

# O MARKETING ESPORTIVO NA GESTÃO DO VOLEIBOL BRASILEIRO: FRAGMENTOS TEÓRICOS REFERENTES AO PROCESSO DE ESPETACULARIZAÇÃO DA MODALIDADE

Mnda. JULIANA VLASTUIN

Aluna do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Educação Física,  
linha de pesquisa "Sociologia do esporte" – Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
E-mail: jvlastuin@brturbo.com.br

Mnda. BÁRBARA SCHAUSTECK DE ALMEIDA

Aluna do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Educação Física,  
linha de pesquisa "Sociologia do Esporte" – Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
E-mail: barbaracwb@gmail.com

Dr. WANDERLEY MARCHI JÚNIOR

Professor da graduação em educação física e dos programas de mestrado e doutorado do  
Departamento de Educação Física e Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
E-mail: marchijr@ufpr.br

## RESUMO

*O objetivo do presente trabalho é apresentar a ferramenta do marketing esportivo integrada à gestão do voleibol brasileiro. Para a consecução do objetivo proposto, foi realizada a construção exploratória do tema a partir da associação de marcas com o esporte no âmbito profissional. O cenário perspectiva uma relação mercantil resultante de um reordenamento histórico do voleibol, cujos efeitos sociais são perceptíveis em escala crescente pelo contínuo processo de espetacularização da modalidade.*

*PALAVRAS-CHAVE: Voleibol brasileiro; marketing esportivo; gestão esportiva.*

## INTRODUÇÃO

Perceber no esporte profissional uma ferramenta para alavancar negócios tornou-se um importante diferencial no desempenho de uma empresa. As competições esportivas passaram a ser eventos de oportunidade empresarial. As organizações valorizam cada vez mais os atributos do esporte profissional e da marca, além de utilizar os exemplos de vida dados pelos atletas para inspirar e motivar a juventude, funcionários e clientes.

O *marketing* é decorrente do investimento das empresas em aspectos maiores de visibilidade, indo além do seu produto propriamente dito. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 3), “o *marketing* é considerado um processo administrativo e social para a satisfação de necessidades e desejos através da criação, oferta e troca de produtos”. Os autores citam ainda o conceito relacionando-o a uma atividade que orienta o fluxo de bens e serviços ao consumidor, somados ao processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preços, promoção e distribuição.

As empresas multinacionais encontraram no esporte profissional um suporte à altura de suas intenções em mundializar as marcas<sup>1</sup>. Com a saturação dos mercados tradicionais e a superprodução de bens, o sistema econômico não pode mais se limitar somente às necessidades reais dos consumidores. Tornou-se essencial criar diferenciais na demanda e atender novos desejos a fim de construir um mercado capaz de absorver a oferta. E, desse ponto de vista, o *marketing* esportivo vale-se de uma estratégia privilegiada.

De acordo com Ernani B. Contursi (1996), o termo “*marketing* esportivo” denota duas vias de expressão: o *marketing* do esporte (*marketing* de produtos e serviços esportivos) e o *marketing* através do esporte (atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional). Para este trabalho, será considerado o *marketing* do esporte conceituando-o como “uma ação privada de indivíduos ou empresas [Confederação Brasileira de Voleibol], destinada a beneficiar um esporte [Voleibol] de interesse público” (MELO NETO, 1995, p. 34).

O *marketing* esportivo deve atingir tanto os símbolos quanto os bens. O estudo de Bourg e Gougnet (2005) apresenta uma abordagem focalizando a relação do esporte profissional com a lógica mercantil<sup>2</sup>. Para os autores, ao menos

---

<sup>1</sup> Cabe citar como exemplo as 12 empresas multinacionais não pertencentes ao ramo esportivo que se utilizam do patrocínio ao Comitê Olímpico Internacional (COI) como uma ferramenta para globalizar suas marcas: Coca-Cola, Atos Origin, General Electric, Johnson & Johnson, Kodak, Lenovo, Manulife, McDonald's, Omega, Panasonic, Samsung e Visa. E com atuação mais recente no mercado brasileiro: Unilever, Fiat, TIM, Pirelli, LG, entre outras.

<sup>2</sup> O estudo aborda também o tema da mundialização dos mercados do esporte e identifica os grandes modelos de organização do esporte profissional existentes no mundo, que vêm substituir a antiga concepção fundamentada no amadorismo e na filantropia.

cinco razões justificam os investimentos das grandes marcas em equipes esportivas profissionais: altas taxas de audiência na TV; o estado de receptividade dos telespectadores; a linguagem universal do esporte; a necessidade de estar presente em todos os mercados; e a vontade de forjar para si uma imagem simpática e popular (BOURG; GOUGUET, 2005, p. 72).

