

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**Robert Alvarez Fernández**

**O Futebol Brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa  
de clubes no Brasil e na Inglaterra**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**São Paulo 2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**Robert Alvarez Fernández**

**O Futebol Brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa  
de clubes no Brasil e na Inglaterra**

Dissertação apresentada no Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP, para obtenção do título de Mestre, sob orientação da Professora Doutora Clotilde Perez.

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**São Paulo 2008**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

---

## Agradecimentos

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-SP pelo acolhimento deste projeto de pesquisa em seu nascedouro revelando, sobretudo pelo pouco comum tema abordado, o pluralismo desta instituição, o que não gera surpresa, mas ainda sim digno de nota.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade de São Paulo pelo aprendizado proporcionado e competência acadêmica.

À minha orientadora, Professora Dra. Clotilde Perez pela colaboração, competência técnica, profissionalismo e apoio neste percurso e, por que não dizer, sua paciência.

À Globo Esporte, nas pessoas de Marcos Silveira, Editor Executivo; jornalistas Maurício Noriega e Milton Leite pelas entrevistas concedidas e pela grande boa vontade em colaborar.

À Universidade de Liverpool nas pessoas dos Professores Dr. Rogan Taylor, Rory Miller e Geoff Pearson integrantes do grupo de pesquisa FIMBA (*Football Industry Master in Business Administration*) pelos caminhos abertos no sentido de conhecer o futebol inglês com a profundidade necessária para a execução desta pesquisa.

Ao advogado Luiz Felipe Santoro por acreditar neste projeto e emprestar sua credibilidade para abrir as portas tanto na Universidade de Liverpool como no Sport Club Corinthians Paulista.

Ao consultor empresarial Amir Somoggi pelos mui úteis relatórios da Casual Auditores que em muito ajudaram a entender o ambiente de negócios do futebol brasileiro.

Ao São Paulo Futebol clube nas pessoas de Bruno Aventurato, João Paulo de Jesus Lopes e Cláudio Aidar, este último *in memoriam*, pela oportunidade de conhecer o clube e formar um dos estudos de caso.

Ao Sport Club Corinthians Paulista na pessoa de Caio Augusto Campos, pela oportunidade de conhecer o clube e formar um dos estudos de caso.

Ao Arsenal F.C., na pessoa de Christopher Bevan, pela oportunidade de conhecer o clube e formar um dos estudos de caso.

Ao Everton F.C., na pessoa de Robert Elstone pela oportunidade de conhecer o clube e formar um dos estudos de caso.

Aos professores Claudinei Santos, José Henrique Damiani e Celso Forster da ESPM de São Paulo pelo apoio para a realização desta pesquisa.

Especialmente à minha esposa, Vanessa, pelo incondicional apoio prestado do começo ao fim desta empreitada. Dentro do âmbito familiar, agradeço a meus pais, Berta Fernández e Júlio Alvarez (*in memoriam*) por absolutamente tudo.

## RESUMO

A presente pesquisa, de cunho exploratório, buscou entender o ambiente de negócios dos times de futebol no que se refere à administração de marketing e a diversidade de estratégias para obtenção de receitas. Para tanto se optou, além da pesquisa bibliográfica no âmbito do marketing, da estratégia e, especificamente, do marketing esportivo, e de análise em fontes de dados secundários do setor esportivo, por uma análise comparativa com clubes do futebol inglês. Na fase empírica foram estudados em profundidade dois clubes de futebol no Brasil e dois na Inglaterra, o que possibilitou a aplicação da metodologia de estudo de casos múltiplos. Ao final da pesquisa foi possível concluir que há uma limitada visão de mercado no cenário brasileiro, além da negligência dos clubes nacionais para com fontes de receitas importantes não apenas em seu aspecto numérico, mas, sobretudo, no que se refere à construção de relacionamento com o consumidor/torcedor.

Acredita-se que as análises feitas nesta pesquisa e sua correlação com os números apresentados trazem contribuições tanto para o avanço da pesquisa acadêmica sobre o tema como também aos clubes brasileiros no sentido de repensarem sua relação com o torcedor de forma a trazê-lo de volta aos estádios o que, certamente, poderá gerar novos recursos que vão além da simples receita de bilheteria.

Palavras-chave: Marketing esportivo, Marketing estratégico, Futebol brasileiro, Futebol inglês.

## ABSTRACT

This research, an exploratory study, had been reaching for the understanding of the football clubs business environment regarding the marketing administration and the diverse strategic possibilities in revenue obtaining. To achieve such target, besides the marketing and strategy bibliographic research and more specifically in the sport marketing area alongside the analysis of secondary data of the sport industry, a comparison with English football clubs was endeavoured. In the empiric phase, two Brazilian football clubs and two English clubs were studied in depth; that made possible the usage of multiple case studies methodology approach. At the research end, the efforts made possible to conclude that a limited market view prevails in the Brazilian market leading the football clubs to neglect important revenue sources not only on their quantitative aspects but regarding the building of a solid relation with the fan and consumer. It is believed that the analysis performed in this research and the correlations established with the financial data presented may bring contributions both to the academic study of sport and to the Brazilian clubs when rethinking their relations with the fan and carry out actions to bring the fans back to the stadiums.

It is believed that the analysis performed in this research may contribute both to the advance of the academic research on this industry but also to the Brazilian Football clubs by leading them to rethink their relationship with their fans and bring them back to the stadiums with all the benefits but simply matchday revenue.

Key words: Sport Marketing, Strategic Marketing, Brazilian football, English football.

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Agrupamentos das Escolas do Pensamento Estratégico, adaptado de Mintzberg 2000.....	16
Tabela 2 : Matriz P.F.O.A. Preliminar - Futebol Brasileiro.....	23
Tabela 3 : Maiores Dívidas sociais dos clubes de futebol brasileiro.....	61
Tabela 4 : Maiores Contratos de patrocínio publicitário dos clubes de futebol brasileiros.....	66
Tabela 5 : Quadro resumo de receitas do São Paulo F.C.....	78
Tabela 6 : Quadro resumo de receitas do Sport Club Corinthians Paulista.....	83
Tabela 7 : Clubes Brasileiros de Maior Torcida.....	90
Tabela 8 : Dados do Campeonato Brasileiro e Dados socioeconômicos 1971-1989.....	94
Tabela 9 : Dados do Campeonato Brasileiro e Dados socioeconômicos 1990-2006.....	96
Tabela 10 : Quadro resumo das receitas do Arsenal F.C.....	102
Tabela 11 : Quadro resumo das receitas do Everton F.C.....	107
Tabela 12 : Maiores manifestações de violência em estádios ingleses.....	108
Tabela 13 : Perfil socioeconômico dos freqüentadores dos estádios ingleses.....	109
Tabela 14 : Razões para ir ao estádio – Pesquisa da FAPL.....	110
Tabela 15 : Quadro Comparativo de Receitas e de valor econômico do torcedor – .....	118

## Lista de Figuras

Figura 1 – Quadro Resumo das Forças Competitivas na Indústria do Esporte.....	21
Figura 2: Encontrando o excesso de demanda ou de oferta.....	40
Figura 3: Exemplos de Elasticidade da Demanda.....	41
Figura 4 : Encontrando o ponto de equilíbrio.....	42
Figura 5: O modelo da escada rolante – Adesão do consumidor ao produto esporte.....	50
Figura 6: Processo de decisão de consumo.....	53
Figura 7: Fontes de Receita dos Clubes Brasileiros.....	59
Figura 8: Déficit financeiro dos clubes brasileiros com e sem cessão de direitos federativos de atleta.....	60
Figura 9 : Distribuição de receitas do São Paulo F.C.....	78
Figura 10 : Distribuição de receitas do S.C.Corinthians Paulista.....	83
Figura 11 : Perfil de Acompanhamento do Esporte.....	85
Figura 12: Preferência de Esportes para acompanhar.....	85
Figura 13 : Totais relativos : Torcedores e Não Torcedores.....	86
Figura 14 : Torcer ou não torcer por Classe Social.....	87
Figura 15 : Evolução da ida a estádios por classe social e por gênero.....	87
Figura 16 : Modelo da Escada Rolante de Mullin – Cenário Brasileiro.....	88
Figura 17 : Média de Público do Campeonato Brasileiro 1971 a 2006.....	90
Figura 18 : Análise de Cluster Hierárquico – Médias de Público do Campeonato Brasileiro.....	91
Figura 19 : Representação Gráfica de Média de Público do Campeonato Brasileiro X Desempenho dos cinco maiores clubes mais Indicadores Sócio-econômicos – 1971-1989.....	93
Figura 20: Representação Gráfica de Média de Público do Campeonato Brasileiro X Desempenho dos cinco maiores clubes mais Indicadores Sócio-econômicos – 1990-2006.....	95

Figura 21 : Razões que levam, ou afastam, os brasileiros aos estádios.....	96
Figura 22 : Distribuição de receitas do Arsenal F.C.....	102
Figura 23 : Distribuição de receitas do Everton F.C.....	107

## Sumário

Introdução.....	11
1. Metodologia.....	13
1.1. Abordagem Metodológica e Fenômeno estudado.....	13
1.2. Desenho de pesquisa e Dados Coletados.....	13
1.3. Limitações Metodológicas.....	15
2. Revisão Bibliográfica.....	16
2.1. O Pensamento Estratégico.....	16
2.2. Modelo de Análise de uma Indústria.....	19
2.2.1. Forças Competitivas.....	20
2.2.1.1. A intensidade da Rivalidade entre Concorrentes.....	23
2.2.1.2. O poder de Barganha dos Compradores.....	26
2.2.1.3. A Ameaça de Produtos Substitutos.....	29
2.2.1.4. O Poder de Barganha dos Fornecedores.....	30
2.2.1.5. A Ameaça de Novos Entrantes.....	31
2.3. Marketing do Esporte – Definições.....	33
2.3.1. Definições.....	33
2.3.2. Componentes do Marketing Mix.....	35
2.3.2.2. Preço.....	38
2.3.2.3. Ponto e Apresentação.....	43
2.3.2.4. Processos e Pessoas – A Qualidade do Serviço.....	44
2.3.2.5. Promoção e Comunicação.....	46
2.4. Posicionamento.....	48
Imprevisibilidade.....	49
2.5. Entendendo o Consumidor do Esporte.....	50
Fatores Primários.....	52
Fatores Secundários.....	52
Fatores Terciários.....	53
2.6. A Paixão e sua Origem.....	54
3. Futebol Brasileiro – Estudo do Ambiente.....	57
3.1. Introdução e Apresentação.....	57
3.2. Números do Futebol Brasileiro.....	59
3.3. Visão Estratégica e do Composto de Marketing do Futebol Brasileiro – Fontes de Receita.....	62
3.3.1. Receitas de Bilheteria.....	62
3.3.2. Patrocínios Publicitário e Técnico.....	65
3.3.3. Direitos de Transmissão Televisiva.....	67
3.3.4. Cessão de Direitos Federativos.....	69
4. Futebol Brasileiro – Estudos de Caso.....	73
4.1. São Paulo Futebol Clube.....	74
Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do São Paulo F.C.....	75
O São Paulo F.C. em grandes números.....	78
4.2. Sport Club Corinthians Paulista.....	79
Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do Sport Club Corinthians Paulista.....	80
O S.C. Corinthians Paulista em Grandes Números.....	83
4.3. Campeonato Brasileiro de Futebol.....	83
4.4. O Consumidor do Futebol Brasileiro.....	84
5. Futebol Inglês – O Paradigma Mercadológico Dominante.....	97

