



**Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação**

**Branding nos esportes.**

Uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos.

**Marina de Castro Frid**

Rio de Janeiro  
2007



**Universidade Federal do Rio de Janeiro**  
**Centro de Filosofia e Ciências Humanas**  
**Escola de Comunicação**

**Branding nos esportes.**

Uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos.

Marina de Castro Frid

Monografia de conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Comunicação da  
UFRJ como parte dos requisitos necessários à  
obtenção de diploma de graduação em  
Publicidade e Propaganda

Orientador: Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro  
2007



**Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação**

## **Branding nos esportes.**

### **Uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos.**

Marina de Castro Frid

Monografia de conclusão de Curso submetida à banca examinadora da Escola de Comunicação da UFRJ como parte dos requisitos necessários à obtenção de diploma de graduação em Publicidade e Propaganda.

---

(Prof. Doutor Eduardo Refkalefsky – Orientador)

---

(Prof. Doutor Sebastião Amoedo)

---

(Prof. Mestre Ediana Abreu)

---

(Prof. Mestre Mônica Machado)

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

Nota: \_\_\_\_\_

Frid, Marina de Castro

Branding nos esportes. Uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro, 2007.

72f. il

Monografia (Bacharelado em Comunicação Social em habilitação de Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2007.

1 Branding. 2 Marcas. 3 Marketing esportivo. 4 Jogos Olímpicos. I Refkalefsky, Eduardo. II ECO;UFRJ. III Título.

**Aos meus pais.**

**Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a  
realização deste trabalho.**

FRID, Marina de Castro. Branding nos esportes: uma análise sobre a marca dos Jogos Olímpicos. Rio de Janeiro: ECO/ UFRJ, 2007. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro). 72 f. il.

## RESUMO

O trabalho propõe analisar a associação entre marcas e esportes. Embora notável o crescimento do esporte como negócio, muitos líderes empresariais ainda são reticentes sobre como lidar com um produto tão versátil. O esporte tem papel distinto na história de cada país, porém tem enorme capacidade de mobilizar pessoas das mais diversas origens. Por isso, ao mesmo tempo em que há espaço para crescer a indústria esportiva, podem prosperar aquelas empresas hábeis em integrar o esporte às suas estratégias. Os Jogos Olímpicos representam um caso interessante sobre o potencial e os riscos da parceria entre marcas de diversos segmentos para realização de um grande evento esportivo. Na década de 80, o Comitê Olímpico Internacional precisou recorrer a práticas de marketing e *branding* (i.e. gestão de marcas) para superar uma crise que ameaçou a viabilidade dos Jogos. Depois de aplicadas as mudanças, ser associado à marca das Olimpíadas significa um investimento milionário que muitas organizações almejam efetuar. O estudo aborda, portanto, o esporte como ferramenta para agregar valor a marcas, assim como o branding de marcas esportivas.

FRID, Marina de Castro. Branding in sports: analyzing the olympic brand. Rio de Janeiro: ECO/ UFRJ, 2007. Supervisor: Eduardo Refkalefsky. Final project. (Undergraduate in Communications studies, Advertising – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro).  
72 f. il.

### **ABSTRACT**

This work proposes to analyze the associations between brands and sports. Although sport's businesses are on a steady path to growth, there are many company leaders who still feel uncertain about how to deal with such product. Sports play different roles in the History of each country, but it has great capacity to mobilize people from anywhere in the world. That's why, as there's space for the sports industry to grow, there's also good opportunities for companies able to successfully integrate sports to their corporate planning. The Olympic Games represent an interesting case about the benefits and risks of partnering brands from different segments to make a grandiose sporting event. In the eighties, the International Organizing Committee (IOC) used marketing and branding strategies to overcome a crisis that threatened the continuance of the Games. Nowadays, to become associated with the Olympic brand means to make a millionaire investment that many corporations wish to do. Therefore, this study approaches sports as a tool for creating value to brands, as well as branding in sports.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 O VALOR DE UMA MARCA .....</b>	<b>10</b>
1.1 O significado da marca .....	10
1.2 A identidade e a imagem da marca.....	12
1.3 O posicionamento da marca.....	14
1.4 Branding.....	16
<b>2 BRANDING NOS ESPORTES.....</b>	<b>24</b>
2.1 O esporte educacional .....	26
2.2 O esporte como investimento .....	27
2.3 Marketing esportivo .....	29
2.4 Os novos valores do esporte .....	31
<b>3 BRANDING NOS JOGOS OLÍMPICOS .....</b>	<b>33</b>
3.1 Os valores olímpicos.....	35
3.2 Política nos Jogos .....	37
3.3 Como salvar o espírito olímpico? .....	41
3.4 Televisão e Jogos Olímpicos.....	42
3.4 Bons parceiros .....	48
3.5 Uma cidade olímpica .....	53
3.6 Heróis.....	58
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>
Imagens dos Jogos Olímpicos de Berlim em 1936.....	67
Imagens dos Jogos Olímpicos de Munique em 1972.....	68
Imagens dos Jogos Olímpicos de Moscou em 1980 .....	69
Imagens dos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992 .....	70
Imagens dos Jogos de Atenas em 2004 .....	71
Fotos de grandes atletas olímpicos .....	72

## INTRODUÇÃO

Cada produto que se encontra no mercado é representado através de uma marca. Essa é a maneira como consumidores são capazes de distinguir e optar pela oferta que acreditam ser mais apropriada para atender seus desejos e necessidades. Atualmente, existem milhares de marcas disponíveis, o que dificulta a manutenção de uma base de clientes fiéis ao seu produto. Porém, algumas empresas conseguem criar boas estratégias de promoção e comunicação de suas marcas tornando-as indispensáveis para o cotidiano de seus consumidores. Uma marca que incita este tipo de comportamento possui um apelo emocional muito forte para seu público. Isso só é conquistado através de um bom e contínuo trabalho de gerenciamento da marca (*branding*).

Atualmente, marcas esportivas exercem grande fascínio sobre os consumidores. Na década de 90, a Nike deixa de ser um mero tênis e passa a simbolizar atitude. Crianças idolatram atletas e sonham em se tornar jogadores, como Michael Jordan e Ronaldinho Gaúcho. Torcedores sentem-se representados pelos esportistas que apóiam e viajam para outras cidades ou até países para vê-los em ação. A lealdade do público do esporte transforma os nomes de seus clubes e atletas em algumas das marcas mais poderosas do mundo. Hoje, calçados e roupas esportivas são consumidos por um grande público e às vezes custam tanto quanto artigos de luxo.

Essa valorização do esporte no mercado consumidor é fruto da popularização das atividades físicas e também de sociedades entre suas entidades e o empresariado. Ao perceberem a força do esporte em promover idéias e mobilizar pessoas, grandes corporações passam a explorá-lo comercialmente a fim de conseguir novas formas de aproximação com seus clientes. Logo, para se manterem no jogo, ligas e clubes começam a se profissionalizar e recorrem ao marketing para chamar a atenção de investidores. **O objetivo geral** deste trabalho é, portanto, analisar o potencial da associação esporte-empresa para aprimorar e agregar valor às marcas das instituições envolvidas.

O processo de comercialização dos Jogos Olímpicos, analisado a seguir nesta monografia, pode servir de exemplo sobre a importância da estrutura das confederações para a evolução dos esportes. Na década de 80, o Comitê Olímpico Internacional (COI) estabelece uma nova diretriz administrativa para atrair investimentos e garantir a

continuidade do evento. O profissionalismo e a credibilidade ganhos pelo COI com essa mudança de gestão são responsáveis pela transformação das Olimpíadas numa das maiores celebrações do mundo, esportiva e economicamente. Um dos **objetivos específicos** da monografia é ilustrar certos aspectos das alianças entre órgãos do esporte, empresas e cidades através do estudo de caso das olimpíadas. Além disso, o trabalho pretende explicar a força de certas marcas a partir da apresentação de conceitos de marketing. O processo de reorganização do Movimento Olímpico deve servir como modelo para análises sobre *branding* e marketing esportivo.

A **justificativa** para o tema é, principalmente, a atual conjuntura dos esportes no Brasil. Após sediar os Jogos Panamericanos de 2007, o Brasil é país eleito para abrigar a Copa do Mundo de futebol em 2014 e é candidato à sede das Olimpíadas de 2016. O desenvolvimento das delegações norte-americanas, européias e asiáticas, fruto de muitos anos de tradição e pesados investimento nos esportes, aumenta o nível de exigência para participar e vencer em competições internacionais. O Brasil parece ter uma vocação insuficientemente explorada no ramo esportivo. Ainda são poucas as empresas brasileiras que incluem o esporte em seus planejamentos. Mas, as condições em que se encontram as federações, confederações e clubes brasileiros podem ser os principais entraves do crescimento. De estrutura predominantemente amadora, essas entidades têm dificuldade em conseguir apoio para seus times e atletas, o que dificulta o progresso dos esportes no país.

O interesse em realizar um trabalho sobre *branding* nos Jogos Olímpicos parte tanto de questões profissionais quanto pessoais. As marcas são elementos de enorme valor para suas empresas, porém, são difíceis de gerenciar. Saber administrá-las é crucial para o sucesso de qualquer entidade. O esporte permite observar como o poder de uma marca está principalmente naquilo que representa para seu público. Os estudantes e profissionais de comunicação e marketing precisam estar cientes dessa realidade a fim de desempenharem bem seus papéis. A escolha das olimpíadas como objeto de estudo surge da admiração por um evento de incríveis proporções que todo atleta, amador ou profissional, sonha em participar. Além disso, os Jogos Olímpicos integram a história e a cultura da sociedade talvez mais do que qualquer outro acontecimento esportivo. Por isso, mesmo aqueles que não apreciam os esportes têm de certa forma um vínculo com sua marca.

A **metodologia** para a realização do trabalho consiste em pesquisas na Internet, em revistas especializadas e em livros relacionados à marca, marketing e esportes. A análise dos Jogos Olímpicos é baseada no livro “A Virada Olímpica” de Michael Payne, ex-diretor de marketing do COI. A procura por material bibliográfico revela que não há muitos trabalhos acadêmicos que tratam de esportes como negócio no Brasil. Em especial, existem poucos que examinam em profundidade os possíveis benefícios e riscos da união entre marcas do esporte com as do meio empresarial.

**O trabalho é dividido em quatro partes.** No primeiro capítulo são explanados os conceitos de significado da marca, identidade da marca, imagem da marca e *branding*. O objetivo é oferecer base teórica para os capítulos seguintes. O segundo tópico trata da relação entre marketing e esportes. Esta parte oferece um panorama dos esportes no Brasil e no mundo, que passam de atividade educacional para se tornarem uma forma de investimento. O terceiro capítulo é dedicado à exposição do caso de *branding* nos Jogos Olímpicos, objeto de estudo ao qual devem ser relacionados os conceitos analisados anteriormente. No quarto e último capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## **1 O VALOR DE UMA MARCA**

Imagine a seguinte situação: uma jovem deseja entrar em forma correndo todo dia de manhã na praia. Porém, precisa comprar um par de tênis. Ao chegar na loja ela se depara com inúmeras marcas, logo, concentra sua atenção nos modelos daquelas com as quais já têm alguma familiaridade. Por exemplo, Nike, Adidas, Reebok e Mizuno. Desconsidera a Adidas, pois acredita ser uma marca mais apropriada para praticantes de futebol ou basquete. A escolha entre uma das três que restam passa a depender de fatores como conforto, estilo, objetivos da compra, e talvez, de uma maior inclinação por uma das marcas.

Esta é uma situação corriqueira, todos passam por isso no dia-a-dia sem sequer perceber. Ao efetuar uma compra, o consumidor lida com este processo de triagem e escolha de uma marca, baseado em necessidade, ocasião, experiências, gosto, crenças e até humor. Os relacionamentos entre clientes e marcas se dão através de associações que facilitam a tomada de decisão.

Hoje, muitas organizações buscam avaliar o poder e o valor econômico de marcas locais e globais. A consultoria internacional de marcas Interbrand divulga anualmente o ranking *Best Global Brands*, a relação com as marcas de produtos ou serviços de maior valor agregado do mundo. Nessa lista constam muitas marcas famosas, queridas e desejadas, como Microsoft, Mc Donald's e Louis Vuitton. Mas, não basta ter apelo emocional para integrar a listagem. De acordo com a Interbrand, por trás do sucesso de grandes marcas existem empresas que cultivam seu reconhecimento dentro do ramo de atividade, planejam comunicações consistentes em todos os mercados em que atuam e possuem gerentes comprometidos com a filosofia da marca.

### **1.1 O significado da marca**

Marcas são elementos de individualização. Segundo Michel CHEVALIER e Gérald MAZZALOVO (2007, p.122), “marcas são sistemas que produzem significados”. A partir do momento que a produção deixa de ser de subsistência e se insere no mercado, as marcas se tornam necessárias para identificar e diferenciar os produtos oferecidos. São vínculos

entre produtores e consumidores, pois à medida que este se relaciona com uma marca determinada, formula suas próprias percepções a cerca da mesma que serão importantes para manutenção do relacionamento. Marcas fortes evocam sensações como de destaque, prestígio, confiança, liberdade, diversão e pertencimento. Os apaixonados pela Harley-Davidson, por exemplo, compram uma moto, que para além de seu modelo e som muito específicos, representa força e rebeldia. Ter uma Harley é também um passaporte para um grupo seletivo de pessoas que compartilham da mesma paixão (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, p.20). No Brasil, um fenômeno interessante acontece com o tênis. Antes considerados como alternativas econômicas aos sapatos de couro ou como artigos feitos para atletas, os tênis passam a figurar nos pés de celebridades *pop* e do *rap* e viram moda. Para os jovens, principalmente os de baixa renda, calçar um tênis Nike é sinal de status. Neste caso, o desejo de possuir um par de tênis parte da necessidade de se sentir incluído no ambiente social. Encarando o ato de consumo como um ritual, a marca carrega seu significado (SHERRY, 2006, p.43).

Para CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.26), a marca é como um contrato. Como na situação descrita anteriormente, ao se adquirir um produto de uma determinada marca, esperam-se dele certas propriedades que justificam ao comprador o seu preço. As empresas assumem através de suas marcas um compromisso de qualidade com seus consumidores. Por exemplo, quem compra um par de chuteiras da Adidas deve ter condições de jogar com o mesmo desempenho que o jogador Kaká. Por isso, muitas vezes o marketing cria ícones e mitos. Ronald Mc Donald é um ícone. Representa para alguns alegria e diversão. Já para outros é quase um inimigo político, que simboliza o capitalismo, o poderio bélico norte-americano e a globalização. Michael Jordan é um mito. Seu talento nas quadras, seu carisma e sua ética impulsionaram o sucesso da Nike na década de 90 por todo mundo (ADVERTISING AGE.com).

A marca é uma promessa. O consumidor busca satisfazer suas necessidades e desejos através dela. Segundo KOTLER e KELLER (2006, p.272), “a promessa da marca é a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes”. Por isso é muito importante que a marca transmita o significado mais autêntico e condizente com aquilo que pode proporcionar, tanto para não causar frustrações quanto para conseguir posição de destaque na mente de seus clientes. Segundo J. F. SHERRY (2006, p.43), a comunicação

de marketing é mais eficaz quando trabalha bem temas universais, tipos folclóricos e padrões arquetípicos, pois já fazem parte da nossa bagagem cultural e, portanto, são associações fáceis de se estabelecer entre consumidores e marcas. São estas associações que irão construir a imagem da marca, ou, percepções da marca, como preferem CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.161).

## **1.2 A identidade e a imagem da marca**

Um conceito com o qual CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.122) trabalham – cujo entendimento é fundamental para se fazer estudos de *branding* e atuação da marca – é a identidade da marca. É primeiramente importante ressaltar que a identidade da marca e a imagem da marca são diferentes. Confundi-las induz as análises sobre o desempenho da marca ao erro. A primeira é, segundo os autores, emissora. Já a outra tem caráter receptor.

As marcas existem para diferenciar as ofertas de uma mesma categoria. Sua importância e valores só crescem se houver concorrência. Segundo CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.123), a identidade da marca consiste em seus princípios fundamentais que a distinguem. É o que mantém uma marca reconhecida e única mesmo com o passar dos anos. É a sua essência. Muitos gestores cometem o erro de deixar a identidade da marca de lado em suas estratégias e comunicação empresariais. Quando isto acontece com marcas já estabelecidas no mercado, gera confusão entre consumidores e via de regra leva ao seu enfraquecimento e até desaparecimento. Os gestores de marcas novas precisam construir suas identidades, definindo o que representam, o que as diferenciam e a quem pretendem falar.

De acordo com CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.134), a identidade da marca se apóia principalmente em dois alicerces: a estética e a ética da marca. A primeira é o aspecto variável da identidade, a segunda é invariável. Os autores ressaltam que a identidade da marca não está sujeita a modismos. É fato que para se manterem sempre atuais e relevantes para seus consumidores, as marcas precisam passar por constantes alterações. Estas mudanças, no entanto, não são radicais. Por exemplo, a modernização dos logos, em geral, é progressiva e sutil de modo a não causar estranhamento. Mesmo que a

intenção seja trocar de público-alvo, o reposicionamento deve ser feito de maneira gradual. Quanto à ética da marca, esta não deve ser nunca alterada, pois define o porque da marca existir e os valores segundo os quais atua. Modificá-la a este ponto é como uma pessoa mudar completamente de personalidade. Neste caso, para se manter conectado com o momento do mercado é necessário somente focar aqueles valores da marca que estão em voga.

