontos fortes e fracos que podem ser decisivos para o sucesso de uma organização ou equipe esportiva em um determinado esporte ou competição.
- **Análise externa:** imprescindível examinar o ambiente, que é formado pelos fatores jurídicos, econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, bem como aqueles fatores mais próximos da organização, como a concorrência (rivais), a mídia, fornecedores, clientes etc. (Altair Consultores, s./f.).

## 2. Formulação estratégica

Esta é desenvolvida em diferentes níveis:

### Estratégias corporativas

A estratégia corporativa, no caso da organização esportiva, implica no relacionamento de questões que dizem respeito ao esporte ou aos esportes praticados na organização. Esta estratégia está focada em duas perguntas:

- Em quais esportes ou competições devemos colocar o foco?
- Como podemos gerenciar os diferentes esportes ou competições para criar sinergias?

### Estratégia competitiva

Consiste em desenvolver as bases para alcançar uma vantagem competitiva, que pode ser na liderança em custos ou no posicionamento do produto ou serviço oferecido (Fajardo, <https://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>).

## Estratégia operacional

Considera-se que, dentro de uma organização esportiva, são desenvolvidas inúmeras tarefas (marketing, produção de eventos, formação, desenvolvimento, finanças etc.) e a forma de compreendê-la é através da análise do desempenho de cada uma dessas tarefas, tomando como referência desempenhadas na competição.

Essas duas etapas (análise e formulação estratégica), que podemos sintetizar como design do plano estratégico, são realizadas a partir da missão e da visão para os demais setores, permeando a organização em todas as suas atividades.

## 3. A implementação estratégica

É essencial garantir que a organização tenha estabelecido meios eficazes para coordenar e integrar as atividades planejadas dentro da própria organização, em suas bases, bem como de terceiros próximos do seu ambiente.

Deste modo, do ponto de vista de um clube esportivo, é imprescindível a coordenação que o gerente esportivo faz com os treinadores das diferentes equipes ou divisões que existam no clube, a fim de que estes, seguindo as orientações do plano estratégico, formulem seus próprios planos de trabalho. Com o mesmo propósito, será muito importante para o gerente esportivo transmitir e coordenar tarefas com os seus afiliados, escolas esportivas associadas, agentes de atletas, serviços médicos e cinesiológicos, entre outros, e permitir-lhes formular seus planos de trabalho com coerência em relação ao plano estratégico do clube esportivo.

Esta implementação ocorrerá no sentido inverso de como transitam as etapas de design do plano estratégico, ou seja, a partir das unidades e departamentos da organização esportiva para cima, obviamente alinhadas com o plano estratégico (Universidad Católica Silva Henríquez, 2010).

## 4. Acompanhamento

Proporciona um olhar permanente sobre a gestão empresarial; define objetivos de curto prazo e atividades (causas) que orientarão o trabalho de maneira pertinente e será criado um valor em longo prazo para seus destinatários e partes interessadas (os resultados) (Universidad Católica Henríquez Silva, <https://es.calameo.com/read/000515087213c53001b21>).

Esta é uma etapa de controle que se realiza durante o processo de implementação das estratégias operacionais, por meio da qual “são medidos e verificados o desenvolvimento dos eventos. Os resultados obtidos em um nível ou em uma etapa do planejamento, são comparados com as expectativas, aplicando, se necessário, as correções correspondentes” (Mestre Sancho, 2004, p. 209).

## 5. Avaliação

É essencial medir os impactos da estratégia formulada. Para isso, é importante definir as prioridades organizacionais por meio das análises que permitam colocar o foco nos esforços da organização.

Em suma, trata-se de uma metodologia que busca verificar os resultados alcançados a partir dos indicadores das diversas variáveis e dimensões em jogo, a qual é realizada principalmente no final de todo o processo de planejamento estratégico (por exemplo, resultar campeão de primeira decisão), em que são analisados os resultados (que lugar obteve no campeonato da primeira divisão) em função dos objetivos, bem como o próprio processo (Mestre Sancho, 2004).