<b>5.1. Caso Inglês – Arsenal Football Club.....</b>	<b>98</b>
<b>Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do Arsenal F.C.....</b>	<b>98</b>
<b>O Arsenal Football Club em Grandes Números.....</b>	<b>102</b>
<b>5.2. Everton Football Club.....</b>	<b>103</b>
<b>Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do Everton F.C.....</b>	<b>104</b>
<b>O Everton Football Club em Grandes Números.....</b>	<b>107</b>
<b>5.3. Fatos sobre o Ambiente de Negócio Futebol Inglês.....</b>	<b>107</b>
<b>6. Estudos de Caso – Comparação e Fechamento.....</b>	<b>112</b>
<b>Fornecedores.....</b>	<b>112</b>
<b>Compradores – Patrocinadores Publicitários e Técnicos.....</b>	<b>112</b>
<b>Compradores – Televisão e Público.....</b>	<b>113</b>
<b>Produto futebol – Posicionamento Percebido.....</b>	<b>114</b>
<b>Pessoas e Processos.....</b>	<b>115</b>
<b>Apresentação.....</b>	<b>116</b>
<b>Preço.....</b>	<b>116</b>
<b>Promoção.....</b>	<b>117</b>
<b>Fechamento dos Estudos de Caso.....</b>	<b>117</b>
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>131</b>
<b>Roteiro das Entrevistas nos Clubes de Futebol.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO I – Questionário enviado ao São.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO II – Questionário enviado ao S.C. Corinthians Paulista.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO III – Questionário enviado ao Arsenal F.C.....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO IV – Questionário enviado ao Everton F.C.....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO V -Glossário do Futebol (fonte TVE BRASIL-2006).....</b>	<b>161</b>

## Introdução

Esta dissertação aborda a atual realidade do futebol brasileiro por meio da análise de seu ambiente de negócios e seu desempenho mercadológico. Os clubes de futebol brasileiros vivenciam um ambiente de declínio de suas receitas ao mesmo tempo em que ocorre uma explosão de custos, sobretudo com salários, o que gera um quadro deficitário em que clubes acumulam dívidas mesmo com a, cada vez maior, exposição do futebol na mídia.

Nos anos em que esse processo de declínio do ambiente de negócios do futebol brasileiro se deu, evidenciado pelo endividamento crescente dos clubes brasileiros, pela queda de público observada a se detalhar no capítulo três, diversas transformações ocorreram levando os clubes de futebol brasileiros à constante migração de fontes de receita predominante; passou-se das receitas com bilheteria para o patrocínio publicitário, migrando em seguida para a comercialização de direitos federativos de atletas, o antigo passe, para o quadro atual em que as receitas predominantes advêm dos direitos de transmissão televisiva.

O efeito anestésico que as receitas predominantes geram nos dirigentes dos clubes de futebol brasileiros os faz negligenciar as diversas oportunidades que o ambiente de negócios traz para a exploração do produto futebol como opção de entretenimento, seja ao vivo ou pela televisão, assim como a comercialização de produtos associados ao clube dentre outras oportunidades de exploração de marcas.

Diante do exposto, observa-se, em primeira análise, que o futebol brasileiro tem sua administração orientada para satisfazer apenas os compradores que lhe provêm as maiores fatias de suas receitas, abandonando as demais fontes.

Diversos textos, sob a forma de pesquisa ou sob formato puramente jornalístico, já foram produzidos tentando explicar a “decadência do futebol brasileiro” bem como sua descaracterização nos campos técnico e administrativo. A maioria dos autores aponta razões específicas e únicas para este quadro de declínio. A perda de talentos para o mercado exterior, a violência, fatores sócio-econômicos e o modelo de administração dos clubes de futebol são as razões mais frequentemente apontadas. Apenas há alguns anos, quando as escolas de administração passaram a estudar este fenômeno é que questões como a necessidade de profissionalizar a administração, planejamento em longo prazo, a exploração do potencial das marcas dos clubes, algumas centenárias, e a visão do torcedor como consumidor potencial é que começaram a surgir. Tais questões emergem como os principais desafios dos clubes de futebol do Brasil atual.

Aidar e Leoncini (2002:91) observam que a gestão profissional deve oferecer produtos ligados ao clube que sejam consumidos pelo torcedor, tanto quanto maior for sua renda. O produto futebol deve passar a ter um tratamento voltado para o cliente, hoje apenas denominado e tratado como torcedor.

Grellet (2002:138) questiona as brutais diferenças de desempenho mercadológico e financeiro entre o Clube de Regatas Flamengo, clube de maior número de torcedores no Brasil, e do Manchester United, clube inglês. A tentação pela explicação das diferenças sócio-econômicas entre o Brasil e o Reino Unido é comum, porém está longe de ser o problema. Os clubes ingleses, de uma forma geral, entendem seus torcedores como consumidores do produto primaz do clube, que é ele mesmo em todo seu patrimônio expressos pela tradição, trajetória, desempenho esportivo dentro do campo e outros fatores que veremos adiante. Desta forma, a estes consumidores, é dispensado todo o melhor tratamento que uma empresa, que tem o lucro como objetivo pode dar. O mesmo autor enumera uma segunda razão para tal discrepância, o contexto em que ambos os clubes estão inseridos traz diferenças brutais entre si; é fato que a Liga Inglesa (FAPL – *Football Association Premier League*) é mais eficiente e eficaz em sua organização que a do Campeonato Brasileiro.

Esta dissertação terá por encadeamento metodológico a definição de qual seria a melhor orientação estratégica competitiva de negócios a ser materializado em um plano estratégico de maior prazo e alcance com a finalidade de, como objetivo, atingir sustentabilidade financeira independentemente de seu desempenho esportivo. Adicionalmente, procura analisar o ambiente do futebol brasileiro a partir da visão estratégica contrastando com a forma com a qual os clubes vêm seu ambiente de atuação.

O objetivo desta pesquisa é realizar um estudo exploratório que identifique, de forma estruturada, como os clubes brasileiros tratam suas diversas atividades no sentido de aproximar seus torcedores e torná-los clientes, passando a criar uma relação de consumo mais positiva tendo como consequência a geração de receitas. Também se investigará quais os impactos que as características peculiares que o ambiente de negócios do futebol brasileiro traz para esta configuração de atividades. Em função do exposto, as questões problema desta pesquisa podem ser formuladas da seguinte forma:

**Os clubes de futebol brasileiros entendem, configuram e gerenciam todos os componentes de seu composto de marketing para maximização de suas receitas?**

**O quanto os resultados financeiros dos clubes brasileiros de futebol são dependentes do desempenho esportivo (dentro de campo)?**

**Quanto o futebol brasileiro explora de seu mercado potencial?**

## **1. Metodologia**

### **1.1. Abordagem Metodológica e Fenômeno estudado**

A pesquisa realizada voltou-se para a verificação teórica dos processos práticos que se unem para constituir o marketing do esporte como disciplina. Para executá-la, os caminhos escolhidos foram a pesquisa exploratória e estudos de caso múltiplos, dividindo o trabalho em duas etapas. A primeira delas, base de todo o processo, corresponde à revisão bibliográfica, que gerou o capítulo dois do presente documento em que se desenvolve o aporte teórico para a construção de um plano estratégico de negócios que nos fornece um método adequado para a construção da análise.

O capítulo três trata de apresentar o futebol brasileiro trazendo um apanhado geral sobre sua história e evolução, sua estrutura administrativa e sobre o campeonato brasileiro, competição local mais importante. A segunda parte do capítulo três traz, com a intenção de prover elementos para a análise do fenômeno estudado, dados secundários de diversas fontes de pesquisas efetuadas recentemente orientados para obter a percepção do público consumidor deste produto e os impactos de tal percepção no desempenho financeiro dos clubes de futebol do Brasil, entendendo as lacunas de planejamento estratégico e administração de marketing que remetem as questões problema desta pesquisa. A última parte do capítulo três traz um resumo da história dos clubes estudados e seus resultados financeiros do último exercício publicado, onde mais detalhadamente se faz uma análise da composição de receitas em busca de indícios da comprovação do fenômeno estudado.

### **1.2. Desenho de pesquisa e Dados Coletados**

O trabalho de pesquisa consiste, em duas fases: coleta, análise e interpretação de dados capazes de revelar indícios sobre a aplicabilidade prática das proposições teóricas apresentadas e o estudo empírico da visão estratégica e de marketing de profissionais do futebol ligados a clubes, imprensa e pesquisadores deste ramo de atividade.

Os dados angariados para a execução desta primeira onda de pesquisa são de natureza quantitativa no que se refere à estatística de acompanhamento *in loco* das partidas do futebol brasileiro e inglês, do número de torcedores dos clubes brasileiros e sua capacidade de atrair público, por sua tradição e história ou por seu desempenho esportivo e gerar receitas. A intenção

destas análises para as quais se faz uso de diversas correlações é obter uma percepção aproximada do quanto os clubes brasileiros penetram seu mercado potencial. Os dados obtidos são majoritariamente secundários e vindos de pesquisas recentes feitas neste ramo de atividade e de reportes financeiros divulgados pelas organizações esportivas ou instituições ligadas ao esporte.

Os dados angariados nesta segunda etapa de pesquisa são de origem qualitativa e primária no tocante as entrevistas semi-estruturadas realizadas com profissionais do ramo estudado em que foram expostos a questionários prévios e entrevistas de validação nas quais os entrevistados, em primeiro lugar, respondem a um conjunto de perguntas a respeito de sua visão do ramo de atividade em si e um outro conjunto, no qual perguntas específicas sobre sua área de atuação sendo que a primeira parte do questionário é comum a todos.