Esse cenário não é novo. As relações entre esporte profissional e capital são muito antigas. Para Bourg e Gouguet (2005, p. 15), “desde os jogos antigos, recursos humanos e materiais consideráveis eram mobilizados. Após a Revolução Industrial de meados do século XIX na Inglaterra, novas formas de atividades apareceram e multiplicaram as interações entre o esporte e a economia”.

Sendo uma área relativamente recente, vê-se a partir da década de 1970 o interesse de empresas que passaram a entender que o esporte profissional pode canalizar a paixão do consumidor e ser uma forma eficiente de superar a desordem de métodos convencionais de publicidade (SALIBI NETO, 2002).

Uma entrevista com Philip De Picciotto (SALIBI NETO, 2002), representante da Octagon Worldwide, uma das maiores empresas de *marketing* esportivo do mundo, associada no Brasil à Octagon Koch Tavares, revela que nesse tipo de *marketing* os concorrentes ficam afastados. Para De Picciotto, “a publicidade convencional é um monólogo das empresas para seus clientes – e as empresas ainda correm o risco de ver o concorrente vendendo seu produto no mesmo espaço logo depois”.

Giovanni, Gebara e Proni (1995) entendem ser possível enunciar algumas proposições para a análise da evolução dos esportes, especificamente no Brasil, a partir de suas relações com o meio econômico. Os autores propõem um modelo em que o potencial mercantil das modalidades esportivas pode ser analisado de acordo com a densidade de três parâmetros: o grau de profissionalização da modalidade, o grau de exposição na mídia e o grau de competitividade internacional. A lógica desse modelo é exposta no quadro I.

Quadro I – Modelo de análise do potencial mercantil dos esportes

Alto Potencial Mercantil	Maior	Grau de profissionalização da modalidade	Menor	Baixo Potencial Mercantil
	Maior	Grau de exposição na mídia	Menor	
	Maior	Grau de competitividade internacional	Menor	

Fonte: Giovanni, Gebara e Proni (1995, p. 54).

Utilizando esses três parâmetros, os autores acreditam ser possível afirmar que as modalidades que possuem alto grau de profissionalização apresentam um

potencial maior de mercantilização, em virtude de haver a possibilidade de organização e comercialização de eventos esportivos por parte dos dirigentes das federações estaduais. Da mesma maneira, um alto nível de competitividade internacional pode elevar as condições de mercantilização da modalidade, pois desperta maior interesse do público e, conseqüentemente, o aumento de exposição na mídia.

Esse fator, grau de exposição na mídia, abordado por Giovanni, Gebara e Proni (1995), evidencia que quanto mais uma modalidade aparece nos meios de comunicação de massa, maior será o retorno publicitário dos patrocinadores e, como resultado, maior será a possibilidade de mercantilizá-la.

O voleibol brasileiro foi uma modalidade que tirou proveito de suas potencialidades como esporte, tendo a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) desenvolvido uma gestão profissional integrada à lógica mercantil. Atualmente, é o grande ícone de gestão no esporte brasileiro cujo *modus operandi* vem sendo investigado na tentativa de transferência de seu sucesso para a gestão de outras modalidades esportivas.

Para discutir a temática, a noção-padrão para o desenvolvimento desse estudo balizou-se em uma construção exploratória do tema, que se orientou pela divisão em tópicos que vão da retomada de leituras teóricas que contornaram traços identificadores do *marketing* esportivo até a gestão da CBV, a macrodiretriz do voleibol brasileiro. De acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico de cunho qualitativo. O objetivo é apresentar ao leitor a estruturação organizacional contemporânea da modalidade, tendo como objeção central o processo histórico de rupturas e continuidades verificados no voleibol nacional.

## SUBSÍDIOS PARA O ENTENDIMENTO DO *MARKETING* ESPORTIVO A PARTIR DO VOLEIBOL

Representando uma das formas de manifestação do voleibol, o esporte profissional é um dos nichos da programação do lazer e um dos segmentos que mais tem crescido na área de mídia e entretenimento (PILATTI, 2007). Para se ter uma idéia, o esporte profissional produziu em todo o mundo uma receita direta superior a 54 bilhões de dólares em 2001. Tudo isso, sem contabilizar os benefícios dos segmentos afins, como o turismo, a publicidade, os equipamentos, roupas, *games* e alimentação<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Esses dados pertencem a um estudo da empresa americana de consultoria empresarial A.T. Kearney (2003).

O *marketing* esportivo tem maior impacto nos Estados Unidos, embora outras partes do mundo estejam diminuindo essa disparidade. As ligas profissionais de esporte, como as de basquete, beisebol e futebol americano, indicam um exemplo dessa supremacia norte-americana de desenvolvimento<sup>4</sup>.

Segundo o IEG<sup>5</sup> Sponsorship Report, é esperado que o patrocínio advindo de companhias norte-americanas aumente 12,6% em 2008, chegando a US\$ 16,78 bilhões. Desse valor, US\$ 11,6 bilhões (69%) será correspondente a patrocínios esportivos, um aumento de 16,7% em comparação ao ano de 2007 (US\$ 9,94 bilhões) (IEG SPONSORSHIP REPORT, 2008).