Ser fiel a identidade da marca é a melhor forma de garantir que os significados que transmite atendem aos objetivos da empresa e, portanto, têm efeito sobre o *target*. O posicionamento, promoção e comunicação da marca planejada de acordo com sua identidade proporcionam pontos de contato que a melhor representam e por isso geram mais retorno. Estas interações acontecem com pessoas distintas, de maneiras e em circunstâncias diferentes. Uma mesma identidade “cristaliza-se em uma multiplicidade de percepções dependendo do lugar, do meio social, da personalidade ou do estado de espírito”.

As percepções as quais se referem CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.127) no fragmento citado acima é o conjunto de associações que um consumidor tem em relação a uma marca e constituem a chamada imagem da marca. Como os autores apontam no trecho, são múltiplas as percepções sobre uma mesma marca, portanto, de acordo com este pensamento, são imagens da marca. Estas imagens são criadas pelos consumidores sobre as marcas, diferenciando-se da identidade, que é estabelecida e comunicada pela entidade.

Tavares (apud MELO NETO; CARVALHO, 2006, p.41) define os elementos formadores das imagens de acordo com as quatro etapas a seguir:

- a) Como a empresa define as estratégias de produto, precificação, distribuição e promoção;
- b) Como administram e treinam seu pessoal e o que fazem para manter o nível de satisfação.
- c) Como gerenciam seus relacionamentos com os diversos públicos – comunidade, imprensa, formadores de opinião, fornecedores, concorrentes – e quais as conseqüências dessas interações.
- d) E finalmente, quais atividades desenvolvem em sua área de negócios e também na região ou país em que atuam.

### 1.3 O posicionamento da marca

Estima-se que um americano seja exposto a vinte mil propagandas diariamente (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p.18). Isto significa que conseguir se comunicar com um *target* está cada vez mais difícil. Frente à enxurrada de informações que a mídia dispõe, o consumidor filtra inconscientemente a maior parte delas, lembrando apenas daquilo que realmente provar ser interessante. Por isso, a marca precisa “fazer sentido” (CHEVALIE; MAZZALOVO, 2007, p.157) e transmitir mensagens relevantes, atraentes e direcionadas, caso contrário, são descartadas.

Segundo RIES e TROUT, (2002, p.2) o posicionamento da marca é “o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”. Uma declaração de posicionamento deve deixar claro para quem a marca se direciona, qual a meta que o cliente aspira alcançar utilizando-a e por que é melhor para atingir este fim do que as outras da mesma categoria (TYBOUT; STERNTHAL, 2006, p.12). Para tanto, é preciso saber trabalhar a identidade da marca e seus significados latentes, amarrando uma estratégia que busque provocar no consumidor as percepções da marca ideais. Não se trata de criar novidade para se diferenciar, mas sim de utilizar aquilo que já existe na mente do consumidor a fim de estabelecer facilmente conexões entre este e a marca (RIES; TROUT, 2002, p.5).

TYBOUT e STERNTHAL (2006, p.12) apontam quatro fatores críticos para a construção de um bom posicionamento: consumidores-alvo, quadro de referência, ponto de diferença e razões para acreditar. Os consumidores-alvo são o grupo a quem a marca se direciona, que possuem características de identificação demográficas, geográficas e/ou psicológicas. Com o *target* em mente, formula-se o quadro de referência, que ajuda a definir as metas de uso da marca e seus concorrentes. Esse quadro é importante, pois inclui o produto em uma categoria, o que facilita ao consumidor fazer associações e reconhecê-lo pela sua utilidade. Um quadro de referência baseado nos aspectos do produto mostra a presença deste num determinado segmento, por exemplo, o Subway posiciona-se como um restaurante fast-food, mostrando que serve “refeições saborosas para quem dispõe de pouco tempo”. Outra forma de se incluir um produto em uma dada categoria é comparando o mesmo ao seu concorrente direto. Neste caso, o Subway é um restaurante fast-food assim como Mc Donald’s e Burger King, pois também oferece serviço rápido, em locais

acessíveis e por preços baixos. Esta alternativa é mais eficaz se o target for bem familiarizado com a categoria em que o produto se insere. Um quadro de referência baseado nas metas abstratas do consumidor tira o foco dos aspectos físicos do produto e concentra-se no que o consumidor poderá conseguir através daquele produto. Isso contribui para estabelecer um vínculo mais emocional entre consumidor e marca e ajuda os gestores a detectarem concorrentes indiretos. Por exemplo, quem bebe Coca-cola quer frescor, descontração, diversão e saúde. Quais outros produtos o consumidor pode buscar com os mesmos objetivos?

O ponto de diferença é aquele que indica a superioridade de um produto em relação aos demais para satisfazer os objetivos do consumidor, de acordo com TYBOUT e STERNTHAL (2006, p.18). Esse ponto pode ressaltar benefícios funcionais ou emocionais. O benefício funcional é concreto, referente à qualidade do produto e, em geral, promete desempenho melhor por causa de um aspecto específico. A Gillete promete que suas lâminas proporcionam um “barbear mais rente e confortável”. O Subway pode destacar que, embora fast-food, oferece alimentos mais saudáveis e leves. No entanto, benefícios funcionais também podem ser relacionados aos emocionais e assim, cria-se o relacionamento de caráter emocional entre clientes e produtos que muitas empresas desejam cultivar. A Coca-cola oferece sabor, frescor e descontração chamando seus consumidores a “viverem o lado Coca-cola da vida”. Também o Mc Donald’s associa o sabor de suas Mc Ofertas e o ambiente de seus restaurantes a diversão (“Gostoso como a vida deve ser”, “Amo muito tudo isso”). Os cartões de crédito realizam há alguns anos campanhas de muito sucesso com slogans de efeito bastante emocionais – “Existem coisas que o dinheiro não compra para todas as outras existe Mastercard” e “Porque a vida é agora” – para comunicar aspectos bastante funcionais, como praticidade para efetuar compras a qualquer momento e em qualquer lugar.

Para comprovar tais benefícios e reforçar ao consumidor suas razões para optar por seu produto e não o do concorrente pode-se lançar mão de diversos recursos. Algumas empresas já estabelecidas há muito tempo apenas trabalham com sua reputação e prestígio no mercado para atrair os consumidores com a garantia de qualidade. A cerveja Bohemia, por exemplo, declara-se como a cerveja mais antiga do Brasil. Isto evoca tradição e surte efeito nos casos em que esta característica é verdadeira. Afinal não se cria tradição do dia

para noite. Já o Subway pode utilizar tabelas nutricionais em suas lojas para comprovar que sua comida é mais *light* do que a do concorrente. Outras empresas recorrem a celebridades para endossarem seus produtos. Por exemplo, a Seleção brasileira de futebol apoiar a Nike é uma boa razão para acreditar que suas chuteiras são boas.

#### **1.4 Branding**

Num mundo repleto de marcas e “excesso de comunicação” (RIES; TROUT, 2002, p.7), é preciso saber administrar bem os conceitos explanados acima. Segundo CHEVALIER e MAZZALOVO (2007, p.158), o gerenciamento da marca “é relativo, progressivo, contínuo e focado”. Para uma marca ganhar valor, força no mercado, e estabelecer uma boa reputação é difícil. Manter esta posição é ainda mais difícil. Segundo a Interbrand (apud CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p.19), apenas quatro das vinte marcas mais valiosas do mundo em 1993 constam na mesma relação em 2006. Somente a Coca-cola subiu de colocação, passando do segundo para o primeiro lugar do ranking.

As marcas são propriedades importantes para as empresas. Uma marca forte, com presença no mercado e clientes fiéis, é um bem valiosíssimo que deve ser muito bem gerenciado. Em meados da década de 80, diversas transações de aquisição e fusão de corporações movimentam quantias exorbitantes, pois os investimentos trazem retorno justamente através das marcas adquiridas. Para as empresas, muitas vezes vale mais a pena “comprar” uma marca bem estabelecida no mercado ou se associar a ela do que construir uma nova do zero. Na Wall Street, marcas fortes são aquelas que garantem às suas empresas melhores desempenhos, gerando mais receitas e lucros, e conseqüentemente, maior valor para os acionistas (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269).

No mundo corporativo, as marcas são necessárias porque proporcionam às empresas uma série de garantias para sua atuação no mercado. As marcas agilizam muitos aspectos práticos, como rastrear produtos, organizar estoques, fazer a contabilidade, e ainda oferecem proteção jurídica a características exclusivas de seus produtos. Além disso, as marcas exercem influência direta sobre preços. Um determinado produto cuja marca possui uma ampla base de clientes fiéis pode possuir um preço até 25% mais caro que os demais

de sua categoria, pois a fidelidade à marca pré-dispõe os consumidores a pagar mais caro por algo que conhecem e confiam (KOTLER, 2006, p. 269).

Segundo KOTLER e KELLER (2006, p. 269), *branding* é “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Isto significa, criar e gerenciar diferenciais de forma que a oferta alcance uma posição de destaque em sua categoria para um público-alvo pretendido. Sem a prática do *branding*, todo sabão em pó no supermercado seria igual aos olhos dos clientes. Pode-se aplicar o *branding* em tudo cujo segmento de atuação apresente aos consumidores mais de uma opção de escolha: bens materiais, serviços, estabelecimentos, cidades, times e até pessoas, como atletas e celebridades.

O valor agregado conferido ao produto ou serviço é denominado pelos estudiosos de *brand equity*. Esse valor é fruto das percepções e atitudes que os consumidores têm em relação à marca, do desempenho desta no mercado e, portanto, do lucro que trás para a empresa. O *brand equity* baseado no cliente surge da resposta que estes têm sobre a marca. A resposta por sua vez varia de acordo com as palavras, imagens, experiências, sensações que associam à marca. Esta bagagem acumulada pelo consumidor é o que KOTLER e KELLER (2006, p.271) chamam de conhecimento da marca. Os investimentos em marketing devem ter por objetivo fomentar e aprimorar o conhecimento dos consumidores sobre a marca.

KOTLER e KELLER indicam os quatro componentes chave do *brand equity* de acordo com o modelo de avaliação desenvolvido pela agência Young & Rubicam – Brand Asset Valuator:

- Diferenciação (quanto uma marca se distingue das outras de uma mesma categoria)
- Relevância (amplitude do apelo da marca)
- Estima (quanto uma marca é conceituada e respeitada no mercado)
- Conhecimento (conteúdo associado à marca pelos consumidores)

Para construir seu *brand equity*, as empresas devem formular estruturas de conhecimento da marca coerentes, voltadas principalmente para seu público de consumidores. Pela ótica da administração de marketing, de acordo com KOTLER e

KELLER (2006, p. 275), há três conjuntos principais que estimulam a formação do *brand equity*:

A) As escolhas iniciais dos elementos identificadores da marca:

Segundo B. J. CALDER (2006, p.27), o design da marca deve ser um mecanismo que facilitará o reconhecimento do produto como parte de uma categoria e de acordo com o conceito desejado. As escolhas de tipos, cores e formas devem levar em consideração sempre a identidade e o posicionamento da marca. Não são meramente decorativos ou artísticos, são representações dos objetivos da marca e devem ser capazes de comunicá-los com clareza aos consumidores-alvo. Esta clareza é alcançada através de estudos sobre as percepções que os consumidores têm em relação a certas palavras, imagens e símbolos. Um exemplo clássico é o uso das cores vermelha e amarela do Mc Donald's. Essas cores são quentes, chamativas e despertam o apetite do cliente. Outros restaurantes, bebidas e produtos alimentícios também as utilizam.

KOTLER e KELLER (2006, p.276) apontam seis critérios para definir os elementos que compõe uma marca. Os três primeiros se referem à “construção da marca”: ser memorável (fácil de lembrar), ser significativo (relevante e representativo), ser desejável (cativante e atraente). Os três seguintes são relativos a habilidade de sustentar e aumentar o *brand equity* da marca ao longo do tempo: ser transferível (associável a outros produtos e aceito em outras regiões ou países), ser adaptável (atual mesmo que antigo) e ser protegido (juridicamente).

Outro elemento da marca muito poderoso apontado pelos autores é o *slogan*. Atribuir ao *slogan* um papel secundário por ser geralmente alterado a cada nova campanha publicitária é um erro. Um *slogan* bem formulado resume o conceito da marca, transmite seu posicionamento e atinge o consumidor diretamente. O “Just do it” da Nike é um dos slogans mais poderosos e que mais atribuem valor a uma marca. Reflete a postura agressiva da empresa, o desempenho que seus produtos proporcionam e o design moderno. Conseqüentemente, evoca estilo e atitude, as percepções que os consumidores têm em relação à marca.

B) O produto/serviço que os acompanham e todas as atividades de marketing associadas:

O produto ou serviço oferecido, bem como as atividades de apoio são as peças mais importantes na construção do *brand equity*. Simplesmente dispor um produto na prateleira ou fazer uma propaganda não condizente com a realidade da oferta em nada contribui com o *brand equity*. O conhecimento da marca se inicia através dos pontos de contato entre consumidor e marca, que podem ocorrer das mais diversas formas. As três táticas em voga atualmente utilizadas para atingir e conquistar consumidores são personalização, integração e internalização (KOTLER; KELLER, 2006, p. 277).

A personalização é o retorno a época anterior às *mega stores*, quando o comércio é de natureza mais familiar e os vendedores conhecem seus clientes pelo nome. As estratégias de nichos, atendimento personalizado, e novas técnicas para o Customer Relationship Management surgem por toda parte para tornar a marca “o mais relevante possível para o maior número de clientes possíveis”. O objetivo é envolver cada vez mais os consumidores com as marcas.

Integração significa constituir um programa de marketing que lança uma variedade de ações que são relacionadas e complementares uma as outras. Por exemplo, a prática do patrocínio aos esportes ou do apoio a causas em geral é mais bem sucedida quando toda comunicação interna e externa da empresa passa a acompanhar as mesmas idéias e valores referentes a este tipo de apoio. Esta prática visa maximizar o retorno das ações de branding através de diversas frentes.

Internalização é conseguir transmitir para os funcionários da empresa a promessa da marca a qual tem que cumprir e motivá-los a realizar esta tarefa. Para conseguir os melhores desempenhos os primeiros a comprar a idéia da marca devem ser aqueles que trabalham a seu serviço. Por isso é importante o “branding interno” para inspirar os colaboradores a vestirem a camisa e buscarem os objetivos da empresa coletivamente.

C) Outras associações indiretamente transferidas para a marca:

É possível agregar valor a uma marca associando a mesma a outras entidades já conhecidas ou importantes para os consumidores-alvo. Isso muitas vezes facilita a criação de vínculo entre uma marca e seus clientes. KOTLER e KELLER (2006, p. 280) afirmam

que é possível estabelecer associações secundárias para uma marca através de divulgadores, lugares de origem, eventos e parcerias.

a) Divulgadores

É comum uma empresa recorrer a personalidades para endossar seus produtos. Por exemplo, Rodrigo Santoro protagoniza uma campanha brasileira para o Toyota Corola. A intenção é conquistar a atenção e simpatia dos consumidores através de alguém que conhecem e admiram. Às vezes, associar a marca a uma celebridade também serve para ganhar credibilidade. Ronaldinho Gaúcho, além de ser uma figura popular do esporte, é um atleta de alta performance. Logo, o jogador é uma garantia de qualidade dos produtos Nike. O mais importante, porém, é que as marcas são personificadas por aqueles que as representam. Portanto, na escolha de alguém, celebridade ou não, é preciso ponderar sobre as percepções que o público tem sobre a pessoa, pois são as mesmas associadas à marca.

Alguns “garotos-propaganda” duram apenas uma campanha, outros dão tão certo que simbolizam o produto por muitos anos e se transformam em elementos cruciais para identificação da marca. No Brasil, Carlos Moreno é famoso por representar a marca Bombril por 26 anos ininterruptos, de 1978 a 2004. Dois anos depois do fim desta longa parceria, que rende ao ator espaço no “Guinness Book” como o garoto-propaganda mais antigo do planeta, Moreno é chamado de volta às campanhas a pedido do anunciante e sua agência de publicidade. Carlos Moreno hoje é uma celebridade por causa das vinhetas para a palha de aço. Por causa de tanto sucesso, sua imagem e a imagem da marca Bombril são praticamente indissociáveis.

b) Lugares de origem

As associações com lugares também podem surtir bons efeitos dependendo da natureza do produto. Posicionar uma marca lembrando seu lugar de procedência, por exemplo, pode remeter a tradição, família e outras qualidades específicas do local. A Bauducco usa a origem italiana como referência para qualidade e sabor de suas massas para pães, bolos e biscoitos. Marcas suíças costumam utilizar elementos da bandeira nacional. Assim se apropriam dos valores e ideais relacionados à Suíça, como tecnologia, qualidade superior, luxo, discrição e elegância. Relógios suíços já possuem uma reputação de prestígio bem estabelecida, portanto, é natural que identifiquem sua origem. As marcas

Swatch, Mondaine e Tissot são exemplos que usam a cruz suíça em seus logos (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007, p. 149).

Os clubes esportivos norte-americanos e europeus também exemplificam a associação entre marcas e lugares. Times como Futbol Club Barcelona do futebol europeu são exemplos de clubes que representam suas cidades em campeonatos e carregam seus nomes. Segundo BERG et alii (2002, p. 10) times são motivo de orgulho para sua comunidade. A maioria que habita a cidade torce pelo seu time e turistas consideram suas instalações como pontos turísticos. Assim, os clubes conseguem uma base sólida de defensores, torcedores fiéis e admiradores, que os tornam mais fortes comprando ingressos para jogos e produtos de sua marca. Por sua vez, cidades que abrigam clubes tão poderosos como esses ganham exposição que em geral contribui positivamente para sua imagem. Além disso, campeonatos movimentam muito dinheiro e ampliam as ofertas de emprego e entretenimento da cidade.