Os profissionais entrevistados nesta pesquisa, para obtenção dos dados primários, são essencialmente profissionais de marketing dos clubes ou o que mais se assemelha além de jornalistas e acadêmicos da administração do esporte. Deste conjunto de entrevistas espera-se obter a diferença de visão do ambiente de negócios, das forças que atuam sobre o ramo estudado, e de como os clubes brasileiros e ingleses administram seus compostos de marketing e até se tal preocupação existe. No tocante aos clubes de futebol estudados, brasileiros e ingleses, o formato escolhido é o de múltiplos estudos de caso orientados por questionário que consta dos Anexos deste texto além das já citadas observações.

O objetivo desta comparação não pode ser a de importar modelos prontos e apontá-los como a solução definitiva dos problemas do futebol brasileiro demonstrados anteriormente, pois há aspectos socioeconômicos e culturais, no mínimo, envolvidos; a busca do conhecimento das praticas de administração mercadológica dos clubes ingleses busca apontar um caminho que pode ser seguido pelos clubes brasileiros com os devidos ajustes, inclusive de expectativas, desta forma, o inegável caráter comparativo dar-se-á pela comparação da visão dos profissionais de marketing dos clubes estudados e o estudo da consequência destas visões em termos, sobretudo, da participação relativa de cada componente de receita dos clubes estudados.

Os entrevistados nesta pesquisa foram os jornalistas Mauricio Noriega e Milton Leite do SPORTV; o Professor Dr. Geoff Pearson e Professor Dr. Rogan Taylor da Universidade de Liverpool; Robert Elstone, COO do Everton F.C. da Inglaterra; Christopher Bevan do Arsenal F.C. da Inglaterra; Bruno Aventurato, gerente de marketing do São Paulo F.C. e Caio Costa, gerente de marketing do Sport Club Corinthians Paulista. Todos estes profissionais possuem trajetória de sucesso dentro do ramo estudado sendo capazes de prover informações de caráter prático de grande importância em um ramo de atividade em que existe pouca informação estruturada, além dos mais, são profissionais que não se rendem ao *status quo* do futebol apresentando uma visão crítica e transformadora do negócio futebol.

Ressalve-se o fato de que este levantamento de experiências, além de dar suporte à elaboração do roteiro das entrevistas do estudo de caso, acabou por trazer à tona fatos bastante

relevantes, capazes, até mesmo, como fica claro no decorrer do trabalho, de ilustrar o relato dos casos estudados, bem como as próprias análises sobre a pesquisa realizada.

A pesquisa também inclui observações de campo submetendo a estrutura de prestação de serviços dos clubes e seu entorno a uma verificação física e presencial; a idéia neste caso trata de verificar a preocupação das organizações esportivas com seus consumidores em aspectos de qualidade tanto em eventos esportivos como na comercialização de produtos em suas lojas temáticas nos aspectos tanto do produto em si como na estrutura, processos e pessoal.

### **1.3. Limitações Metodológicas**

A imaturidade profissional deste ramo de atividade no Brasil, posto que os clubes de futebol são organizações estruturadas politicamente e sem fins lucrativos, e há quão pouco tempo o mundo gerador de conhecimento tomou interesse neste ramo de atividade tornam a busca por informações setoriais consistentes um desafio adicional, porem já esperado.

A falta de visão estratégica e a pobreza conceitual dos principais dirigentes do futebol brasileiro também contribuem para a aridez do tema em relação à obtenção de informações relevantes, com raras exceções; no entanto, cabe o comentário que quanto mais limitada e a visão do dirigente, por vezes, mais facilmente as respostas às questões problema se materializam já que a disjunção entre a teoria e a prática fica evidente.

O universo de pesquisa, neste caso restrito a dois clubes ingleses e dois clubes brasileiros, todos eles de grande expressão pode gerar uma visão limitada do ambiente de negócios estudado. Mesmo entre outras organizações esportivas de grande visibilidade e expressão, entende-se que a visão da administração mercadológica de seu produto pode ser distinta.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1. O Pensamento Estratégico

O ramo de atividade estudado tem se caracterizado por profundas transformações nas últimas duas décadas. Da receita de bilheteria como predominante passou-se, no Brasil, à predominância das receitas vindas do direito de transmissão e da transferência de atletas para o exterior; esta transformação, ainda no Brasil, se inicia nos anos oitenta com a permissão do uso de publicidade nas camisas dos clubes de futebol. Tais transformações invocam o conceito da mercantilização do futebol, da busca por receitas de fontes mais diversas, porém, o que se observa é uma constante medição de forças entre os clubes brasileiros de futebol e estas fontes de receita em uma relação longe da simbiose perfeita. O pouco aprofundamento na prática de real diversificação gera considerável desequilíbrio entre os provedores destas receitas e até com os fornecedores dos clubes. Desta forma, o estudo das forças competitivas deste ramo de atividade se justifica. Segundo Mintzberg (2000), dez pontos distintos do pensamento estratégico emergem refletidos na prática gerencial, cada um visto pela lente de suas próprias perspectivas: são eles, a saber, já classificados em seus grandes três grupos no quadro abaixo.

<b>Natureza</b>	<b>Escola/Ponto</b>	<b>Característica Principal</b>
<b>Prescritiva</b>	Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
	Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
	Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
<b>Descritiva</b>	Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
	Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
	Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
	Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
	Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
	Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
<b>Mudança Estratégica</b>	Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Tabela 1: Agrupamentos das Escolas do Pensamento Estratégico, adaptado de Mintzberg (2000).

Este mesmo autor reforça a crítica de cada um destes pensamentos tem uma perspectiva única revelando cada um deles um pensamento importante do processo de formulação estratégica. Embora isoladamente cada uma destas escolas denote o reforço de alguns pontos importantes para o desenvolvimento de formulação estratégica e negligencie outros mostrando eventualmente um pensamento estreito, as mesmas nos mostram aspectos interessantes e criteriosos de cada um destes pensamentos, chamados doravante de escolas.

O estudo do pensamento estratégico desta pesquisa se limitará à análise das três escolas de natureza prescritiva classificadas por Mintzberg (2000), escolas nas quais a maior preocupação reside em como as estratégias devem ser formuladas e não como elas são formuladas. Embora a diferença possa parecer sutil, as escolas de natureza prescritiva têm em comum, no entendimento do autor da pesquisa, o fato da criação de ferramentas de análise dos ambientes internos da organização e do mundo externo em que a organização se insere para, com essa gama de informações, planejarem sua configuração de atividades para obtenção de vantagem competitiva.

A contribuição inicial da primeira escola estudada segundo Mintzberg (2000), a escola do design, se caracteriza de forma resumida em entender o pensamento estratégico como um processo informal de desenho da organização e levando em consideração, para uma formulação estratégica a adequação das capacidades internas da organização com as possibilidades que o mundo externo traz a esta organização. A união entre as oportunidades que o ambiente externo apresenta e as qualificações da organização se constituem como a base da estratégia econômica e como esta se posiciona em seu ambiente.

Contudo, a escola do design é passível de alguns questionamentos importantes quanto ao estreitamento de sua perspectiva, embora seus defensores aleguem que sua proposta de passos prescritivos não deva ser considerada um modelo e sim apenas uma estruturação de processo de formulação estratégica. A escola do design prevê a figura de executivos discutindo debruçados sobre dados setoriais traçando comportamento futuro de variáveis externas em busca de oportunidades e ameaças tanto quanto detectando fragilidades e potencialidades na organização para depois deste processo, estar aptos à formulação estratégica. Esta imagem sugere uma questão atemporal, durarão para sempre as potencialidades encontradas na análise? Pode se saber que alguma determinada característica é uma potencialidade sem efetivamente ter sido testada no ambiente de negócios da empresa? O que a organização tem de bom durará para sempre? Resumindo, como lidar com situações de incerteza?

Outro questionamento importante é da premissa que a estrutura segue a estratégia; desta forma, a estrutura organizacional é moldada de acordo com a estratégia formulada. Anula-se, com esta crença, o aprendizado advindo de experiências anteriores promovendo certa inflexibilidade e negando o desenvolvimento incremental; certamente a estrutura organizacional da empresa e a formulação das estratégias devem se apoiar mutuamente ao longo, no mínimo, do horizonte de planejamento.

Este modelo defendido pela escola do design prevê algumas condições de estabilidade na empresa e no ramo de atividade para que a estrutura de análise e formulação de estratégias traga contribuições efetivas à organização.

Outra escola prescritiva do planejamento estratégico, a escola do planejamento, em seu estágio de fixação de objetivos teve, como proposta e ainda segundo Mintzberg (2000), extensos procedimentos para explicar e quantificar objetivos da organização. Estabelecidos os objetivos, como na escola do design, o seguinte estágio passa por avaliar as condições externas e internas da organização, com uma abordagem de previsão das condições futuras. Essa é uma preocupação dos planejadores, pois se não há como prever não há como planejar, este estágio foi denominado como Estágio da Auditoria Externa.

Quanto à análise dos fatores internos, o estudo de forças e fraquezas de uma organização, o estágio denominado de Auditoria Interna também sofreu intensa decomposição levando a análise a extensas listas de características de uma organização em formato de “*checklists*”.

Nos anos 80, Mintzberg (2000) ressalta que a atenção se voltou para a análise da indústria, dos concorrentes, compradores e fornecedores, em particular pelos conceitos apresentados por Michael Porter em seu livro Vantagem Competitiva.

Embora tenha aceitado boa parte das formulações da escola do design, a escola do planejamento adotou modelos formais, quase mecânicos de análise, formulação e implantação das estratégias, provendo o conceito de hierarquias, subdivisões das ações estratégicas para maior adequação aos limites operacionais e para maior controle.

A Escola do Posicionamento, não se afastou radicalmente da escola do planejamento nem da escola do design, porém há uma diferença fundamental, enquanto a escola do design prescreve que as estratégias devem ser adequadas, única e exclusivamente, a cada organização, de formulação única, a escola do planejamento prevê estratégias genéricas de competição, que serve para empresas de diversos ramos de atividade e que sustentam sua posição competitiva aliada à configuração de suas atividades. As principais premissas da escola do posicionamento são:

Estratégias são posições genéricas, comuns e identificáveis no mercado;

O mercado é econômico e competitivo;

O processo de formação de estratégia é de seleção destas posições genéricas com base em cálculos analíticos.

