

A EXPERIÊNCIA E MAIS DEZ: UMA ESTRATÉGIA PARA VENCER NA CHAMPIONS LEAGUE

THE EXPERIENCE PLUS TEN: A STRATEGY TO WIN ON CHAMPIONS LEAGUE

Edson Roberto Scharf

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau (SC), Brasil

Data de recebimento: 02-07-2015

Data de aceite: 06-05-2016

Richard Perassi Luiz de Sousa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis (SC), Brasil

Aléssio Bessa Sarquis

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), Tubarão (SC), Brasil

Elton Belz

Universidade Regional de Blumenau (FURB), Blumenau (SC), Brasil

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as relações entre a marca Ford e a competição europeia de futebol Champions League do ponto de vista da experiência, tendo por base a Teoria do Comportamento Planejado, de Ajzen. Foram realizadas entrevistas com executivos responsáveis pela operação que envolve a Ford e a Champions League, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a Ford concentra a quase totalidade de seu budget no patrocínio desse grande evento esportivo anual do mundo, sendo compreendido como ação central em sua estratégia de branding, e que a experiência tem sido o mote utilizado para obter reconhecimento da marca e aperfeiçoar seu capital de marca e seu relacionamento.

Palavras-chave: Experiência; comportamento do consumidor; futebol; Champions League; Ford.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the relationship between Ford and the European competition of soccer, Champions League, from the point of view of experience, based on the Theory of Planned Behavior, from Ajzen. Interviews with executives responsible for the transaction involving Ford and the Champions League were conducted, analyzed through the content analysis technique. The results showed that Ford concentrates almost all of its budget to sponsor this large annual worldwide sporting event, being understood as a central action in its brand strategy, and the experience has been used on getting awareness and increase the brand equity and relationship.

Keywords: Experience; consumer behaviour; football; Champions League; Ford.

Endereço dos autores:

Edson Roberto Scharf
artigos@gmail.com

Richard Perassi Luiz de Sousa
richard.perassi@uol.com.br

Aléssio Bessa Sarquis
alessio.sarquis@gmail.com

Elton Belz
anelton@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Inúmeras ferramentas e ações estratégicas para tornar as organizações mais competitivas são desenvolvidas pelos executivos de marketing, principalmente para a construção de marcas fortes.

Uma das mais recentes manifestações de sucesso empresarial para a marca é a conexão entre patrocínio e esporte. É difícil imaginar o esporte sem os patrocinadores, pois é vultosa a quantia de dinheiro necessária para atingir os resultados esperados pelos torcedores e investidores.

Esportes como futebol, com ampla participação popular, ou automobilismo, restrito a um seletíssimo grupo de atletas, são atividades cuja demonstração de apego pelo público é grande. Variados são os esportes que têm apoio de patrocinadores, mas aqueles que possuem maior possibilidade de renda são os considerados “de massa”, ou seja, que são vistos por um grande público, independentemente da possibilidade de participar dele ou não.

Nesse contexto, de todos os esportes, o futebol detém a mais ampla participação popular, tanto como atividade quanto como audiência. É um esporte de paixão em que o torcedor se entrega à marca do clube independentemente do seu porte, não sendo apenas um espectador, mas um participante ativo do time. É de se compreender que marcas ligadas ao brasão do clube também sejam marcas simpáticas a esse torcedor no processo de decisão de compra. E isso interessa diretamente às empresas patrocinadoras.

Pela proporção que assumiu, em particular a partir da profissionalização da Federação Internacional de Futebol (FIFA) – entidade maior deste esporte no mundo –, o futebol conquista diariamente um espaço maior dos investimentos diante de outros esportes. Dentre outros fatores, o desenvolvimento de marcas fortes em nível global é facilitado pela ampla visualização. Assim, investir

em ações de marketing que possam trazer a devida associação entre a marca do clube de coração das pessoas e a marca da empresa investidora é uma decisão estratégica importante para o alcance dos objetivos empresariais.

Dada a importância do futebol para uma parcela considerável de consumidores em todo o mundo, e com grandes organizações investindo em patrocínio esportivo, a ligação que as empresas têm com os times de futebol é estreita, em particular os grandes times, cuja torcida também é grande, o que gera maior resposta ao apelo de compra das ações mercadológicas empreendidas pelos patrocinadores.

Porém, o investimento em clubes de futebol nem sempre obtém retorno, pois as ações de patrocínio devem se diferenciar não somente pelo evento em si, mas também pelo raciocínio criativo que delas emana. A vinculação da marca a determinado time de futebol ou evento esportivo não tem mais sido suficiente para lograr êxito em segmentos competitivos. As organizações têm buscado se diferenciar dos concorrentes com ações interacionais com os consumidores e que permitam a eles o reconhecimento imediato da marca patrocinadora.

Por sua vez, para além da simples audiência do evento, os consumidores têm buscado experiências únicas, próprias, exclusivas, individuais ou em grupo, quando assistem a um jogo de futebol. Do contrário, assim como em outros eventos, seria mais razoável ficarem em casa e assistirem ao jogo no conforto da residência, com custo menor. Uma experiência marcante, portanto, permite a fixação da marca patrocinadora ao mesmo tempo que os consumidores participam ativamente da atividade.

