



**A CO-GESTÃO COMO ADMINISTRADORA DO PATROCÍNIO ESPORTIVO NO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS CASOS PALMEIRAS-PARMALAT E FLUMINENSE UNIMED-RIO.**

**RESUMO**

É consenso entre muitas empresas no Brasil que grande parte patrocínios esportivos não alcançam o retorno esperado. Entre os fatores apontados está a não possibilidade de participação destas nas decisões das entidades esportivas. Neste contexto, a técnica gerencial co-gestão apresenta-se como uma estratégia capaz de administrar o investimento realizado. Este trabalho tem como objetivo analisar a co-gestão como administradora do patrocínio esportivo. Para isto, tomou-se como objeto de estudo as duas principais co-gestões desenvolvidas no esporte brasileiro: Empresa Alimentícia Parmalat - Sociedade Esportiva Palmeiras e Unimed-Rio - Fluminense *Football Club*. Analisando os processos de co-gestão, observou-se o comprometimento das partes para com os objetivos pré-estabelecidos. No entanto, procedimentos como seleção correta dos parceiros, definição de direitos e deveres, entre outras ações, devem acompanhar sua implantação. Por fim, apesar de obterem retornos significativos, as partes devem evitar uma dependência no processo, seja dos recursos financeiros do investidor ou da imagem da entidade esportiva.

**Palavras-chave:** Co-Gestão; Procedimentos; Resultados.

**CO-MANAGEMENT AS ADMINISTRATOR OF SPORTS SPONSORSHIP IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF PALM-PARMALAT CASE AND FLUMINENSE UNIMED-RIO.**

**ABSTRACT**

There is consensus among many companies in Brazil that most sports sponsorships do not reach the expected return. Among the factors mentioned the organizations are not able to participate in these decisions of sports organization. In this context, co-management is presented as a strategy to manage the investment. This study aims to analyze the co-management as manager of sports sponsorship. For this, the object of study was the two main cases of co-management developed in Brazilian sport area: Empresa Alimentícia Parmalat - Sociedade Esportiva Palmeiras e Unimed-Rio - Fluminense *Football Club*. Analyzing the processes of co-management, there was the commitment of stakeholders to the pre-established goals. However, procedures of correct selection of partners, the definition of rights and duties, among other actions, must to accompany its implementation. Finally, although yield significant returns, the parties must avoid a dependency on the process, whether the financial resources of the investor or the image of the sports organization.

**Keywords:** Co-Management; Procedures; Results.



**EL CO-GESTIÓN COMO ADMINISTRADOR DE PATROCINIO DEPORTIVO EN BRASIL: UN ANÁLISIS DE CASO-PALM PARMALAT Y FLUMINENSE UNIMED-RIO.**

**RESUMEN**

Existe consenso entre muchas empresas en Brasil de que gran parte de los patrocinios deportivos no alcanzan el retorno esperado. Entre los factores señalados, está la no posibilidad de participación de éstas en las decisiones de las entidades deportivas. En este contexto la técnica gerencial co-gestión se presenta como una estrategia capaz de administrar la inversión realizada. Este trabajo tiene por objetivo analizar la co-gestión como administradora de patrocinio deportivo. Para ello, se tomó como objeto de estudio las dos principales co-gestiones desarrolladas en el deporte brasileño: Empresa de Alimentos Parmalat - Sociedad Deportiva Palmeiras y Unimed-Río - Fluminense Fútbol Club. Analizando los procesos de co-gestión se observó el comprometimiento de las partes con los objetivos preestablecidos. Sin embargo, procedimientos como selección correcta de los socios, definición de derechos y deberes entre otras acciones, deben acompañar su implantación. Finalmente, a pesar de lograr retornos significativos, las partes deben evitar una dependencia en el proceso, sea de los recursos financieros del inversionista o de la imagen de la entidad deportiva.