A importância dos analistas, passando as informações de seus cálculos aos gerentes que controlam as opções;

As estratégias vindas deste processo são desenvolvidas para serem articuladas e implantadas, basicamente o mercado molda a estratégia, que por sua vez, molda a estrutura organizacional.

## **2.2. Modelo de Análise de uma Indústria**

De uma forma geral, a formulação de uma estratégia competitiva passa por relacionar a empresa ao meio ambiente, por mais amplo que o meio ambiente possa parecer com forças sociais e econômicas atuando sobre este sistema. Shilbury (2003:20) define, em tópicos, um processo macro de planejamento de marketing do esporte:

Analisar o ambiente externo, as forças que agem sobre o ramo de atividade, sua competição no ramo e o público a ser atendido;

Analisar a organização esportiva em seus aspectos internos, determinar sua missão, objetivos, entender quais são suas potencialidades e fragilidades bem como o que o ambiente externo lhe traz de oportunidades e ameaças;

Examinar dados de mercado em relação ao produto como um todo;

Determinar objetivos específicos de marketing bem como sua missão dentro de um determinado horizonte de planejamento;

Determinar a estratégia central de gerenciamento do composto de marketing, identificando e selecionando a posição competitiva desejada, mensurável e identificável;

Estabelecer ações estratégicas para o alcance dos objetivos e formular indicadores para aferição do sucesso destas;

Efetuar cuidadosa análise dos custos destas ações e projetar o retorno financeiro que estas trarão por meio do incremento das receitas;

Programar e operacionalizar as ações estratégicas planejadas;

Realizar os ajustes quando necessário.

A indústria do esporte está sujeita, como qualquer outro ramo de atividade, à ação de forças externas das mais variadas, afetando a organização esportiva de forma indireta. As forças externas incluem legislação governamental, ambiente sócio-econômico, forças políticas e aspectos demográficos e sociais, dentre outros.

A legislação pode alterar, de forma significativa, a estrutura econômica de um ramo de atividade por meio de novas leis e novas regulamentações. As políticas governamentais também podem afetar o comportamento do ramo de atividade estudado, a mais notória forma de intervenção das políticas governamentais está no financiamento do esporte pelo Estado, boa parte dos órgãos que administram o esporte no Brasil são organizações privadas sem fins lucrativos, sobretudo no esporte amador.

A tecnologia também é um fator que afeta a forma como o ramo de atividade se comporta, o advento da transmissão em sistemas tanto aberto como em sistemas de transmissão por assinatura e *pay-per-view* vem alterando a forma como o ramo de atividade classifica e prioriza as suas fontes de receita; a cobertura ao vivo por meio da Internet, o acompanhamento dos resultados esportivos por meio de celulares contribuem para uma maior exposição do produto esporte para a qual as organizações esportivas precisam estar preparadas.

Aspectos demográficos e sociais também, finalmente, devem ser entendidos e levados em consideração; a diversidade da população brasileira em seus aspectos culturais, sociais e econômicos não sugere reação uniforme às iniciativas de configuração do produto esporte, como um todo e nem a adesão maior a um único esporte.

Notoriamente, esta gama de variáveis resumidas acima, tem sido negligenciada pelo ramo de atividade estudado por diversos anos com reflexos indesejáveis que remetem às questões problema desta pesquisa. Observado o problema do abandono da busca de outras formas de receita por haver uma receita predominante e para a satisfação de quem as origina todos os esforços administrativos são direcionados.

### **2.2.1. Forças Competitivas**

Relacionar a organização ao seu meio ambiente é a essência de uma formulação estratégica, Porter (1986) descreve cinco forças a se levar em conta na análise da competição e atratividade de atividade:

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes em uma indústria;

O poder de barganha de compradores;

A ameaça de produtos substitutos;

O poder de barganha dos fornecedores e

A ameaça de novos entrantes.

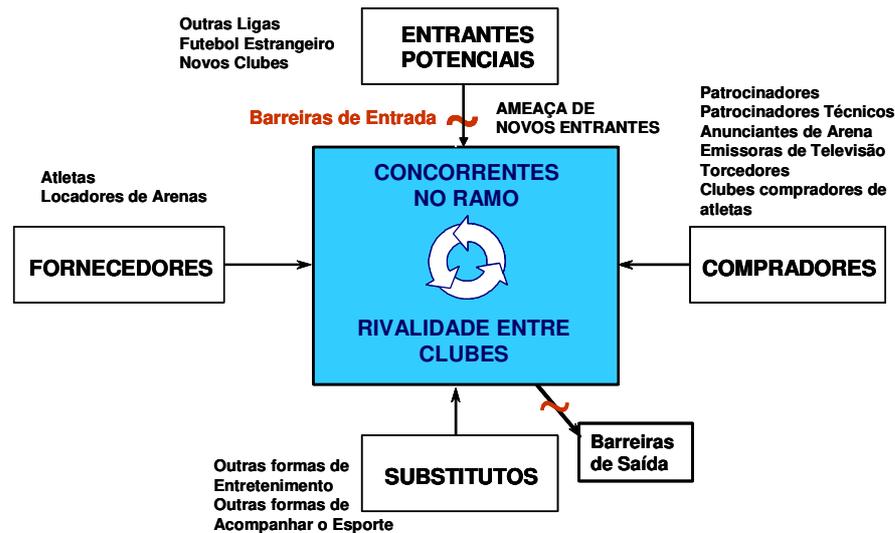


Figura 1 – Quadro Resumo das Forças Competitivas na Indústria do Esporte. Adaptado de Porter (1986)

A atratividade de um ramo de atividade é tipicamente medida pela sua lucratividade e encontrar uma posição favorável dentro do contexto em que se insere para que possa se defender melhor contra as forças competitivas supracitadas ou influenciá-las a favor da organização. Naturalmente, as forças diagnosticadas agem sobre todos os concorrentes no ramo, a organização que obtiver maior êxito em lidar com elas obterá maior vantagem competitiva.

A análise das forças competitivas e os impactos no ramo como um todo pode levar à detecção de fraquezas ou forças estruturais do ramo de atividade, que leva às formulações estratégicas de fortalecimento do ramo de atividade como um todo para ganhos de todos os concorrentes no ramo de atividade.

Uma das ferramentas mais comuns para levantar, classificar e sumarizar as forças e fraquezas da organização, bem como a compreensão das forças externas que atuam sobre a organização é creditada a Albert Humphrey e conhecida comumente como análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), traduzindo-se para matriz P.F.O.A. (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Kuang-Cheng (2007) cita que a origem do modelo, ou ferramenta, data de período que compreende as décadas de 1960-70 quando Humphrey conduziu pesquisa na Universidade de Stanford de posse de dados da revista *Fortune-500 Companies*.

Como ferramenta de planejamento estratégico, a análise P.F.O.A. é usada para avaliar os pontos fortes e fracos da organização assim como as oportunidades e ameaças que o mundo externo lhe traz no presente e no horizonte de planejamento para a consecução dos objetivos determinados.

Kuang-Cheng (2007) complementa que o processo envolve o monitoramento do ambiente de marketing tanto interno como externo à organização ou indivíduo.

A informação é classificada em dois grandes grupos:

Fatores Internos: variáveis internas da organização cujo comportamento analisado derivará em pontos fortes ou fracos da organização.

Fatores externos: variáveis externas à organização que tenham potencial impacto em seus negócios cujo comportamento aferido lhe configure oportunidades ou ameaças.

A matriz P.F.O.A. demonstra sua utilidade no contribuir na formulação de uma série de alternativas para o negócio baseadas em particular combinação de quatro conjuntos de fatores estratégicos. Tais fatores, estes quatro, advém, propõe Kuang-Cheng (2007), de um possível cruzamento entre os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças gerando algumas potenciais recomendações estratégicas que orbitam entre estratégias de crescimento ou de defesa de posição, a saber:

1. Pontos Fortes x Oportunidades: formulação de estratégias com enfoque no uso dos pontos fortes da organização para aproveitar-se ao máximo das oportunidades que o mundo externo traz

2. Pontos Fortes x Ameaças: Formulação estratégica que tenha por orientação valer-se dos pontos fortes da empresa para contornar as ameaças.

3. Pontos Fracos x Oportunidades: Formulação estratégica voltada para a eliminação das fragilidades para aproveitar-se das oportunidades que traz o mercado.

4. Pontos Fracos x Ameaças: Estratégias voltadas para a defesa, na qual a orientação principal passa pela minimização dos pontos fracos para reduzir o impacto das ameaças.

A aplicabilidade destes conceitos e desta ferramenta ao negócio futebol brasileiro é discutível assim como é em qualquer ramo de atividade, existe sempre o risco de se gerar matrizes com componentes de origem frágil, ou seja, que não venham da análise de comportamento de variáveis que tenham real relevância no ramo de atividade estudado; a contribuição do uso da ferramenta na análise do ambiente está ligada, fortemente, à escolha das variáveis a serem estudadas que gerarão o produto final.

Utilizando-se desta ferramenta, algumas características pontuais do futebol brasileiro podem ser expressas da seguinte forma:

<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Grande Mercado Potencial a ser explorado</p> <p style="text-align: center;">Interesse do brasileiro por futebol</p> <p>Futebol brasileiro como grande referência técnica mundial</p> <p style="text-align: center;">Grande exposição do futebol na mídia</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Parcela de rendimentos que o brasileiro destina ao lazer;</p> <p style="text-align: center;">Transmissão de campeonatos europeus</p> <p>Assédio de clubes estrangeiros aos jovens talentos</p> <p style="text-align: center;">Interesse do público por outras modalidades esportivas</p> <p style="text-align: center;">Interesse do público por outras modalidades esportivas</p> <p style="text-align: center;">Pirataria e falsificação</p> <p style="text-align: center;">Cambismo</p>
<p style="text-align: center;"><b>POTENCIALIDADES</b></p> <p>Marcas de grande expressão e apelo popular</p> <p style="text-align: center;">Grandes contingentes de torcedores</p> <p style="text-align: center;">Desempenho em competições internacionais</p>	<p style="text-align: center;"><b>FRAGILIDADES</b></p> <p style="text-align: center;">Administração amadora</p> <p style="text-align: center;">Baixa média de público</p> <p style="text-align: center;">Estruturas paralelas de poder</p> <p style="text-align: center;">Desequilíbrio entre fontes de receita</p> <p style="text-align: center;">Dívidas</p> <p style="text-align: center;">Poucos clubes têm estádios próprios</p> <p style="text-align: center;">Estádios antigos e desconfortáveis</p>

Tabela 2: Matriz P.F.O.A. preliminar - Futebol Brasileiro

### 2.2.1.1. A intensidade da Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição dentro do ramo de atividade; os artifícios para assumir posição mais vantajosa residem em concorrência de preços, publicidade, serviços associados aos produtos como maiores garantias, mais e melhores esquemas de conveniência dentre outros.