Nesse sentido, este estudo pretende analisar as ações de experiência de uma marca patrocinadora de determinada competição internacional de futebol à luz da teoria do comportamento planejado (TCP), de Ajzen (1985, 1991).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Futebol

O futebol é o esporte mais popular do mundo. Ele consegue as maiores arrecadações tanto em bilheterias quanto em televisionamento, recebe os maiores investimentos e é, segundo estudos de Wohlfeil e Whelan (2006), uma das atividades mais lucrativas do mundo.

Tendo surgido provavelmente na China antiga, o futebol era bastante violento e sem regras definidas, segundo Aidar e Leoncini (2002). Era um treino para os militares chineses que, após uma batalha, formavam equipes para chutar a cabeça dos soldados inimigos. Isso ocorria em 3000 a.C. O mais próximo do esporte que hoje se conhece por futebol era praticado na Itália medieval, em praças públicas, por 27 jogadores em cada equipe. Também violento, era desorganizado e barulhento, sendo proibido pelo rei. Segundo os autores, somente no século XVII é que a Inglaterra, interessada na dinâmica do jogo, instituiu regras para que os filhos da nobreza inglesa pudessem praticar.

Atualmente, qualquer discussão sobre futebol deve ser precedida pelo reconhecimento da atração global pelo jogo. Giulianotti (2002) relata que nenhuma outra forma de cultura popular produz tamanha paixão e participação entre seus adeptos. Wohlfeil e Whelan (2006) ressaltam que os clubes de futebol têm o poder de simbolizar um pertencimento nacional com peculiaridades e que demandam dos torcedores uma lealdade vitalícia. Ser torcedor de um clube faz que se desenvolva um sentimento de pertencimento, que permite ao cidadão se identificar e escolher determinados produtos mais em função da emoção do que da razão. Estudos como os de Funk e James (2006) e Decrop e Derbaix (2010) comprovaram essa relação.

Para autores como Azevedo (2009) e Spry, Pappu e Cornwell (2011), o interesse das pesso-

as pelo futebol é auxiliado fortemente pela mídia, criando um espectro de comunicação e consumo que, não raro, assume o papel de definidor de práticas culturais, identidades e noções de pertencimento. Nesse sentido, o futebol ocupa um importante papel de entretenimento das massas e, portanto, é visto como uma oportunidade de negócios. Quando o time tem bons resultados em campo e títulos conquistados, há aumento nos investimentos dos patrocinadores, negociação financeira vantajosa sobre os direitos de televisionamento e acréscimo na venda de produtos diversos relacionados à marca do clube. Sendo o futebol um esporte de resultados imprevisíveis e com alta participação passional do público, quando os resultados são aquém do esperado, diminuem as receitas das bilheterias e reduzem o tempo de exposição na mídia. Isso pode diminuir a cota de veiculação de jogos, e é sabido que nenhum grande evento esportivo é viável sem a participação das empresas de televisão.

Em tempos de internacionalização das relações econômicas, o futebol é tratado como nova oportunidade para melhoria da imagem, dos negócios e aumento dos investimentos (WOHLFEIL; WHELAN, 2006). Além do espetáculo propriamente dito, a atividade promocional, especificamente o patrocínio, é figura essencial no processo de produção simbólica do futebol. Melo Neto (2000) salienta que patrocínio é uma forma estratégica relacionada à diferenciação e rejuvenescimento da marca, ao relacionamento com clientes potenciais e como estratégia de marketing global da empresa. Nesse contexto, o patrocínio esportivo, conforme Scharf (2010), pode ser conceituado como sendo um incentivo de ordem financeira ou de produtos, oferecido a outra empresa por pessoas, empresas, ou outras entidades, que esperam ter como retorno o reconhecimento público de seu envolvimento com a organização patrocinada.

Torcedores que têm forte identificação com seus times têm também uma conexão emocional

com os patrocinadores, tomando-os como uma parte central da sua identidade, conforme Gwinner e Swanson (2003). Existem evidências de que os torcedores com alto nível de identificação tendem a mostrar mais reações positivas ao patrocínio que torcedores menos identificados, segundo os autores. Para Scharf (2010), o futebol é um esporte cujos valores astronômicos e a quantidade de intermediários envolvidos facilita a falta de controle dos investimentos. Esses resultados, com alto nível de identificação, incluem altas médias de reconhecimento da marca e de satisfação com o patrocinador, maior frequência aos jogos e mais boa vontade na compra do(s) produto(s) patrocinado(s), segundo Gwinner e Swanson (2003) e um enriquecimento do brand equity da empresa patrocinada, conforme Wang et al. (2011).

2.2. A teoria do comportamento planejado

Nos estudos do comportamento do consumidor, atitude e norma subjetiva se correlacionam com a intenção comportamental, a disposição dele em realizar o ato em si, segundo Bagozzi e Warshaw (1990). E, para o autor, as intenções usualmente têm alta correlação com a realização desse comportamento. Fishbein e Ajzen (1975) se referem a essa abordagem de previsão comportamental como Teoria da Ação Racional (TAR), mas foi Ajzen (1985, 1991) quem propôs uma segunda teoria, a Teoria do Comportamento Planejado (TCP), que incorpora um determinante adicional da intenção, o denominado comportamento percebido de controle, ou seja, a crença de que ele é bem-sucedido no objetivo a que se dispôs.