**Palabras clave:** Co-Gestión; Procedimientos; Resultados.

Nicolas Caballero<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Inteligência Organizacional - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Coordenador do Curso de Publicidade e Propaganda e da Pós-graduação em Marketing Esportivo do Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB. Brasil. E-mail: [nicolas@iesb.br](mailto:nicolas@iesb.br)

## 1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento e consenso geral, que o esporte no Brasil, mais especificamente o futebol, obtém melhores resultados dentro do que fora de campo. Grande parte dos clubes futebolísticos brasileiros encontram-se em uma situação financeira precária, além de possuírem um histórico de endividamento significativo. Isto pode-se dever, entre outras coisas, ao cenário que domina o esporte nacional há anos (instabilidade; amadorismo; a paixão sobrepõe a razão, entre outros aspectos). Soma-se a isso, a possibilidade de um não controle por parte dos patrocinadores sobre a verba investida junto às entidades esportivas (atleta, equipe, clube, federação, confederação esportiva, entre outros), bem como a não participação dos mesmos na definição dos objetivos e tomada de decisões. Esta realidade, na maior parte das vezes, “afasta” prováveis investidores, os quais vislumbram, no esporte, uma eficiente estratégia institucional e/ou promocional para seus produtos ou serviços.

Neste contexto, a técnica gerencial co-gestão esportiva apresenta-se como uma estratégia capaz de administrar o investimento realizado por parte das empresas investidoras junto às entidades esportivas, transformando os antes patrocinadores e patrocinados, em parceiros na busca por objetivos mútuos.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a técnica co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil. Para isto, tomou-se como objeto de estudo as duas principais co-gestões desenvolvidas no esporte brasileiro, mais especificamente na modalidade futebol: Empresa Alimentícia Parmalat - Sociedade Esportiva Palmeiras e Unimed-Rio - Fluminense *Football Club*. Assim, primeiramente verificou-se a experiência (*know how*) em investimento no esporte por parte das empresas co-gestoras. A seguir, investigou-se os objetivos de investimento no esporte, bem como a opção pelo desenvolvimento da técnica co-gestão esportiva. De igual forma, foram averiguados os critérios de escolha dos co-gestores, além dos procedimentos desenvolvidos durante o processo. Por fim, investigou-se o retorno obtido no processo de co-gestão, tanto pelas empresas investidoras, quanto pelas entidades esportivas.

Com o despertar cada vez maior de investidores no esporte, decorrência de mega-eventos em curso, somados à potencialidade da indústria esportiva como um todo, estudar casos de sucesso em gestão esportiva torna-se fundamental para que todas as partes inseridas no segmento (investidores, fornecedores, entidades esportivas, meios de comunicação, entre outros) minimizem seus riscos e atinjam os objetivos estabelecidos no início do processo.

## 2 A CO-GESTÃO COMO EQUILÍBRIO DE PODERES NAS ORGANIZAÇÕES

No início do século XX, com o crescente desenvolvimento industrial, as organizações iniciam a busca por novas técnicas gerenciais, visando atingir maiores índices de produção. De acordo com Caballero e Carvalho (1998), nesta época, a preocupação em relação aos recursos humanos assume proporções significativas dentro da empresa, visto a procura por um maior comprometimento dos empregados com as metas estabelecidas pela organização. Por outro lado, percebe-se o desejo dos empregados em uma participação mais efetiva nas decisões das empresas, negociando seus direitos e deveres.

Neste contexto, surge a co-gestão como uma técnica capaz de atender tanto às necessidades das organizações empresariais quanto de seus empregados. A co-gestão desenvolveu-se rapidamente em quase todos os países da Europa, mas foi na República Federal da Alemanha que se percebeu um maior desenvolvimento dessa técnica gerencial.

Para Niedenhoff (1991), não existe uma definição amplamente aceita do termo. Muitas vezes, é usado com sentidos diferentes, e, não raro, com traços ideológicos implícitos. De acordo com Tragtenberg (1989), a co-gestão “é entendida oficialmente como o equilíbrio de poderes, tendo em vista o bom funcionamento da empresa” (p. 42).

No sentido mais literal, co-gestão significa que o empregador apenas pode implantar medidas dentro da empresa, quando os representantes dos empregados estiverem de acordo. Na verdade, a co-gestão comporta a co-decisão (as duas partes têm o mesmo direito), assim como participação, isto é, direitos de ambas as partes nos lucros, no aumento de patrimônio, entre outros aspectos.

Para Caballero e Carvalho (1998), a co-gestão deve ser diferenciada da cooperação, pois esta última consiste somente em solicitar uma determinada explicação, aconselhamento ou opinião aos empregados ou seus representantes quando da implantação de medidas específicas.

Segundo Niedenhoff (1991), inclui-se na co-gestão direitos escalonados como acesso a elementos informativos e documentos (como planos, por exemplo), ser ouvido, debater, se aperfeiçoar no aprendizado, fiscalizar, consultar, apresentar sugestões, bem como reclamar. Tem-se ainda direitos de aprovação, contestação e veto.