Quando se fala em esportes coletivos como o futebol ou esportes individuais como o tênis, os patrocínios e o apoio corporativo estão num estágio muito mais avançado na América do Sul, na Europa e na Ásia (SALIBI NETO, 2002).

No ano de 1998, o patrocínio esportivo elevou-se a 100 bilhões de francos no mundo (BOURG; GOUGUET, 2005): 50 bilhões destinados à compra de espaço em uniformes e 40 em painéis nos estádios (aos quais se acrescem 10 bilhões na forma de anúncios televisivos). Para Bourg e Gouguet (2005),

Todas as marcas em situação de oligopólio, dominando seu setor de atividade, estão implicadas. O estudo de suas repercussões em termos de visibilidade, de notoriedade e de imagem mostra o impacto dessa estratégia. Segundo dois estudos afins, os telespectadores do *Superbowl* prestaram atenção particular às publicidades divulgadas durante a edição de 1999: 45% declararam ter visto a integralidade dos intervalos publicitários e 60% confessaram conceder mais interesse a esses anúncios do que à concorrência entre anunciantes que rivalizavam em originalidade para reter a atenção dos telespectadores, boa parte dos quais se interessa tanto pela competição entre Coca e Pepsi ou entre Visa e Mastercard quanto pelo próprio jogo (p. 73).

Antes de avançar na exposição dos dados relacionados ao *marketing* esportivo e ao voleibol brasileiro, é importante pensar, conforme a leitura de Reis (2004), que o êxito de uma empresa principalmente industrial depende da eficácia e eficiência com que o conhecimento tecnocientífico é produzido, transferido, difundido e incorporado aos produtos e serviços.

---

<sup>4</sup> Tal fato está em grande parte ligado à força econômica do país, além da diversidade de práticas esportivas profissionais existentes nos Estados Unidos em comparação à outros países (SALIBI NETO, 2002, p. 1).

<sup>5</sup> IEG é uma empresa norte-americana que presta consultoria, avaliação, treinamento e pesquisa em patrocínio de esporte, artes, entretenimento e eventos para patrocinadores e agências de *marketing*, cujos dados publicados são tidos como referência mundial no assunto. Para mais informações, acesse <<http://www.sponsorship.com>>.

Nesse sentido, o conceito de inovação faz-se necessário. Alguns estudos apresentam a inovação como uma criação original, uma novidade; outros estudos a apresentam como algo tangível, possível de ser aplicada ao mercado ou a um processo de produção; e outros ainda apresentam uma abordagem mercadológica para diferentes classes de utilizadores (DRUCKER, 1985; MUESER, 1985; SCHUMPETER, 1966). Procurando incorporar essas diferentes visões, Utterback (1983) propõe que a inovação tecnológica seja entendida como um processo que envolve a criação, o desenvolvimento, o uso e a difusão de um novo produto ou idéia ou, sinteticamente, a introdução e difusão de produtos, processos e serviços novos e melhorados na economia.

Esse modelo de inovação é explicado por Reis (2004): na primeira fase, chamada de experimentação, evidencia-se a entrada de um número crescente de organizações disputando o mercado, até que uma ou um pequeno grupo delas consegue sobressair-se por meio de uma inovação, que resulta no domínio do mercado. A partir daí, as demais organizações começam a perder mercado e a desaparecer, numa chamada fase de dominação, em que só se mantém aquelas organizações que conseguem inovar. A figura 1 ilustra essas diferentes fases.

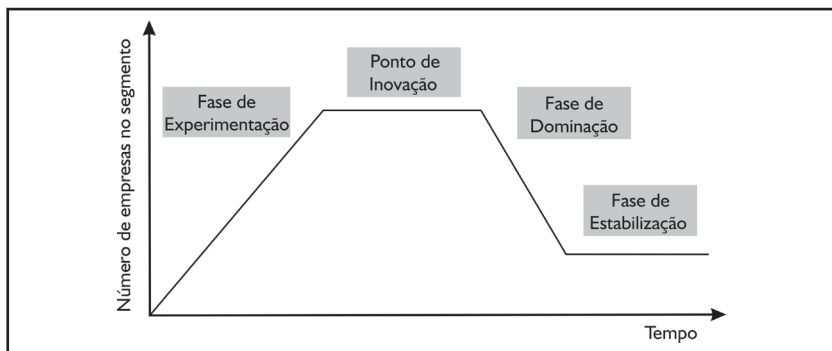


Figura 1: A inovação e a sobrevivência das organizações.  
Fonte: Utterback (1983).