## Fases: planejamento operacional, controle, testagem da estratégia

### 1. Planejamento operacional

Os planos operacionais representam os instrumentos utilizados para implementar o plano estratégico de uma organização.

O planejamento operacional se refere basicamente à atribuição de tarefas prévias específicas a serem executadas pelas pessoas em cada uma das unidades operacionais. As características mais marcantes do planejamento operacional são: as que ocorrem dentro das diretrizes sugeridas pelo planejamento estratégico e tático. Sendo conduzido e executado pelos chefes de nível hierárquico inferior; lidando com atividades normalmente programáveis; segue procedimentos e regras definidos com toda precisão; cobre curtos períodos; seu principal parâmetro é a eficiência (Ordaz Zubia, V., Saldaña García, G. <http://goo.gl/DrKc7H>).

Como mencionamos no ponto 3 do tema 2, pelo ponto de vista de um clube desportivo esta é uma fase que vem das bases, de forma ascendente dentro da organização, através da qual, as divisões inferiores, as academias associadas, o corpo médico, em suma, as diferentes unidades que constituem a base de um clube esportivo, formulam os seus planos em estrita harmonia com o plano estratégico, de forma a atingir os objetivos traçados no mesmo plano.

O planeamento operacional converte os conceitos gerais do plano estratégico em números claros, em passos concretos e em objetivos mensuráveis no curto prazo (Marinelli, 2015).

## 2. Controle (testagem)

Cada um dos planos operacionais implementados pelas diferentes unidades ou ramos do clube esportivo, com o objetivo de se manter dentro das margens previstas no plano estratégico, deve estar sujeito a um controle constante, o que constitui uma testagem permanente, um monitoramento baseado em determinados indicadores (elementos de medição) especialmente determinados para essa finalidade.

O controle deve ser efetuado pelos responsáveis das unidades envolvidas, em coordenação com a gerência da organização e de acordo com o plano estratégico, em particular aos objetivos (missão e valores) e indicadores contidos nesse plano.

No caso de um clube esportivo, os treinadores das divisões ou séries menores, em coordenação com o treinador da equipe principal, deve monitorar de perto (controlar) se o plano operacional está sendo totalmente seguido. Os parâmetros de medição (indicadores) podem ser da mais variada natureza, tais como: resultados esportivos, forma de jogo, condição física dos atletas (exames), comportamento dos atletas (aspecto psicológico), conhecimento do esporte, etc.

E os indicadores, esses elementos de medição, não são escolhidos aleatoriamente, devem ter uma relação direta e irrestrita com a missão e os valores propostos no plano estratégico de um clube esportivo, para que sejam instrumentos válidos dentro de um processo de controle.

Portanto, para que o controle seja efetivo e permita que o plano operacional de cada unidade ou divisão se mantenha alinhado ao plano estratégico, é necessário que seus indicadores estejam em sintonia com a missão e os valores definidos no plano estratégico da organização.

## A incerteza e complexidade no esporte

A incerteza é fator essencial, uma característica inerente à prática esportiva e à competição. Sem incerteza no resultado de uma prova ou jogo, torneio ou campeonato, o *produto* esporte perde valor, torna-se menos atraente para o espectador e, portanto, também do ponto de vista comercial.

Além dos determinantes econômicos tradicionais da demanda (assistência), em uma economia como a do esporte de alto rendimento, eventos esportivos nos quais os atletas são de maior qualidade e nos quais há incerteza no resultado do jogo ou do campeonato, têm maior número de espectadores (García Villar, Rodríguez Guerrero, 2003, p. 23).

Certamente, trata-se de uma atividade especial, muito particular, se quisermos mediá-la como indústria, pois tem certas características que a afastam dos padrões tradicionais desse ramo. É caracterizada por apresentar níveis altamente anormais de lealdade à marca (*amor pelo clube*), combinados com um alto nível de cooperação entre rivais. Os donos dos clubes estão dispostos a investir grandes quantias de dinheiro em suas equipes, sem medir resultados, algo que claramente não acontece em outras indústrias (Measuring the competitiveness of sport: are the top teams getting too strong?, <http://goo.gl/pKy5BQ>).