#### c) Parcerias

Cada vez mais, empresas reconhecem que para conquistar melhores resultados precisam de parceiros. KOTLER e KELLER (2006, p.55) chamam de alianças estratégicas as associações entre empresas que unem recursos para ganhar espaço no mercado, impulsionarem suas vendas, aumentarem seus lucros e valorizarem suas marcas. Por exemplo, grandes companhias aéreas estão aliadas numa estratégia de escala global – a Star Alliance – para oferecer aos seus passageiros as melhores conexões para 700 destinos no mundo todo.

As alianças requerem um ponto de vista em longo prazo e disposição para investir no relacionamento. Devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se estivessem sozinhos em seus projetos. Para o acordo ser bem sucedido, as empresas precisam ter estratégias complementares e compromisso com o parceiro. Segundo os autores supracitados, “alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto maior por um custo menor”.

Em 2002, Mc Donald’s, HP e Banco Itaú inauguram em parceria o Mc Internet. O resultado do investimento conjunto das empresas é a disponibilização de computadores com acesso a Internet nos restaurantes da rede de fast-food espalhados por todo país. A HP é responsável pelo fornecimento de servidores e equipamentos e pela manutenção. O Banco

Itaú integra a parceria como parte de seu projeto de redução da exclusão social do Brasil, colaborando com “a maior rede de acesso a Internet”. O Mc Donald’s agora oferece mais um serviço aos seus clientes, enquanto a HP e o Itaú ganham 486 pontos para promoverem seus produtos e serviços pelo país (MC DONALD’S).

As alianças estratégicas de marketing podem ser divididas em quatro categorias (KOTLER; KELLER, 2006, p.55):

- 1 Alianças de produtos ou serviços. Uma empresa licencia outra para fabricar seu produto, ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto (...)
- 2 Alianças promocionais. Uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outros. O Mc Donald’s, por exemplo, associou-se a Disney para oferecer produtos relacionados a filmes Disney como parte de seu menu para crianças.
- 3 Alianças de logística. Uma organização pode oferecer serviços de logística para o produto de outra empresa (...)
- 4 Colaboração em preços. Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para determinação de preços. É comuns hotéis e locadoras de automóveis oferecerem descontos mútuos, por exemplo.

#### d) Eventos

Hoje, atinge-se apenas 15% da população com um comercial em horário nobre na TV (KOTLER; KELLER, 2006, p. 590). Por isso, empresas precisam investir em formas alternativas para transmitirem suas mensagens aos seus *targets*. O objetivo é estreitar cada vez mais o relacionamento entre corporações e seus clientes, tornando as marcas mais presentes e importantes no cotidiano das pessoas. Para tanto, os consumidores precisam vivenciar os valores e idéias que as marcas afirmam representar, identificando assim quais são aquelas essenciais e preferenciais.

Com o intuito de se tornarem mais relevantes na vida de seus públicos-alvo, empresas norte-americanas gastam 11,4 bilhões de dólares em patrocínios aos esportes, entretenimento, cultura e causas sociais, segundo dados da IEG Sponsorship (apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 590). A realização ou apoio a eventos e o investimento em ações de responsabilidade social geram percepções positivas da marca. Além disso, oferecem espaços alternativos de divulgação.

Para KOTLER e KELLER, o contato constante com as marcas tem relação direta com a atitude de compra dos consumidores. Boas experiências com a marca são capazes de

garantir uma maior disposição de compra, ao passo que, experiências ruins podem levar a rejeição da marca. Buscando estimular de maneira diferenciada a decisão de compra, empresas criam novos espaços para exaltar os valores de suas marca. O apelo em promover eventos é propiciar momentos de descontração e entretenimento que facilitam a transmissão e absorção de mensagens. A escolha do evento (musica, esportes ou cultura), a localização, as atrações e todos os detalhes da organização devem ser amarrados a fim de criar uma atmosfera coerente com a experiência a que marca se propõe. O objetivo final é sempre incitar o consumo de seu(s) produto(s).

Os autores (2006, p. 591) citam oito razões principais para se promover eventos: (1) criar identificação com um público-alvo ou estilo de vida; (2) aumentar a conscientização do nome da empresa ou do produto; (3) criar ou reforçar associações que geram as desejadas percepções do consumidor; (4) melhorar a imagem corporativa; (5) provocar sensações que futuramente lembrarão a marca; (6) demonstrar envolvimento com a comunidade ou questões sociais; (7) realizar endomarketing, e (8) divulgar produtos. De acordo com KOTLER e KELLER, o “evento ideal” é programado para os consumidores-alvo da marca, gera repercussão positiva, envolve poucos patrocinadores, integra as demais atividades de marketing da empresa e reflete ou aprimora a imagem da marca ou da empresa patrocinadora.

## 2 BRANDING NOS ESPORTES

Há alguns anos é possível observar a transformação de competições esportivas em grandes espetáculos. De atividade educativa, o esporte passa a ser objeto de estudos sobre a saúde do corpo humano para então integrar o mundo dos negócios. Sua natureza de entreter e descontraír atrai atletas aspirantes e espectadores, aumentando a atenção à cerca de uma mesma modalidade esportiva. O futebol exemplifica o poder do esporte em mobilizar multidões. No Brasil, dia de jogo da Seleção durante a Copa do Mundo de futebol é quase feriado nacional. Um jogo do Flamengo pelo campeonato brasileiro chega a alcançar um público superior a 60 mil pessoas no Maracanã. Em outros países, como Argentina e Itália, também se nota essa mesma comoção.

Mas, a força do esporte não se restringe apenas ao futebol. É cada vez mais claro que todas as modalidades esportivas possuem apelo junto a um determinado grupo de pessoas. Algumas são mais abrangentes, como basquete e vôlei, e outras são mais restritas, como ginástica rítmica, hipismo e golfe. Por isso, o esporte pode ser uma excelente forma de se aproximar dos consumidores-alvo. Uma pesquisa de 2006 da agência Mccann Brasil traça o perfil do consumidor que pratica e/ou assiste a competições esportivas (MEIO & MENSAGEM, 26/02/07). Os resultados mostram que no Brasil homens possuem um interesse maior por esportes do que mulheres. Os públicos das modalidades tênis e golfe são 50% das classes A e B. O futebol é mais democrático e tem um público de poder aquisitivo mais diversificado. É o esporte de maior apelo junto às classes D e E. Já vôlei e basquete são os que mais atraem as mulheres, enquanto boxe e lutas em geral têm um público predominantemente masculino.

As conclusões do estudo sobre o esporte elucidam seu potencial como investimento. O esporte dirige todos os envolvidos para um mesmo objetivo: a vitória. Em qualquer modalidade – coletiva e individual – o espírito de equipe é fundamental, pois atletas, técnicos, preparadores físicos etc precisam trabalhar juntos pela conquista. O esporte tem caráter inclusivo, pois dá oportunidades àqueles que estão à margem. Além disso, oferece entretenimento acessível e interessante para todos. Porque integra diversos setores da sociedade, o esporte tem poder de influência em escala.

No final de 2006, o Governo Federal do Brasil decreta a Lei de Incentivo ao esporte, que prevê dedução no imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas que apóiam o esporte por meio de patrocínio ou doação. Embora com grande potencialidade para desenvolver atletas nas mais diversas modalidades, a prática de investimento no esporte é pouco difundida no país, mesmo nos dias de hoje. Especialistas de negócios esportivos, atletas e empresários debatem agora sobre os reais benefícios que esse tipo de estímulo pode trazer ao esporte brasileiro. Alguns acreditam que isso pode dar novo fôlego ao seu desenvolvimento. Outros temem que apenas algumas modalidades e atletas, que já possuem alguma visibilidade na mídia, sejam privilegiados (MEIO & MENSAGEM, 26/02/2007).

Por aqui, os holofotes da mídia e a atenção do empresariado costumam se voltar mais para o futebol do que para qualquer outra modalidade. Afinal, o Brasil volta e meia revela jogadores de ponta ao mundo, que rapidamente são levados para o exterior e viram celebridades. Mas, enquanto a Seleção canarinho mantém o posto de pentacampeã mundial, os times de futebol brasileiros não se comparam aos europeus em termos de negócios. As entidades do esporte que tem apelo junto a mais de 50% da população (GLOBO ESPORTE.com) estão constantemente envolvidas em escândalos e o profissionalismo de suas administrações ainda está aquém dos padrões internacionais.

Em situação bem mais complicada encontram-se outras modalidades esportivas com menor apelo junto às massas. Esportes como atletismo, taekwondo e ginástica fazem surgir atletas talentosos – como Vanderlei Cordeiro, Diogo Silva e Daiane dos Santos – que possuem uma dose extra de garra e perseverança, pois enfrentam toda sorte de dificuldades até a conquista de títulos. Alcançar o pódio em campeonatos mundiais sem apoio financeiro e contando com federações pequenas e igualmente desamparadas é tarefa árdua.

O ótimo desempenho da delegação brasileira nos Jogos Panamericanos de 2007 é uma alegria para a torcida, mas não garante resultados iguais nas Olimpíadas de Pequim no ano que vem. Para competir com as poderosas delegações da Austrália, EUA, Japão e Rússia são necessários mais investimentos, planejamento e visão em longo prazo. O basquete masculino, por exemplo, apesar de receber uma atenção razoável de empresas e da mídia, sofre com a desorganização de suas entidades. Por isso, a seleção brasileira não vai aos Jogos Olímpicos há 12 anos e tem chances pequenas de ir a China em 2008.

## 2.1 O esporte educacional

O esporte como é conhecido hoje é um fenômeno recente. BERG et alii (2002, p. 8) lembra que competições que exaltam a competência física do homem existem desde as civilizações passadas, mas para testar talentos necessários em outras atividades cotidianas, tais como caçar, carregar peso numa construção e lutar em guerras. Os esportes organizados com normas, hierarquias, órgãos representantes e calendários são ‘inventados’ na Inglaterra em meados do século XIX. Para educar jovens dos colégios internos daquela época, professores lançam mão das atividades esportivas e estabelecem normas, como número de jogadores, área do jogo demarcada, comportamento permitido em quadra e punições. Deste modo, o esporte serve para disciplinar os alunos e transmitir os parâmetros éticos e morais que devem incorporar para viver em sociedade.

Para Cuba, o esporte é um dos legados mais importantes da Revolução. Até 1958, os membros dos clubes são um público muito restrito, da chamada alta sociedade. Nesta época, a grande maioria da população não tem acesso a áreas para prática desportiva. Hoje, de acordo com a Embaixada de Cuba, 30% da população cubana tem uma ótima forma física, fruto das políticas do governo de Fidel para incentivar a propagação do esporte pelo país. Assim, o esporte faz parte de uma estratégia política para promover a integração dos cubanos, oferecer oportunidade de crescimento consistente com as diretrizes governamentais e desenvolver o país no âmbito educacional e da saúde. Os investimentos no esporte para todos fazem despontar em Cuba atletas de alta performance capazes de competir em pé de igualdade com as grandes potências esportivas, mesmo o país sendo defasado tecnologicamente. Nos quadros de medalha dos Jogos Olímpicos de Atlanta (1996) e Sidney (2000), Cuba figura entre os 10 primeiros colocados.

Cuba serve como exemplo da capacidade do esporte em educar, desenvolver, propagar idéias e associar pessoas. Já é fato conhecido que a prática de atividades esportivas faz bem para saúde e é a melhor forma de ocupar o tempo livre. Entre crianças e adolescentes isso é especialmente importante, pois evita a ociosidade e o envolvimento com a ilegalidade. Ao mesmo tempo, o esporte passa princípios importantes, como respeito ao adversário, espírito de equipe, perseverança e solidariedade. O esporte amador reduz o

estresse do cotidiano, além de ser uma forma saudável de congregação de pessoas. O esporte profissional oferece oportunidade de inclusão e ascensão social.

## **2.2 O esporte como investimento**

Para as empresas, o apelo dos esportes junto às mais diversas classes sociais e faixas etárias constitui uma oportunidade de aproximação com seus targets e de “antropomorfização” de suas marcas (MELO NETO; CARVALHO, 2006, p. 46). O diferencial do esporte em relação a outros investimentos de cunho social, como cultura e meio ambiente, está na sua natureza competitiva. Um campeonato esportivo insere seus espectadores num contexto de competição saudável e os faz experimentar um turbilhão de emoções e sensações. Quando essa experiência é transferida às marcas patrocinadoras do evento, confere a estas um posicionamento privilegiado na mente dos consumidores.

Ao assistir seus times ou atletas favoritos em cena, o público vibra, grita, pula e até chora. Durante um jogo da NBA (liga de basquete norte-americana), por exemplo, todas as atenções estão voltadas para a quadra, pois o público do esporte em geral é participativo e pouco dispersivo. O mesmo pode não ocorrer quando se assiste uma partida pela televisão, porque o clima de tensão que envolve o torcedor dentro do estádio não acontece em casa. Ainda assim, a Rede Globo registra índices de participação na audiência superiores a 45% durante partidas do campeonato brasileiro de futebol (IBOPE). Para 2008, as cinco cotas de patrocínio das transmissões de futebol da emissora valem, cada uma, R\$ 105 milhões (M&M ONLINE, 03/09/2007).

Segundo MELO NETO e CARVALHO (2006, p. 28),

“Ao associar a marca e o nome da empresa e do produto aos segmentos esportivo, cultural, social e ecológico, a imagem de ambos ganha um novo conceito, uma nova identidade e uma nova personalidade e posicionamento”.

Os autores analisam o esporte como instrumento para o marketing institucional ou para o marketing de produto das empresas. O marketing institucional tem foco na imagem, desenvolve ou reforça o conceito da marca utilizando-se de qualidades intangíveis (ética, confiança, liberdade) e tem efeito de médio prazo sobre as vendas. O marketing de produto

tem o objetivo de promover o produto e sua marca, baseando-se principalmente em atributos palpáveis (velocidade, maciez, brilho, sabor), e aumentar de imediato suas vendas.

O Banco do Brasil apóia o vôlei de quadra masculino e feminino desde 1991. O objetivo de investir nos esportes surge da necessidade de rejuvenescer a base de clientes da empresa e aumentar o reconhecimento da marca (MEIO & MENSAGEM, 26/02/2007). O sucesso da parceria se estende ao vôlei de praia e então se cria o primeiro torneio da modalidade no país. Hoje, o Banco do Brasil apresenta uma gama de projetos, englobando também iatismo, futsal e tênis, para promover competições e patrocinar atletas e equipes de diversas categorias, profissionais e amadoras. Atualmente existe tanto a estratégia institucional quanto de produto por trás do envolvimento do banco com o esporte. A associação possibilita que os clientes se identifiquem com os valores da marca Banco do Brasil e se disponham a iniciar ou manter um relacionamento com a empresa. Ao mesmo tempo, atletas usam uniformes que estampam os produtos financeiros da instituição e fazem divulgação das ofertas durante os campeonatos que participam.

Outras grandes empresas já fazem parcerias importantes com o esporte no currículo. A Petrobrás patrocina o Flamengo há 23 anos. A estratégia inicial de promover o produto e a marca Lubrax evolui e, hoje, a empresa posiciona-se como a maior do Brasil ao apoiar o time com a maior torcida do país (MEIO & MENSAGEM, 26/02/2007). A extinta equipe de vôlei feminina Leite Moça (Nestlé) mostra como o uso do esporte diversifica as ações de marketing de produto. Nomear um time com a marca Leite Moça, distribuir brindes e oferecer amostras grátis nos dias de jogo são formas de promover o leite condensado junto a um grande público consumidor e impulsionar suas vendas (MELO NETO; CAVALHO, 2006).

O esporte é um investimento versátil. As empresas adeptas ao patrocínio esportivo, atualmente, o fazem por razões, como atrair e fidelizar clientes, criar oportunidades de vendas e fortalecer suas marcas (MEIO & MENSAGEM, 26/02/2007). Isso tem efeito direto sobre as percepções que os consumidores criam a cerca da marca. Por isso, é interessante encarar o apoio aos esportes como parte de uma estratégia ampla e de longo prazo da empresa. A gestão de marcas no esporte pode servir a diversas ações de gerenciamento da marca conforme explanado a seguir (MELO NETO e CARVALHO, 2006, p. 55):

- Gerenciamento da comunicação da marca – focar as ações de comunicação e marketing nas diferentes modalidades esportivas.
- Gerenciamento da fidelidade à marca – transferir a lealdade do público ao time/atleta para a marca e aumentar a conscientização dos consumidores em geral sobre a marca.
- Gerenciamento da integridade da marca – valorizar a marca através do investimento de cerne social nos esportes.
- Gerenciamento da proposta de valor da marca – associar a marca à ética e aos valores do esporte.
- Gerenciamento da extensão da marca – criar ofertas ou ingressar em novos negócios a partir do relacionamento com o esporte.