Considerando a inovação tecnológica um fator de sobrevivência das organizações, a lógica econômica do esporte profissional, em toda a sua complexidade, pode ser posta em uma movimentação dupla: de um lado, ela reveste-se de interesse para os agentes econômicos que o financiam; de outro lado, a lógica mercantil influi sobre sua organização.

Marchi Júnior (2004), no seu livro “*Sacando*” o voleibol, estudou o processo de resignificação do voleibol brasileiro em consonância com as disposições e pers-

pectivas da sociedade de consumo, no período de 1970 a 2000<sup>6</sup>. A idéia pautada é a de que o esporte contemporâneo não pode ser compreendido suficientemente sem sua consideração como um fenômeno social e historicamente determinado. Com as modificações na vida societária, o voleibol – que nasceu nos Estados Unidos com uma feição aristocrática e elitista – é metamorfoseado. Segundo Marchi Júnior (2004, p. 33), “a modernidade para o esporte é algo recente, ou melhor, encontra-se em formação, delineando rupturas e continuidades que remontam a meados do século XVIII”. A nova conformação, difundida globalmente, é permeada por uma lógica mercantil que vai muito além da visão romântica normalmente dada.

Ao utilizar a narrativa de sua própria experiência esportiva, o autor aproxima e ilustra a transformação ocorrida no voleibol. Para isso, assinala os momentos de rupturas e transições na história da modalidade no Brasil, desde a fase “romântica”, ou amadora, até a de mercadoria espetacularizada, caracterizando o período entre as décadas de 1970 e 1990. Entende Marchi Júnior (2005) que “o voleibol brasileiro nos últimos 30 anos deixou de ser uma prática esportiva exclusiva de escolas e clubes e passou a ser tratada como uma modalidade provida de características pertinentes ao mercado de trabalho” (MARCHI JÚNIOR, 2005, p. 149).

Fica fácil visualizar uma vitrine esportiva se for pensado, por exemplo, na edição da superliga masculina e feminina 2007/08. Percebe-se uma seleta prateleira de produtos, carregados de uma representação simbólica, oferecidos em parceria com as equipes de voleibol: Finasa/Osasco, Fiat/Minas, São Caetano/Detur, Brusque/Brasil Telecom, Cimed/Florianópolis, Rexona-AdeS, Mackenzie/Cia do Terno, Vôlei Futuro, Purity/Cesumar, Santander/São Bernardo, Universo/Uptime, entre outras.

A cada temporada é como se iniciasse “uma ‘temporada de caça’ das empresas aos clubes e vice-versa, na qual as cifras variam conforme o ‘fôlego financeiro’ do investidor e a capacidade de divulgação do patrocinador em espetáculos esportivos e na mídia” (MARCHI JÚNIOR, 2004, p. 152).

Outro processo de expansão da demanda por espetáculos esportivos é apresentado pela CBV no livro *O esporte como indústria* (1999). O modelo é dividido em duas vertentes e tipologias, que são: 1) a expansão promovida pelos praticantes de esportes, isto é, pelo conjunto de indivíduos que exercitam o esporte como uma prática regular e 2) o crescimento da procura fundamentado pelo público que vê no esporte uma forma de lazer, formando torcidas; apoiando esportistas pela frequência às instalações esportivas; assistindo-o pela televisão; ouvindo-o por rádio e atividades afins (CBV, 1999).

---

<sup>6</sup> Em 20 anos, entre 1980 e 2000, o voleibol saltou do sexto lugar para o segundo lugar no mapa das preferências de prática e assistência como espetáculo entre os brasileiros (KASZYNAR; GRAÇA FILHO, 2000).

Em função dessa ramificação, os esportes podem gerar basicamente três modalidades de demanda esportiva, classificadas em critérios de ordem econômica, que são:

1. Demanda Esportiva Econômica (DEE): verifica-se quando o esporte visto ou praticado é remunerado, gerando fluxos de caixa, empregos assalariados, renda flutuante e variável às empresas, instituições e esportistas que o praticam. Nesse propósito, conta a obtenção de lucros econômicos e a capacidade de auto-sustentação financeira pelo esporte. Exemplos dessa demanda podem ser verificados em esportes de grande apelo popular como futebol, voleibol, basquetebol, entre outros. Essa demanda não se verifica em esportes emergentes no cenário esportivo e em processo de consolidação, pois estes dependem da procura de torcedores e, além disso, a sua viabilização depende de medidas econômico-fiscais.
2. Demanda Esportiva Semi-Econômica (Dese): ocorre uma combinação de atividades geradoras de caixa com outras que não rendem receitas financeiras. Esse fato cria uma zona de incerteza para a visibilidade econômica e a geração lucrativa de promoções esportivas. São incluídos nessa modalidade de demanda esportiva os esportes caros, ou seja, esportes que possuem alto custo para seu exercício e manutenção, seja para um atleta, espectador ou entidade esportiva (por exemplo: alpinismo, vela, hipismo, automobilismo, golfe, entre outros). O fato de o esporte apresentar custos elevados em comparação com outras modalidades decorre de dois fatores: o preço relativo do esporte e a falta de renda para financiá-lo (CBV, 1999). Portanto, constitui-se em um espaço intermediário entre a DEE e a Demanda Esportiva Amadorística (DEA), item subsequente.
3. Demanda Esportiva Amadorística (DEA): corresponde à atitude de ver ou praticar determinados esportes por puro prazer, sem interesse monetário, pela dimensão do caráter lúdico. Quase sem exceções, surge desse tipo de perspectiva a grande maioria dos esportes que se tornam econômicos ao gerar receitas às empresas patrocinadoras, impostos ao governo e empregos à sociedade, além de bem-estar à maioria da população.