Neste quadro competitivo, qualquer ação tomada por uma empresa está sujeita as reações, retaliações das empresas concorrentes com o intuito de manter suas posições competitivas pela eventual contenção dos movimentos competitivos da outra. Estratégias ligadas à guerra de preço,

se muito alongadas, tendem a reduzir a lucratividade do ramo como um todo. Estratégias de diferenciação por meio de funcionalidades, melhores serviços ou até mesmo por publicidade tendem a expandir a demanda ou aumentar a lucratividade do ramo, gerando benefícios para todas as empresas deste ramo.

Segundo Porter (1986) a rivalidade se materializa por meio de diversos fatores estruturais da indústria. Um excessivo número de concorrentes, de perfil estratégico similar, de desempenho próximo e equilibrado o ramo tende a alguma instabilidade; os concorrentes lutarão entre si e todos tendem a ter as mesmas forças de reação. Em um cenário no qual existam empresas com maior poder econômico ou participação de mercado, a tendência é que estas ditem os rumos do ramo de atividade por meio de estratégias de preço, diferenciação tecnológica dentre outras iniciativas.

O ramo de atividade pode apresentar um crescimento lento fazendo com que o crescimento se dê por meio da conquista de parcela de mercado dos concorrentes gerando instabilidade no mercado.

O ramo de atividade pode apresentar elevados custos fixos ou de armazenamento. Em esta situação, as empresas necessitam operar próxima a sua capacidade máxima de produção inundando o mercado de produtos o que tende a forçar os preços para baixo; outro fenômeno que pode ocorrer é relativo aos custos de armazenamento, se tal custo é elevado, para reduzi-lo as empresas são tentadas a baixar seus preços para aliviar tal custo tendo suas margens reduzidas.

A ausência de diferenciação ou a existência de custos de mudança leva o consumidor a considerar o preço como fator de decisão. Tal fenômeno leva à intensa guerra de preços, sobretudo em produtos considerados básicos e não diferenciados. O contraponto disto, a diferenciação, afasta a concorrência, gera fidelidade e cria uma percepção de que há um custo em adotar outro produto ou serviço.

Outro desequilíbrio possível que ocorre na indústria surge da busca de redução de custos pela busca de ganhos de escala na capacidade produtiva; excessivos investimentos em capacidade produtiva podem levar ao seu excesso gerando desequilíbrio entre oferta e procura. O resultado disto é a operação, por eventuais longos períodos, com capacidade produtiva em excesso.

Fatores econômicos, estratégicos, emocionais, legais e de regulamentação do ramo de atividade podem fazer com que a empresa necessite elevadas somas de capital para deixar o ramo de atividade consumindo seus eventuais ganhos no ramo quando de sua decisão de deixá-lo. Barreiras de saída elevadas tendem a incrementar a rivalidade no ramo pela permanência das empresas neste aumentando a oferta e a capacidade produtiva.

Fatores que determinam a intensidade da rivalidade estão sujeitos à mudança e efetivamente mudam, no ramo de atividade estudado, as diversas mudanças na regulamentação do esporte, a concorrência do mercado estrangeiro na disputa pelos talentos esportivos, o advento de novas formas de entretenimento, ligadas ao esporte ou não, as diversas modalidades de

financiamento do esporte mudam as características do esporte sistematicamente. Combater as mudanças na estrutura da indústria pode ser feito por incremento na diferenciação, pela busca de mercados em crescimento dentre outros movimentos estratégicos.

Na indústria do esporte, Shilbury (2003) resume a intensidade da rivalidade dentro do ramo a duas variáveis dentro de uma mesma liga esportiva que são a quantidade de agremiações esportivas na liga ou na quantidade de agremiações dentro de uma mesma cidade. Em relação a este segundo aspecto, vale ressaltar que várias associações esportivas dentro de uma mesma cidade, ou região, competem pelo mesmo mercado em teoria; agremiações de outras localidades tendem a ter menor penetração fora de seus locais de origem; a adesão, por simpatia e afinidade a uma agremiação esportiva está claramente ligada a aspectos locais como a tradição, a capacidade de representar uma cidade, um estado ou mesmo um país.

Já Brooks (1994) trata da rivalidade entre organizações esportivas em duas vertentes principais, a competição por verbas limitadas de patrocínio e tempo de televisão; em ambos os casos, esportes mais populares ou clubes com maior número de seguidores tendem a obter melhores contratos pela sua exposição em detrimento dos clubes menores. No caso do tempo de televisão, a intensa rivalidade dentro da indústria pode erodir a lucratividade; quando várias organizações esportivas obtêm tempo televisivo dois efeitos perversos podem surgir: o primeiro é que, assumindo que o montante que as emissoras de televisão estão dispostas a pagar é finito, quantos mais clubes têm seus confrontos transmitidos menor é a quantia que resta a cada um nesta divisão; o segundo efeito é a saturação a que se chega pela quantidade excessiva de eventos esportivos transmitidos o que tende a reduzir o interesse do público, entrando-se aí em uma espiral negativa de longo prazo.

No Brasil, mais especificamente no futebol, as associações esportivas e os clubes competem no âmbito esportivo de forma intensa fomentando rivalidades, trocando provocações e acusações nos meios de comunicação dentre outras exacerbações advindas da emoção da prática esportiva. Do outro lado, os clubes sabem que necessitam uns dos outros, por exemplo, sempre estão juntos para propor, decidir e votar fórmulas de disputa de campeonatos, influenciar o poder público a criar leis que lhes proteja ou que lhes crie benefícios. Um grande clube, de grande número de torcedores e reconhecido sempre como candidato a conquistas importantes, sabe que a presença de seus grandes e históricos rivais, em boas condições de disputa, na mesma competição que ele torna a competição mais atrativa para o público e por consequência para patrocinadores e emissoras de televisão com ganhos maiores para todos; esta percepção será demonstrada estatisticamente no capítulo três.

Em resumo, no âmbito única e exclusivamente da emoção e da rivalidade esportiva, um grande clube celebra um eventual rebaixamento de um rival, no entanto, vê no próximo ano a fuga da imensa massa de torcedores deste rival para a divisão inferior, tornando o campeonato no qual permaneceu um pouco menos atrativo, desta forma, pode-se concluir que a agremiação esportiva precisa de seu rival para ter com quem competir. O concorrente no terreno de jogo é o co-irmão que

Ihe serve de contraponto neste âmbito, mas que auxilia no desenvolvimento e na atratividade do produto esporte.

### **2.2.1.2. O poder de Barganha dos Compradores**

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, negociando melhores condições ou demandando melhores serviços associados ao produto, este movimento tende a reduzir a lucratividade do ramo de atividade.

Naturalmente cada grupo de compradores tem um poder de negociação relativo à sua posição na indústria dado por características tais como seu volume de compras, sua participação no volume de compras no total do ramo de atividade ou mesmo se o comprador compra boa parte da produção de uma determinada empresa. Os compradores, segundo Porter (1986:41), o comprador detém maior poder de negociação em determinadas condições descritas nos próximos parágrafos.

Os compradores detêm elevado poder de barganha ao, mesmo sendo poucos e concentrados, adquirirem grande parte da produção do vendedor ou, no caso de serviços e se tratar de cliente principal responsável pela maior parte de seu faturamento. Os compradores, sabedores desta situação, pressionarão por preços mais baixos.

Os compradores podem ter no produto comprado um importante insumo em sua produção ou tal compra significar importante parcela de seus custos de produção ou prestação de serviços. Tais características o tornam mais sensível em relação ao preço destes insumos e pressionará os fornecedores para redução de preços e, por conseqüência, de seus custos.

Quando os compradores adquirem produtos padronizados sem diferenciação seu poder de negociação aumenta. Naturalmente, em tal situação, os compradores poderão procurar no mercado outros fornecedores ou mesmo desenvolvê-los por meio de repasses de tecnologia ou outras iniciativas. Esta ausência de diferenciação leva à reflexão sobre o custo de mudança; produtos cuja substituição não demanda adequações no processo produtivo, nos produtos, na forma de armazenamento não geram custos de mudança e aumentam, também, o poder de negociação dos compradores.

O comprador tem lucros baixos: lucros reduzidos são um incentivo para a redução do custo de compras, compradores menos rentáveis têm alta sensibilidade a preços, pois sua lucratividade está em jogo também.

Compradores são ameaça de integração para trás: compradores que possam incorporar elementos da cadeia produtiva de forma a substituir insumos que adquirem da indústria em análise estão em clara posição de negociação favorável.

O produto adquirido não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: compradores cuja qualidade do produto é diretamente afetada pelo produto da indústria têm menor sensibilidade preço; quando esta afirmação não é verdadeira, ou seja, trata-se ou de matéria-prima sem diferenciação, como já discutido, ou se trata de material de suporte às operações da empresa, o comprador tem maior poder de negociação.

O comprador tem total informação sobre a indústria e mercado em que atua: quando o comprador detém tais informações, se encontra em posição de saber se, efetivamente, obtém os melhores preços, se o fornecedor pratica margens aceitáveis, pois conhece os custos do fornecedor podendo solicitar compensações e melhores condições do que os compradores que não possuam tais informações.

Na indústria do esporte, Shilbury (2003) relaciona o poder de negociação dos compradores única e exclusivamente ao poder dos consumidores e empresas patrocinadoras. Para tal, leva em conta que os compradores do esporte, pessoas físicas, compram apenas o assistir a um espetáculo esportivo e os programas de afiliação e as empresas compram, por meio de patrocínios publicitários, o direito de associar suas marcas às agremiações esportivas estampando-as em suas camisas ou por outras formas de expor a marca nos eventos esportivos. Tal visão pode ser considerada reduzida em relação ao ambiente de negócios futebol brasileiro; a gama de compradores é um pouco mais ampla, podendo-se considerar como compradores, que tem seu poder de barganha a serem considerados, as emissoras de televisão, que pagam direitos de transmissão aos clubes, anunciantes de arena, patrocinadores técnicos, que fornecem material esportivo e os demais clubes tanto brasileiros como estrangeiros, que adquirem direitos federativos de atletas destas agremiações, Summers e Morgan (2006) ampliam este leque de compradores os próprios espectadores, que tem o poder de adquirir o produto ou não ou mesmo de substituí-los, investidores corporativos e a própria mídia, já citada.