### **2.3 Marketing esportivo**

A expressão marketing esportivo costuma causar uma certa confusão. Isso ocorre, porque a relação entre marketing e esporte possui duas vertentes. Uma é a aplicação do marketing a produtos e serviços voltados ao consumidor-alvo do esporte. A outra é o uso do esporte como alicerce para as atividades de marketing da empresa. Segundo MELO NETO e CARVALHO (2006, p.65), no marketing esportivo os agentes são entidades esportivas que utilizam ações de marketing para gerir seus negócios e promover seus produtos/serviços. Já o uso do esporte por empresas que objetivam aprimorar sua imagem junto ao público em geral é a prática de marketing nos esportes.

Na realidade, as duas vertentes são complementares, pois a aliança entre empresas e entidades esportivas deve proporcionar benefícios a ambas as partes. O esporte recebe fomento para crescer e seus investidores ganham espaço para promover seus produtos, expor suas marcas e aprimorar a imagem da instituição. O retorno do investimento no esporte ainda é difícil de calcular, o que deixa empresas reticentes quanto à validade de apoiá-lo. Porém, as entidades do esporte reconhecem a necessidade de atrair investidores para se sustentarem e crescerem. Sendo assim, clubes e ligas adotam o marketing para se promoverem junto a dois tipos de *targets* (i.e público-alvo): torcedores e patrocinadores.

Na década de 90, o ingresso no mercado de clubes europeus como A C Milan e Manchester United marca a profissionalização do futebol e o desenvolvimento global do esporte (MEIO & MENSAGEM, 26/02/2007). Além dos clubes se posicionarem como empresas, as federações também se reestruturaram com o objetivo de trabalhar todo potencial comercial do futebol, que é apontado como a modalidade que confere maior exposição às marcas associadas. Atualmente, as receitas geradas pelos times europeus superam até as fabulosas franquias americanas. O Real Madrid é o líder do ranking de clubes com as maiores arrecadações em 2006, aproximadamente 40% da receita de US\$ 334 mi do clube deriva do marketing. Na listagem elaborada pela Forbes, nove dos 15 clubes são da Europa. Os demais pertencem às ligas norte-americanas NFL (futebol americano) e MBL (baseball norte-americano). Os times norte-americanos são diferenciados, pois ao contrário dos brasileiros e europeus não são atrelados à cidade onde se instalam. São desde sua origem franquias e podem mudar de endereço se isto significar maior rentabilidade para os negócios. Dificilmente isso ocorre, mas explica porque a lealdade dos torcedores tem pouca relação com a cidade que abriga a franquia. Nos EUA, a sensação de orgulho pelo time da casa é menor e outros fatores, como renome, história, desempenho e elenco de atletas pesam mais na hora de escolher para qual torcer.

A formação de uma indústria esportiva faz a competição entre clubes sair das quadras e invadir o campo dos negócios. O futebol americano serve como exemplo de modalidade que cresce a passos largos, por causa da concorrência entre times por público, patrocínio e jogadores. A NFL (Liga Nacional de Futebol Americano) realiza um dos maiores eventos do mundo, a final do campeonato conhecida como Super Bowl. A história do primeiro Super Bowl em 1967, repleto de assentos desocupados e de baixa audiência televisiva, contrasta com a extravagância de hoje em dia. No domingo do Super Bowl os EUA pára em frente à televisão, o evento conta com *shows* de celebridades *pop* e seus ingressos – quase impossíveis de serem comprados pelo público em bilheterias – valem em média US\$614 (FORBES, 2007).

Mais surpreendente ainda é o jogo de futebol americano universitário, o Rose Bowl. A competição conta com jogadores estudantes, porém, isso parece aumentar ainda mais a disputa entre universidades. Seus estádios estão cada vez mais compatíveis com os da liga profissional a fim de atrair atletas para seus times e platéia para seus jogos. O Rose Bowl já

tem inclusive um contrato de US\$ 300 milhões em direitos de transmissão com a rede de TV americana ABC. Ter um forte time de futebol é um grande negócio para algumas universidades americanas e pode gerar um grande volume de receitas para as instituições. No entanto, há quem critique a expansão comercial do Rose Bowl, que parece se afastar do intuito educacional. Nos EUA, alunos que representam suas universidades em competições ganham bolsas de estudo. Porém, alega-se que com a agenda cheia de compromissos com seus times não sobra tempo para que esses atletas freqüentem a sala de aula (NY TIMES, 2007).

O que europeus e norte-americanos têm em comum é a visão de negócio de seus clubes e ligas. Com estratégias focadas no aprimoramento de suas marcas e na aproximação de seus consumidores, essas entidades do esporte conseguem atrair investimentos e criar ambientes de consumo e entretenimento de enorme apelo emocional para seus *targets* (MEIO & MENSAGEM, 26/02/2007). No campo do marketing esportivo, o Brasil está bem atrasado em relação a EUA e Europa. As federações e confederações brasileiras encontram-se, em geral, desorganizadas, amadoras e sem apoio. A CBV (do vôlei) e a CBF (do futebol) são as mais profissionalizadas, porém, estão muito aquém do padrão internacional da indústria esportiva. No entanto, a vitória para sediar a Copa em 2014 e a candidatura para as Olimpíadas de 2016 promete desenvolver a estrutura esportiva do país e aumentar o interesse à cerca do que empresas e esportes podem realizar juntos.

## **2.4 Os novos valores do esporte**

De acordo com a Forbes, o nome de Tiger Woods, um dos maiores esportistas da atualidade, vale US\$ 64 milhões. Um novo ranking criado pela revista pretende calcular anualmente o quanto atletas, clubes, negócios e eventos esportivos valem enquanto marcas. O jogador de golfe aparece como o primeiro colocado na categoria de atletas em 2007. Seu valor tem por base o quanto recebe a mais em patrocínios no ano comparado aos outros profissionais da sua modalidade. Isso não inclui o que ganha ao participar de torneios, apenas aquilo que empresas estão dispostas a pagar para ter o endosso de Woods. No caso de atletas como David Beckham, o segundo do ranking, cujo valor como marca é de US\$18 milhões, não entram nos cálculos o cachê que recebe de seu clube.

Atualmente, segundo a Forbes, o clube que detém a marca de maior valor do mundo é o Manchester United – US\$351 milhões. A avaliação leva em conta a popularidade do time no mundo todo, a lealdade dos fãs – que rendem US\$132 milhões em vendas de ingresso para uma temporada – e as receitas anuais de patrocínio e direitos de transmissão, que chegam a \$164 milhões. Entre os negócios do esporte, a segunda marca mais valiosa é da Nike – US\$ 5,6 bilhões. A poderosa vírgula perde para a ESPN da Walt Disney – US\$ 7.5 bilhões. Em 2006, o canal de TV a cabo cobra em média uma taxa de US\$3,26 por dia. Os valores das marcas das empresas são o quanto seus valores de mercado excedem os das concorrentes de suas indústrias. Em 2008, as Olimpíadas de Pequim podem ser uma oportunidade para Nike – patrocinadora oficial dos jogos – expor e valorizar sua marca.

Na categoria eventos, a marca do Super Bowl supera os Jogos Olímpicos de Verão. Os cálculos incluem direitos de transmissão ou receita publicitária, licenciamento de produtos, venda de ingressos e comercialização de placas nos locais de competição para patrocinadores. A soma dos fatores é dividida pelo número de dias do evento e assim se chega ao valor de sua marca. Neste caso, as Olimpíadas de 2008 valem cerca de US\$ 176 milhões para cada um de seus 17 dias de duração. Mas, em apenas um dia, a marca do Super Bowl gera uma receita de US\$ 336 milhões.

No capítulo a seguir, o processo de comercialização dos Jogos Olímpicos é apresentado como um caso interessante de *branding* nos esportes. Apesar de sua marca estar na segunda colocação do ranking, atualmente, as competições olímpicas de verão são os maiores eventos do mundo. Além dos bilhões de dólares que movimentam, reúnem milhares de atletas dos cinco continentes e alcançam uma platéia global. Algumas informações expostas são extraídas de notícias e dos portais do Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e do Comitê Olímpico Internacional (COI). Os episódios sobre a reestruturação do Movimento Olímpico e as negociações para direitos de transmissão dos jogos e patrocínios provém do livro “A virada olímpica” de Michael Payne, ex-diretor de marketing do COI.

### 3 BRANDING NOS JOGOS OLÍMPICOS

A China está eufórica. Com muitos fogos de artifício, música e folclore o país celebra o caminho rumo aos Jogos Olímpicos de 2008. Desde declarada sede do evento, Pequim (Beijin) passa por intensas transformações. A capital se prepara para realizar o maior espetáculo esportivo do mundo. Para as Olimpíadas que começam em 08/08/2008 são esperados cerca de 11 mil atletas, 20 mil representantes da mídia e 2 milhões de turistas.

A incrível festa que inicia a contagem regressiva dos 365 dias até Pequim 2008 prova como o governo chinês aposta no evento para mostrar ao mundo uma nova China. O orçamento previsto pelo Comitê Organizador (BOCOG) de US\$ 1,6 bilhões já está ultrapassado e os gastos alcançam US\$ 2,4 bilhões. O valor das cerimônias de abertura e encerramento, que contam com a direção artística do cineasta chinês Zhang Yimou, é estimado em US\$100 milhões (GLOBO ESPORTE, 2007). Tanto investimento visa atender às expectativas do exigente Comitê Olímpico Internacional (COI) e dos milhões de espectadores que acompanham as competições a cada quatro anos.

Os participantes podem esperar por instalações novas e modernas: 15 estão em construção e 22 passam por reformas. Os projetos que prometem ser destaque são o estádio nacional “Ninho de Pássaros” – de 91 mil lugares – e o Centro Nacional de Natação chamado de “Cubo d’água”, porque sua arquitetura simula bolhas d’água. Sete milhões de ingressos estão a venda. O BOCOG registra um recorde de 560 mil inscrições para voluntariado (GLOBO ESPORTE, 2007). As receitas geradas por direitos de transmissão, patrocínios, entradas para as competições, licenciamento de produtos e plataformas on-line somam mais de três bilhões de dólares. Isso faz das Olimpíadas de Pequim o maior evento esportivo de todos os tempos (ESPN, 2007).

O posto de sede implica assumir uma série de compromissos com o COI. O gigante asiático ainda tem muito com que se preocupar até o início dos Jogos. Um evento de tamanha grandeza precisa de uma cidade que contribua para o desempenho das competições e o clima de festividade. O espírito olímpico deve estar refletido em cada aspecto do evento. Isso não se restringe apenas aos locais de competição e significa mudanças por toda Pequim, e até, todo país.

Por isso, a China atravessa um momento delicado. As autoridades do país enfrentam problemas políticos e diplomáticos sérios. Organizações não-governamentais denunciam a China por não cumprir uma importante parte do acordo: dar mais liberdade e direito de expressão à população. Segundo essas entidades, 30 jornalistas estão presos no país por críticas ao regime. Defensores dos direitos humanos acusam o governo chinês de envolvimento com a guerra civil que assola Darfur, no Sudão, desde 2003. Também circulam na mídia notícias sobre a prisão de monges tibetanos sem direito a advogado, que pedem por mais liberdade religiosa (GLOBO ESPORTE, 2007).

Outra preocupação importante para o sucesso dos Jogos é a qualidade do ar. Uma das imposições do COI à China é a redução dos níveis de poluição atmosférica de Pequim. Além de ser uma atitude exemplar para o mundo, a medida é crucial para o rendimento dos atletas, que podem sofrer com a atmosfera altamente poluída da cidade. Para purificar os ares da capital, o governo pretende retirar 65 mil táxis e ônibus velhos. Esperam-se também descongestionar as estradas com a recém inaugurada linha de metrô que liga Pequim do norte ao sul. O preço das passagens está quase 50% mais barato para incentivar o uso do transporte público. Outras três linhas estão previstas para inaugurar até os Jogos, o que pode assegurar um ambiente mais limpo e uma circulação tranqüila para moradores e turistas (GLOBO ESPORTE, 2007).

O Rio de Janeiro sonha há algum tempo com a oportunidade de sediar as Olimpíadas. Em dois de Outubro de 2009, o COI se reúne em Copenhague para eleger a sede dos Jogos Olímpicos de Verão de 2016 (GLOBO ESPORTE, 2007). O Rio, portanto, tem dois anos para se preparar e mostrar por que merece abrigar o evento. A capital carioca concorre com outras seis candidatas: Baku (Azerbaijão), Chicago (EUA), Doha (Catar), Madri (Espanha), Praga (República Checa) e Tóquio (Japão). A concorrência é forte, pois as Olimpíadas representam uma incrível chance de desenvolver a cidade-sede e promover o país internacionalmente. Por isso, é preciso o envolvimento sério do Comitê Organizador e das autoridades brasileiras para vencer essa competição.

Ao ler sobre um evento que movimenta bilhões, é difícil imaginar que a magnitude dos Jogos Olímpicos é algo relativamente recente. No início da década de 80, o COI enfrenta uma crise e beira a falência. A instituição desacreditada pela mídia precisa passar do amadorismo para o profissional a fim de salvar o evento esportivo mais antigo do

mundo da extinção. Na época, o Comitê reformula sua administração e adota o marketing em sua estratégia para reconquistar a confiança de governantes, empresas e veículos de comunicação, e provar que as Olimpíadas são acontecimentos poderosos e lucrativos.

### **3.1 Os valores olímpicos**

A história dos Jogos Olímpicos começa há milhares de anos na Antigüidade Clássica. Os primeiros indícios de sua existência datam de 776 a.C., durante a Grécia Antiga. Nessa época, a cidade de Olímpia é um centro político e religioso, onde homens gregos se reúnem para adorar os deuses. Existem muitos mitos que buscam explicar o início das Olimpíadas. De acordo com estudiosos, as competições são realizadas em tributo aos deuses pagãos, em especial, a Zeus, o mais poderoso de todos. A importância e os princípios da celebração se devem à sua natureza religiosa. Os Jogos da Antigüidade têm um regulamento de 14 artigos, dentre os quais um sobre corrupção. Juízes e atletas corruptos devem ser punidos com chicotadas. Apenas cidadãos livres e natos podem participar e mulheres não são sequer autorizadas a assistir às competições. Aristóteles, Sócrates e Hipócrates, conhecidos como os pais do pensamento ocidental, são alguns dos ilustres competidores. O filósofo Platão por duas vezes vence no pancrácio, um duelo violento entre dois atletas que combina o boxe e a luta livre (OLYMPIC.org).

Os gregos passam a usar as festividades como marco cronológico e denominam o intervalo entre as competições de Olimpíadas. As premiações nesse tempo acontecem imediatamente após a disputa e o atleta vitorioso recebe um ramo de palma e fitas vermelhas. Ao final dos Jogos, uma cerimônia oficial acontece no templo de Zeus. O mensageiro proclama em voz alta o nome do grande vencedor olímpico, de seu pai e de sua cidade natal. Em seguida, o atleta é coroado com a sagrada grinalda de oliveira. Os vencedores experimentam a glória e retornam para suas casas como verdadeiros heróis. Bustos e odes são feitos em homenagem aos vitoriosos a fim de propagar e perpetuar suas conquistas para sempre na memória dos homens.

Além da religiosidade por trás dos Jogos, os eventos servem para exaltar as qualidades físicas dos homens jovens e para manter o bom relacionamento entre as cidades.

A cada quatro anos os atletas gregos se reúnem e durante as competições todas as guerras são interrompidas – a chamada trégua olímpica. Os Jogos acontecem até 393 d.C. A Grécia já é subordinada a Roma, quando o Imperador Teodósio se converte ao cristianismo e abole todos os símbolos e rituais reconhecidos como pagãos. Os Jogos Olímpicos são interrompidos por 1500 anos, até o final do século XIX (OLYMPIC.org).

As Olimpíadas recomeçam na Era Moderna a partir dos esforços do Barão Pierre de Coubertin. Decidido a reformar o sistema educacional francês, o Barão se inspira no esporte e nos ideais olímpicos da Grécia Antiga como modelo para o aprimoramento dos homens. Coubertin então propõe, durante um congresso de pedagogia na Universidade Sorbonne, o estabelecimento de um órgão responsável por realizar a cada quatro anos competições reunindo diversas modalidades esportivas e equipes do mundo todo. Em 1896, dois anos após o congresso, institui-se o Comitê Olímpico Internacional (COI), o qual Coubertin preside até 1925 (COB.org).

O Movimento Olímpico é composto pelo COI, Comitês Organizadores dos Jogos, Comitês Olímpicos Nacionais (CONs), Federações Internacionais, associações nacionais, clubes e atletas. Seus princípios são (OLYMPIC.org):

- a) Difundir as qualidades físicas e morais do esporte;
- b) Educar os jovens através do espírito de solidariedade e amizade do esporte, e assim contribuir para um mundo mais pacífico;
- c) Promover o desenvolvimento sustentável através do esporte;
- d) Respeitar a trégua Olímpica;
- e) Democratizar o esporte e proteger os atletas;
- f) Reunir atletas do mundo inteiro a cada quatro nos Jogos Olímpicos.

Desses fundamentos surgem os novos ideais olímpicos de fraternidade, amizade, paz e entendimento universal (PAYNE, 2006, p. 19). Os Jogos Olímpicos são repletos de símbolos, que exaltam esses ideais. Os anéis amarelo, verde, vermelho, azul e preto representam a união dos cinco continentes. O lema olímpico em latim *Citius, Altius, Fortius* – “o mais rápido, o mais alto, o mais forte” – relembra a consagração dos atletas nos Jogos da Antiguidade. Na cerimônia de abertura, um atleta declara em nome de todos

os participantes o juramento: “Em nome de todos os competidores, eu prometo participar nestes Jogos Olímpicos, respeitando e cumprindo com as normas que os regem, no verdadeiro espírito esportivo, pela glória do esporte e em honra às nossas equipes”.