Na TCP, Ajzen (1991) afirma que busca entender e prever o comportamento humano de forma geral a partir de um conjunto reduzido de variáveis antecedentes. Para o autor, a maior diferença entre TAR e TCP é a adição de um terceiro antecedente das intenções, o controle comportamental percebido, que, por sua vez, é determinado por

dois fatores: crenças de controle e força percebida, conforme Figura 1. Portanto, o modelo é composto por três determinantes: atitude, norma subjetiva e controle percebido, conectados às intenções, e que favorecem um comportamento.

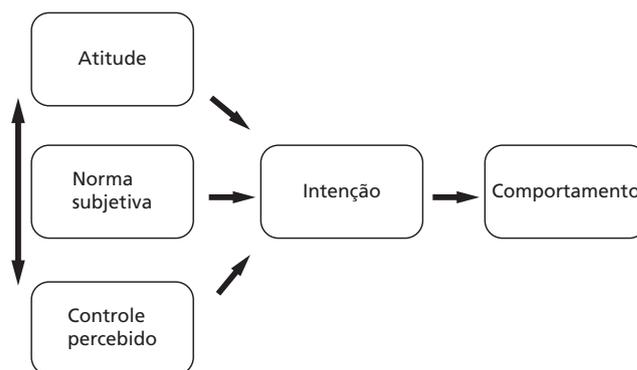


Figura 1 – Teoria do Comportamento Planejado

Fonte: Adaptado pelos autores, com base no modelo proposto por Ajzen (1985, 1991).

A parte mais importante e determinante do comportamento é a intenção, considerada o resultado da influência combinada de atitude e de normas subjetivas. A intenção é o único determinante psicológico do comportamento, no entendimento de Bagozzi e Warshaw (1990), e essa é uma hipótese central da TCP. A intenção é vista como um resumo de todos os prós e contras que uma pessoa leva em consideração quando decide se vai adotar determinado comportamento e é determinada por três conceitos psicológicos independentes: atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido. Para Armitage e Christian (2003), quanto mais forte a intenção, maior a probabilidade de que o indivíduo adote o comportamento. Nesse contexto, a atitude para um comportamento resulta de crenças geradas pelas avaliações dos resultados do comportamento, pelas normas subjetivas, crenças normativas e motivação para a ação, segundo o entendimento de Hausenblas, Carron e Mack (1997).

Ajzen (2002) salienta que, para modificar um comportamento, intervenções podem ser direcionadas a um ou mais dos três determinantes. Uma vez que os indivíduos tenham verdadeiro controle sobre o comportamento, novas intenções comportamentais podem ser produzidas e convertidas em comportamento real.

Segundo esse autor, as crenças fornecem uma fotografia da fundamentação cognitiva do comportamento de uma dada população em determinado momento, possibilitando entender por que as pessoas têm certas atitudes, normas subjetivas ou percepções de controle comportamental. Como os três antecedentes das intenções comportamentais são baseados em crenças, é importante determinar aquelas que são mais preponderantes na memória, para que sejam medidas.

2.3. A experiência e o futebol como estratégia de branding

Para Kotler e Keller (2006), marcas auxiliam na identificação da origem de um determinado produto. Permitem, dessa forma, que os consumidores avaliem produtos semelhantes de forma diferente por meio do significado da marca. Todo o trabalho de gerenciamento de ações em prol da marca é denominado de "branding".

O esforço de branding busca, na maioria dos casos, um brand equity equilibrado. Para Aaker (1991), brand equity é um conceito multidimensional que consiste de quatro componentes (qualidade percebida, brand awareness, associações com a marca e lealdade à marca). Para o cenário esportivo, Cornwell (2008) advoga que o modelo Consumer-Based Brand Equity (CBBE), de Keller (1993), é a plataforma ideal para analisar os efeitos de patrocínios de marca, pois considera a imagem da marca e seu reconhecimento em conjunto. Para Keller (1993), CBBE é o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos

esforços de marketing da marca. Ou seja, é o valor incremental percebido pelo consumidor devido à presença da marca.

Nesse sentido, Ross (2006) observa que existe concordância sobre a ideia de que a imagem da marca é uma construção mental que os públicos-alvo formam baseados em suas conexões, experiências e associações com ela. O autor considera que o brand equity é formado por todos os contatos diretos ou indiretos que os consumidores têm com a organização ou evento e que isso pode ser influenciado pela propaganda ou, principalmente, pela prévia experiência dos consumidores com a empresa. Para Aaker (1991), a experiência é a mais importante fonte de conhecimento do consumidor sobre a empresa.

Experiências são inerentemente emocionais e pessoais, segundo Pullman e Gross (2003), e abrangem as interpretações pessoais baseadas em cultura, experiências anteriores, senso de humor e personalidade. O caráter hedônico, o estético e o simbólico de uma experiência foram defendidos por Hirschman e Holbrook (1982), para quem esses aspectos são manifestados pelos indivíduos na busca de fantasias, sentimentos, sensações e diversão.

Addis e Holbrook (2001) complementam afirmando que uma experiência ocorre quando o consumidor tem sensações adquiridas pela interação com diferentes elementos de um determinado contexto ou situação. Devido a essa interação, subjetiva na sua essência, Schmitt (2002) entende que os ambientes espaciais se tornaram provedores-chave de experiências utilizadas com o fito de criar sensações, sentimentos e ações.