Para se alcançar os resultados esperados com a co-gestão, é preciso que as partes envolvidas estejam de comum acordo com a aplicação desse processo. Essa predisposição deve dar-se tanto em nível de empregadores quanto de empregados, além da existência de uma estrutura favorável a sua implantação.

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

### 3 A CO-GESTÃO ESPORTIVA

Uma administração eficiente é imprescindível para o sucesso de qualquer organização no mercado. No esporte, isto não difere. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008) “é preciso parar com sugestões, ideias ou razões isoladas e partir para o planejamento formal, trabalhando as marcas esportivas com visão profissional” (p. 4).

A co-gestão esportiva constitui-se em uma alternativa eficiente para a administração de estratégias de patrocínio, seja pelas empresas investidoras quanto pelas entidades esportivas. Segundo Caballero e Carvalho (1998), a co-gestão esportiva é uma técnica gerencial que tem como objetivo fazer com que as ações de um determinado processo de patrocínio sejam administradas em conjunto. A importância da técnica co-gestão no esporte reside no fato de que, praticamente nenhuma decisão do processo que envolve um determinado investimento (patrocínio, apoio, fornecimento, licenciamento, entre outros) seja tomada de forma isolada, mas sim, em conjunto, obedecendo às metas pré-estabelecidas para o alcance dos objetivos propostos.

Ainda de acordo com Caballero e Carvalho (1998), para a empresa investidora, a implantação da co-gestão esportiva é fundamental, visto que com ela tem-se a oportunidade de participar ativamente, e de forma integrada, do processo de decisão do patrocínio (parceria). Isto torna-se fundamental para o patrocinador obter o resultado esperado a partir do seu investimento. Neste sentido, Cardia (2004) afirma que “o marketing esportivo tem, entre suas missões, a geração de resultados para os patrocinadores” (p. 149).

Para as entidades esportivas, isto é, clubes, equipes, atletas, federações e confederações, entre outros, a importância da implantação da *co-gestão esportiva* reside no fato de proporcionar uma maior credibilidade e confiabilidade ao processo de investimento, interagindo mais proximamente aos seus parceiros, adquirindo um *know-how* significativo, bem como colaborando, de forma decisiva, para a conquista de seus objetivos e dos seu(s) co-gestor(es).

Cabe observar, por fim, que a escolha eficiente do tipo de administração do investimento no esporte é um pré-

requisito fundamental para o sucesso de todo o processo.

### 4 METODOLOGIA

O presente estudo constitui-se em uma pesquisa qualitativa, exploratória, de caráter bibliográfico, descritiva e avaliativa, a qual pretende analisar a técnica co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil.

Segundo Malhotra (2001), pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema” (p. 155).

Samara e Barros (1997) explicam que as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas (individuais ou em grupo) e, com sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo, é possível identificar pontos comuns e distintos existentes na amostra.

Parte-se, assim, do princípio de que não existe um padrão único de pesquisa para todas as ciências e que há uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito. Isso significa que à medida que o pesquisador aprofunda ou alarga seus conhecimentos sobre a realidade ele se modifica, assim como modifica a própria realidade.

Como metodologia preferencial, foi adotado o estudo multicaso tipo explanatório. Segundo Yin (2010), esse tipo de pesquisa é caracterizada pelo maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos e proporciona maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

De acordo com Parisi (1994), em patrocínios esportivos e sua administração, ao contrário do que ocorre na maioria das áreas do conhecimento científico, a prática tem precedido a teoria. Well afirma que “devido à natureza da gestão do esporte, a maioria dos estudos na área tem sido conduzida em ambiente natural, no qual um estrito controle experimental não é possível” (como citado em Rocha e Bastos, 2011, p. 98). É necessário, portanto, investigar, pesquisar e teorizar sobre o assunto.

Neste caso, por tratar-se de uma área relativamente nova, a do patrocínio esportivo, as pesquisas (tanto práticas quanto bibliográficas) com este tema são escassas. E, se existem, trata-se dos procedimentos adotados até a concretização do patrocínio. Assim, nada melhor do que realizar uma pesquisa em campo, junto às empresas investidoras e entidades esportivas, cotejando com os poucos recursos bibliográficos, para analisar a técnica co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil. Sobre esta questão, Parisi (1994) afirma que “os ainda insuficientes conhecimentos adquiridos pela comunidade científica a respeito do tema patrocínio

esportivo são uma razão básica pela opção de se buscar um aprofundamento desses conhecimentos através de uma pesquisa de campo” (p. 115).