Diante da ampla gama de compradores possíveis sendo que cada um tem suas motivações, Aidar e Leoncini (2002) propõe uma mui particular forma de organizar e classificar estes diversos compradores em grupos, a saber:

Relacionamento com a TV (direitos de transmissão): a emissora de televisão adquire o direito de transmitir os jogos de futebol ao negociar com as entidades organizadoras o valor a ser pago por cada temporada, este valor pago é dividido entre os clubes de uma forma relativamente proporcional ao grau de interesse, e por conseqüência, audiência que geram; em alguns países da Europa os clubes negociam em separado suas próprias cotas. O valor pago ao futebol deve ser recuperado com cotas de publicidade com lucro pelas emissoras de televisão, curiosamente, as emissoras de rádio nada pagam para transmitir os jogos de futebol.

Relacionamento com o patrocinador principal: empresas que se utilizam da exposição do clube de futebol e da competição em si em sua plataforma de comunicação, no Brasil observa-se,

como será visto mais a diante, o fenômeno apenas da busca de mídia barata, porém as possibilidades são bastante mais diversas. Trata-se de uma compra corporativa.

**Relacionamento com Loterias:** Os clubes de futebol têm nas loterias uma fonte de receita que se hoje não é representativa já teve sua importância; loterias nas quais se aposta em uma combinação de resultados de jogos de futebol são comuns em países nos quais o futebol tem grande apelo popular, o principal objetivo dos governos que patrocinam estas loterias é maximizar a arrecadação advinda destas para financiar programas sociais em muitos casos ligados a esportes de menor visibilidade, no Brasil o destino da arrecadação das loterias é incerto apesar de alguns relatórios pouco confiáveis fornecidos.

**Relacionamento com o Torcedor:** relacionamento que é o centro de todos os demais além, naturalmente, de gerar sua própria receita; tal receita é composta da arrecadação da venda de ingressos nos jogos e produtos licenciados com a marca do clube, enfim, bens e serviços criados para que o consumidor materialize e exerça sua paixão, respectivamente. Trata-se de uma compra individual.

**Relacionamento com Patrocinador Técnico:** entende-se por patrocinador técnico a empresa que fornece algum insumo material para a prática esportiva em troca da exposição de sua marca e associação com o clube de futebol, na maioria dos casos, este patrocinador além do fornecimento de material esportivo ainda provê ao clube razoáveis somas em dinheiro em parcelas anuais; a decisão de compra se baseia, majoritariamente em quantos produtos ligados ao clube (camisas, calções, agasalhos de treino, etc.) a empresa poderá vender para recuperar o valor pago no patrocínio. O patrocínio técnico é frequentemente usado por empresas que desejam iniciar operação em um país e usar a marca consolidada de associações esportivas como uma espécie de endosso.

**Relacionamento com empresas produtoras de bens:** este tipo de relacionamento comercial se dá com empresas que produzem bens de consumo que tragam as marcas dos clubes de futebol estampadas, gravadas nela dando identidade ao produto mediante autorização remunerada, ou licenciamento.

**Relacionamento com outros clubes ou empresas patrocinadoras:** trata-se da cessão de direitos federativos de atletas a outros clubes mediante compensação financeira, esta sendo a principal fonte de receita dos clubes de futebol brasileiro hoje em dia.

### **2.2.1.3. A Ameaça de Produtos Substitutos**

Existe competição, em termos mais amplos, entre as empresas de uma determinada indústria com indústrias que fabricam produtos substitutos, estes produtos substitutos reduzem os

retornos potenciais de uma indústria. Quanto mais benéfica for a combinação preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior é a erosão potencial dos lucros da indústria.

Produtos substitutos são detectados por pesquisas na busca de outros produtos que desempenhem a mesma função, satisfazendo a mesma necessidade dos consumidores que os produtos da indústria.

As ações de combate aos produtos substitutos podem se dar de maneira coletiva dentro de uma indústria em regime de cooperação, Porter (1986) traz exemplo genérico que trata de ações de comunicação coletivas nas quais a indústria reforça as características de seus produtos em detrimento do produto substituto; outras ações possíveis, ainda coletivas, tratam de ações de melhoria da qualidade dos produtos, esforços de marketing, melhora da distribuição e da disponibilidade do produto dentre outras ações.

Localizar e entender produtos de uma indústria outra e classificá-los como substitutos é uma tarefa que carrega um viés nem sempre explícito; esta subjetividade pode levar o analista a produtos muito afastados da indústria ou por vezes muito próximo.

Na indústria do esporte, tanto Shilbury (2003) como Morgan e Summers (2006) entendem outras formas de entretenimento como produtos substitutos que trazem benefícios similares aos aqueles obtidos na participação no esporte. Tais ofertas de produtos substitutos vão desde cinemas, teatros, idas a bares, restaurantes, migração para outros esportes, enfim, toda e qualquer forma de entretenimento presencial.

Rhein, Kotler (2007) entendem que o esporte tem como desafio a busca pelo torcedor inconstante; a busca pelos desafios em mantê-lo próximo pelos apelos que o esporte traz e suas características muito particulares.

O maior determinante da força destes substitutos está no custo de mudança associado, do financeiro ao emocional; se estes custos forem baixos, a tendência é de mudança com potencial erosão de receitas. O esporte tem como ponto favorável a si a grande fidelidade às agremiações esportivas e ao esporte em si, afinal, a associação psíquica com um esporte ou agremiação acaba se sobrepondo aos aspectos econômicos, o que pode explicar o fanático acompanhamento pelo público de algumas agremiações esportivas.

Apesar deste forte vínculo emocional, não se deve esquecer que a experiência de assistir a um evento esportivo é fator determinante desta fidelidade conquistada, que se supõe pelo forte apelo emocional além de pavimentar o caminho para o consumo de outros produtos associados. A possibilidade de substituição por outras formas de entretenimento cresce quando a experiência revela mais sacrifícios que o benefício alcançado o que leva a uma reflexão; poderia o acompanhamento do evento esportivo, de forma indireta pela televisão, ser encarado como um produto substituto? O parecer de senso comum, carente de uma abordagem teórica com mínimo de consistência, nos levará a pensar desta forma sim; no entanto, veremos a diante o quanto a

receita de transmissão gera de receita aos clubes, o quão significativa tal receita é além de quais os reais motivos do abandono do acompanhamento ao vivo.

#### **2.2.1.4. O Poder de Barganha dos Fornecedores**

As condições que tornam os fornecedores poderosos são quase que em sua totalidade inversas àquelas que tornam os compradores poderosos e são comentados nos parágrafos seguintes.

Fornecedores poucos, concentrados e especializados tendem a ditar as regras do mercado em relação aos preços praticados, qualidade e característica dos produtos entregues e condições comerciais. Tal poder de negociação é reforçado pela ausência de produtos substitutos, vindos de outros ramos de atividade, mas que atendam à mesma necessidade dos compradores.

A relação de “tamanho”, onde eventualmente o ramo de atividade ou o comprador não são clientes importantes, em termos econômicos ou de participação de mercado, também contribuem para um elevado poder de negociação dos compradores.

O produto dos fornecedores é um insumo importante para o Negócio do Comprador: um insumo importante para a qualidade ou qualquer outra característica dos produtos dos compradores aumenta significativamente o poder de barganha do fornecedor via custo de mudança, especialmente quando o produto deste fornecedor tem algum grau de customização.

Os fornecedores são Ameaça de integração para Frente: quando o fornecedor é apto a absorver atividades do comprador podendo se transformar em um concorrente na indústria o poder de negociação do fornecedor, via esta ameaça, aumenta significativamente.

Porter (1986) complementa que, em algumas indústrias, a mão-de-obra também pode ser reconhecida como um fornecedor, seu grau de especialização, sua oferta e a regulamentação legal de contratação ou organização sindical podem dar aos trabalhadores um elevado poder de negociação tal qual outro fornecedor qualquer.

Tal afirmação acima encontra ressonância na análise de Shilbury (2003) na qual o autor determina que os principais fornecedores das organizações esportivas sejam os atletas. A legislação atual, onde o atleta tem contrato com o clube e ao término deste pode transferir-se para onde bem entender sem ter que remunerar seu antigo clube desfaz a percepção de que ele seja um empregado do clube embora tenha que se sujeitar, enquanto sob contrato, às regras e determinações do clube no qual desenvolve sua atividade profissional em uma estrutura bastante hierarquizada.

A demanda por elevados salários e as grandes quantias exigidas pelos direitos federativos de atletas de primeira linha são forças capazes de erodir a lucratividade das agremiações esportivas e da indústria como um todo. As agremiações esportivas frequentemente se sujeitam a desembolsar elevados valores para contratar ou reter atletas em nome do desempenho esportivo. Uma forma que algumas ligas esportivas adotam é limitar salários que as agremiações podem pagar face ao seu comprovado e documentado desempenho financeiro.

Morgan e Summers (2006) ampliam novamente a discussão para todo e qualquer fornecedor da organização esportiva, dos provedores de material esportivo de grande apelo comercial e tecnológico até os provedores de insumos mais simples chegando até cotistas e acionistas.

### **2.2.1.5. A Ameaça de Novos Entrantes**

Novas empresas que entram para o mercado trazem novas capacidades e o desejo de conquista parcelas de mercado e trazem frequentemente recursos substanciais; novos entrantes podem inundar o mercado de produtos ou serviços aumentando a oferta trazendo perda de lucratividade para a indústria como um todo. Outra ameaça é a inflação de custos, pois se trata de mais uma empresa demandando matéria-prima, mão-de-obra dentre outros insumos acarretando perda de lucratividade por outro caminho.

A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes que se caracterizam por fatores econômicos, estruturais, legais, políticos dentre outros possíveis.

Na indústria do esporte, Shilbury (2003) define novos entrantes como novos clubes ou ligas que eventualmente possam surgir, concorrendo com as ligas ou clubes já existentes.

Naturalmente, um novo clube, para ser uma ameaça precisaria trilhar um caminho muito longo para efetivamente competir, de forma a incomodar, com os grandes clubes, já tradicionais, estabelecidos e com seu público cativo. Este clube precisará, pelas regras desportivas, iniciar suas atividades participando do campeonato da divisão mais inferior e ir logrando acessos ano a ano até, eventualmente e com muita sorte e investimento, figurar entre os grandes clubes do futebol brasileiro nas divisões aonde a audiência elevada aumenta as receitas de transmissão, de dia de jogo e comerciais. Apenas a partir daí se cria um círculo virtuoso caso a equipe consiga se manter, ao menos, entre a primeira e segunda divisões do futebol brasileiro. Este caminho é longo, demanda altos investimentos, pois o ambiente de negócios antes da chegada às divisões principais do futebol brasileiro, ou regional, é extremamente árido.