Experiências podem levar o torcedor a se identificar muito com um clube. Para Lin e Lin (2008), essa relação auxilia no desenvolvimento de uma identidade social e de um sentimento de pertencimento a um grupo. Dentre os fatores que afetam positivamente as atitudes do torcedor em relação ao seu time estão emoção, expectativas, influência de grupos sociais, confiabilidade e satisfação.

Todas são aderentes à experiência. Concordando com esse pensamento, Funk e James (2006) sugerem que as respostas dos torcedores em relação à marca e ao clube sejam refletidas em percepções, preferências e comportamentos. Em suas pesquisas, encontraram construtos na forma de benefícios à marca: o escape, que se refere ao uso do esporte como uma maneira de fuga dos problemas cotidianos; a nostalgia, que é uma volta ao passado para reviver momentos associados ao time; e o orgulho local, que é uma conexão do torcedor com sua cidade ou local de moradia.

A participação no futebol é uma experiência que demonstra a complexidade do esporte, uma vez que o consumo, que é realizado em um local como o estádio ou um bar, envolve rituais, principalmente os cantos entoados e as camisetas personalizadas, e se realiza em momentos especiais, como em um domingo, segundo Gwinner e Swanson (2003). Uma experiência extraordinária, no comunicar de Hirschman e Holbrook (1982), consiste em consumos hedônicos caracterizados por elementos como a interação pessoal, o prazer, o envolvimento emocional e a intensidade desse envolvimento, tais como ocorrem no futebol. Torres e Andrade (2012) afirma que o fascínio do futebol se dá por meio das belas jogadas, por exemplo, que são aqueles instantes de intensidade emocional de uma experiência.

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou abordagem descritiva, sendo desenvolvido com uma análise de conteúdo que Vergara (2005) considera técnica para o tratamento de dados que tenham como foco identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, com roteiro adaptado de Decrop e Derbaix (2010), realizadas de dezembro de 2013 a março de 2014 na Alemanha, em alemão, na fábrica da Ford. A pri-

meira se deu com Uschi Englert, doravante denominada “diretora”. Ela é sócia da agência de propaganda Prism, originária da Alemanha, e é a executiva responsável pela conta publicitária da montadora. Desde o primeiro ano de participação da Ford na Champions League, é ela que está à frente de todas as decisões operacionais e estratégicas relativas a esse patrocínio, sem interferência, inclusive, do diretor de marketing, respondendo diretamente ao presidente da Ford Europa. A entrevista durou 92 minutos, sendo conduzida, em sua totalidade, pessoalmente. O segundo entrevistado foi Siegfried Ernst, doravante denominado “afiliado”. Ele é presidente da maior concessionária Ford da Europa. A matriz se encontra no estado alemão de Baden-Württemberg e tem 12 filiais distribuídas pelo país. Com duração de 36 minutos, a entrevista foi conduzida, em sua totalidade, pessoalmente. Muitas das respostas foram semelhantes à da diretora, o que representou uma saturação das informações, por um lado, e uma correta comunicação pela Ford dos preceitos e crenças sobre o patrocínio na Champions League, por outro. O conteúdo das entrevistas foi gravado, transcrito, e as informações foram tratadas qualitativamente por meio do método de análise de conteúdo segundo os indicativos de Bardin (2010). A opção pela diretora se deu porque ela é a responsável integral pela operação com a Champions League, e a pelo afiliado, pela relevância que possui nos negócios da Ford Europa, recebendo ou não o retorno imediato das ações mercadológicas implementadas.

A estratégia de análise se baseou em padrões descritivos, não tendo sido estabelecidas hipóteses sobre o problema. Foram realizadas as três etapas sugeridas por Triviños (1992), em complemento ao proposto por Bardin (2010). Assim, na pré-análise, o material foi transcrito e organizado com a seleção de frases e tópicos associados às temáticas, e foi realizada a leitura flutuante, também sugerida por Bardin (2010); na etapa de descrição analítica, os motivos das relações entre investimentos em

patrocínio e experiência foram observados, assim como buscado o nível de saturação nas respostas. Por fim, se desenvolveu a interpretação referencial, com o estabelecimento de aderências ou divergências em relação à fundamentação teórica do estudo, segundo ambos os autores.

Para melhor entendimento, o conteúdo transcrito da entrevista foi dividido em unidades de análise logo após a leitura flutuante de todo o material. Foram selecionadas respostas e posteriormente classificadas em categorias, conforme o esquema sugerido no Quadro 1. As respostas podem condensar várias ideias e também terem sido classificadas em mais de uma categoria. Neste trabalho, a temática tratada é referente à experiência, embora no decorrer do trabalho possam aparecer entendimentos complementares sobre marca e patrocínio, pela natureza da ação estudada. É importante, porém, observar que o foco é a análise da experiência que a Ford pretendeu imprimir na estratégia de marketing adotada, o patrocínio esportivo.