Dessa maneira, a demanda pelo consumo das modalidades esportivas passa a ser a chave interpretativa do processo. Essa lógica produz um valor distintivo para os diferentes esportes. Assim, quanto maior a demanda de um determinado esporte, maiores serão os lucros econômicos correlatos por esta.



Delimitando a dimensão de análise, passa-se, então, a dialogar sobre o cenário da administração do voleibol no Brasil. A CBV, dentro de plano estratégico esportivo do voleibol brasileiro, advindo do quadro vitorioso de títulos mundiais e medalhas olímpicas conquistadas (de quadra e de praia, masculino e feminino), construiu um modelo de gestão aparentemente vitorioso e inovador, obtendo reconhecimento e respeito nacional e internacional.

Além do mérito profissional de atletas e equipes técnicas, a CBV desenvolveu uma estrutura organizacional com condições estruturais e materiais para que as funções esportivas tivessem o máximo de produtividade, visando alcançar resultados cada vez mais vitoriosos.

A marca do Banco do Brasil (BB), patrocinador do voleibol brasileiro, está ligada quase que de maneira indissociável ao voleibol. Com a ferramenta do *marketing* esportivo, além do retorno negocial e de projeção da marca, a companhia passou a ser mais atraente ao público jovem<sup>7</sup>. Em 2004, mais de 200 mil pessoas estiveram presentes nas competições patrocinadas pelo BB. Dessas, 10 mil eram clientes do Banco do Brasil convidados para áreas de relacionamento instaladas nos eventos. Além disso, foram firmadas parcerias negociais com 50 empresas, proporcionando um incremento de rentabilidade de R\$3,6 milhões (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2006a).

A ferramenta estratégica do *marketing* esportivo constitui-se em um dos fatores que permite ao Banco do Brasil ser a marca mais lembrada em todas as 15 edições do *Top of Mind*, pesquisa apurada pelo Instituto Datafolha que revela quais são as marcas mais lembradas pela população brasileira (idem, ibidem).

Kasznar e Graça Filho (2006) lançaram dois livros que representam o quadro de gestão situacional da CBV. O primeiro, *Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol* (2006a), investiga a estrutura e a lógica de ação da CBV.

Para a construção do livro, foram visitadas as cinco unidades estruturantes da CBV que seguem o conceito norte-americano de *strategic business unit* (SBU), ou unidade estratégica de negócios (UEN), as quais desenvolvem atividades típicas e específicas afeitas à produção do voleibol e à sua otimização em longo prazo<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> A média de idade da base de clientes rejuvenesceu dez anos. Para mais informações, acesse o site do Banco do Brasil, disponível em <[www.bancobrasil.com.br](http://www.bancobrasil.com.br)>. Acesso em: 20 nov. 2007.

<sup>8</sup> Ao todo são cinco as UENs da CBV, as quais atendem pelas seguintes denominações: Unidade das Competições Nacionais (UCN), Unidade das Seleções (USE), Unidade Vôlei de Praia (UVP), Unidade de Eventos (UE) e Unidade Viva-Vôlei (UVV).

O segundo livro, *Estratégia vitoriosa de empresa: segundo seus personagens* (2006b), oferece um guia com 76 entrevistas inéditas sobre o esporte, especificamente sobre o voleibol. O livro foi pensado a partir de um quadro de entrevistas organizado em esferas de atuação: o grupo de entrevistados institucionais e políticos; o grupo de empresários e executivos; o grupo dos dirigentes e presidentes das Federações Estaduais de Voleibol, e o grupo dos esportistas, ou seja, coordenadores, técnicos e atletas esportivos.

De acordo com Kasznar e Graça Filho (2006a, 2006b), o primeiro argumento que merece destaque na busca de respostas associadas à formação de uma estratégia da modalidade refere-se à sua base histórica.

Em meados de 1940 e 1950, o voleibol começou a ser praticado no Brasil em clubes com um propósito social, repercutindo inicialmente no Rio de Janeiro e depois em São Paulo e Minas Gerais.