Observa-se em tal declaração que o *know-how* deste tipo de investimento no esporte não está inserido na comunidade científica, mas sim nas organizações que já a utilizam. Daquela época até os dias de hoje, pouca coisa mudou. Ir ao encontro deste conhecimento é imprescindível. De acordo com Mazzei e Bastos (2012), mesmo sendo uma atividade profissional surgida há um bom tempo, consequência do papel econômico assumido pelo esporte na sociedade, é recente a criação de um corpo científico na área da gestão do esporte.

De acordo com Parisi (1994), no patrocínio esportivo, ao contrário do que ocorre na maioria das áreas do conhecimento científico, a prática tem precedido a teoria. Os práticos, isto é, os administradores das empresas investidoras e das entidades esportivas, têm contribuído para o desenvolvimento dos conhecimentos sobre o tema, tanto ou quanto mais que a comunidade científica. Para Payne (2006) “as experiências sugerem que

patrocinadores de sucesso compartilham algumas características comuns. O patrocínio é integrado à suas metas empresariais gerais e ao modo de fazer negócios” (p. 117).

Outro fator relevante levado em consideração na escolha da metodologia deste trabalho diz respeito às próprias características do estudo de caso. Yin (2001) reforça o posicionamento ao dizer que “o estudo de casos é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas” (p. 67).

O estudo intensivo de um caso permite, também, a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações.

Desta forma, tomou-se, como objeto, os principais processos de co-gestão esportiva desenvolvidos no Brasil, analisando as empresas investidoras e entidades esportivas de cada caso, conforme Quadro 1.

EMPRESA INVESTIDORA		ENTIDADE ESPORTIVA
Empresa Alimentícia Parmalat	e	Sociedade Esportiva Palmeiras
Unimed-Rio	e	Fluminense <i>Football Club</i>

**Quadro 1** - Co-gestões esportivas estudadas.

A seleção destes processos de co-gestão levou em conta os seguintes critérios:

a) Iniciada em 1992, a co-gestão entre a Empresa Alimentícia Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras caracteriza-se por ser o primeiro caso deste tipo no Brasil. Encerrada no ano de 2000, seus resultados foram extremamente significativos para ambas as partes (empresa investidora e entidade esportiva). Segundo Areias (2007), a co-gestão entre a Empresa Alimentícia Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras encontra-se na biblioteca da FIFA como os 8 maiores *cases* de *marketing* esportivo da história;

b) A co-gestão entre a Unimed-Rio e Fluminense *Football Club*, iniciada em 1998 e renovada até o ano de 2015, constitui-se no contrato

de parceria no futebol de maior longevidade no país.

Para obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas pessoais, através de questionário com perguntas semiestruturadas, junto aos profissionais responsáveis pelo processo de co-gestão nas empresas investidoras e entidades esportivas. A escolha destes profissionais levou em conta seus cargos ou funções, bem como as atividades desenvolvidas no decorrer do processo, isto é, captação, análise, negociação e aprovação de projetos; relação com os protagonistas esportivos; ativação do patrocínio e monitoramento do retorno sobre o investimento. De acordo com Miles e Snow (2003), pelo grupo de tomadores de decisão existente em cada organização e que exerce grande influência sobre o sistema. A relação dos profissionais entrevistados consta no Quadro 2.

EMPRESA INVESTIDORA/ ENTREVISTADO		ENTIDADE ESPORTIVA/ ENTREVISTADO
José Carlos Brunoro - Diretor de Esportes da Holding Empresa Alimentícia Parmalat	e	Antônio Carlos Corcione - Diretor Geral da Sociedade Esportiva Palmeiras
Denise Liporaci - Coordenadora de <i>Marketing</i> Esportivo Unimed-Rio	e	Idel Halfen - Vice-Presidente de <i>Marketing</i> do Fluminense <i>Football Club</i>

**Quadro 2** - Profissionais entrevistados.

#### 4.1 Instrumentos da Pesquisa

- a) Questionário com perguntas semiestruturadas aplicado junto aos responsáveis pelas co-gestões esportivas das empresas investidoras e entidades esportivas. O questionário foi validado através de pré-teste junto a responsáveis por processos de patrocínio;
- b) Observação não-participante;
- c) Dados secundários obtidos por meio de documentos já disponíveis.