Quadro 1 – Dimensões de pesquisa e categorias temáticas

Dimensão	Categoria temática do roteiro da entrevista
Experiência (principal)	Questões referentes às ações e ferramentas de marketing utilizadas pela marca Ford do ponto de vista comercial e institucional, aspectos hedônicos e sensoriais envolvidos no esforço, resultados desejados com as ações e motivações para dialogar com públicos distintos.
Marca (complementar)	Questões referentes às ações e ferramentas de marketing utilizadas pela marca Ford durante o evento mundial, principais razões para conectar o futebol e a marca, prováveis retornos obtidos do patrocínio.
Patrocínio (complementar)	Questões referentes à magnitude dos patrocínios, participação do patrocínio esportivo na construção da marca Ford, razões que levaram a Ford a patrocinar a Champions League, resultados obtidos, investimento realizado e importância do patrocínio esportivo em relação aos concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a realização dessa fase, procedeu-se a classificação e discussão das categorias em relação aos determinantes apresentados por Ajzen (1985, 1991) no modelo da TCP: atitude, norma subjetiva e controle percebido. Como padrão conceitual para comparação, adotou-se o que afirma Ajzen (1985, 1991, 2002), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Padrão de conceituação para comparação com as categorias temáticas

Determinante	Conceituação das determinantes antecedentes
Atitude	Consiste na avaliação favorável ou desfavorável do comportamento em questão.
Norma subjetiva	É influenciada pela forma como as pressões sociais são percebidas pelo indivíduo para adotar ou não um determinado comportamento.
Controle percebido	Crença individual sobre quanto é fácil ou difícil adotar um determinado comportamento, e que é refletido, normalmente, no momento presente.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ajzen (1985, 1991, 2002).

Para esse autor, o comportamento humano é guiado por três tipos de crenças: comportamentais, normativas e de controle. E são as determinantes (atitude, norma subjetiva e controle percebido) que formam o trajeto desse comportamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estudos mostram que torcedores que se identificam muito com a marca do seu time de futebol tendem a demonstrar reações negativas às marcas patrocinadoras dos times rivais, ainda que a proposta de valor seja reconhecidamente boa, segundo Torres e Andrade (2012).

Desde que a Champions League foi fundada oficialmente em 1992, a Ford é a patrocinadora oficial, sendo a única montadora de automóveis

participante do evento. A Ford aceitou o convite para patrocinar a competição entendendo ser a melhor oportunidade para inserir a sua marca em um cenário de mídia global. Também é senso comum na empresa que as mensagens chegam aos consumidores do mundo todo da mesma forma, já que o evento tem o interesse por aficionados por futebol de vários países. Isso, afirma a diretora, “[...] permite explorar momentos de experiência e criar valor para a marca de uma maneira muito consistente” (informação verbal). Para ela “[...] foi a decisão mais acertada, mesmo custando 100 milhões de dólares ao ano”. Scharf (2010) entende que o patrocínio pode reforçar o aceite social da mensagem da organização, permite a transferência dos efeitos positivos da ação para o patrocinador e pode influenciar a atitude de compra, que se confirma nas palavras do afiliado: “[...] para nós, concessionários Ford, toda a atenção obtida durante o evento e após ele, é ótimo” (informação verbal).

As razões e os motivos que levaram a Ford a patrocinar a Champions League revelam uma grande história, segundo afirma a diretora:

[...] foi oferecida pela UEFA. Então disseram que seria uma grande história, com transmissões em redes globais de TV, especialmente orientada para europeus. [...] os valores do patrocínio custam em torno 40 milhões de dólares e mais um tanto para todas as ações estratégicas individuais que, somando, chegam a 100 milhões de dólares. [...] Se a Ford desistisse amanhã, quatro montadoras automobilísticas na fila de espera estariam prontas a patrocinar a Champions League. Montadoras como Audi e VW, que já patrocinam a Copa da Alemanha, por exemplo. (informação verbal).

Uma das razões para conectar futebol e automóvel se refere à grandeza desse público, que assiste e pratica futebol. O patrocínio da Ford, até então, sempre tinha sido para pequenos grupos ou grupos selecionados. Com o futebol, o público se

modificou e aumentou exponencialmente. Segundo a diretora, para a Ford, “[...] o princípio básico do patrocínio esportivo é criar valor para os fãs do futebol e estar mais próximo deles” (informação verbal). Para o afiliado, os veículos Ford são esportivos e representam essa qualidade com o seu design atraente. E sugere que “[...] este dinamismo foi enfatizado pela conexão com a Champions League” (informação verbal). No entender de Hausenblas, Carron e Mack (1997), o esporte mantém a intenção de boa vontade das pessoas em relação à empresa anunciante, assim como aperfeiçoa a imagem da marca.

O maior esforço mercadológico da Ford ocorre na direção do patrocínio da Champions League. As ações de apoio servem para transportar a imagem da empresa para a mente dos consumidores, tentando transformá-los em novos clientes. “As concessionárias podem receber um acréscimo de novos clientes e interessados na marca”, afirma a diretora (informação verbal).

A afirmação vem ao encontro do entendimento de Kotler e Keller (2006), para quem uma marca é a imagem de uma empresa perante seus clientes. Como resultado, a marca pode ser mais bem avaliada com aumento de clientes ou acréscimo na lucratividade. Para confirmar esses aspectos, a diretora entende que investimento de retorno ocorre quando as pessoas entram em contato com a Ford e usufruem da ação, como é o caso do recebimento gratuito de entradas para os jogos da Champions League. O benefício principal é a divulgação, e em menor escala, a valorização da marca via atributos advindos do esporte. Quando o evento patrocinado pela marca logra êxito, a associação é imediata, diz o afiliado: “[...] um evento de sucesso, uma marca de sucesso” (informação verbal). O determinante “controle percebido” se expõe aqui ao posicionar o indivíduo que compra ou possui um Ford como um indivíduo vencedor. Para Ajzen (2002), um comportamento que depende em grande parte somente dele para ser realiza-

do aumenta a intenção do indivíduo em executar esse comportamento.