A chama olímpica é um símbolo proveniente dos Jogos da Grécia Antiga. Na Era Moderna, a tocha incorpora todos os significados históricos e religiosos do fogo, por exemplo, o de elemento purificador (COB.org). Antes de iniciar as competições, a tocha percorre um trajeto pré-determinado e é transportada por atletas e cidadãos comuns de diferentes lugares. Sua chama permanece acesa na pira olímpica durante todo período do evento. Hoje, o revezamento da tocha é um momento mágico das Olimpíadas, aguardado por todos que assistem e participam das competições. Há também o Hino Olímpico, executado em todas as cerimônias olímpicas oficiais desde 1958, e a mascote. A partir dos Jogos de Inverno em Grenoble, 1968, a mascote é adotada como símbolo da alegria e festa olímpica (COB.org). Em geral, as mascotes representam a cultura ou a fauna da cidade-sede e servem como embaixadoras das Olimpíadas.

O Barão de Coubertin cria as bases para a realização dos Jogos Olímpicos que atendem ao seu objetivo educacional e de desenvolvimento do ser humano. Como para toda marca, os valores olímpicos são essenciais à formação das percepções que os espectadores, patrocinadores e atletas têm dos Jogos. Os símbolos e rituais disseminam os ideais sugeridos pelas Olimpíadas ao seu público. No entanto, ao longo da história do evento na Era Moderna, existem várias tentativas de apropriação do simbolismo e da exposição dos Jogos para fins que fogem à proposta inicial do Barão.

### **3.2 Política nos Jogos**

Em 1936, as Olimpíadas acontecem em Berlim e pela primeira vez são transmitidas pela televisão. O evento deste ano é freqüentemente lembrado devido à tentativa de Hitler em propagar os ideais do Nazismo. O Chanceler aproveita a exposição que as Olimpíadas conferem à Alemanha para tentar provar a superioridade da raça ariana através das competições. O revezamento da tocha é implementado pela primeira vez nos Jogos desse ano. Segundo o próprio Hitler, a chama olímpica representa a união e paz entre os povos,

porém, não se percebe o mesmo espírito olímpico entre os organizadores. Os princípios de amizade, fraternidade e democracia dos esportes são deixados de lado. Considerados inferiores pelos nazistas, ciganos e judeus são banidos dos arredores do evento. Entretanto, todas as sinalizações anti-semitas são retiradas das ruas a fim de acobertar as práticas repressoras do regime.

Para o Ministro da Propaganda Joseph Goebbels, os Jogos são o cenário perfeito para promover a ideologia do governo alemão. O “mais rápido, mais alto e mais forte” é personificado pelo atleta Siegfried Eigfrid – exemplo do homem ariano loiro, alto e de olhos claros – que entra no estádio olímpico levando a tocha até a pira olímpica. Os atletas alemães têm a missão de obter os melhores resultados e mostrar ao mundo que existe a raça ariana pura e superior a todas. O ditador, porém, vê sua teoria se contradizer quando Jesse Owens, atleta norte-americano negro, vence quatro provas do atletismo, entre as quais a corrida de 100 metros e o salto em distância. Hitler, indignado, mais uma vez fere o espírito olímpico e recusa-se a entregar as medalhas de ouro a Owens e aos outros negros vencedores nas competições (WIKIPÉDIA).

De volta a Alemanha em 1972, o Comitê Organizador quer desfazer a imagem dos Jogos da época nazista e tenta criar um clima de paz e amizade na vila olímpica. Contudo, as recordações das Olimpíadas de Munique são trágicas. O evento corre bem até sua segunda semana, quando um grupo da organização terrorista Setembro Negro invade o prédio da delegação israelense e faz 11 atletas de reféns. Alguns alegam que, para afastar a imagem militar da Alemanha nos tempos de guerra, não há quase seguranças presentes e todos podem circular livremente pela vila. Na noite de quatro de Setembro, homens encapuzados pulam sem dificuldades as cercas que rodeiam os aposentos de Israel e levam armas escondidas dentro de sacolas (ver ANEXOS p. 67).

Durante a invasão ao prédio, um técnico e um atleta israelenses morrem. Dez membros da delegação hospedados no local conseguem escapar. Os terroristas permanecem então com nove reféns vivos. Relatos contam que alguns deles são pessoas infiltradas na organização dos Jogos. O objetivo da ação é negociar a libertação de 234 palestinos e não-árabes presos em Israel junto com dois alemães prisioneiros do sistema penitenciário da Alemanha. O acontecimento somente se torna público quando as competições são interrompidas 12 horas após o primeiro assassinato.

A operação de resgate dos reféns revela-se um completo desastre. A aproximação dos policiais ao local é televisionada para todos os países assim como para os terroristas, que logo ameaçam matar mais dois membros da delegação. Após um dia de intensas negociações, o grupo exige transporte até o Cairo. Sendo assim, os negociadores concordam em levá-los em dois helicópteros até a base aérea da OTAN, onde um avião os espera. Na realidade, o plano é atacá-los no aeroporto antes do embarque e libertar os reféns. Mas, o desfecho do caso é catastrófico. Após a aterrissagem dos helicópteros, inicia-se um tiroteio, um dos criminosos explode uma granada e todos os reféns israelenses, além de policiais e seqüestradores, são mortos (WIKIPÉDIA). A intervenção da polícia alemã é amplamente criticada pela mídia, enquanto a segurança dos Jogos Olímpicos é posta em cheque perante os olhos do mundo todo.

A partir de 1972, os Jogos Olímpicos são completamente sufocados por tensões políticas e crises financeiras. Quatro anos após o massacre de Munique, as Olimpíadas são recebidas por Montreal, Canadá. Nesse ano, a segurança é bastante reforçada devido ao episódio dos jogos anteriores. As Olimpíadas de 1976 são lembradas por conquistas esportivas incríveis, mas também pela má administração de tempo e dinheiro da organização. Enquanto os atletas realizam grandes performances nas pistas e nas quadras, o estádio olímpico não fica pronto a tempo. A instalação de *design* arrojado causa uma imensa dívida para o governo canadense e transforma-se num elefante branco para a cidade. A tocha olímpica – principal símbolo dos jogos – é transmitida via satélite de Atenas para Ottawa através dos impulsos eletrônicos derivados da chama verdadeira. De Ottawa, o fogo olímpico é levado normalmente para Montreal. Após utilizar tantos recursos tecnológicos para acender a tocha, uma tempestade apaga a chama, que é reacendida com o uso de um isqueiro.

Os Jogos de Montreal são os mais caros da história olímpica e representam um enorme prejuízo para o município do Canadá: um bilhão de dólares. Além dos problemas administrativos, as Olimpíadas de 1976 são boicotadas por 28 países africanos e asiáticos. O Congo lidera o boicote em protesto contra a participação da delegação da Nova Zelândia nas competições. O país compete em campeonatos de Rúgbi com a África do Sul, que na época não pode participar dos Jogos por causa do *Apartheid* (Payne, 2006, p.24). Apesar das confusões, o evento de Montreal oferece aos esportes momentos memoráveis. O

principal deles é protagonizado por Nadia Comaneci, uma romena de apenas 14 anos, que conquista um 10 perfeito inédito na história das Olimpíadas.

As tensões políticas tomam conta novamente dos Jogos Olímpicos em 1980, que acontecem na Moscou socialista. Em meio a Guerra Fria, os esportes se transformam num campo de batalha entre norte-americanos e soviéticos. Como revelam os quadros de medalhas, os Estados Unidos são os principais adversários da URSS nas competições. No entanto, em represália à invasão soviética ao Afeganistão, o presidente americano Jimmy Carter declara um novo boicote às Olimpíadas. Junto com os EUA, outros 64 países aliados deixam de comparecer ao evento.

Mesmo com o menor número de nações participantes desde 1956, os Jogos de Moscou são espetaculares. O governo aproveita a oportunidade para exibir a organização e espírito de coletividade da União Soviética e realiza uma festa memorável. Na cerimônia de abertura, coreografias como a pirâmide humana e a bandeira olímpica composta por homens nas arquibancadas causam efeitos impressionantes. O ursinho Misha, a mascote das Olimpíadas de 1980, é um dos mais encantadores até hoje. No encerramento das competições, Misha aparece com uma lagrima no olho e comove a todos os espectadores (ver ANEXOS p.67). As competições desse ano servem como palco para os shows dos atletas soviéticos, que ganham 195 medalhas entre as quais 80 de ouro. O público se revela mais participativo do que em Montreal: cinco milhões de pessoas vão às arenas assistir aos Jogos de 1980 (OLYMPIC.org).

Apesar das turbulências, o nível das competições não decai ao longo das Olimpíadas, porém, por diversas vezes o desempenho dos atletas fica em segundo plano face aos conflitos políticos. A segurança dos participantes é ameaçada, a trégua olímpica é esquecida e ao invés de promover a paz entre os povos, os Jogos Olímpicos viram espaço para protestos e exaltação de ideais antiesportivos. No início da década de 1980, o COI sente o peso dos ataques, da política e da má gestão do Movimento Olímpico. Para os Jogos de 1984, não há candidatos à sede e somente Los Angeles se dispõe a receber o evento. Um dos maiores acontecimentos do mundo é ameaçado de extinção (PAYNE, 2006, p.28).

### 3.3 Como salvar o espírito olímpico?

O boicote aos Jogos de Moscou é a gota d'água para as crises administrativas do Movimento Olímpico. O que se torna claro é que ninguém – COI, CONs, governos e federações – está preparado para lidar com um evento de porte mundial, cujos valores financeiros só tendem a crescer. No episódio de 1980, muitas delegações aderem ao protesto, porque simplesmente não têm recursos para viajar até a Rússia sem o apoio governamental. O boicote causa prejuízos por toda parte. O Departamento de Comércio Americano embarga quaisquer pagamentos da rede de TV americana NBC aos organizadores de Moscou. Em seguida, o embargo é estendido pelo presidente Jimmy Carter ao COI. Estima-se que o déficit provocado pelos Jogos desse ano a NBC fica entre 20 e 40 milhões de dólares. As finanças soviéticas são misteriosas e alguns especulam que a dívida acumulada pelo governo chega a nove bilhões de dólares.

Pouco antes do início das Olimpíadas de Moscou, o COI elege um novo presidente. O espanhol Juan Antonio Samaranch assume o cargo no momento mais delicado dos Jogos Olímpicos da Era Moderna. O novo líder do Movimento Olímpico tem a missão quase impossível de trazer de volta a credibilidade perdida do COI e ajeitar a situação financeira da casa. No início do mandato de Samaranch, o comitê tem pouco dinheiro em caixa e sua única fonte é a receita dos direitos de transmissão, que se encontra ameaçada após o prejuízo da NBC.

Samaranch é um diplomata que na ocasião de sua eleição serve como primeiro embaixador espanhol há três anos em Moscou. Após receber a liderança de um Movimento Olímpico fragilizado, o novo presidente identifica as três prioridades para reverter o estado financeiro e administrativo dos Jogos. Primeiro, decide que o COI precisa se tornar auto-suficiente. Uma sólida base financeira para o Movimento é essencial para a realização dos jogos não continuar a mercê dos interesses de governantes.

O segundo ponto importante é estipular uma agenda para os jogos, que servem aos negócios do Movimento e não aos políticos. A idéia principal é evitar surpresas desagradáveis, como os boicotes orquestrados às vésperas das competições. Para tanto, Samaranch lança mão de suas habilidades diplomáticas e seus contatos com chefes de estado do mundo todo para criar bons relacionamentos com as nações. Através da

diplomacia, Samaranch pretende estabelecer relacionamentos de confiança entre governos e o COI. Com dinheiro no caixa e relações amistosas com os líderes dos países participantes, a festa olímpica deve correr menos riscos de ser prejudicada em meio a protestos e politicagem.

Resta então a Samaranch mais uma preocupação crucial: restaurar a unidade do Movimento Olímpico. O COI, os CONs, os Comitês Organizadores e as delegações são representados por uma mesma bandeira e devem atuar segundo seus valores. Os cinco anéis olímpicos são a marca que designa todos envolvidos diretamente com os Jogos e por isso precisam atuar em harmonia pela preservação e o desenvolvimento das competições. Isso também inclui a idéia que, para dar continuidade ao seu plano de autonomia financeira do Movimento, o COI deve assumir total controle das principais fontes de receita: os direitos de transmissão e os patrocínios. O amadorismo do COI em lidar com dinheiro faz com que os organizadores – igualmente desestruturados – criem seus próprios programas de licenciamento e patrocínio. No entanto, os CONs conseguem sempre tão pouco que mal cobre as despesas administrativas (PAYNE, 2006, p.17-36).

Os princípios criados pelo Barão de Coubertin precisam ser resgatados a fim de reconquistar o prestígio e a confiança nos Jogos. Nesta empreitada, o COI tem ao seu favor o poder inerente à marca olímpica. A história das Olimpíadas, que vem desde a Antigüidade, faz parte da bagagem cultural da sociedade e por isso quase todos têm um vínculo emocional com sua marca. A glorificação e a paz entre os homens através do esporte fascinam. Os valores olímpicos são a razão porque tantos almejam de alguma forma participar dos jogos, portanto, devem ser refletidos em cada aspecto da organização dos eventos. Esse é o maior desafio que o COI enfrenta desde 1980.

### **3.4 Televisão e Jogos Olímpicos**

Existe uma estreita relação entre o desenvolvimento dos Jogos Olímpicos e as redes de televisão. Desde os Jogos de Londres em 1948, acontecem intensas discussões sobre o pagamento por direitos de transmissão das Olimpíadas pela TV, pois as mídias impressas e radiofônicas têm livre acesso. As emissoras de TV chegam a boicotar os Jogos de

Melbourne em 1956, o que depois prova ser um grande erro para as empresas e uma perda para o mundo, que fica sem quaisquer imagens das competições deste ano. Logo, nas Olimpíadas seguintes, o caminho está aberto para as negociações.

No início da década de 1980, as redes de TV norte-americanas são a única fonte de receitas do COI. Em busca da sonhada auto-suficiência, Saramanch recorre à estratégia de marketing norteadada pelas transmissões de TV. Mas, para conseguir obter o máximo em receitas das emissoras após o episódio de Moscou, é preciso adotar uma nova tática de aproximação com seus executivos. Então, para a negociação dos direitos de transmissão dos Jogos Olímpicos de Inverno em Calgary (Canadá), os representantes das redes ABC, CBS e NBC são convidados a Lausanne na Suíça, onde fica a sede do COI. A idéia é afastá-los de seus habitats e realizar um processo transparente.

Durante muitos anos, correm rumores que o COI privilegia a ABC nos processo de licitação, o que abala a confiabilidade da organização perante empresários. Por isso, Saramanch e Dick Pound – responsável pelas negociações – decidem que o processo deve acontecer de forma imparcial, como uma espécie de leilão: o lance mais alto entre os três leva a oportunidade de transmitir os Jogos. Para garantir o sigilo das informações, os representantes entregam suas ofertas em envelopes fechados, simultaneamente, que em seguida são analisados por Pound. Toda vez que os valores oferecidos são muito próximos inicia-se uma nova rodada. A competitividade das emissoras pela cobertura do evento deixa a situação fora de controle. Os executivos da ABC e NBC aumentam seus valores até US\$300 milhões, quantia muito além do que o COI espera. No final, a ABC vence mais uma vez os direitos em um lance de US\$ 309 milhões. A quantia é de US\$ 275,5 milhões a mais que a receita de transmissões dos Jogos de Inverno anteriores em Sarajevo (PAYNE, 2006, p.40).

As negociações desgastantes de Calgary abrem um precedente não muito favorável às Olimpíadas de Verão em Seul. O Comitê Organizador da Coréia chega a Suíça com a ilusão sem fundamento de que podem conseguir até um bilhão de dólares, quantia absurda para essa época. O fuso horário de Seul desvaloriza o investimento, pois grande parte das competições deve ser transmitida de madrugada e de manhã. Além disso, os executivos das emissoras americanas ficam bem mais contidos em seus lances. Acaba que os coreanos retornam decepcionados às suas casas com o valor de três milhões de dólares oferecidos

pela rede NBC (PAYNE, 2006, p.49). É a primeira vez que os direitos para os Jogos de Inverno superam os de Verão.

Para amenizar a tensão das negociações com as emissoras, que ficam cada vez mais irritadas com o escalonamento dos preços por direitos de transmissão, o COI realiza em abril de 1987 uma reunião para debater os novos rumos das coberturas esportivas pela televisão. Todos os executivos reclamam do aumento dos preços e esperam que ninguém mais faça lances absurdos pelos direitos das Olimpíadas. As receitas dos Jogos de Inverno em Albertville caem em relação ao anterior. A CBS consegue transmitir as competições por US\$ 243 milhões, valor que ainda recebe críticas da concorrência. Então, nas negociações pelos Jogos de Barcelona, os valores voltam a subir. A NBC entrega ao COI a oferta vencedora de US\$ 401 milhões (PAYNE, 2006, p. 51).

A verdade é que os Jogos Olímpicos proporcionam às emissoras de TV momentos únicos, que encantam telespectadores e prendem sua atenção aos televisores. As redes norte-americanas registram índices de audiência tão elevados que as concorrentes desistem de fazer uma programação especial para enfrentar a cobertura olímpica. Nas palavras do presidente da divisão de esportes da Fox Network, David Hill (apud PAYNE, 2006, p.43):

“O esporte é a última fronteira de realidade na televisão... quase que a única coisa que pode garantir uma audiência, por causa de sua capacidade de oferecer aos telespectadores de todo globo uma experiência de comunicação comum”.