#### 4.2 Análise dos Dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa, tendo como base os objetivos do trabalho.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem que valoriza os aspectos qualitativos dos fenômenos, abrangendo diferentes correntes cujos pressupostos são contrários à abordagem quantitativa e cujos métodos e técnicas de pesquisa são diferentes dos adotados nos modelos experimentais.

### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pode-se observar que as empresas participantes do processo de co-gestão no Brasil já possuíam um histórico (*know how*) de investimento no esporte, como consta no Quadro 3.

EMPRESA INVESTIDORA	HISTÓRICO DE INVESTIMENTO NO ESPORTE ANTERIOR AO PROCESSO DE CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	Patrocínios na Fórmula-1 (Equipe Brabham-Parmalat), Copa Europeia de Ski, beisebol, voleibol e futebol (Real Madri, Parma, Dínamo de Moscou, Benfica, Peñarol, Audax Italiano e Parmalat da Hungria).
Unimed-Rio	Investimentos em atletas de natação, Comitê Para-Olímpico Brasileiro, natação para-olímpica, Seleção Para-Olímpica de Vôlei Feminino, Maratona do Rio de Janeiro.

**Quadro 3** - Experiência em investimento no esporte por parte das empresas co-gestoras.

Quanto aos objetivos de investimento no esporte, observa-se a procura por um eficiente posicionamento de sua imagem, produto e/ou serviço

na mente do consumidor, como observado no Quadro 4.

EMPRESA INVESTIDORA	OBJETIVOS DE INVESTIMENTO NO ESPORTE
Empresa Alimentícia Parmalat	Posicionar o principal produto de empresa, isto é, o leite tipo C, com a qualidade de vida representada pelo esporte. Procura pela associação: Leite é saúde, saúde é esporte. Leite Parmalat, o leite dos campeões.
Unimed-Rio	O esporte representa o negócio da empresa (saúde). A empresa objetiva se posicionar como qualidade de vida, promovendo a prevenção de doenças através da prática de atividades físicas (simbiose entre o patrocínio esportivo e a qualidade de vida).

**Quadro 4** - Objetivos de investimento no esporte.

A opção pelo modelo de co-gestão por parte das empresas investidoras levou em conta a realidade que permeava e ainda permeia o esporte, no Brasil, isto

é, desperdícios de recursos, amadorismo na gestão, decisões unilaterais no patrocínios, entre outros aspectos. Ver Quadro 5.

EMPRESA INVESTIDORA	ESCOLHA PELO MODELO DE CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	Possibilidade de co-decisão no processo. Administração em conjunto da verba investida. Maior controle sobre os componentes e personagens esportivos (comportamento de atletas, comissão técnica, entre outros). Possibilidade de intercâmbio de jogadores com outros clubes patrocinados e/ou parceiros da empresa.
Unimed-Rio	Co-decisão sobre contratação de jogadores com verba própria. Acompanhamento do destino da verba de patrocínio investida com vistas ao não desperdício de recursos (direcionamento para propriedades que gerem retorno de <i>mídia</i> espontânea e imagem institucional).

**Quadro 5** - Razões de escolha do modelo de co-gestão esportiva pelas empresas investidoras.

Já no que tange as entidades esportivas, as razões para o desenvolvimento de um processo de co-gestão devem-se, principalmente, ao aporte de

recursos financeiros, melhora na performance esportiva e em seus processos de gestão, como pode ser visto no Quadro 6.

ENTIDADES ESPORTIVAS	ESCOLHA PELO MODELO DE CO-GESTÃO
Sociedade Esportiva Palmeiras	Aporte maior de recursos. Inserção de jogadores de alta <i>performance</i> na equipe. Possibilidade de transmissão de <i>know how</i> para aprimorar processos de gestão no clube.
Fluminense <i>Football Club</i>	Aporte significativo de recursos, com inserção de jogadores de alta <i>performance</i> na equipe.

**Quadro 6** - Opção do modelo de co-gestão esportiva por parte das entidades esportivas.

Quanto à escolha das entidades esportivas, por parte das empresas investidoras, para compor o processo de co-gestão, observa-se a influencia de determinados fatores como relações pessoais entre

diretores das empresas e dirigentes das entidades esportivas, baixa performance esportiva no momento, entre outros aspectos. Ver Quadro 7.