Um dos prováveis maiores retornos que a marca tem recebido em função do patrocínio feito é a lealdade dos seus futuros clientes. A Ford utiliza a ação de colocar os filhos dos pais que dirigem um carro Ford, diretamente nos estádios onde ocorrem os jogos da Champions League. Para a Diretora, a ação é sucesso entre crianças, adolescentes e os pais. Em torno de trinta crianças e adolescentes, entre 14 e 16 anos, carregam o símbolo oficial da Champions League no dia do jogo, antes de iniciar a partida. Nesse tipo de evento, os participantes são filhos de clientes da Ford: “[...] *que esse envolvimento é fundamental como forma de patrocínio. Os clientes comentam*”, diz o afiliado (informação verbal). Parte do sucesso dessa ação estratégica se deve ao “[...] *apoio da Ford em vários projetos sociais para crianças desfavorecidas no mundo todo*” (informação verbal). Considerando os preceitos da “norma subjetiva” como uma condicionante do comportamento, aqui se percebe o que defendem Cheng, Lam e Hsu (2006), ao afirmarem que o indivíduo frequentemente leva em conta a opinião de outras pessoas que considera importante em relação a um determinado comportamento.

Os pais das crianças e dos adolescentes já são clientes ou serão os futuros clientes da marca. As crianças e os adolescentes, como ainda não possuem carteira de habilitação, não compram, mas têm participação importante, ao virem com os pais buscar os ingressos e terem contato com o automóvel da marca. Segundo a diretora, a vinda dos filhos e dos pais em conjunto facilita o discurso dos vendedores, pois geralmente os jovens são mais ousados e aceitam melhor a abordagem do grupo de vendas: “[...] *Os pais se deslocam às concessionárias e lá encontram inúmeros vendedores, que colocam os carros Ford em contato direto com os novos clientes*” (informação verbal). Já o afiliado diz que não teve a sorte de ver alguma criança filha dos seus clientes ser sorteada, e isso criou certa frus-

tração na equipe. Mas rapidamente compreendeu que esse sentimento ocorreu mais internamente do que entre seus clientes ou prospects “[...] *não enviamos nenhuma criança, mas nossos clientes ficaram muito felizes por participar* [...]” (informação verbal). Também aqui se identifica a determinante “norma subjetiva”, segundo Armitage e Christian (2003), pois reflete a confiança de alguém (neste caso, os pais) de que um grupo importante para ele (neste caso, os filhos) aprove ou desaprove o seu comportamento.

Outro provável retorno é o orgulho dos pais em ver seus filhos felizes por terem vivenciado o clima de um jogo da Champions League, guardando lembranças para sempre associadas a Ford. É uma experiência única, segundo afirma a diretora:

[...] *na Ford sempre é possível adquirir bilhetes para os jogos. [...] os pais ficam orgulhosos quando seus filhos entram no campo de futebol antes do jogo, como por exemplo, Bayern de Munique e Borussia Dortmund, carregando o símbolo oficial da Champions League, Star Ball. [...] Estas crianças não esquecem mais deste evento e fazem propaganda para os seus amigos de classe.* (informação verbal).

A experiência pessoal em ter participado desse evento esportivo na Champions League, conforme relatado, agrega valor de experiência e pode ser a diferenciação do produto. Para Pullman e Gross (2003), é um momento único de experiência com pessoas predispostas a valorizar determinadas marcas pela proximidade com o esporte. O controle percebido é, no entender de Ajzen (2002), a crença individual sobre como é fácil ou difícil adotar um determinado comportamento. Atender a um comportamento atrelado aos filhos é muito simples e até esperado, e isso se acentua quando um contexto positivo (neste caso, o futebol e o automóvel) também se faz presente.

O contato e a experiência com a Champions League faz que o jovem tenha uma imagem posi-

tiva e lembranças na mente. Também os pais valorizarão mais a marca Ford, pois lhe permitiu momentos únicos com seus filhos, segundo a diretora:

As crianças jamais se esquecerão da Ford. Um efeito positivo sob a pele. Este é o ponto que é usado pela Ford. [...] os filhos voltam para casa depois do jogo, agradecem e abraçam seus pais por terem autorizado a participação no evento. (informação verbal).

A participação nesse evento é algo que tem em sua natureza um componente idílico, próprio da relação entre pais e filhos em momentos de encantamento conjunto. Ocorre tal qual argumenta Ajzen (2002) quando fala sobre a determinante "atitude", própria dessa situação, afirmando que consiste na avaliação favorável ou desfavorável de um comportamento específico.