As ligas, principalmente as dos chamados esportes americanos como o beisebol ou o basquete, tem como objetivo de privilegiar a competitividade e a incerteza. Estabelecem restrições ou limites aos salários de seus jogadores e preferências pelos clubes menos privilegiados para contratar os melhores jogadores, e distribuem as receitas da transmissão pela televisão, privilegiando os menos competitivos, com o único propósito de tornar o esporte mais competitivo e, portanto, mais atraente para os fãs.

É claro que o descrito acima não são as lógicas típicas da maioria dos setores, onde prevalece a máxima de *quanto maior sucesso, maior renda e maior compensação*.

O que descrevemos nos permite concluir que se trata de uma indústria muito particular, cuja lógica ultrapassa o normal, que, embora não nos impeça de planejar, obriga-nos a utilizar e a considerar diferentes parâmetros nas nossas tarefas de planejamento.

Planejar em um cenário de tantas incertezas, sob lógicas que não são absolutas no mundo do esporte, nos obriga a planejar no mais curto prazo, a ser mais flexíveis, não só com nossos objetivos, como com nossa missão estratégica, mas em todo o processo de planejamento: design, implementação, acompanhamento, controle e avaliação.

Acreditamos que a indústria do esporte, embora não deva fugir de objetivos específicos ou definir objetivos esportivos, deve dar ênfase especial à visão, aos ideais propostos. E tentar seguir um caminho em que as metas ou ideais se reflitam na etapa de implementação, de planejamento operacional, para que se torne realidade no dia a dia.

O melhor reflexo disso, nos últimos anos, tem sido o Independiente del Valle que, embora tenha objetivos muito específicos voltados para o sucesso econômico e esportivo, além de outros que apontam mais para ideais esportivos, tanto com sua equipe principal (CONMEBOL, 2019), como com a estabilidade da comissão técnica e a preservação do estilo de jogo, e também suas áreas de treinamento, onde se busca priorizar a formação e os valores sobre os resultados (CONMEBOL, 2020).

## 2.2 Recursos humanos, tecnologia e marketing na gestão esportiva

### Gestão do talento nas instituições, nas equipes e nos atletas

Para a gestão moderna, não há mais dúvidas sobre o papel de liderança que as pessoas desempenham nas empresas. Estas se tornaram seu principal ponto forte. O fator humano é um elemento-chave para o sucesso dos planos e programas organizacionais e, portanto, para o alcance de suas metas.

A formação de um bom grupo, seu treinamento e sua projeção, tal como no tempo, leva anos, principalmente se o que procuramos é um grupo competitivo e de sucesso. É por esta razão que as organizações começaram a considerar o talento humano como seu capital mais valioso e sua correta administração, como uma de suas tarefas mais importantes.

Portanto, podemos dizer que a gestão de talentos é um elemento da administração moderna por meio do qual uma organização libera, utiliza, desenvolve, motiva e envolve todas as capacidades e potencialidades de seus colaboradores, com vistas à melhoria sistemática e permanente, tanto deles como da própria organização (Veras e Cuellos, 2005).

As pessoas há muito tempo deixaram de ser apenas um número nas organizações. Hoje, as pessoas constituem o seu bem mais valioso, portanto, para a gestão deste recurso, as empresas dedicam grandes esforços que têm levado a gestão de talentos a uma profundidade e tecnologia sem precedentes. Como as pessoas não são motivadas apenas pelo dinheiro, as necessidades do ser humano se tornaram cada vez mais sofisticadas e, portanto, as fórmulas para motivá-las dentro de uma empresa, também.

Os esforços de uma organização são para recrutar, manter e treinar o pessoal da mais alta qualidade e mais talentoso que pode ser encontrado. O financiamento e recrutamento envolvem uma metodologia bem pensada e planejada, um processo que contém várias fases:

1. recrutamento e seleção;
2. avaliação de desempenho;
3. desenvolvimento de pessoas;
4. retenção de talento.

**Recrutamento e seleção.** Inclui as atividades destinadas a atender às necessidades de pessoal e a lidar com a carga produtiva na organização.