A ameaça de novas ligas surgirem no cenário brasileiro está além da plena suposição teórica. Em 1987, os grandes clubes <sup>1</sup>, rebelando-se contra a CBF (Confederação Brasileira de Futebol), organizaram um torneio entre si proclamando o campeão deste torneio como o legítimo campeão brasileiro daquele ano. Em paralelo e em franca disputa de poder, a CBF, também organizou um torneio entre os demais clubes, proclamando o campeão deste como o legítimo campeão brasileiro também. Não é preciso tecer grandes proposições teóricas para concluir que a erosão de credibilidade do produto “futebol brasileiro” é imensa quando, anos depois, ainda se discute sobre qual é o legítimo campeão brasileiro de 1987. No entanto, a mesma CBF administrou este conflito nomeando os campeonatos, tanto o disputado pelos grandes clubes como pelos demais como módulo verde e amarelo, como se fossem divisões, além disso, a CBF forneceu todo suporte técnico e administrativo para esta competição.

No ano seguinte, disputou-se o Campeonato Brasileiro sem divisão entre os grandes clubes e os demais, selou-se a paz entre os grandes clubes e a CBF, sabe-se lá devido a qual espécie de concessões.

Da análise deste fato, conclui-se que o surgimento de novas ligas e competições, assim como, no aspecto puramente de negócios, de novos clubes não é exatamente ameaça tão presente ou provável; a ameaça está mais longe, geograficamente, do que se imagina; porém, a tecnologia da informação e das telecomunicações a torna cada vez mais presente.

Esta ameaça é representada pelos campeonatos europeus, regionais e continentais. Há vários anos, o público brasileiro é “brindado” com as transmissões, em formato amigável, dos campeonatos italiano, espanhol, inglês, alemão, francês e holandês além das copas continentais como a Champions League. A Champions League é o torneio continental que reúne os melhores classificados nos campeonatos europeus e a Copa da UEFA, que é o torneio que reúne os imediatamente classificados (entre dois e quatro) abaixo dos classificados para a Champions League.

A transmissão de campeonatos europeus é vista, por muitos, como apenas um esforço de emissoras de televisão que não detém direitos de transmissão do futebol brasileiro de inserir o futebol em sua grade de programação. Entende-se até que o futebol europeu seria transmitido mesmo que não estivesse recheado de atletas brasileiros de primeira linha. A pergunta que fica é se, sem esses talentos brasileiros, a distância psíquica entre as ligas européias não seria um fator diminuidor do seu apelo comercial.

---

<sup>1</sup> Os grandes clubes em questão, membros até os dias atuais do clube dos treze são : São Paulo-SP, SC.Corinthians-SP, SE Palmeiras-SP, Santos FC-SP, Guarani-SP; CR Flamengo-RJ, CR Vasco da Gama-RJ, Fluminense FC ,Botafogo FR-RJ, CA Paranaense-PR, Coritiba FC-PR, Grêmio FBPA-RS, SC Internacional-RS,CA Mineiro-MG, Cruzeiro EC-MG, EC Bahia-BA, Coritiba FC-PR, Goiás EC-GO, Guarani FC-SP, Assoc. Portuguesa de Desportos - SP, Sport CR – PE e Vitória FC-BA.

## **2.3. Marketing do Esporte – Definições**

### **2.3.1. Definições**

Na sua forma mais básica, o marketing trata de identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que os satisfaçam, ainda mais, o marketing é a função dentro da atividade de uma empresa que identifica as necessidades e desejos do consumidor, determina que mercados-alvo a organização pode atender melhor, planeja produtos, serviços e programas adequados para satisfazer estes mercados, e convoca todos os que participam da organização a pensar e servir aos consumidores.

Marketing é o processo social e gerencial, por meio do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. No entanto, muitas pessoas vêem o marketing de modo restrito, apenas como a arte de encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma empresa. Elas vêem o marketing apenas como propaganda ou venda de produtos. Mas o verdadeiro marketing envolve menos a arte de vender o que se faz, do que a arte de saber o quê fazer. Uma organização consegue conquistar a liderança de um mercado quando compreende as necessidades do consumidor e encontra soluções que satisfaçam estas necessidades por meio da inovação e da qualidade dos produtos, serviços e atendimento prestados ao consumidor.

Como se pode ver, o marketing é um fenômeno que pode ser abordado de muitas formas.

Frequentemente é considerado apenas um conjunto de ferramentas e técnicas; sendo assim, o marketing permanece como responsabilidade apenas de um grupo de especialistas que estejam familiarizados com tais ferramentas, eximindo o restante da organização da responsabilidade pelo interesse nos clientes e nos seus desejos e anseios.

Grönroos (1995:46), citando Drucker, afirma que, marketing e Inovação são as únicas funções básicas no negócio. Marketing e Inovação produzem resultados, todo o resto são custos.

A essência do marketing é desenvolver trocas em que empresas e clientes participem voluntariamente de transações que tragam benefícios para ambos.

Portanto, marketing é: Um estado de espírito, ou uma filosofia, que orienta o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados; Uma maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa; e Um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades a que os clientes e o público da organização em geral estão expostos.

Grönroos (1995:25) propõe ainda uma nova definição para o marketing, em linha com a abordagem relacional: marketing é estabelecer, manter e desenvolver relacionamentos de longo

prazo com os consumidores e outros parceiros, com lucratividade, a fim de que os objetivos das partes sejam atendidos. Isto é alcançado por meio de trocas mútuas e do cumprimento das promessas estabelecidas. Os recursos da empresa vendedora, pessoal, tecnologia e sistemas, têm que ser utilizados, de forma que a confiança do cliente nos recursos envolvidas, e portanto da própria organização, seja mantida e reforçada.

A AMA (American Marketing Association) define marketing, em sua versão mais atual como sendo **“a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e estudar as relações de troca de ofertas que geram valor aos clientes, parceiros e a sociedade como um todo”**, uma versão anterior, datada de 2005, citava o relacionamento com o mercado, parceiros e sociedade como uma das missões do marketing; no ramo do esporte, em que o esporte em si possibilita o exercício do relacionamento por seu meio, tal definição parece mais aderente.

Shilbury (2003) relata que, no esporte, parte-se da premissa que o formato original do jogo já seja atrativo suficiente para o público satisfazendo as necessidades do consumidor. O esporte está repleto de exemplos em que regras foram mudadas para tornar o espetáculo mais dinâmico, mais emocionante e, portanto, mais atrativo para o público. Exemplos nos demais esportes não faltam: o voleibol criou o *“tie break”* em seu quinto set quando as duas equipes participantes empatam em dois sets por uma série de fatores tais como: tornar o quinto set mais imponderável e, conseqüentemente, o resultado da partida; economia nos custos de transmissão, pois se reduz o tempo do quinto set. O automobilismo internacional, mais especificamente a Fórmula Um, vem alterando o formato das tomadas de tempo de definição das posições de largada visando gerar interesse, por exemplo, em um espaço de dez anos, já tivemos três formatos distintos de tomada de tempo para atrair a atenção do público, para o ano de 2008, repetir-se-á a fórmula de 2007 com uma pequena variante. A fórmula de 2007 cria, no treino de formação de "grid" uma espécie de “torneio” aonde os vinte e dois carros vão para a pista, eliminam-se os seis piores na “primeira fase” e assim por diante até sobraem dez competidores que lutam pelas melhores posições de largada; a variante para 2008 elimina cinco minutos do treino final para evitar o que aconteceu em 2007 onde os pilotos permaneciam na pista por vários minutos rodando apenas para gastar combustível para chegar ao peso ótimo; preocupada com a monotonia percebida pelo público, vai-se para mais uma tentativa.

O que é oferecido em troca de uma associação a um clube, academia ou de um ingresso para um evento esportivo pode incluir a interação social, atividade física, um caminho para adentrar o mundo das competições, a busca pelo melhor condicionamento físico e, por fim, entretenimento.

É importante ressaltar bem as diferenças entre Marketing do Esporte e Marketing Esportivo, são duas abordagens distintas que requerem devida conceituação.

O Marketing do Esporte é entendido como uma variante do Marketing Promocional como sendo atividades associadas ao conceito de Mullin et al. (2004), que resumidamente seria a Promoção do Produto ESPORTE ou o entender e administrar as características do produto esporte,

de seu público e ambiente para configurar atividades empresariais para que as relações de troca entre organização esportiva e seu público sejam mutuamente satisfatórias.

O Marketing Esportivo é o conjunto de atividades, segundo o mesmo autor, um meio de promoção de uma marca e produto, não necessariamente ligados ao esporte por meio das modalidades esportivas.

Nos ambientes de marketing, acima descritos, faz-se necessário o desenvolvimento de um marketing mix de forma a influenciar os consumidores a adquirirem estes produtos, sejam produtos físicos ou o comparecimento a um evento esportivo ou mesmo a prática desportiva.

Shilbury (2003) define as sete estratégias componentes do marketing mix, naturalmente composto dos “quatro Ps” tradicionais acrescidos dos “três Ps” dos serviços, a saber, pessoas, processos e evidências físicas, ou apresentação. Em contrapartida, Morgan e Summers (2008) releva o “marketing mix” apenas aos quatro componentes tradicionais considerando os três adicionais como aspectos operacionais apenas, no entanto, como o produto esporte é consumido no exato momento de sua produção e tem outras características claras de um serviço, abordar-se-á, também, neste texto, os componentes adicionais do marketing mix de serviços.

## **2.3.2. Componentes do Marketing Mix**

### **2.3.2.1. Produto**

Um produto pode ser entendido como qualquer coisa que satisfaça uma necessidade ou desejo em termos de uso, consumo ou aquisição.

A qualidade é outro atributo associado a um produto, McCarthy e Perreault (1990) definem qualidade como a habilidade que um produto possui de satisfazer a essas necessidades.

Na indústria do esporte, o produto esporte é relativamente discernível, no entanto, a qualidade do produto esporte está fora do alcance dos administradores da organização desportiva, o desempenho em campo, fator de qualidade, por exemplo.