Também em relação ao futebol propriamente dito, existem ações que a Ford desencadeia. No local onde acontece a final da Champions League, a Ford patrocina pequenas ações de divulgação que ajudam a marca a se fortalecer, disponibilizando carros para a locomoção do público e servindo de suporte para esse evento. Na final de Wembley, a Ford patrocinou os veículos para o evento, colocando à disposição mais de quatrocentos automóveis. Para a Ford, ações dessa natureza são importantes devido ao grande impacto da transmissão dos jogos de futebol, conforme relata a diretora:

[...] a Champions League não seria tão interessante para ninguém ou nenhum patrocinador se um jogo acontecesse com a exclusão do público do lado de fora do estádio. A cobertura dos jogos é de grande interesse para as emissoras de TV e para os patrocinadores. (informação verbal).

Nesses momentos, a Ford utiliza o seu espaço midiático para o lançamento de novos automóveis, como o Transit Tourneo, realizado durante a transmissão de um jogo de futebol com audiência

de milhões de espectadores. O afiliado comenta que todo o material de patrocínio efetuado durante a Champions League "[...] e os materiais pós-competição, claro, geraram um movimento muito positivo nas vendas, aumentado consideravelmente o volume". (informação verbal).

Outras ações que facilitam a experiência do consumidor com a marca Ford têm sido realizadas, segundo a diretora:

[...] em alguns mercados ainda existe algo que se denomina Street Live. O cliente não precisa vir ao showroom da Ford para olhar os carros; a Ford vai ao encontro do cliente [...] uma espécie de caravana de veículos da Ford. As pessoas podem dirigir um carro Ford dentro da sua cidade, em algum lugar aberto ao público, sem precisar ir até a concessionária. (informação verbal).

Além disso, os tradicionais meios de experiência com o automóvel continuam sendo implementados, mas de maneira mais sofisticada, buscando uma conexão única com o consumidor. Segundo a diretora:

[...] a exposição e lançamentos dos novos modelos geralmente ocorriam nos respectivos salões, como Frankfurt, Genebra, Madri, Paris. Agora, ocorre nos salões, mas também em feiras de tecnologia, feiras de moda ou num ambiente completamente diferente de onde será fornecido um veículo. (informação verbal).

A diretora entende que a Ford está buscando uma experiência no automóvel que já ocorre no cotidiano do consumidor. Argumenta que agora a casa móvel está dentro do carro, assim como o entretenimento e a comunicação.

A seguir, no Quadro 3, são mostrados os resultados obtidos, basicamente com comentários sobre as determinantes participantes do TCP à luz das entrevistas e dos acontecimentos experienciais relatados neste estudo.

Quadro 3 – Resumo comparativo entre a conceituação e o entendimento dos entrevistados

Determinante	Conceituação das determinantes antecedentes
Atitude	Emergiu com menor ênfase, possivelmente porque é, em última análise, participante das outras duas determinantes.
Norma subjetiva	Um evento como a Champions League proporciona visibilidade aos participantes, seja na família, com os amigos ou na comunidade. Por isso, as pressões sociais aparecem na forma de uma experiência com os filhos favorecendo determinados comportamentos.
Controle percebido	A adoção de determinados comportamentos durante as experiências partiu do entendimento dos pais sobre a importância daqueles momentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotar o futebol como ponta de lança nos esforços mercadológicos que pressupõem algum nível de experiência é investir com ampla possibilidade de retorno. A Puma, na Copa do Mundo de 2006, e a Lubrax, com o Flamengo durante muitos anos, por exemplo, confirmam que patrocínios que tenham a experiência como um dos pontos centrais permitem consolidar marcas, ampliar a visibilidade e obter lucros vultosos.

Esforços como a da Champions League auxiliam a fortalecer a marca em nível global. Um dos públicos trabalhados na Ford foram as crianças, evidenciando o compromisso com experiências interessantes e intensas, como a entrada em campo de dezenas de crianças no início dos jogos carregando o símbolo oficial da Champions League, a Star Ball. Elas jamais esquecerão essa experiência, assim como os seus familiares e amigos.

A conjunção de fatores como futebol, pessoas motivadas e atitudes e emoções geradas pelo evento, aliados à propaganda da Ford nas mídias

mais importantes do mundo, tornam a iniciativa um sucesso na construção de uma marca forte no estreitamento do relacionamento e na capacidade de atração de novos clientes, além da criação de um sentimento de boa vontade em potenciais clientes, tais como crianças e adolescentes.

As determinantes da TCP estiveram presentes nos relatos deste estudo. Em menor proporção, emergiu a “atitude”. Cabe, porém, advertir que pela particularidade da sua natureza (avaliação favorável ou desfavorável do comportamento em si), ela se encontra ínsita nas demais determinantes. Tanto “norma subjetiva” quanto “controle percebido” emergiram de maneira mais constante dos relatos dos entrevistados.

Incitar os pais a compartilharem experiências com os filhos é um argumento criativo utilizado com certa frequência pelas organizações, principalmente quando agregam culpa no processo. Neste estudo o que se vê é a condição ideal para todos os atores: os pais porque vivenciam uma experiência única, conectando filhos, futebol e automóveis; os filhos porque vivenciam esta experiência para si e também com seus amigos e conhecidos; e a organização porque se relaciona com clientes e potenciais clientes, e ainda avança a um segmento ainda não comprador mas promissor, que são os adolescentes.