**Avaliação de desempenho.** Consiste na medição do grau de cumprimento dos objetivos e da geração de valor dos colaboradores.

**Desenvolvimento de pessoas.** Consiste em desenvolver profissionalmente os colaboradores pela empresa e em favorecer sua mobilidade dentro dela ou de suas filiais.

**Retenção do talento.** Consiste em uma boa política salarial e outras iniciativas relacionadas à geração de compromisso e motivação, tais como atividades extracurriculares (esportes, treinamentos etc.) ou benefícios (férias, folgas, stock options etc.) contribuindo para um relacionamento sólido entre a empresa e o colaborador (Associação Espanhola para a Qualidade, <http://goo.gl/r4DFa5>).

A gestão de talento, certamente, é aplicada às organizações esportivas em sua qualidade de empresa, de entidade moderna, usando praticamente as mesmas técnicas e parâmetros. Porém, este elemento da administração moderna assume um aspecto particular quando se trata de uma equipe ou de um atleta.

A profissionalização, massificação midiática e comercialização do esporte individual ou coletivo têm feito dos atletas pessoas com motivações e objetivos que afetam suas ações, sua forma de reagir diante de seus pares (colegas ou rivais) e líderes (treinadores).

Os egos, a ambição, a exposição e os salários, na maioria dos casos maiores do que os de seus próprios treinadores, tornam sua tarefa hoje mais complexa do que no passado. Um bom treinador tem que saber lidar com isso, além de trabalhar em uma boa abordagem esportiva, motivando seus atletas e garantir que haja um bom clima, camaradagem entre aqueles que compartilham um vestiário (Universidade de Salamanca, 2016).

Tanto os atletas quanto os colaboradores de uma empresa são o ativo mais valioso de suas equipes ou empresas, por isso é essencial para eles recrutar e manter os mais valiosos. A motivação, a camaradagem e o bom ambiente de trabalho podem ser elementos-chave ao realizar uma gestão do talentos adequada.

## Progresso tecnológico aplicado ao esporte em todas as suas formas

O símbolo mais significativo da realização dos Jogos Olímpicos de 1912 em Estocolmo, na Suécia, é o cronômetro, que foi usado pela primeira vez em uma *justa olímpica*, esclarecendo os resultados e registros (Emol, 2012. <http://goo.gl/3CImUV>).

Embora, certamente, não tenha sido o primeiro elemento tecnológico incorporado ao esporte, sem dúvidas o cronômetro marca um antes e um depois quando falamos de esporte. Como medir um recorde em uma corrida, como definir os tempos de uma partida de futebol ou de basquete? Haveria provas contrarrelógio no ciclismo? Sem dúvida, nada disso teria sido possível sem a contribuição tecnológica que o cronômetro trouxe para o esporte.

Mas, para falar sobre tecnologia e esporte, primeiro precisamos entender o que é a tecnologia, de que se trata esse conceito. O Dicionário da língua espanhola tem quatro significados para esta palavra, no entanto, vamos ficar com esta: “Conjunto de instrumentos e procedimentos industriais de um determinado setor ou produto” (Real Academia Española, 2014).

De fato, o esporte foi nutrido ao longo do tempo por diferentes avanços tecnológicos dos mais variados setores. Em 1901, foi criada a primeira raquete de tênis de mesa com superfície de borracha, que permitia aos jogadores darem efeito às suas tacadas. Em 1939, foi criado o primeiro capacete de futebol americano feito com plástico. Em 1965, foi criada a primeira bebida isotônica: Gatorade. Em 1980, foi feita a primeira raquete de tênis completamente em grafite. Em 2001, foi inventado o olho do falcão, sistema de acompanhamento de bola de críquete que, um ano depois, seria usado no tênis. Em 2013, foi desenvolvida a tecnologia da linha de gol para verificar se a bola de futebol ultrapassou a linha de meta (Aniss, 2016).

Em 2016, o International Football Association Board (IFAB) aprovou a utilização do VAR (árbitro assistente de vídeo) no futebol, que consiste no sistema implementado para prestar assistência técnica aos árbitros no campo, utilizando para isso, as imagens de câmeras de televisão.