Nos anos de 1970, já havia no Brasil um corpo central crítico formado por atletas que tinham tido a experiência tanto social quanto competitiva do voleibol. “Via-se já nessa época, que a modalidade tinha tudo para dar certo, como esporte e como negócio” (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2006a, p. 4). A situação política desse período caracterizava um momento crítico e de transição. Para Kasznar e Graça Filho (2006a, p. 4),

A situação no início dos anos 70 era muito complicada. Embora ocorresse o *milagre econômico*, o Brasil e sua sociedade viviam em um cipal, enredados por mútuas desconfianças, comandadas por um Estado tentacular, que se movia com forças burocráticas em busca de uma estruturação militarista.

Carlos Arthur Nuzman, ao assumir a presidência da CBV em 1975, valeu-se de uma suposta dupla confiança: tanto dos atletas e treinadores quanto dos militares que comandavam a situação política naquela época e detinham o poder<sup>9</sup>.

Entre as mudanças decorrentes merece destaque o fato de que lhe coube introduzir a importância do primeiro patrocínio empresarial nos uniformes dos clubes esportivos em debate no Conselho Federal de Desportos (BRASIL, 1975). Ao romper com a desconfiança dos detentores de poder político sobre o patrocínio privado, houve o aporte de verbas nos clubes e a formação de novas equipes<sup>10</sup>. Essa nova

<sup>9</sup> Para mais detalhes sobre o assunto, consultar Marchi Júnior (2004).

<sup>10</sup> É importante estabelecer um contraponto fundamentado nas recentes acusações ao dirigente esportivo Carlos Arthur Nuzman, atual presidente do Comitê Olímpico Brasileiro (COB). Como destaque, cabe citar as denúncias de problemas administrativos relacionados à organização dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007, nas quais o superintendente recebeu críticas severas quanto ao aumento dos gastos com o evento em relação ao que era previsto.

conjuntura representou uma inflexão marcante no processo de financiamento dos esportes no Brasil. Para Kasznar e Graça Filho (2006a),

No lugar de uma constante dependência umbilical em relação ao Estado, à viúva, ao eterno provedor, forjava-se um novo conceito: o de que o esporte, e em particular o Voleibol, poderiam ser financiados pela iniciativa privada, logo, pelo capital produtivo. Além disso, na segunda ponta, Nuzman enxergou que o Voleibol era praticado como complemento, e sobre uma base comum, tanto nas escolas quanto nos clubes. Isto é, o Voleibol exigia excelente condicionamento físico, que é proporcionado pela Educação Física. Então, Nuzman introduziu uma obrigatoriedade: a Educação Física como uma das condições prévias, como disciplina obrigatória e essencial para a prática adequada do Voleibol. Assim, nos anos 70, surge a primeira concepção estratégica do Voleibol brasileiro, assentada sobre dois eixos fundamentais. Primeiro, o de assegurar e ampliar as fontes de renda do esporte pela via de patrocínios. Segundo, o de dotar a população de uma pré-condição para a prática adequada e acertada do esporte (idem, p. 5).

Nos anos de 1980, Nuzman percebeu a necessidade de estruturar o voleibol como um negócio. O desenho da estrutura organizacional traçada pelo superintendente fez com que orbitassem em torno da CBV todas as federações estaduais da modalidade no país, cada uma atuando com independência em seu estado federativo, porém ligada e dependente das decisões de ordem superior da própria CBV. Kasznar e Graça Filho (2006a) denominam esse processo como sendo de característica descentralizadora e centralizadora:

Um misto de caráter descentralizador – em âmbito de decisão direta por Estado sobre sua área de influência – e de caráter centralizador, com subordinação a um comando único confederativo, passam a gerar o estilo de comando do Voleibol. Um estilo que passou a oferecer vantagens, mostrando-se apropriado para as necessidades do momento. A descentralização agiliza, enquanto a centralização unifica e dá foco (idem, p. 6).

Em busca da excelência, a CBV modernizou os conceitos e as fórmulas. Foram adotados, pela primeira vez no esporte brasileiro, os métodos, os procedimentos de trabalho e as exigências de certificação das regras de gestão da qualidade ISO 9001, a tal ponto que nem no Ministério dos Esportes, nem no Ministério da Indústria, havia registros de experiências e conhecimentos precedentes sobre quais padrões utilizar e como acompanhar a obtenção de referência em uma empresa confederativa do esporte.

Com a “tecnologia do sucesso esportivo” instaurada, muito se questiona sobre a possibilidade de sua reprodução para outras equipes, clubes, estados ou países. A transferência está longe do simples, pois envolve a construção de um ordenamento (interno e externo) dirigido por vários especialistas (como estrategistas, dirigentes,

analistas de mercado, promotores de *marketing* e especialistas em comunicação) e o grupo operacional (como os treinadores e jogadores), ou seja, envolve o trabalho com diversas áreas, agregando-as para a construção de um montante específico da indústria esportiva que atualmente é o voleibol profissional.