Com ênfase na experiência, principalmente pelas crenças e atitudes, o modelo da TCP foi identificado e amplamente referenciado nas respostas dos entrevistados. Quanto mais a ação de patrocínio do futebol na Champions League se aproximou de uma experiência tanto mais próximas ficaram as três determinantes antecedentes do modelo. A experiência em um projeto de comunicação e patrocínio relacionado ao futebol é capaz de gerar elementos suficientes de análise para que se compreenda a natureza do modelo e, ao mesmo tempo, permita compreender as ações efetuadas como sendo partícipes de uma estratégia de branding.

Os resultados deste estudo apontam algumas implicações gerenciais que merecem destaque. As organizações podem considerar um redesenho dos seus processos de branding para que sejam, doravante, permeados de aspectos experienciais. Também a conexão de vários atores, como aqui apresentados, se mostrou importante e serviu de base para o sucesso da iniciativa com a Champions League. Por último, elevar a experiência para um patamar de relevância acima dos demais componentes estratégicos de uma ação de marketing, como a venda pura ou a prospecção de novos clientes, é uma consideração que deve ser realizada pelos executivos da área para o crescimento organizacional, o aperfeiçoamento competitivo e o enriquecimento da marca.

Quanto às implicações acadêmicas, os resultados do estudo apontam para o aprofundamento teórico sobre os temas de experiência e patrocínio do futebol como estratégias válidas de branding. Ademais, é possível desenvolver estudos sobre os resultados financeiros obtidos com ações dessa natureza. Futuros estudos quantitativos, que envolvam predominantemente a TCP e a experiência, serão muito importantes para a área acadêmica de Marketing.

Uma das ressalvas e limitações desta pesquisa se refere à aplicação da entrevista a dois executivos, embora a importância de ambos no projeto seja ímpar. Ao mesmo tempo, por ser de caráter qualitativo e de caso único, não pode ser generalizado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press, 1991.

ADDIS, M.; HOLBROOK, M. B. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjective. *Journal of Consumer Behavior*, New Jersey, v. 1, n. 1, p. 50-66, 2001.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org.). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 79-100.

AJZEN, I. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: KUHI, J.; BECKMANN, J. (Eds.). *Action control: from cognition to behavior*. Heidelberg: Springer, 1985. p. 11-39.

_____. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 50, n. 1, p. 179-211, 1991.

_____. Residual effects of past on later behavior: habituation and reasoned action perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, New York, v. 6, n. 2, p. 107-122, 2002.

ARMITAGE, C. J.; CHRISTIAN, J. From attitudes to behavior: Basic and applied research on the Theory of Planned Behavior. *Current Psychology*, New York, v. 22, n. 3, p. 187-195, 2003.

AZEVEDO, P. H. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, 2009.

BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. Trying to consume. *Journal of Consumer Research*, Chicago, v. 17, p. 127-140, 1990.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

CHENG, S., LAM, T.; HSU, C. Negative word-of-mouth communication intention: an application of the theory

REFERÊNCIAS

- of planned behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, New York, v. 30, n. 1, p. 95-116, 2006.
- CORNWELL, T. B. State of art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, New York, v. 37, n. 3, p. 41-55, 2008.
- DECROP, A.; DERBAIX, C. Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 38, n. 4, p. 586-603, 2010.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley, 1975.
- FUNK, D. C.; JAMES, J. D. Consumer loyalty: the meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, Champaign, v. 20, n. 2, p. 189-217, 2006.
- GIULIANOTTI, R. *Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.
- GWINNER, K.; SWANSON, S. A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, Bingley, v. 17, n. 3, p. 275-294, 2003.
- HAUSENBLAS, H. A.; CARRON, A. V.; MACK, D. E. Application of the theories of reasoned action and planned behavior to exercise behavior: a meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Bingley, v. 19, n. 2, p. 36-51, 1997.
- HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 46, p. 92-101, 1982.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LIN, Y.-T.; LIN, C.-H. Factors influencing Brand Loyalty in professional sports fans. *Global Journal of Business Research*, Hilo, v. 2, n. 1, p. 69-84, 2008.
- MELO NETO, F. P. *Marketing de patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- PULLMAN, M. E.; GROSS, M. A. Welcome to your experience: where you can check out anytime you'd like, but you can never leave. *Journal of Business and Management*, Toronto, v. 9, n. 3, p. 215-232, 2003.
- ROSS, S. A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, New York, v. 20, n. 1, p. 22-38, 2006.
- SCHARF, E. R. O patrocínio do futebol como ferramenta do marketing esportivo para a construção de brand awareness. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 10, n. 23, p. 80-99, 2010.
- SCHMITT, B. H. *Marketing experimental*. São Paulo: Nobel, 2002.
- SPRY, A.; PAPPU, R.; CORNWELL, T. B. Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 45, n. 6, p. 882-909, 2011.
- TORRES, A. C.; ANDRADE, J. Atitudes de torcedores de futebol frente a marcas patrocinadoras de times rivais ao seu: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba. *Anais...Curitiba*, 2012.

REFERÊNCIAS

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WANG, M. C.-H. et al. The determinants of the sports team sponsor's brand equity: a cross-country comparison

in Asia. *International Journal of Market Research*, Londres, v. 53, n. 6, p. 811-829, 2011.

WOHLFEIL, M.; WHELAN, S. Consumers motivations to participate in event marketing strategies. *Journal of Marketing Management*, New York, v. 22, n. 5/6, p. 643-669, 2006.