Apesar de muito tensas as negociações, o relacionamento entre o COI e a televisão é no geral muito bom. Por exemplo, num almoço de Samaranch com o presidente de esportes da ABC surge a idéia de realizar os Jogos de Verão e de Inverno em anos separados. Até então, ambos acontecem no mesmo ano, o que sempre desfavorece a organização das competições de Inverno e torna-se muito oneroso aos Comitês Organizadores e ao mercado publicitário. Samaranch decide, portanto, separá-los completamente, e cria um novo ciclo para os Jogos de Inverno em 1994, com dois anos de diferença para os Jogos de Verão. Esse é um passo importantíssimo para a agenda do COI que aumenta as receitas geradas pelas competições ao Movimento Olímpico.

Mas, uma das reclamações recorrentes das emissoras norte-americanas é a disparidade dos preços que pagam pelos direitos de transmissão em relação aos demais países. Na Europa, a detentora dos direitos é a European Broadcasting Union (EBU –

Sindicato Europeu de Radiodifusão). Em 1984, a EBU paga somente 8,33 milhões pelos Jogos de Los Angeles. A razão pelos baixos honorários é a falta de concorrência. Na época, não há uma rede que faça transmissões gratuitas para toda Europa. Silvio Berlusconi, dono do Canal 5 italiano, oferece US\$ 10 milhões apenas pelos direitos da Itália (PAYNE, 2006, p.53). O COI não aceita, pois o Canal 5 é de acesso limitado a população. Transmitir as competições num canal fechado fere o princípio de democracia dos esportes. Além disso, faz pouco pela propagação dos ideais olímpicos e a promoção dos eventos.

Após as negociações para Calgary – quando o valor pago pelas redes norte-americanas sobe 300% – Samaranch percebe que o desequilíbrio entre EUA e os demais países não pode continuar. Em 1987, o magnata das comunicações Rupert Murdoch aborda o COI pelos direitos dos Jogos de Barcelona nos EUA, Reino Unido, Ásia e Austrália. Logo em seguida, outro gigante da mídia da Europa, Bertelsmann, entra em jogo. As propostas dos dois novos competidores são muito mais atraentes e compatíveis com os valores pagos pelas redes americanas. Samaranch sente-se pressionado a considerar a troca da EBU por um dos grupos interessados. Porém, a questão é delicada, já que uma decisão como essa implica em contrariar um dos princípios do Movimento. Felizmente, a EBU decide aumentar sua oferta para US\$250 milhões na iminência de perder os Jogos para concorrência.

O COI consegue assumir total controle das negociações por direitos de transmissão e constrói a base para a estratégia de firmar contratos de longa duração. A primeira proposta para ter os direitos de vários Jogos parte de uma rede australiana. Com a notícia de que as Olimpíadas são em Sidney em 2000, o Canal 7 australiano decide se antecipar e oferece 75 milhões pelos direitos dos Jogos de Atlanta e Sidney (PAYNE, 2006, p.64). Rapidamente, as demais emissoras do mundo ficam alerta e começam a planejar ofertas semelhantes. Em meados de 1995, a NBC fecha secretamente um contrato de US\$1,25 bilhão pelos direitos de Sidney e dos Jogos Olímpicos de Inverno de Salt Lake City em 2002. As redes ABC, CBS e Fox (de Rupert Murdoch) ficam atônitas com a notícia. A CBS fica especialmente ofendida ao perder a franquia dos jogos de inverno sem qualquer aviso prévio. Poucos meses depois, a NBC estende o acordo para os três jogos seguintes, até 2008, por mais 2,3 bilhões de dólares.

Murdoch não desiste de conquistar a cobertura dos jogos e faz um lance de dois bilhões de dólares pelas transmissões na Europa das competições de verão e inverno até 2008. A EBU oferece 1,4 bilhão e vence (PAYNE, 2006, p.68). Novamente Saramanch explica que dá prioridade a EBU por alcançar uma platéia maior no continente. O COI consegue comercializar os Jogos sem passar por cima de seus fundamentos. Fechar contratos de longa duração, além de gerar receitas importantes para a manutenção do Movimento Olímpico, garante mais tranquilidade ao COI para resolver outros assuntos importantes para a realização dos Jogos e evita as reuniões desgastantes.

Em 2001, o mercado de comunicação está bastante diferente. O desenvolvimento de novas tecnologias como a Internet e o TiVo (sistema que permite aos telespectadores pular os comerciais de TV) prenunciam possíveis mudanças na estratégia de comercialização da cobertura dos Jogos. O sucessor de Saramanch, Jacques Rogge, percebe a necessidade de acompanhar de perto essas mudanças e restabelecer o diálogo com as redes de televisão. Então, os grupos de mídias são convocados a uma nova reunião para debater sobre a evolução e os novos rumos das comunicações. Os objetivos são descobrir no que as transformações implicam para as transmissões dos Jogos e retomar as negociações com as redes de TV norte-americanas. Quando a NBC propõe o acordo bilionário em 1995, o COI é surpreendido por uma notícia muito boa. Os contratos para vários Jogos salvam tempo a Samaranch e Pound e garantem verba para apoiar os CONs e federações internacionais, além dos organizadores. No entanto, a forma como as negociações ocorrem desagrada as demais emissoras, pois não conseguem sequer fazer uma contra-proposta.

Para a negociação da cobertura dos Jogos de 2010 e 2012, Rogge deixa claro que a mesma situação de 1995 não pode se repetir. Dessa vez o ritmo das transações deve ser ditado pelo COI, ou seja, nenhuma oferta fora das salas de reuniões pode ser aceita. Isso tranquiliza as emissoras que em 1995 se sentem injustiçadas pela tática da NBC. O COI também estipula algumas regras para a formulação das propostas. Uma única empresa deve ser responsável pelas transmissões de TV e as novas plataformas (Internet, banda larga, etc). Portanto, cada grupo tem de elaborar um pacote que melhor otimize seus recursos para promover os Jogos. As propostas devem ser apresentadas antes do anúncio das cidades-sede dos Jogos em questão.

A rodada de negociações acontece novamente em Lausanne em 2003. Dos cinco grupos convidados a participar do processo, comparecem a ABC, a NBC e a Fox Networks. A ordem das apresentações é decidida por sorteio. Novamente, a NBC sai vitoriosa após apresentar uma proposta que eleva a cobertura dos Jogos a um compromisso com a promoção da marca olímpica. A NBC oferece dois bilhões de dólares pelas transmissões nos EUA, propõe um aumento significativo de horas para a cobertura das competições, promete US\$ 10 milhões de fundos para um sistema de biblioteca interativa do acervo olímpico, e mais centenas de milhões em outras ações promocionais. A parceria envolve inclusive a General Eletrics, empresa dona do grupo NBC, que pela primeira vez se envolve em um programa de patrocínio global (PAYNE, 2006, p.77).

O COI atinge seu objetivo de criar uma base financeira sólida para o crescimento do Movimento Olímpico. A confiança nos Jogos é restabelecida no mercado e logo muitas empresas e governos aparecem interessadas em fazer parte da família olímpica. Na competição pela sede das Olimpíadas de 2012, nove cidades se candidatam ao posto. Os Jogos contrariam as previsões de alguns que no início do milênio acreditam que o advento de novas mídias pode reduzir seu valor. Enquanto a audiência televisiva diminui nas últimas décadas, as competições olímpicas apresentam aumentos substanciais nos índices a cada evento. Por isso, ainda é possível esperar por novas rodadas emocionantes de negociações para os direitos dos Jogos de 2014 e 2016.

A televisão continua a ser a principal fonte de receitas do Movimento, porém, sua importância vai além. A cobertura televisiva é essencial para a promoção da marca olímpica e propagação de seus ideais. No Brasil, a Rede Globo subestima o valor das Olimpíadas e a disposição da concorrência. O maior grupo de mídia do país acaba de perder os direitos dos Jogos de Londres 2012 para a Record, cujo lance de US\$ 30 milhões dobra o preço pago pelas Olimpíadas de Pequim (FOLHA ONLINE). A concorrência pelos Jogos Olímpicos mais uma vez aumenta seu valor.

### 3.4 Bons parceiros

O Movimento Olímpico hoje possui duas grandes fontes de receitas, os direitos de transmissão (principal) e os patrocínios. Quando Samaranch assume a presidência do COI, patrocinar os Jogos é uma aventura cansativa e frustrante para as empresas interessadas. Na época, os Comitês Organizadores são os responsáveis por captar patrocínios, porém, o esquema revela-se ineficiente e confuso. Os direitos de uso da marca olímpica são restritos à cidade-sede. Para o patrocinador estender sua campanha para outros países precisa da autorização de cada um de seus CONs, o que torna uma estratégia de marketing global praticamente impossível.

No início da década de 80, Samaranch decide que para organizar o Movimento Olímpico e garantir seu sustento o COI deve assumir o controle dos patrocínios e formular uma estratégia de marketing. Para essa empreitada, o presidente recorre a seu amigo Horst Dassler, herdeiro da fabricante de calçados esportivos Adidas, e sua agência de marketing esportivo ISL. Na verdade, o relacionamento de Dassler com os Jogos Olímpicos começa anos antes em Melbourne, 1956. Ainda garoto, Dassler é enviado à Austrália pelo seu pai, Adi Dassler, para distribuir gratuitamente calçados aos atletas. Como resultado da visita, nos Jogos de 1960 75% dos participantes usa tênis Adidas.

Em 1982, Dassler faz uma apresentação das suas idéias para o programa de marketing olímpico e alerta: “Vocês que formam o Comitê Olímpico Internacional têm em mãos o bem mais precioso e requisitado do mundo. Ainda assim, os anéis olímpicos são a marca registrada mais inexplorada. Nenhuma grande empresa do mundo toleraria tal situação” (PAYNE, 2006, p. 90). Em 1983, Michel Payne – então gerente de projeto olímpico da agência West Nally – se junta a Dassler e a Juergen Lenz, da agência ISL, para criar o que hoje é conhecido como TOP – The Olympic Partners (“Os Parceiros Olímpicos”). A nova idéia de patrocínio é agrupar todos os direitos do Movimento Olímpico (COI, CONs e organizadores) em um programa de quatro anos que engloba os Jogos Olímpicos de Inverno e os Jogos Olímpicos de Verão. Assim, os patrocinadores podem ingressar numa estratégia de marketing global sem ter de lidar com múltiplas entidades. O único responsável pelas transações passa a ser o COI (PAYNE, 2006, p.92).

O objetivo do COI é estreitar o programa nos Jogos de Seul, 1988. Apesar de descontentes com a perda de autonomia sobre as receitas de patrocínio, pouco a pouco, os CONs aderem ao TOP. Também não é simples conseguir empresas para fazer parte do programa. Inicialmente, apenas Coca-cola, Kodak e Fedex garantem participação. As outras empresas interessadas demoram a aparecer. Samaranch procura diretamente o presidente do conselho da American Express (Amex) para tentar persuadi-lo, mas não tem sucesso. No final de 1985, todos temem que o TOP pode não sair do papel, mas para surpresa de todos a Visa demonstra-se interessada ao receber um telefonema da equipe de marketing do COI.

A Visa atua no segmento de cartões de crédito e deseja realizar um programa de marketing global que atenda aos 20 mil bancos afiliados em 150 países. A empresa busca uma estratégia para alcançar um público mais sofisticado e melhorar sua imagem no mercado de turismo e entretenimento, dominados na ocasião pela Amex. Ao receber a proposta, o vice-presidente de marketing logo percebe que os Jogos Olímpicos são a oportunidade que a Visa procura. A empresa adere ao TOP e faz um acordo de US\$ 14,5 milhões (PAYNE, 2006, p.99).

A quinta empresa a firmar a parceria é a 3M, um conglomerado que fabrica milhares de produtos altamente diversificados. Por causa de tanta variedade, a marca 3M é pouco reconhecida, apesar do sucesso de seus produtos, como o Post-it. Logo, a empresa vislumbra nos Jogos a possibilidade de promover a instituição como um todo e unificar sua imagem institucional internacionalmente. A surpreendente notícia que cinco empresas já compõe o TOP agita o mercado. Em pouco tempo, mais quatro empresas entram no programa: Philips, Time-Sports Illustrated, Matsushita-Panasonic e Brother Industries. Sendo assim, o TOP I conta com a participação de nove empresas e gera 95 milhões de dólares em receita.

O TOP surge com uma proposta diferente de patrocínio esportivo. Muitas empresas estão acostumadas a patrocinar eventos apenas para expor suas marcas em uniformes, nos locais de competição e nos cerimoniais. No entanto, tudo isso é terminantemente proibido no programa. A ausência de publicidade nos Jogos preserva a imagem olímpica – que não pode ser distorcida pela comercialização da marca – e abre a mente dos patrocinadores para novas formas de explorar a associação com o maior e mais antigo acontecimento esportivo. Os parceiros têm direitos sobre a categoria de produtos determinada no acordo e podem

desenvolver programas de marketing com todas as entidades do Movimento Olímpico. Algumas das oportunidades que os patrocinadores usufruem são: direito ao uso de imagens e símbolos olímpicos em seus produtos, preferência na compra de espaço publicitário das transmissões olímpicas, concessões para explorar as vendas e promoções de seus produtos em stands e lojas nos locais dos Jogos, proteção contra o marketing de emboscada e reconhecimento pela parceria com o Movimento (OLYMPIC.org).

O acordo de quatro anos proporciona tempo para as empresas colocarem as Olimpíadas no centro de seus programas de marketing e desenvolverem ações que explorem e fortalecem a associação com a marca olímpica durante todo esse período. Além de permitir estratégias promocionais para o público em escala global, a aliança com os Jogos Olímpicos oferece oportunidades para fidelizar clientes e incentivar funcionários. Utilizar o mote dos Jogos é uma excelente forma de estimular trabalhadores, unificá-los em prol dos mesmos objetivos corporativos e cultivar o espírito de equipe da empresa como um todo (PAYNE, 2006, p 111).

O compromisso dos patrocinadores não é somente financeiro e implica participar ativamente da concretização das competições. Os parceiros disponibilizam produtos, serviços, tecnologias, inteligência e pessoal para as operações (OLYMPIC.org). A realização das Olimpíadas serve muitas vezes para as empresas testarem novas idéias e tecnologias perante a platéia mundial. Isso representa um certo risco, mas também uma grande chance de divulgar novidades, aumentar o uso de produtos, ganhar credibilidade no mercado e se posicionar à frente da concorrência. Em Sidney, a Kodak estabelece um centro de imagens clínicas avançadas para atender aos atletas. A empresa oferece diagnósticos imediatos e ainda possibilita aos médicos dos Jogos fazer consultas remotas com especialistas do país de residência do paciente. Nos Jogos de Atlanta, Visa e Coca-cola testam o uso dos *smart cards*, respectivamente, em seus cartões de valor acumulado e para monitorar suas máquinas de refrigerantes (PAYNE, 2006, p.112).

Nem sempre os testes são bem sucedidos e chegam a por em risco a imagem da empresa e as operações do evento. A IBM tem uma história de longa data com as Olimpíadas, desde 1960. A empresa faz parte de um consórcio de diferentes fornecedoras de tecnologia para as operações de sistemas de rede e resultados. Neste caso, a Big Blue é encarregada de equipamentos, enquanto outras se responsabilizam pela integração de

sistemas e soluções específicas. Mas, para os Jogos de Atlanta, a IBM decide que deve assumir todas as operações tecnológicas. A gigante vende bem a idéia para o COI, que acha interessante a possibilidade de gerenciar somente uma empresa. O objetivo da IBM é aprimorar sua imagem ao apresentar novas soluções tecnológicas integradas (PAYNE, 2006, p. 210).

O projeto é muito ambicioso e requer sistemas de alto nível. A Big Blue faz ampla divulgação na mídia sobre seus avanços tecnológicos para os Jogos. No entanto, as Olimpíadas começam, o sistema de resultados não funciona e provoca uma imensa confusão. A imprensa é diretamente afetada, pois depende dos resultados gerados para preencher as páginas dos jornais do dia seguinte. Logo, a mídia inicia um grande ataque contra a IBM. Seis dos sete sistemas complexos que a empresa desenvolve funcionam perfeitamente, mas, infelizmente, a falha ocorre justo naquele que abastece os jornais e agências de notícias. Aos poucos a situação se normaliza e a mídia muda o foco de sua cobertura. Após os Jogos, a empresa declara não sentir resíduos negativos do episódio, pois todos do meio reconhecem o desafio que é elaborar sistemas que atendam a demanda de um evento tão grande.

Dois anos depois, em Nagano, a IBM põe sua tecnologia a prova novamente. Mas, dessa vez a empresa é mais precavida, realiza vários testes, aumenta o contingente de funcionários para trabalhar durante o evento e constrói sistemas *back-up*. Os sistemas funcionam perfeitamente, porém, os custos operacionais dispararam. Por causa de discordâncias quanto ao orçamento de tecnologia e a cerca dos direitos sobre a Internet, a IBM e o COI decidem não renovar a parceria. Em Sidney, a Big Blue enfrenta seu último desafio olímpico e se despede após ter cumprido sua tarefa com louvor. A empresa encerra a parceria olímpica satisfeita e afirma que sua imagem perante o grande público realmente melhorou (PAYNE, 2006, p.216).