Esse somatório de ordenamentos pode ser pensado a partir da seguinte razão: taxa de velocidade de formação da razão benefícios (B) mais lucros (L) sobre custos (C) e investimentos (I), dado pela expressão  $[(B + L) / (C + I)]$  (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2006a). Ou seja, buscar a variável mais alta e crescente, tanto no volume quanto na taxa de velocidade de evolução. A resultante dá-se em dois níveis, segundo Kasznar e Graça Filho (2006a):

Se a primeira derivada da expressão mostra-se positiva, crescente e atraente, investe-se, faz-se o projeto e divulga-se arduamente seu resultado, para obter apoio e evolução. Se a primeira derivada da expressão revela-se negativa, fazem-se os ajustes necessários nos processos institucionais e obrigatórios, para que pelo menos se respire e se saia do prejuízo, mas, se este perdurar, o projeto poderá ser encerrado (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2006a, p. 89).

A concepção contou, obviamente, com ferramentas e técnicas de direção empresarial<sup>11</sup>. Segundo Kasznar e Graça Filho (2006a), em vez de trabalhar com um organograma hermético, do qual resulta uma hierarquia em linha, que distancia a gerência da alta direção e é tipicamente elitista e antiquada, optou-se por um sistema de gerência estelar. Nela, cada gerente tem sua área bem destacada e definida, operando por projetos. Logo, trabalha-se com as UENs, em que cada unidade possui uma equipe própria, rede de contatos, clientes e fornecedores, além da conformidade contábil. A resultante gera o movimento de transformação que se traduz na evolução da economia em escala crescente e a simultânea transformação das tecnologias do esporte em rentabilidade. Kasznar e Graça Filho (2002) oferecem mais um argumento ao corroborarem na seguinte perspectiva:

Isto significa que, desde o final dos anos 70, o Voleibol passou a ser encarado como um negócio, cujos efeitos sociais são fenomenais. Ele pode ser praticado com olhos empresariais, pode ser destinado a dar lucro aos que o promovem, aos seus patrocinadores

<sup>11</sup> Para o modelo atual de gerenciamento da CBV, foram adotadas ferramentas e técnicas consagradas, de conhecimento do público e da comunidade empresarial, tais como o modelo Balanced Scorecard® (BSC), o Sistema de Gestão da Qualidade e o Diagrama de Processo na linha portiana®. Também foram criados modelos feitos sob medida para as necessidades do voleibol do Brasil, visto e apreciado como negócio, chamados de Método dos Resultados Crescentes de Escala (MRCE®), Modelo de Gestão Estratégico Esportivo Desejado (GEED®), Arquixelência®, Tecnologia de Construção de Equipes e Seleções – Vôlei Team Building – Volteams®, Tecnologia de Produção de SuperVoleibolistas (Supervols®) e Business Oriented Policies (BOPs®) entre outros.

e mecenas. E, ao dar certo do ponto de vista financeiro e econômico, ele se sustenta. Então, vendo e esclarecendo a segurança financeira que o vôlei oferece, mais e mais ofertas, treinadores, fisioterapeutas, gestores e torcedores se aferram e se afeiçoam a ele. Isto gera a agremiação em grande e crescente escala, com a adesão ao voleibol de cada vez mais gente, empresas e interesses, gerando a escala que viabiliza o esporte como profissional, a favor da nação (KASZNAR; GRAÇA FILHO, 2002, p. 20-22).

As mudanças nas organizações esportivas, no âmbito macro e microestrutural (confederações, federações e clubes), sinalizam que as relações mercantis passaram a desempenhar um papel protagonista na condução do voleibol profissional brasileiro.

## CONSIDERAÇÕES

A crescente busca pelo melhor posicionamento no mercado tem colocado as empresas em uma incessante disputa. Verificou-se que o esporte profissional constitui uma excelente ferramenta de comunicação ao aproximar as marcas de um amplo mercado consumidor. O que se observa na inter-relação entre o esporte profissional e o *marketing* esportivo é um contínuo processo de impactos estruturantes e reestruturantes no que diz respeito e evocação de “grandes equipes” e “pequenas equipes”, ou, por que não dizer, “grandes marcas” e “pequenas marcas”.

A chave interpretativa dessa realidade mercantilizada gira em torno desse mecanismo de rupturas e continuidades da lógica instaurada, definida, muitas vezes, na capitalização e profissionalização da gestão esportiva específica. E é justamente na gestão esportiva realizada pela CBV que se observa a principal referência na obtenção de resultados expressivos pela modalidade: praticantes, atletas, títulos, público, patrocinadores e consumidores. Inserido nesse processo, o *marketing* do esporte tornou-se uma ferramenta fundamental para valorizar a “marca voleibol” no contexto esportivo para a conquista de novos adeptos, como parte do seu processo de espetacularização. Em síntese, o exemplo da gestão do voleibol nacional reproduz e reforça novos valores em uma busca de eficiência e “excelência”.