EMPRESAS INVESTIDORAS	CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CO-GESTORES
Empresa Alimentícia Parmalat	Relação estreita entre os profissionais da empresa e da Sociedade Esportiva Palmeiras. Estrutura adequada. Mentalidade aberta do clube para novas propostas de gestão (co-gestão). Carência de títulos a mais de 17 anos.
Unimed-Rio	Relação estreita entre os profissionais da empresa e do Fluminense <i>Football Club</i> . Carência de um patrocinador principal (master). Clube sem rejeição de torcedores de outros times futebolísticos do estado do Rio de Janeiro como Club de Regatas do Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas. Possibilidade de participar do ressurgimento do clube para uma fase vitoriosa (a equipe encontrava-se na Série C do Campeonato Brasileiro).

**Quadro 7** - Critérios de escolha das entidades esportivas co-gestoras.

No Quadro 8, observa-se os fatores de escolha das empresas investidoras por parte das

entidades esportivas para o desenvolvimento do processo de co-gestão.

ENTIDADES ESPORTIVAS	CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CO-GESTORES
Sociedade Esportiva Palmeiras	O clube vislumbrava na Empresa Alimentícia Parmalat a oportunidade de um ingresso financeiro significativo, bem como uma base para uma gestão profissional de seus processos (intercâmbio de jogadores, transmissão de <i>know how</i> , entre outros aspectos).
Fluminense <i>Football Club</i>	O clube via necessidade de uma empresa forte, sólida e com credibilidade no mercado para resgatar sua autoestima. A Unimed-Rio apresentou-se com a organização empresarial com maior credibilidade no mercado.

**Quadro 8** - Critérios de escolha das empresas investidoras para co-gestoras.

A implantação das co-gestões obedeceu determinados procedimentos como diagnóstico das entidades esportivas, definição de direitos e deveres e inserção de profissionais da empresa na estrutura do

clube com vistas a uma maior exploração das potencialidades do processo, como pode ser vistos no Quadro 9.

EMPRESAS INVESTIDORAS	PROCEDIMENTOS DESENVOLVIDOS NA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	Análise/diagnóstico do clube (infra-estrutura, balanço financeiro, processos de gestão). Definição de direitos e deveres de ambas as partes. Investimento exclusivamente no Departamento de Futebol Profissional. Inserção com exclusividade do logo da empresa nos uniformes, placas no estádio e centro de treinamento. Verba de patrocínio e inserção de jogadores pagos pela empresa. Aporte financeiro quando necessário. Discussão e/ou consultoria para desenvolvimento de ações (ouvir, debater, votar ou vetar ações). Inserção de profissionais da empresa na estrutura do clube.
Unimed-Rio	Definição de direitos e deveres. Ocupação do espaço nos uniformes e placas. Verba de patrocínio e inserção de jogadores pagos pela empresa investidora. Inserção de profissionais da empresa na estrutura do clube (Departamento de Futebol).

**Quadro 9** - Procedimentos desenvolvidos pelas empresas investidoras na co-gestão.

No que tange as entidades esportivas, o respeito à imagem do investidor está entre os

procedimentos desenvolvidos, como pode ser observado no Quadro 10.

ENTIDADES ESPORTIVAS	PROCEDIMENTOS DESENVOLVIDOS NA CO-GESTÃO
Sociedade Esportiva Palmeiras	Definição de direitos e deveres de ambas as partes. Respeito à imagem da Empresa Alimentícia Parmalat. Disponibilizar atletas e comissão técnica do clube para ações promocionais do investidor. Aquisição de novos jogadores com recursos próprios do clube. Busca de novos patrocinadores e/ou parceiros comerciais alternativos procurando uma não total dependência da verba da co-gestão.
Fluminense <i>Football Club</i>	Definição de direitos e deveres de ambas as partes. Respeito à imagem da Unimed-Rio. Disponibilizar atletas e comissão técnica para ações promocionais do investidor.