A aliança mais bem sucedida dos Jogos Olímpicos é, sem dúvida, com a Coca-cola. A história da famosa fabricante de bebidas se mistura com a das Olimpíadas. A empresa e o evento crescem juntos e hoje suas marcas estão entre as mais valiosas do mundo. A parceria se inicia há quase 70 anos, quando a equipe americana chega aos Jogos de Amsterdã com mil caixas de refrigerantes Coca-cola. A partir de 1928, a empresa participa de todas as edições das olimpíadas, proporciona inúmeros acontecimentos emocionantes para atletas e

espectadores, além de se envolver em outras atividades de apoio ao Movimento. Por isso, ao ser convidada para ingressar no TOP, a companhia não hesita.

A Coca-cola tem papel importante na promoção do espírito e da marca olímpica. A empresa é uma das responsáveis pelo principal ritual dos Jogos, o revezamento da tocha. Além de patrocinar esse momento mágico, desde 1992, a empresa seleciona e transporta milhares de pessoas do mundo todo para fazer parte do revezamento. Outro acontecimento popular das competições que a Coca-cola incentiva é a troca de *pins* (broches). Em Calgary, a empresa inaugura o primeiro *Pin Trading Centre* (“Centro para Troca de *Pins*”), que se revela um grande sucesso de público a cada edição. O *Pin Trading Centre* é um local para congregar pessoas de toda parte e celebrar os ideais olímpicos de amizade e fraternidade (THE COCA-COLA COMPANY.com).

Apesar do excelente relacionamento entre a companhia e o COI, a Coca-cola também passa por momentos delicados ao longo da história dos Jogos. Um episódio difícil para empresa acontece quando Atlanta é eleita sede das competições de 1996. A cidade é mundialmente conhecida por abrigar a matriz da Coca-cola e sua maior concorrente é Atenas, que deseja trazer os Jogos de volta para casa em seu centenário. Contrariando as expectativas de todos, a candidata norte-americana vence. Depois de perder os Jogos para Atlanta, a Grécia faz um grande escarcéu na mídia e acusa a Coca-cola de corromper os jurados. A companhia tenta esclarecer que não tem poder algum sobre a escolha das sedes, porém, não consegue conter os noticiários. A empresa vê sua participação no mercado grego despencar e leva anos para recuperar sua posição (PAYNE, 2006, p.104).

Às vésperas dos Jogos de Sidney, a empresa é novamente pressionada. Dessa vez, os ataques partem do Greenpeace, que protesta contra a emissão de gases HFC dos sistemas de refrigeração da Coca-cola. Como o tema das Olimpíadas de Sidney é meio-ambiente, a ONG lança uma campanha agressiva: “Jogos verdes, patrocinadores sujos”. O que está em jogo é a reputação da companhia e do Movimento Olímpico. Diante da situação, a Coca-cola anuncia a redução progressiva dos gases até as Olimpíadas de Atenas. Os ânimos se acalmam e a empresa deixa de ser uma vilã para se transformar em modelo de instituição socialmente responsável (PAYNE, 2006, p.113). Durante as competições de Sidney, a Coca-cola faz sua parte pelo meio-ambiente e distribui suas bebidas em copinhos biodegradáveis (THE COCA-COLA COMPANY.com).

O TOP proporciona às empresas oportunidades ímpares para suas estratégias de marketing global. Ao longo dos anos, algumas empresas deixam escapar a oportunidade de se juntar a um seleto grupo de no máximo 12 empresas e se arrependem, como a American Express. Nos primeiros três anos de aliança com o Movimento Olímpico, a Visa vê seu volume global de vendas aumentar em 18%. Os resultados de suas campanhas e promoções crescem 17% com o uso de imagens olímpicas. O número de cartões Visa no mercado aumenta em 21%. Além disso, a Visa bate a concorrente Amex e seu cartão passa a ser o melhor para viagens internacionais, segundo as opiniões de consumidores (PAYNE, 2006, p. 102).

Em 1996, a Motorola perde a chance de fazer parte do TOP, porque, em cima da hora de assinar o contrato, a empresa decide reduzir o valor do compromisso em US\$ 10 milhões. Rapidamente, o COI entra em contato com a Samsung, que não perde tempo e fecha o acordo. Na época, a empresa coreana ocupa a 96ª posição no ranking da Interbrand. Em 2007, a Samsung está na 21ª colocação, bem à frente da Motorola (PAYNE, 2006, p.108).

A taxa de renovação dos contratos do TOP é de 90%, a maior prova de sucesso do programa (PAYNE, 2006, p. 115). Atualmente, quatro das 12 empresas integrantes fazem parte do programa desde sua inauguração para os Jogos de Seul. O apoio da Coca-cola já está garantido até 2020 (BRANDWEEK). No quadriênio de 2001-2004, os patrocínios são responsáveis por 34% das receitas do Movimento (OLYMPIC.org). O COI consegue organizar suas finanças e conquista parceiros comprometidos com a marca olímpica, que sabem explorar o potencial da aliança e trazem benefícios a ambas as partes.

### **3.5 Uma cidade olímpica**

Uma das conseqüências do aumento das receitas geradas por patrocínio e direitos de transmissão é o crescente interesse de governos em receber os Jogos Olímpicos. A disputa entre sete cidades pela sede das Olimpíadas de 2016 contrasta com a situação que o Movimento vivencia no início dos anos 80. Com mais dinheiro a disposição, o COI decide mudar a fórmula da partilha de receitas. Até 1992, 70% da renda vai para os Comitês

Organizadores e 30% fica para a família olímpica. Mas, como organizadores começam a declarar lucros, Samaranch refaz a divisão e deixa 60% para a organização dos Jogos e 40% para o resto do Movimento Olímpico (PAYNE, 2006, p.56). Mesmo com a redução em 10%, os valores destinados à cidade-sede continuam cada vez mais atraentes.

Há alguns anos, esportes entram no pacote de propriedades que tornam uma cidade mais atraente para seus moradores, investidores e turistas (BERG et alii, 2002, p.10). Sendo assim, abrigar um evento do porte das Olimpíadas se transforma em uma grande chance de promover a cidade e aprimorar sua imagem junto a diversos públicos. Conseguir realizar os Jogos também vira atestado de competência e visão do governo. De fato, para sediar as competições, as cidades costumam passar por uma série de reformas a fim de criar a infraestrutura necessária para receber 200 delegações, milhares de atletas, veículos de comunicação e um imenso contingente de turistas. Portanto, ser a cidade-sede implica em assumir uma grande responsabilidade, mas também é uma incrível chance de se projetar para o mundo.

Atualmente, as Olimpíadas servem de vitrine para suas cidades, e não é por acaso. A escolha e preparação da cidade-sede é um ponto crucial nos planos de Samaranch para promover os Jogos Olímpicos e agregar valor à sua marca. Ao assumir a presidência do COI, Samaranch logo percebe que o visual das cidades é importante para criação de imagens olímpicas de impacto. Durante as duas décadas seguintes, o presidente do COI se dedica ao desenvolvimento de um projeto denominado “Visual dos Jogos”, cujo objetivo é cuidar da apresentação da cidade-sede e transformá-la num palco perfeito para o espetáculo olímpico (PAYNE, 2006, p.179).

Algumas cidades candidatas também enxergam as Olimpíadas como um trampolim para seu crescimento. Barcelona é um exemplo famoso de cidade-sede que consegue dar um grande salto em seu desenvolvimento e realiza diversas obras de urbanismo importantes sob o pretexto dos Jogos. O mundo inteiro reconhece a incrível metamorfose de Barcelona, que passa de cidade industrial portuária para um atraente destino turístico e de negócios. Após a cidade catalã ser indicada como a próxima sede, um plano estratégico é montado pela prefeitura a fim de utilizar o evento como o primeiro passo para um objetivo maior: consolidar Barcelona como uma importante metrópole europeia (BERG et alii, 2002, p.17).

Sendo assim, grandes obras são realizadas com o propósito de tornar a cidade mais atraente, como a modernização do aeroporto, a abertura de novas estradas, a revitalização do centro da cidade e a reforma incrível da orla de Barcelona. As locações olímpicas são escolhidas de acordo com os planos urbanísticos para a cidade. Os organizadores tentam não sobrecarregar certas áreas da cidade já muito exploradas, procuram reanimar outras pouco aproveitadas e exploram o potencial das regiões próximas ao mar. Preocupada com a utilidade das instalações olímpicas após o término dos Jogos, a organização de Barcelona opta por fazer locações multifuncionais. Na realidade, os investimentos diretamente relacionados a esporte representam apenas 9% do orçamento das reformas e correspondem à renovação do estádio olímpico e à construção de mais 15 instalações (BERG et alii, 2002, p.17).

Barcelona se transforma num lugar belíssimo e convidativo. Durante os Jogos Olímpicos o mundo inteiro vê as imagens de uma cidade moderna e animada. Como resultado, nos seis anos que seguem as Olimpíadas, Barcelona experimenta um grande incremento no segmento de turismo. Entre 1992 e 1998, o número de visitantes e de pernoites quase dobra. Enquanto entre 1990 e 1992 a maioria dos turistas vai a cidade a negócios, em 1998, 51,8% escolhem Barcelona como destino turístico de férias (BERG et alii, 2002, p.19).

A cidade de Barcelona é a primeira a levantar os padrões da identidade visual dos Jogos. De início, o COI é surpreendido por uma mascote muito vanguardista, Cobi. Inspirado na genialidade de artistas cubistas e surrealistas espanhóis, como Salvador Dali e Pablo Picasso, o designer se empolga e cria a figura quase incompreensível de um cachorro. O COI chega a cogitar a possibilidade de vetar a mascote, mas decide aderir à idéia e Cobi vira um grande sucesso. O Comitê Organizador demonstra-se bem sintonizado com os planos de Samaranch para o “Visual dos Jogos” e tranquiliza a todos do COI.

A produção das cerimônias de abertura e encerramento é entregue a Luis Bassat, diretor de criação da agência Olgvy e Matter para a Europa. Bassat faz um admirável trabalho e cria vários momentos marcantes, como o acendimento da pira olímpica através de uma flecha de fogo atirada pelo arqueiro Antonio Rebollo. A abertura das Olimpíadas fica marcada para sempre na memória de todos devido a emocionante performance de Freddie Mercury e Montserrat Caballé, que juntos cantam o tema “Barcelona” e o sucesso

“How can I go on”. Na ocasião, Bassat define as cerimônias como “o maior spot comercial de sua carreira” (PAYNE, 2006, p.181).

A repercussão na mídia sobre as Olimpíadas de 1992 é incrivelmente positiva. Os Jogos de Barcelona acontecem num momento especial. São os primeiros Jogos após o fim da União Soviética e a queda do muro de Berlim. Na mesma época, a apartheid na África do Sul começa a desmoronar (PAYNE, 2006, p.181). Hoje, a lembrança de Barcelona como cidade olímpica continua viva na mente de todos que assistem aos Jogos de 92. A cidade cultiva sua imagem turística e permanece como referência nos esportes, devido ao sucesso conquistado pelo seu clube Futbol Club Barcelona.

Infelizmente, a sucessora Atlanta não consegue abrigar as Olimpíadas com o mesmo espírito e alegria. A ganância dos organizadores, que vislumbram as competições como uma forma de obter ganhos em curto prazo, estraga o clima de festa olímpica da cidade. Ao invés de zelar pela imagem de Atlanta, Comitê Organizador e governo permitem que o centro da cidade se transforme num grande mercado, repleto de lojas, stands e camelôs. A bagunça é tanta que em certo ponto um produtor da NBC, responsável pelas transmissões dos Jogos, proíbe filmagens do centro de Atlanta. A cidade norte-americana não agrega valor à marca olímpica e ainda perde a chance de mostrar ao mundo suas qualidades (PAYNE, 2006, p.183).

Já as duas últimas sedes, Sidney e Atenas, são motivo de orgulho para o Movimento Olímpico. Desde que Sidney se candidata, a Comissão Australiana de Turismo estuda todos os potenciais benefícios de abrigar os Jogos. A previsão de atrair 1,7 milhão de visitantes entre 1997 e 2004 junto com 3,5 bilhões de dólares australianos animam todos a fazer uma festa inesquecível (PAYNE, 2006, p. 193). Em Sidney, Samaranch vê seu projeto de “Visual dos Jogos” se concretizar e cada canto da cidade parece exaltar as Olimpíadas. A marca dos Jogos ganha destaque especial com a construção de anéis olímpicos gigantescos, feitos de 35 toneladas de aço, que são suspensos sobre a ponte Harbour, símbolo de Sidney.

Depois de perder o centenário das Olimpíadas, a Grécia aguarda por uma nova oportunidade de trazer os Jogos de volta as origens. Atenas abraça a oportunidade ao ser apontada como sede dos Jogos de 2004. Nos anos que seguem a indicação, a organização sofre um verdadeiro ataque de críticas da mídia mundial. Ninguém acredita que as obras podem ser concluídas a tempo e prenunciam uma catástrofe. De fato, alguns aspectos da

capital grega são preocupantes para o COI. A cidade não tem qualquer controle sobre a publicidade nas ruas e sofre com a poluição visual. Além disso, camelôs que vendem bugigangas ocupam todos seus principais pontos turísticos. O governo da Grécia a princípio não colabora muito com o Comitê Organizador e dificulta o trabalho;

Após alguns atritos entre o governo, o Comitê Organizador e o COI, todos acertam o passo e se unem em prol da realização dos Jogos. O espírito olímpico toma conta da Grécia a fim de provar a mídia errada e mostrar ao mundo por que Atenas merece sediar as Olimpíadas. São realizadas verdadeiras faxinas na cidade para remover as publicidades ilegais e o resultado final deixa todos os críticos extasiados. Após a cerimônia de abertura, não demora muito para os pedidos de desculpas surgirem nos jornais do mundo todo.

Orgulhosa por receber um evento tão importante para a história do país, Atenas faz de cada ritual olímpico um momento de destaque. Nesses jogos acontece o maior revezamento da tocha de todos os tempos. A chama olímpica percorre 78 mil quilômetros, passa por 33 cidades de 26 países e cruza os cinco continentes (PAYNE, 2006, p.278). Em 2004, os organizadores dos Jogos de Atenas retomam o ritual da premiação dos tempos antigos e coroam os vencedores com grinaldas de oliveira junto com a entrega das medalhas.

Os anéis olímpicos atuam como agentes de desenvolvimento das cidades que os recebem. Barcelona, Sidney e Atenas são os grandes exemplos de cidades que se transformam e ganham prestígio mundialmente com a realização dos Jogos Olímpicos. As cidades européias redefinem o lugar de seus países na Europa. Antes conhecidos como os primos pobres do continente, Espanha e Grécia apagam se colocam como países de grande potencial. Sidney faz o mesmo pela Austrália e posiciona o país no mapa. A distante região da Oceania deixa de ser apenas a terra de aborígenes e cangurus e vira roteiro para viagens de férias e intercâmbios culturais.

Em 2007, a consultoria FUTURE BRAND coloca a Austrália como o país com a marca mais forte da atualidade. A partir de uma pesquisa, a consultoria destaca aqueles países que melhor “vendem” suas qualidades ao mundo. Curiosamente, Espanha e Grécia também estão entre os 10 da lista. As cidades-sede alcançam esse destaque, porque percebem a importância de se aliarem à marca olímpica e imprimem seus ideais em cada

aspecto da organização de seus Jogos. Como resultado, tornam-se cidades olímpicas inesquecíveis e os anéis ficam cada vez mais fortes.

### **3.6 Heróis**

A memória olímpica possui um grande acervo de imagens impressionantes das competições, premiações e cerimônias. De certa forma, os filmes e fotos refletem também o contexto histórico de cada um dos Jogos Olímpicos. Os eventos atravessam o século 20 e chegam ao novo milênio mais imponentes do que nunca. Apesar do sucesso financeiro dos Jogos só chegar nas suas últimas quatro edições, o êxito esportivo garante um baú de maravilhosas recordações que vem desde os primórdios das Olimpíadas da Era Moderna. Sem dúvida alguma, o valor da marca olímpica mora principalmente nas associações que seu público faz entre os anéis e momentos de alegria, superação e dor.

Algumas dessas imagens guardam para sempre os feitos heróicos e o espírito olímpico de atletas como Vanderlei Cordeiro. No quilometro 36 da maratona em Atenas 2004, o brasileiro é empurrado para fora da pista e mesmo assim continua a prova para conquistar o terceiro lugar. A ginasta Kerri Strug em Atlanta 1996 completa sua série com o pé torcido e garante o ouro à equipe norte-americana. O abraço entre Derartu Tulu, da Etiópia, e a atleta sul-africana Elana Meyer anuncia o fim da apartheid, em 1992. Em Montreal 1976, Nadia Comaneci dá um show de perfeição e conquista o primeiro 10 da história olímpica. Em plena Alemanha nazista (1936), Jesse Owens vence quatro medalhas e recebe o apoio do seu oponente alemão Lutz Long (ver ANEXOS p.67).

Em 1968, nos Jogos de Inverno de Grenoble, pela primeira vez os atletas olímpicos são “humanizados” para os telespectadores. Nesse ano, o presidente de esportes da rede ABC decide encarregar uma pessoa de escrever as minibiografias dos competidores, que são lidas pelos locutores ao longo das transmissões (PAYNE, 2006, p.45). Esse é um passo importante para envolver mais a audiência com as competições e torná-la participativa. Distante dos jogos, o público da TV passa a ter mais interesse pela cobertura do evento ao se emocionar com as histórias dos atletas.