A difusão de transmissões por parte dos meios de comunicação de massa é uma grande propulsora da modalidade ao contribuir para sua valorização como espetáculo e como um veículo de propaganda e comunicação. Nessa relação, mídia e voleibol, está refletido o princípio capitalista de trocas e interesses.

Objetivamente, trata-se de um ajuste às demandas da sociedade contemporânea, que, nesse caso, corresponde ao constante processo de rupturas e continuidades no cenário brasileiro do voleibol e na utilização do *marketing* esportivo para sua viabilização.

## Sport marketing on Brazilian volleyball management: theoretical fragments referred to process of its spectacularization

*ABSTRACT: The aim of this work is present the sport marketing as an integrated tool of Brazilian's volleyball management. To make it happen, it was made an exploratory research about trends association with professional sports. It all represents a market relation established by historical events of volleyball which social meaning visibly grows with its spectacularization process.*

*KEY WORDS: Brazilian volleyball; sports marketing; sports management.*

### El marketing deportivo en la gestión del voleibol brasileño: fragmentos teóricos referentes al proceso de espectacularización de la modalidad

*RESUMEN: El objetivo del presente trabajo es presentar la herramienta del marketing deportivo integrada a la gestión del voleibol brasileño. Para la consecución del objetivo propuesto, se realizó la construcción exploratoria del tema a partir de la asociación de marcas con el deporte en el ámbito profesional. El escenario prevé una relación mercantil resultante de un reordenamiento histórico del voleibol, cuyos efectos sociales son perceptibles en escala creciente por el continuo proceso de espectacularización de la modalidad.*

*PALABRAS CLAVES: Voleibol brasileño; marketing deportivo; gestión deportiva.*

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <[www.bancobrasil.com.br](http://www.bancobrasil.com.br)> Acesso em: 20 nov. 2007.

BOURG, J.-F.; GOUGUET, J.-J. *Economia do esporte*. Trad. Maria Leonor Loureiro. São Paulo: Edusc, 2005.

BRASIL. Decreto-lei n. 6.251 de 8 de outubro de 1975. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, n. 87, 8 out. 1975.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. *O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CONTURSI, E. B. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

DRUCKER, p. F. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, n. 3, 1985.

GIOVANNI, G.; GEBARA, A.; PRONI, M. W. *Dimensões econômicas do esporte no Brasil*. Campinas: Unicamp, 1995. Mimeografado.

IEG SPONSORSHIP REPORT. Sponsorship spending to total \$16,78 billion in 2008. Disponível em: <[http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Sponsorship-Spending-To-Total-\\$16.78-Billion-In-20.aspx](http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Sponsorship-Spending-To-Total-$16.78-Billion-In-20.aspx)>. Acesso em: 24 jan. 2008.

KASZNAR, I. K.; GRAÇA FILHO, A. S. *O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

\_\_\_\_\_. *Ciclo de vida desportivo do Brasil e modelo DEA/DESE/DEE: o approach*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

\_\_\_\_\_. *Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*. São Paulo: M. Books, 2006a.

\_\_\_\_\_. *Estratégia vitoriosa de empresa: segundo seus personagens*. São Paulo: M. Books, 2006b.

KEARNEY, A. T. O jogo está começando. *Revista HSM Management*, v. 4, n. 39, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Trad. Arlete Fimille Marques e Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARCHI JÚNIOR, W. *"Sacando" o voleibol*. São Paulo: Hucitec; Ijuí: Unijuí, 2004.

\_\_\_\_\_. O processo de ressignificação do voleibol a partir da inserção da televisão no campo esportivo. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Campinas, v. 26, n. 2, jan. 2005.

MELO NETO, F. p. de. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

\_\_\_\_\_. *Marketing esportivo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record 2000.

MUESER, R. Identifying technical innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. EM-32, n. 4, p. 158-176, nov. 1985.

PILATTI, L. A. A lógica da produção do espetáculo: o esporte inserido na indústria do entretenimento. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, Buenos Aires, v. VIII, n. 2, maio/ago 2006. Disponível em: <<http://www.eptic.com.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

RANGEL, S. Gastos do Governo no Pan-2007 serão alvo da PF. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 14 ago. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u319764.shtml>>. Acesso em: 21 jan. 2008.

REIS, D. R. dos. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Manole, 2004.

SALIBI NETO, J. Um veículo para criar diálogo com os clientes. *Revista HSM Management*, n. 33, jul./ago. 2002.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Nova York: OUP, 1966.

UTTERBACK, J. M. *Mastering the dynamics of innovation for a dynamic economy*. Nova York: Pergamon Press, 1983.

Recebido: 24 set. 2007

Aprovado: 15 jan. 2008

Endereço para correspondência

Juliana Vlastuin

Av. São José, 500/111 – Cristo Rei

Curitiba-PR

CEP 80050-350