Todos esses avanços e tantos outros foram fundamentais na evolução do esporte, nos permitiram ganhar jogos e bater recordes de tempo, distância, peso, altura e comprimento.

A Adidas foi pioneira em lançar com sucesso um item esportivo tecnologicamente melhorado ao fabricar uma chuteira de futebol inovadora com sola de náilon leve e travas intercambiáveis. Com essas chuteiras, a seleção alemã de futebol conquistou a vitória sobre a Hungria, na final da Copa do Mundo FIFA de 1954, em Berna, Suíça. Devido às fortes chuvas, o terreno ficou muito escorregadio, por isso a equipe alemã optou por usar as novas chuteiras da Adidas. Suas travas mais longas melhoraram a pegada dos jogadores, permitindo-lhes maior controle da bola, vantagem que os ajudou a vencer o jogo e a Copa do Mundo (Schaefer, 2012).

A tecnologia não é exclusiva dos atletas. Os árbitros ou referees oficiais, até mesmo os torcedores, têm se beneficiado da tecnologia no mundo do esporte. No começo foi o cronômetro, depois chegou a transmissão de rádio, e isso ampliou a cobertura dos esportes e eventos esportivos, transformando-os em shows massivos. Mas, sem dúvida, o grande salto nesse sentido foi dado pela televisão com a transmissão de alguns trechos dos grandes momentos das Olimpíadas de 1936, em Berlim, na Alemanha. Em 1938, a BBC transmitiu a final da Copa da Inglaterra ao vivo e, na Copa do Mundo FIFA de 1966, foi apresentada a tecnologia da câmera lenta (Law and Guest, 1997).

A câmera lenta e as repetições têm servido de apoio aos árbitros e juízes esportivos de diversas modalidades para elucidar vitórias, faltas, anotações, pontos, etc. Além disso, as telecomunicações têm colaborado nesta tarefa: os árbitros de futebol e rúgbi se comunicam por meio desse tipo de dispositivo para apoiar suas decisões.

Mesmo a indústria do transporte teve um impacto no esporte: trens e aviões mais rápidos permitiram que os atletas se deslocassem longas distâncias em um curto período de tempo, permitindo que um jogador de futebol jogasse uma copa internacional em um dia e no outro jogasse um jogo da liga local.

O esporte tem recebido tecnologia constante, vinda dos mais diversos setores. O setor têxtil desenvolveu tecidos mais leves e respiráveis. A indústria de calçados introduziu tecnologias que dão aos atletas maior aderência e velocidade. A realização de competições esportivas proporcionou o desenvolvimento de melhores raquetes, tacos de golfe, pranchas de surfe e assim por diante. A náutica desenvolveu veleiros mais leves e rápidos. A indústria automotiva desenvolveu carros mais rápidos, eficientes e menos poluentes. A indústria de alimentos criou produtos que melhoram o desempenho dos atletas. A medicina ajuda os atletas a se recuperarem melhor e mais rápido das lesões e também tem permitido que eles obtenham uma melhora no desempenho.

Qualquer que seja o esporte, cada modalidade foi acompanhada em sua evolução por diferentes avanços tecnológicos. A tecnologia permitiu que o esporte evoluísse, batendo recordes e atingindo objetivos que, antes, nem mesmo eram sonhados pelos atletas. A tecnologia ajudou o esporte a se transformar em uma indústria, um espetáculo de massa, colocou-o no auge do entretenimento, levou-o do amadorismo ao profissionalismo.

## *Marketing* esportivo como instrumento de sucesso

A fim de compreender totalmente o conceito de marketing esportivo, devemos primeiro analisar e entender o que significa marketing.

Poderíamos dizer que o marketing consiste em identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais, ou seja, encontrar um lugar para um produto ou serviço no mercado e depois ofertar esse produto ou serviço.

De uma perspectiva mais acadêmica, o marketing foi definido como “uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes e para gerenciar o relacionamento com os clientes, de forma que beneficie a organização e terceiros interessados ”(Kotler e Keller, 2012).