**Quadro 10** - Procedimentos desenvolvidos pelas entidades esportivas na co-gestão.

Observa-se que a co-gestão esportiva proporcionou inúmeras vantagens para as partes envolvidas no processo. Para as empresas investidoras, retornos de ordem institucional, mídia espontânea e vendas podem ser observados. No Quadro 11 observa-se o retorno institucional, isto é, o posicionamento alcançado pelos investidores na mente do consumidor. Deve-se ressaltar que este retorno não

deve-se única e exclusivamente ao processo de co-gestão, visto a influência de estratégias promocionais como publicidade, propaganda, relações públicas, entre outras, desenvolvidas pela empresa. No entanto, se considerado observado o índice de lembrança, bem como a associação com o investimento no esporte, a contribuição do modelo de co-gestão foi significativa, como pode ser visto no Quadro 11.

EMPRESA INVESTIDORA	RETORNO OBTIDO A PARTIR DA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	O produto carro-chefe da empresa obteve um eficiente posicionamento na mente do consumidor: Leite Parmalat, o leite dos Campeões. Em pesquisa realizada entre os anos de 2006 e 2008, pela empresa <i>Sport Track</i> , a multinacional italiana ainda era a marca mais lembrada quando se mencionava o patrocinador da Sociedade Esportiva Palmeiras. Em 2006, índice de lembrança de 37,2%. Em 2007, 54,4% de lembrança. Por fim, em 2008 (8 anos após o fim do investimento) a empresa ocupa novamente o primeiro lugar com 37,2% de lembrança.
Unimed-Rio	A partir do desenvolvimento do processo de co-gestão junto ao Fluminense <i>Football Club</i> , a empresa conquista o Prêmio Top of Mind entre todos os planos de saúde do Estado do Rio de Janeiro.

**Quadro 11** - Retorno institucional obtido pelas empresas investidoras na co-gestão.

Já no que tange o retorno sobre exposição junto aos meios de comunicação, observa-se que as empresas investidoras obtiveram uma significativa

mídia espontânea se comparado ao investimento financeiro realizado. Ver Quadro 12.

EMPRESA INVESTIDORA	RETORNO DE MÍDIA ESPONTÂNEA NA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	Para cada dólar investido na Sociedade Esportiva Palmeiras, a multinacional italiana obteve um retorno de quatro dólares em mídia espontânea junto aos meios de comunicação.
Unimed-Rio	Para cada real investido junto ao Fluminense <i>Football Club</i> , a empresa de saúde obteve vinte e três reais de retorno de mídia espontânea nos veículos formais de comunicação.

**Quadro 12** - Retorno de mídia espontânea obtido pelas empresas investidoras na co-gestão.

Apesar da impossibilidade de relacionar diretamente as vendas em função do investimento no esporte, tendo em vista a influência de outras variáveis do *marketing-mix* no processo de compra (produto,

preço, praça e promoção), observa-se um aumento significativo do mercado, vendas e faturamento das empresas investidoras a partir do desenvolvimento do processo de co-gestão.

EMPRESA INVESTIDORA	RETORNO DE VENDAS NA CO-GESTÃO
Empresa Alimentícia Parmalat	No primeiro ano de co-gestão houve um aumento de 30% nas vendas da empresa. Em 2000, ano do término do contrato, o faturamento da empresa alcançou 1,9 bilhões de reais (em 1989 era de 34 milhões).
Unimed-Rio	Em 1998, ano do início da co-gestão, a empresa possuía uma cartela de 200 mil clientes no Rio de Janeiro. Em 2014, a empresa conta com mais de 900 mil clientes no Estado.

**Quadro 13** - Retorno de vendas para as empresas investidoras na co-gestão.

De igual forma, as entidades esportivas obtiveram resultados extremamente significativos a partir do desenvolvimento da co-gestão. Além de uma profissionalização de suas gestões, fruto da

transmissão de *know how* por parte das empresas investidoras durante o processo, as conquistas esportivas apresentaram-se extremamente significativas no período. Ver Quadro 14.

ENTIDADES ESPORTIVAS	RETORNO OBTIDO A PARTIR DA CO-GESTÃO
Sociedade Esportiva Palmeiras	Três campeonatos paulistas, um Torneio Rio - São Paulo, uma Copa Mercosul, uma Copa do Brasil, um Campeonato Brasileiro da Série A e uma Copa Libertadores da América.
Fluminense <i>Football Club</i>	Vinte e cinco títulos conquistados, com destaque para o Campeonato Brasileiro da Série C, uma Copa do Brasil, dois Estaduais e dois Campeonatos Brasileiros da Série A.