Quando Samaranch inicia seus planos para recuperar as finanças e a credibilidade do Movimento Olímpico, muitos recriminam suas decisões. Os críticos alegam que os ideais olímpicos podem ser corrompidos pela comercialização das Olimpíadas e reprovam cada passo do COI a caminho da profissionalização (PAYNE, 2006). Realmente, os princípios de amizade, fraternidade e paz não combinam com cifras exorbitantes e não devem ser reféns do capitalismo. No entanto, os Jogos Olímpicos precisam acompanhar as mudanças que o mundo sofre ao longo dos anos e para sobreviver recursos financeiros são necessários.

Durante todo seu mandato, Samaranch trabalha não para obter lucros e enriquecer, mas para garantir a continuidade das Olimpíadas. As normas que estabelece para direitos de transmissão, patrocínio e escolha das cidades-sede são pensadas para preservar ao máximo os princípios do Movimento e manter o foco dos eventos na marca olímpica (PAYNE, 2006). Os Jogos Olímpicos caminham sobre uma linha tênue entre o crescimento sustentável e a comercialização exagerada. O ex-presidente do COI está longe de ser uma unanimidade, mas o que se observa até agora é um grande sucesso das estratégias concebidas por Samaranch. Assim como seus atletas, as Olimpíadas protagonizam uma história de superação das dificuldades e reviravolta do destino.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do processo de profissionalização dos Jogos Olímpicos possibilita contemplar os conceitos explanados no início do trabalho. A história narrada no terceiro capítulo serve como um grande exemplo de gerenciamento dos valores de uma marca. O que se pode concluir do caso de comercialização das Olimpíadas é que a melhor forma de se criar uma base financeira sólida para o crescimento é preservar os princípios que regem a marca desde sua origem. Como explicado no primeiro capítulo, a identidade da marca é a sua “alma”. Na década de 1980, o COI toma a decisão acertada de proteger os ideais olímpicos aos quais a marca dos anéis é associada. Passar por cima dos conceitos de amizade, fraternidade e paz que são vinculados aos jogos é o caminho mais rápido para sua ruína.

Os relatos sobre as Olimpíadas de Berlim, Munique, Montreal e Moscou servem para ilustrar as falhas que o Movimento comete durante anos, que levam à quase falência do COI e extinção dos eventos. A apropriação das competições para fins políticos, o desrespeito à trégua olímpica e a desunião dos comitês reduzem progressivamente a importância dos Jogos enquanto maior e mais antigo acontecimento esportivo da História das sociedades. O que Samaranch e sua equipe tentam fazer é resgatar esse prestígio que existe no imaginário coletivo de todos.

As estratégias do COI para valorização e promoção das Olimpíadas resguardam a identidade de sua marca e buscam administrar os significados que seus anéis produzem. Daí surgem o interesse na propagação das imagens heróicas pela televisão, a importância do visual das cidades-sede e a preocupação em formar alianças com corporações comprometidas em promover a marca olímpica. Toda a rede de relacionamentos entre o Movimento, empresas e governos tem por objetivo criar caminhos que facilitem a identificação do público com os anéis olímpicos e que estimulem seu apelo emocional.

Como se observa a partir do relato dos Jogos de Atlanta em 1996 e sobre a experiência da IBM, essas associações também implicam em grandes riscos, que prejudicam todas as partes envolvidas. Por isso, o compromisso e o esforço coletivo são cruciais. As Olimpíadas, por causa de seus conceitos fundamentais, estimulam este tipo de comportamento. Por isso, a maioria das alianças que se formam nesse processo de

revitalização dos jogos é bem sucedida. Hoje, as percepções sobre as Olimpíadas vão além dos esportes, superam a política, e se relacionam com o desenvolvimento social.

A família olímpica tem em mãos um dos maiores símbolos do mundo, identificado e respeitado nos cinco continentes. Os Jogos Olímpicos participam de várias transformações do mundo, por isso muitos dos seus insucessos acontecem devido ao contexto histórico. Mesmo assim, episódios como a camaradagem entre Jesse Owens e seu adversário Lutz Long em 1936 revelam a capacidade dos Jogos Olímpicos em quebrar barreiras e se posicionar na vanguarda do seu tempo. A reestruturação do Movimento Olímpico acompanha desde o início a transformação dos esportes em negócio. O COI é um dos pioneiros do processo de profissionalização das entidades esportivas.

O pioneirismo do COI também está no tratamento da marca olímpica como o bem mais valioso da organização. O Movimento segue a tendência das empresas da década de 1980 e adota o *branding* em seu caminho para recuperação financeira. A evolução tecnológica e as transformações do mercado aumentam os custos para a realização dos eventos, tornando-se indispensável o apoio de corporações privadas. A necessidade em comercializar os Jogos Olímpicos deixa clara a presente importância dos esportes se aliarem com o empresariado para se sustentarem e crescerem.

O relato do processo de reestruturação do Movimento também revela o potencial de eventos esportivos em desenvolver as cidades onde se hospedam. A marca olímpica congrega uma série de investidores interessados na promoção dos Jogos Olímpicos, o que gera lucros para os organizadores das competições e possibilita melhorias nas cidades que em outra ocasião podem levar décadas para serem concluídas. Com a realização da Copa do Mundo em 2014 e talvez das Olimpíadas de 2016, o Brasil está diante de uma oportunidade para efetuar transformações urbanísticas e sociais importantes. É a chance do país mostrar ao mundo suas qualidades e “vender” melhor suas cidades como destinos turísticos atraentes. Para os esportes brasileiros, abrigar eventos de tamanho porte significa um grande estímulo para seu amadurecimento.

As mudanças de gestão fazem do Comitê Olímpico Internacional uma das entidades esportivas mais respeitadas e admiradas atualmente. Isso é fundamental para que o Movimento continue recebendo apoio. A imagem de uma instituição afeta o comportamento dos investidores. Confederações e clubes desorganizados afastam

patrocinadores, pois não transmitem confiabilidade. As empresas desejam investir em projetos que garantam retorno. Como nos esportes ainda é difícil calcular o retorno do investimento, a imagem de suas entidades é talvez a única segurança que seus patrocinadores podem ter.

A competência de Samaranch e de sua equipe são inegáveis. Seu trabalho recoloca os Jogos Olímpicos em posição de destaque na mente de espectadores do mundo todo. Na realidade, o grande diferencial das Olimpíadas é suas raízes históricas, que conferem à sua marca uma excelente porta de entrada para se relacionar com seus públicos. O que o COI faz é reavivar a significância da marca olímpica na imaginação das pessoas. Esse é o desafio que todas as corporações de mais idade enfrentam. Como ser tradicional sem ser antiga? Como se modernizar sem perder sua identidade? A tradição pode ser um trunfo para empresas há mais tempo no mercado, porém, só ganha força quando bem administrada.

O Movimento Olímpico serve como modelo de entidade global. Como analisado anteriormente, um dos impasses para a evolução das olimpíadas é a coordenação de um grupo com milhares de representantes – comitês, federações e atletas – espalhado pelo mundo todo. Colocar esse contingente de pessoas diferentes entre si sob os mesmos princípios é uma dificuldade, mas com uma liderança firme e o apelo de uma marca forte é possível conquistar a aderência de cada um, mesmo que gradualmente. Evidentemente, a natureza esportiva das Olimpíadas, com seus valores universais e atemporais, contribui para mobilização de pessoas em prol de um bem comum.

Isso não é simples para companhias que desde o princípio são concebidas para fins comerciais. Por isso, o programa TOP é tão importante para certas empresas. Tornar-se uma aliada olímpica é uma forma de se vincular aos seus valores de amizade, fraternidade e paz. Os parceiros olímpicos “pegam emprestado” o espírito de equipe inerente aos Jogos Olímpicos, que é transmitido aos seus funcionários de diversos escalões e em diferentes lugares. Associar-se às Olimpíadas também unifica a identidade de companhias multinacionais que se relacionam com públicos de várias culturas. Por ser mundialmente reconhecida, a marca olímpica vira um ponto de referência para a empresa em todos os mercados que atua.

As Olimpíadas são um acontecimento diferenciado. Por ser um evento mundial, o programa de patrocínio TOP atende apenas às grandes corporações que desejam se comunicar com uma platéia tão ampla. Mas, empresas cujo público-avo é localizado também podem se associar a valores esportivos, apoiando eventos de menor porte, times ou atletas do lugar onde atuam. Assim, suas marcas se tornam mais relevantes para o cotidiano de seus consumidores. O uso do esporte como alicerce para o *branding* das corporações é um tema que ainda deve ser mais explorado por pesquisadores de marketing e administração. Outros temas interessantes para trabalhos relacionados são a importância da reestruturação dos clubes brasileiros para o crescimento do esporte no país e o potencial de eventos esportivos para o desenvolvimento social.

Existem atualmente marcas corporativas globais de grande sucesso, como Coca-cola e Nike. Essas marcas têm valores agregados que superam os aspectos comerciais e precisam de pessoas que diariamente se preocupem em manter seus significados vivos e representativos para seus clientes. Alguns profissionais de marketing imaginam se uma empresa como a Coca-cola pode falir e se reerguer somente através da força de sua marca. A marca olímpica comprova essa teoria.

## REFERÊNCIAS

ADVERTISING AGE. Disponível em: <http://adage.com/century/people075.html> Acesso em: 25/09/2007.

BERG, Leo Van Den; BRAUN, Erik; OTGAAR, Alexander H.J. *Sports and city marketing in European cities* (Euricur Series). Burlington: Ashgate, 2002. 125p.

BRANDWEEK. *The real thing*: Coca-cola extends sponsorship of the Olympic Games through 2020. Disponível em: [http://www.brandweek.com/bw/news/recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1001001168](http://www.brandweek.com/bw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1001001168) Acesso em: 11/11/2007

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. *Pró-logo*: marcas como fator de desenvolvimento. São Paulo: Panda, 2007. 351p.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO. Disponível em: [http://www.cob.org.br/site/memoria\\_olimpica/memoria\\_1.asp](http://www.cob.org.br/site/memoria_olimpica/memoria_1.asp) Acesso em: 28/10/2007.

EMBAIXADA CUBANA. Disponível em: <http://embacu.cubaminrex.cu/Default.aspx?tabid=2216> Acesso em: 02/10/2007.

ESPN. *Super Bowl tops Forbes most valuable brands*. Disponível em: <http://sports.espn.go.com/espn/news/story?id=2749584> Acesso em: 07/10/2007.

FORBES. *The World's top sports brand* Disponível em: [http://www.forbes.com/2007/09/26/sports-brands-teams-biz-sports\\_cz\\_mo\\_0927sportsbrands.html](http://www.forbes.com/2007/09/26/sports-brands-teams-biz-sports_cz_mo_0927sportsbrands.html) Acesso em: 06/10/2007.

FOLHA ONLINE. *Record confirma compra dos direitos de transmissão das Olimpíadas 2012*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/esporte/ult92u113728.shtml> Acesso em: 09/11/2007.

FUTURE BRAND. Disponível em: <http://www.futurebrand.com/futurebrand.html> Acesso em: 18/11/2007.

GLOBO ESPORTE. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/>

INTERBRAND. *Best Global Brands 2006*. Disponível em: [http://www.interbrand.com/about\\_us.aspx](http://www.interbrand.com/about_us.aspx) Data de acesso: 07/10/2007.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. Disponível em: [www.olympic.org](http://www.olympic.org)

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed – São Paulo: Prentice Hall, 2006. 750p.

MC DONALD'S. Disponível em: [http://www.mcdonalds.com.br/servicos/mcinternet\\_parceiros.asp](http://www.mcdonalds.com.br/servicos/mcinternet_parceiros.asp). Acesso em: 01/05/2007.

MEIO & MENSAGEM. *Especial marketing esportivo*. 26/02/2007.

\_\_\_\_\_. *Informe publicitário da Rede Globo*. Ano XXIX, nº 1278. 01/10/2007.

MELO NETO, Francisco Paulo de; CARVALHO, Sérgio . *Gestão de marcas nos esportes: teoria e prática*. Jundiaí: Fontoura, 2006. 123p.

M&M ONLINE. *Cotas do futebol da Globo valem R\$105 milhões cada*. Disponível em: [http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Cotas\\_do\\_Futebol\\_2008\\_da\\_Globo\\_valem\\_RS\\_105\\_mj](http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Cotas_do_Futebol_2008_da_Globo_valem_RS_105_mj) Acesso em: 20/10/2007.

PAYNE, Michael. *A virada olímpica: como os Jogos Olímpicos tornaram-se a marca mais valorizada do mundo*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2006. 320p.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha por sua mente, 20. ed – São Paulo: Pearson Makron Books. 2002. 223p.

THE COCA-COLA COMPANY. **Coca-cola and the Olympic Movement:** A long-standing partnership. Disponível em: <http://www.thecoca-colacompany.com/presscenter/pdfs/torino5.pdf> Acesso em: 10/11/2007.

TYBOUT, Alice M; CALKINS, Tim (org). **Branding:** fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas. São Paulo: Atlas, 2006. 317p.

WIKIPÉDIA. [http://en.wikipedia.org/wiki/Munich\\_Massacre](http://en.wikipedia.org/wiki/Munich_Massacre) Acesso em: 03/11/2007

\_\_\_\_\_. [http://en.wikipedia.org/wiki/1936\\_Summer\\_Olympics](http://en.wikipedia.org/wiki/1936_Summer_Olympics) Acesso em: 03/11/2007

## ANEXOS

### Imagens dos Jogos Olímpicos de Berlim em 1936



Jesse Owens na prova de 200 metros.  
(OLYMPIC.org)



Estréia do basquete nos Jogos Olímpicos.  
(OLYMPIC.org)



Jesse Owens e o alemão Lutz Long.  
(OLYMPIC.org)



Owens na largada dos 100 metros.  
(OLYMPIC.org)

## Imagens dos Jogos Olímpicos de Munique em 1972



A delegação israelense dos Jogos de Munique. Os atletas enumerados são as vítimas do atentado terrorista (WIKIPÉDIA)

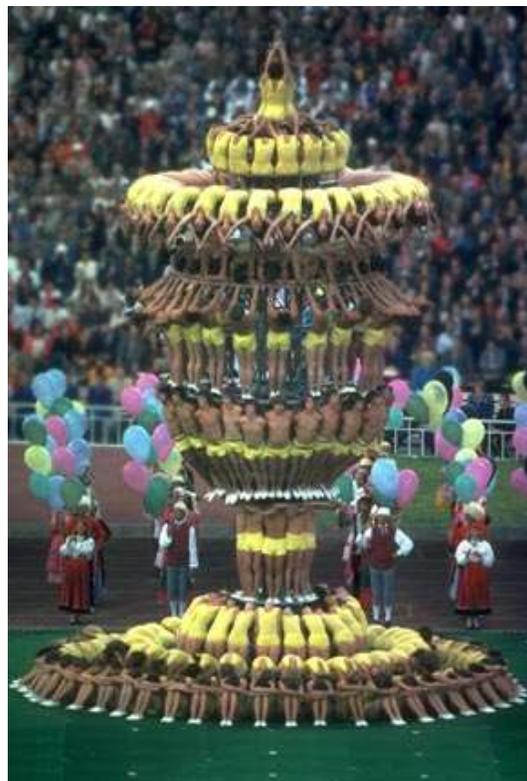


Um dos terroristas aparece no balcão do prédio da delegação israelense (WIKIPÉDIA).

## Imagens dos Jogos Olímpicos de Moscou em 1980



O ursinho Misha na cerimônia de encerramento dos Jogos de Moscou (OLYMPIC.org).



A pirâmide humana na festa de abertura das Olimpíadas (OLYMPIC.org).



A equipe campeã de ginástica artística masculina da URSS (OLYMPIC.org).



Cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos de 1980 (OLYMPIC.org).

## Imagens dos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992



O acendimento da tocha olímpica dos Jogos de 1992 pelo arqueiro Antonio Rebollo (OLYMPIC.org).



A visão de Barcelona dos atletas de saltos ornamentais (OLYMPIC.org).



O “dream team” de basquete dos EUA na final contra a Croácia (OLYMPIC.org).



O abraço de Derartu Tulu da Etiópia com Elena Mayer da África do Sul após a prova de 10.000 metros (OLYMPIC.org).

## Imagens dos Jogos de Atenas em 2004



Prova de saltos ornamentais sincronizado em Atenas 2004 (OLYMPIC.org).



Premiação do vôlei de praia: Ricardo Alex Santos e Emanuel Rego do Brasil em 1º, Javier Bosma e Pablo Herrera da Espanha em 2º e Stephan Kobel e Patrick Heuscher da Suíça em 3º (OLYMPIC.org).



Regata classe Star com a dupla Torben Grael e Marcelo Ferreira do Brasil a caminho do ouro (OLYMPIC.org).



Os nadadores Ian Thorpe da Austrália, Pieter Van Den Hoogenband da Holanda e Michael Phelps dos EUA. (OLYMPIC.org)

## Fotos de grandes atletas olímpicos



A ginasta Kerri Strug se apresenta após sofrer uma lesão no pé (Viewimages.com).



Nadia Comaneci em sua apresentação nos Jogos de Montreal em 1972 (OLYMPIC.org).



Michael Jordan nos Jogos de Barcelona em 1992 (OLYMPIC.org).



O atleta brasileiro Vanderlei Cordeiro de Lima é empurrado durante a maratona de Atenas (BBC Brasil).