A gestão do marketing ou a seu gerenciamento consiste então "... na arte e na ciência de selecionar mercados-alvo e conseguir conquistar, manter e aumentar o número de clientes através da geração, comunicação e entrega de um maior valor para o cliente" (Kotler e Keller, 2012, <http://goo.gl/OX1glv>).

Mas como vou obter, manter e aumentar minha clientela? Quais serão as formas, meios ou estratégias que usarei para tornar realidade o mencionado o acima? Entre as muitas estratégias que o marketing oferece, Adolf Adi Dassler, fundador da Adidas, e Philip Knight, cofundador da Nike, escolheram o esporte como meio de comercializar seus produtos, poderíamos chamá-los de pais do marketing esportivo.

Adi Dassler passou a fornecer seus calçados para diversos atletas, assim como seu irmão Rudolf, fundador da Puma. A estratégia de Dassler foi seguida e aperfeiçoada por seu filho Horst, que associou o nome Adidas à FIFA e ao Comitê Olímpico Internacional (Kistner, 2015).

Philip Knight fez o mesmo, promoveu de contratos milionários com atletas e é um dos responsáveis por transformar calçados e roupas esportivas da Nike em itens de primeira linha, conseguindo se posicionar acima de seus concorrentes (<http://goo.gl/nQYGvh>).

Então, o que queremos dizer com marketing esportivo? Consiste no seguinte:

todas as atividades destinadas a atender às necessidades e desejos dos consumidores de esportes por meio de processos de intercâmbio. O marketing esportivo desenvolveu duas ideias principais:

- a comercialização de produtos e serviços esportivos diretamente aos consumidores de esportes;
- a comercialização de outros produtos ou serviços por meio do uso de promoções esportivas (Mullin, Hardy e Sutton, 1993, <http://goo.gl/2QHgzE>).

O marketing esportivo, a princípio, foi explorado pelas próprias organizações ligadas ao esporte, como Adidas, Puma e Nike. Porém, ao longo do tempo, empresas de outras áreas da economia encontraram, na popularidade do esporte em geral e de alguns de seus atores (clubes ou esportistas), ativos que podem ser explorados comercialmente.

Desse modo, a combinação dos interesses do campo econômico e do campo esportivo tem permitido às organizações esportivas obter receitas econômicas de fontes diferentes das tradicionais, como venda de ingressos, pagamento de contribuições sociais etc.

O marketing esportivo utiliza como meio para atingir seus fins a atratividade da imagem de uma entidade esportiva - seja ela um indivíduo, um clube, uma federação, uma competição, um evento ou um local - daquilo que lhe confere seu caráter reconhecível e sua popularidade, e do impacto comercial que esta imagem produz.

O que as empresas buscam no marketing esportivo é a associação a uma imagem considerada positiva pela sociedade, carregada de bons valores. Para associar sua marca ao lado dessa imagem que as pessoas admiram e valorizam, contagiando-a com os benefícios ou valores que, em última instância, a empresa deseja transmitir. Por exemplo, empresas de relógios finos estão associadas a esportes náuticos, golfe, pólo. Por sua vez, uma empresa que fabrica caminhões vai querer estar associada a um esporte duro, como o rúgbi ou futebol americano.

Outros benefícios de fazer marketing esportivo para uma empresa é a natureza muitas vezes internacional dos esportes, eventos esportivos ou atletas. Assim, o esporte passa a ser uma plataforma que permite chegar a um maior número de pessoas.

O esporte está associado a grandes disputas esportivas, triunfo, sucesso, esforço, tenacidade e uma miríade de valores reverenciados e perseguidos por nossa sociedade. As organizações esportivas e outras procuram, através do marketing desportivo, identificar-se com estes valores, torná-los seus, para que a sociedade e o mercado a que se destinam os associe ao esporte que acompanham, permitindo-lhes usufruir dessas qualidades e alcançar uma clientela maior e melhor.