**Quadro 14** - Retorno da co-gestão para as entidades esportivas.

Não pode-se atribuir os resultados obtidos pelas referidas entidades esportivas única e exclusivamente ao desenvolvimento da co-gestão esportiva. No entanto, sua contribuição não pode ser ignorada em todas as etapas do processo, seja através da verba de patrocínio ou da inserção de jogadores nos plantéis custeados pelas empresas investidoras.

## 6 CONCLUSÃO

Analisando as co-gestões esportivas desenvolvidas pela Empresa Alimentícia Parmalat junto à Sociedade Esportiva Palmeiras e Unimed-Rio junto ao Fluminense *Football Club*, é possível afirmar que tanto as empresas investidoras, quanto os referidos clubes, obtiveram resultados extremamente significativos.

As empresas tornaram-se líderes de mercado em seus segmentos, posicionando seus produtos a partir dos valores do esporte. Quanto aos clubes, estes conquistaram resultados significativos na profissionalização de seus processos, além de títulos esportivos inéditos em suas histórias.

No entanto, para alcançar estes resultados, determinados procedimentos foram desenvolvidos. Em primeiro lugar, observa-se a importância de um

*know how* no que tange o patrocínio no esporte por parte das empresas, experiência esta que ajudou a definir o modelo de investimento a ser desenvolvido no Brasil (co-gestão). De igual forma, uma definição clara dos objetivos de ambas as partes, bem como escolha correta dos parceiros, apresenta-se como outro ponto de contribuição para o êxito do processo. A definição de direitos e deveres de ambas as partes, além da inserção de profissionais das empresas investidoras na estrutura das entidades esportivas, também devem ser considerados.

Por outro lado, deve-se levar em conta que a técnica co-gestão pode proporcionar inúmeras limitações à autonomia das entidades esportivas. Assim, estas não devem adotar uma total dependência para com a co-gestão, sob o risco abrir mão de ingressos financeiros alternativos quando do fim do contrato junto ao investidor.

Por fim, observa-se, no cenário esportivo nacional, que após a implantação bem sucedida da técnica co-gestão esportiva, cuja premissa é o direito de participação do investidor nas decisões a serem tomadas pelas entidades esportivas (objetivos, contratações, competições a participar, entre outros), cada vez mais as empresas que optam em desenvolver patrocínios esportivos exigem

participações nas decisões de seus patrocinados, com vistas à conquista dos objetivos de ambas as partes.

## Referências

Areias, J. (2007). *Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Outras Letras.

Caballero, N. & Carvalho, S. (1998). *A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat*. Passo Fundo: Ediupf.

Cardia, W. (2004). *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3ª edição). Porto Alegre: Bookman.

Mazzei, L. & Bastos, F. (org.). (2012). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone.

Miles, R. & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure, and proces*. Stanford: Leland Stanford Junior University.

Niedenhoff, H. (1991). *Co-gestão na República Federal da Alemanha do final do século XIX aos dias atuais*. São Paulo: Nobel.

Parisi, S. (1994). *Patrocínio esportivo: avaliação do estágio atual e perspectivas de desenvolvimento no Brasil*. Dissertação (Mestrado)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

Payne, M. (2006). *A virada olímpica: como os Jogos Olímpicos tornaram-se a marca mais valorizada*

*do mundo*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.

Rein, I., Kotler, P. & Shields, B. (2007). *Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre: Bookman.

Rocha, C. & Bastos, F. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. São Paulo, v. 25, n. spe, dez. 2011. Recuperado em 24 de março de 2013, em [http://scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-55092011000500010&Ing=ptnrm=iso](http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092011000500010&Ing=ptnrm=iso).

Samara, B. & Barros, J. (1997). *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. (2ª edição). São Paulo: Makron.

Sport Track. (2008). *Pesquisa lembrança de patrocinador - Times de São Paulo*. São Paulo: Sport Track.

Tragtenberg, M. (1989). *Administração: poder e ideologia*. São Paulo: Cortez.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ª edição). Porto Alegre: Bookman.

\_\_\_\_\_. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4ª edição). Porto Alegre: Bookman.

Well, W. D. Discovery-oriented consumer research. *Journal of Consumer Research*. Chicago, v. 19, p. 489-504, 1993. In.: ROCHA, C. & BASTOS, F. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*. São Paulo, v. 25, n. spe, dez. 2011. Recuperado em 24 mar. 2013, em [http://scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-55092011000500010&Ing=ptnrm=iso](http://scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092011000500010&Ing=ptnrm=iso).