## *Marketing* parasitário ou de emboscada: convidados de pedra em grandes eventos esportivos

Figura 2: Marketing parasitário



Fonte: [Imagem intitulada sobre Marketing Parasitário]. (s.f.). Obtido de <http://goo.gl/czAFXA>.

Como comentamos anteriormente, para uma empresa, associar sua imagem a uma organização esportiva, um atleta, um estádio ou um evento específico é altamente atraente. Tornou-se uma plataforma de marketing tremendamente poderosa. Basta ver os resultados gerados a partir do público dos grandes eventos esportivos para perceber o real peso que o esporte adquiriu para as marcas e suas estratégias de marketing.

A Copa do Mundo FIFA 2014 teve um público total de mais de 3 bilhões de espectadores. Apenas a final disputada entre a Argentina e Alemanha angariou uma audiência de 1,013 bilhões (FIFA.COM, 2015).

As grandes organizações esportivas são muito claras sobre o valor de seu produto, elas sabem que o minuto de exposição a milhões de telespectadores tem um preço alto que algumas empresas estão dispostas a pagar para ver seus nomes expostos em todo o mundo. Porém, não são muitas as empresas que têm orçamentos milionários para investir neste tipo de marketing, mesmo que todas desejassem.

A presença das marcas nestes eventos é formalizada através de contratos de patrocínio, cujas cláusulas são muito rigorosas e precisas, e especificam tudo o que é ou não permitido à marca patrocinadora, bem como garantias de exclusividade e proteção por parte da parte da organização esportiva no exercício dos seus direitos.

Como fazem aquelas empresas que querem e não podem associar sua imagem aos grandes eventos esportivos?

Aquelas que não podem pagar, mas ainda querem estar lá, se engajam em uma estratégia de marketing chamada de emboscada ou marketing parasitário.

Mas o que é marketing parasitário ou de emboscada? “Consiste na interferência de marcas em grandes eventos esportivos ou culturais, dispensando patrocínios oficiais mais caros” (Estrella Ramón e Segovia López, 2016, p. 74).

Esse tipo de marketing é classificado como de guerrilha, ou seja, aquele que é realizado em lugares inesperados e o alvo é surpreendido usando situações cotidianas para criar experiências que impactam e ficam gravadas nos consumidores.

Esse tipo de marketing prejudica muito os organizadores de eventos esportivos, desacreditando sua plataforma e as marcas patrocinadoras oficiais, por isso os organizadores de grandes eventos, como a FIFA, são muito rígidos ao proibir esse tipo de conduta.

Para isso, são realizados controles rigorosos sobre os espectadores que frequentam os estádios, proibindo a entrada de todos aqueles que realizam ou pretendem realizar esse tipo de comportamento.

Proteger os direitos dos patrocinadores não termina aí. Os contratos de patrocínio são tão rigorosos neste quesito, que obrigam os organizadores a levar à justiça aqueles que pretendem infringir os direitos dos patrocinadores. Na verdade, a FIFA teria iniciado uma ação judicial contra a marca de cerveja Bavaria por uma ação realizada no jogo disputado entre Holanda e Dinamarca na Copa do Mundo FIFA 2010, em que 36 meninas vestiram camisetas laranja (a cor corporativa da cerveja) e entraram na arena esportiva com a clara intenção de divulgar a marca de cerveja citada (Aparici Marino, 2010).

Figura 3: Marketing parasitário



Fonte: [Imagem intitulada sobre Marketing Parasitário]. (2010). Obtido de <http://goo.gl/t9iOdW>.

## Referências

**Altair Consultores.** La Elaboración del Plan Estratégico. Pág. 20 e 21. Eco 3 Colecciones. Obtido de [www.altair-consultores.com/images/stories/.../LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/.../LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf)

**Annis, M.** (2016). The impact of technology in sport. Londres: Raintree.

**Aparici Marino, R.** (2010). La construcción de la realidad en los medios de comunicación. Madri: UNED.

**Asociación Española Para la Calidad.** Obtido de [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128)

**CONMEBOL** (s.f.). La historia detrás de la primera Final Única de la CONMEBOL Libertadores. Documentário [Youtube]. Obtido de <https://www.youtube.com/watch?v=8WS852oYYJs>

**CONMEBOL** (2019). Independiente Del Valle celebra su primera gran conquista. Obtido de <http://www.conmebol.com/es/independiente-del-valle-celebra-su-primera-gran-conquista>

**CONMEBOL** (2020). Independiente del Valle campeón de la CONMEBOL Libertadores Sub 20. Obtido de <http://www.conmebol.com/es/independiente-del-valle-campeon-de-la-conmebol-libertadores-sub-20>

**Emol** (2012). Obtido de [http://www.emol.com/especiales/2012/deportes/londres-2012/historia\\_1912.asp](http://www.emol.com/especiales/2012/deportes/londres-2012/historia_1912.asp)

**Estrella Ramón, A., e Segovia López, C.** (2016). Comunicación integrada de marketing. Madri: ESIC.

**Fajardo, A.** (2013). Estrategias competitivas de Michael Porter. Obtido de <https://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>

**Fest, S., e Julliard, A.** (2013). Ni rey ni Dios: Lionel Messi: la verdadera historia del mejor. Argentina: Penguin Random House.

FIFA.COM. (2015). Obtido de <http://es.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=mas-de-tres-mil-millones-de-telespectadores-vieron-el-mundial-de-2014--2745549.html>

García Villar, J. e Rodríguez Guerrero, P. (2003). Análisis empírico de la demanda en los deportes profesionales: un panorama. Revista asturiana de economía, Volumen (26), pp. 23.

[Imagem intitulada sobre Marketing Parasitário]. (s.f.). Obtido de <http://www.independent.ie/sport/soccer/european-championships/other-news/euro-2012-danish-striker-nicklas-bendtner-in-trouble-over-paddy-power-ad-after-goal-26865033.html>.

[Imagem intitulada sobre Marketing Parasitário]. (2010). Obtido de <http://goo.gl/t9iOdW>

Kerzner, H. (2009). A systems approach to planning, scheduling, and controlling. New Jersey: Wiley & Sons.

Kistner, T. (2015). FIFA MAFIA. Barcelona: Rocha.

Kotler, P. e Keller, KL (2012). Marketing Management, Defining Marketing for the 21st Century. New Jersey: Prentice Hall.

Law, P. e Guest, L. (1997). Fútbol y Televisión - una historia de gran éxito. Obtido de <http://es.fifa.com/news/y=1997/m=10/news=futbol-television-una-historia-gran-exito-76069.html>.

Marinelli, S. (2015). Manual de pastoral de la salud. México DF: PPC.

Marketing Publishing Center (1994). El Plan de Negocios. Madri: Diaz de Santos.

Mestre Sancho, JA (2004). Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte. Barcelona: Inde.

Mullin, B., Hardy, S. e Sutton, W. (1993). Sport Marketing. Champaign, IL, EEUU: Human Kinetics.

Ordaz Zubia, V., Saldaña García, G. (s.f.). Obtido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1j.htm>.

**Paris Roche, F.** (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Badalona: Paidotribo.

**Real Academia Española.** (2014). Planejamento. No Dicionário da língua espanhola. Obtido de <http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd>.

**Real Academia Española.** (2014). Tecnología. No Dicionário da língua espanhola. Obtido de <http://dle.rae.es/?id=ZJ2KRZZ>.

**Schaefer, J. M.** (2012). El deporte, los artículos deportivos y la industria del deporte. OMPI Revista. Obtido de [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2012/05/article\\_0005.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/05/article_0005.html).

**Universidade de Salamanca** (2016). Fútbol y empresa: Experiencias en gestión de talento, equipo y presión. Diálogo entre Vicente del Bosque, técnico nacional de fútbol e Antonio Huertas, presidente da Mapfre e presidente da Alumni. Obtido de <https://saladeprensa.usal.es/atom/58917>

**Veras, M. e Cuello, C.** (2005). Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Universidade Católica Henriquez Silva.** (2010). Dirección de Planeación y Desarrollo. Informe 1. Plan de Desarrollo Estratégico. Obtido de <https://es.calameo.com/read/000515087213c53001b21>