Shilbury (2003) propõe que o produto esporte seja, então, visto de uma forma mais ampla que o que está dentro de campo.

Mullin (2004) definiu uma série de características especiais do produto esporte que afetam o processo do marketing. O ambiente de negócios, segundo este autor, teria evoluído de tal maneira que as associações esportivas não poderiam apenas ser administradas e sim pensadas de uma forma mais criativa, um processo de gestão; um bom começo para isso seria entender o

produto futebol como além do campo de jogo, levar em conta todo o entorno e procurar fazer com que a experiência de optar por esta forma de lazer seja prazerosa.

Branch (1992:25) corrobora a idéia de Mullin (1986) da importância do entorno na administração esportiva:

“Profissionais do marketing do esporte mais avançados reconhecem que o produto principal, a competição esportiva em si, não é o único produto ao qual se deve dar importância; utilizando-se de estratégias de diversificação, o evento ganha um valor adicional elevado tornando a aquisição deste produto mais consistente. Em outras palavras, o desafio dos administradores este em se concentrar menos no jogo e mais em criar uma positiva experiência ao consumidor”.

Exemplos desta necessidade de diversificação e de como ela pode neutralizar uma eventual perda de receita por meio desta estratégia não faltam, estão nas médias de público dos clubes ingleses menores e, sobretudo na liga profissional de basquete americano.

O Charlotte Hornets, equipe da NBA (National Basketball Association-EUA) que é mundialmente conhecida liga de basquetebol profissional norte americana estava em 2003 em sua quadragésima terceira temporada consecutiva com todos os assentos vendidos para sua temporada, provando que não é preciso estar no topo das classificações esportivas para lograr bons resultados financeiros. Essa associação esportiva foi capaz de levar 950.000 fãs ao ginásio mesmo perdendo 62 de seus 82 jogos regulares; as receitas não são apenas advindas de bilheteria, seus consumidores adquirem produtos como camisetas, canecas, chaveiros dentre outros produtos licenciados, *souvenires*.

A chave para este sucesso está na extrema atenção com a satisfação do consumidor; esforços são empreendidos em tornar a experiência de acompanhar in loco os jogos dos Hornets o mais agradável possível sempre, nas palavras do gerente geral “considerar que o fã já está conquistado é pecado mortal”.

Todas as reflexões anteriores levam a acreditar que o produto esporte deve ser analisado sob a ótica de um serviço, agregando os componentes de marketing de serviços nas discussões teóricas deste documento.

O que caracteriza um serviço e por que o esporte deve ser considerado um serviço? Autores como Mullin (2004) e Shillbury (2003) concordam que o esporte possui características únicas em relação aos demais serviços e que as estratégias mercadológicas também adquirem características muito peculiares, no entanto, cabe a reflexão sobre o alinhamento do produto esporte ao marketing de serviços recorrendo a Zeithaml et al. (2000) que resume as características de um serviço, ajudando a classificar o esporte como um serviço:

**Intangibilidade:** Serviços não podem ser tocados, experimentados antes de ser adquiridos. Os serviços se baseiam em desempenho de toda a cadeia prestadora e não do de um produto físico. Não há uma caixa a se carregar para casa quando se compra um serviço.

**Inseparabilidade da Produção e Consumo:** O serviço é prestado no local de sua produção e execução, o consumidor precisa estar presente para obter os benefícios daquele serviço que lhe é prestado; novamente, não é possível empacotar um serviço e levá-lo ao local de consumo que se deseja.

**Heterogeneidade:** esta variável remete explicitamente a um dos componentes do marketing de serviços, pessoas. O desempenho de um serviço depende de quem o presta, quando várias pessoas interagem com o consumidor a consistência se transforma em um desafio aos administradores, o suporte de processos, outro componente do marketing de serviços, vem como estratégia de suporte na busca desta consistência além é claro, das instalações físicas onde o serviço é prestado.

**O ser perecível:** Serviços não podem ser armazenados, apartamentos de hotel, assentos em aeronaves, assentos em arenas esportivas em determinado dia, vôo e evento, respectivamente, geram receita se consumidos no momento em que disponíveis.

**Caracterização à parte,** a grande diferença entre um bem físico e um serviço reside no fato de que um serviço é, predominantemente, qualquer atividade que traga um benefício intangível, ou seja, que não resulta em propriedade.

A qualidade percebida do serviço e os esforços empreendidos neste sentido tem sido objeto da literatura do marketing de serviços na última década no sentido de identificar os atributos que aferem a qualidade de um serviço. Estes atributos foram desenvolvidos desde a perspectiva do consumidor. Podem ser atribuídos dez atributos de mensuração da qualidade de qualquer serviço, a saber:

**Aspectos tangíveis:** se refere às instalações físicas, qualidade dos equipamentos usados e aparência das instalações onde os clientes são recebidos;

**Confiabilidade:** habilidade em prestar o serviço conforme prometido, em seu tempo certo e no grau desejado.

**Nível de Resposta:** habilidade em, prontamente, auxiliar o consumidor em suas dificuldades, dúvidas e prover rápido serviço.

**Competência:** habilidade técnica e processual em executar o serviço conforme acordado.

**Cortesia:** boas maneiras, respeito e consideração para com o consumidor do serviço.

**Credibilidade:** confiança e honestidade por parte do prestador do serviço.

Segurança: habilidade em prestar o serviço sem expor o consumidor a riscos físicos, emocionais ou financeiros.

Acesso: facilidade do consumidor em alcançar o local de prestação de serviço ou facilidade de contato.

Comunicação: habilidade em manter o consumidor informado em linguagem própria para o entendimento deste.

Entender o consumidor: esforço para conhecer o consumidor e entender suas necessidades.

Os serviços, como já mencionado, não podem ser tocados, sentidos e experimentados antes da compra como um produto físico. O consumidor busca referências antes da compra de um serviço, pela falta de evidências tangíveis, por meios outros tais como a informação de outros compradores ou o coloquial “boca a boca”. Busca também em fontes externas de comunicação como a imprensa especializada ou órgãos de defesa do consumidor além da publicidade do próprio prestador do serviço, em suas experiências prévias na aquisição deste serviço e até no próprio entendimento de suas necessidades.

A diferença entre o serviço esperado e percebido é resultante destes quatro fatores combinados, levando o consumidor a adquirir o serviço ou não. As empresas não devem prometer mais do que podem prover, tanto em aspectos quantitativos como qualitativos. Expectativas excessivas criadas podem gerar percepções negativas nos consumidores mesmo quando a qualidade do serviço seja satisfatória.

Faz-se necessário entender, intimamente, as expectativas do cliente versus as reais características do produto, isto leva a necessidade do correto posicionamento do serviço.

### **2.3.2.2. Preço**

A importância de recuperar os custos de produção ou de fornecimento de um serviço e auferir algum lucro é o objeto da discussão deste tópico. A determinação do preço está ligada a mais fatores que o simples custo; fatores internos da caracterização da organização como sua missão e seus objetivos e externos como o comportamento do mercado e as estratégias de preços de concorrentes e substitutos também devem ser considerados.

A necessidade da determinação do preço de um produto vale tanto para um produto totalmente novo como para um existente. É importante entender o impacto que o preço traz na percepção dos consumidores. Um produto de preço relativamente alto traz ao consumidor, em

linhas gerais, a percepção de um produto de alta qualidade. Em resumo, o preço pode ser parte integrante do posicionamento do produto.

Organizações esportivas, que sejam propriedade de investidores ou franquias, podem ter seus preços direcionados a maximizar a lucratividade de seus acionistas por meio da busca de crescimento nas vendas, receitas ou crescimento nas vendas.

Uma organização esportiva de caráter inovador pode ter sua estratégia de preços determinada por uma estratégia de desnatação. Tal estratégia é mais comum em empresas fabricantes de equipamentos esportivos do que nas organizações esportivas de competição como a Nike já que estas conseguem evidenciar, em seus produtos, a carga de inovação tecnológica e de design presentes no equipamento a ser adquirido.

Uma organização que deseja prover produtos ou serviços de alta qualidade certamente procurará suporte em sua diferenciação para definir seu preço, com tendência a um preço Premium. Consumidores, que percebam esta diferenciação, pagarão preços mais elevados e a organização tende a ter maior retorno médio.

Existem também organizações esportivas sem fins lucrativos, organizações governamentais e não governamentais, por exemplo, que determinam suas práticas de preço pela simples recuperação de custo.

Em qualquer uma destas possibilidades acima, é imperativo determinar a sensibilidade que o mercado tem para com o preço e saber como o mercado é segmentado bem como suas dimensões quantitativas. Conceitos como oferta e demanda, elasticidade de preços e fatores alheios ao preço serão apresentados neste tópico.

### ***Oferta e Demanda***

Existe, em linhas gerais, dependência do preço em relação à demanda; quanto maior o preço menor a demanda. Tal relação pode ser demonstrada claramente em um gráfico de característica linear, pura e simples. No entanto, a quantidade demandada depende, também, de fatores externos ao simples preço, fatores externos como preços de produtos complementares e produtos substitutos também influem.

Como produtos complementares podem-se entender como produtos consumidos em conjunção com outros. Na indústria do esporte, os complementos são dos mais variados, desde facilidades de estacionamento, alimentação, lojas de produtos associados dentre outras. A qualidade destes complementos, seus preços e até sua inexistência podem tornar o produto mais ou menos atrativo no último caso.

Como produtos substitutos estão produtos relacionados a outras formas de entretenimento das mais variadas como até o acompanhamento de outros esportes. O risco de o consumidor migrar para alternativas de entretenimento mais baratas ou mais confortáveis sempre existe.

Do lado da oferta, quando o produto provê retorno satisfatório para seus produtores, a tendência é a de que surjam mais produtores do que os atuais para abastecer o mercado, naturalmente; na indústria do esporte, temos de fazer referência às barreiras de entrada diversas que existem assim como em qualquer ramo de atividade.

Analogamente ao estudo da demanda, quanto maior a oferta, maior é a tendência de redução de preços. Na indústria do esporte, mais especificamente no futebol brasileiro, nota-se a elevação dos preços de ingressos quando as competições chegam a seus momentos mais decisivos bem como dos produtos associados mais emblemáticos dos clubes de futebol que estejam em boas condições de vencer a competição ou de fazer uma figura que cause orgulho em seus seguidores, em um claro reconhecimento de desempenho.

Apesar destes fatores extraordinários à organização esportiva, encontrar ponto de equilíbrio entre a oferta e demanda pode ser feito pelo simples igualar as equações de oferta e demanda.

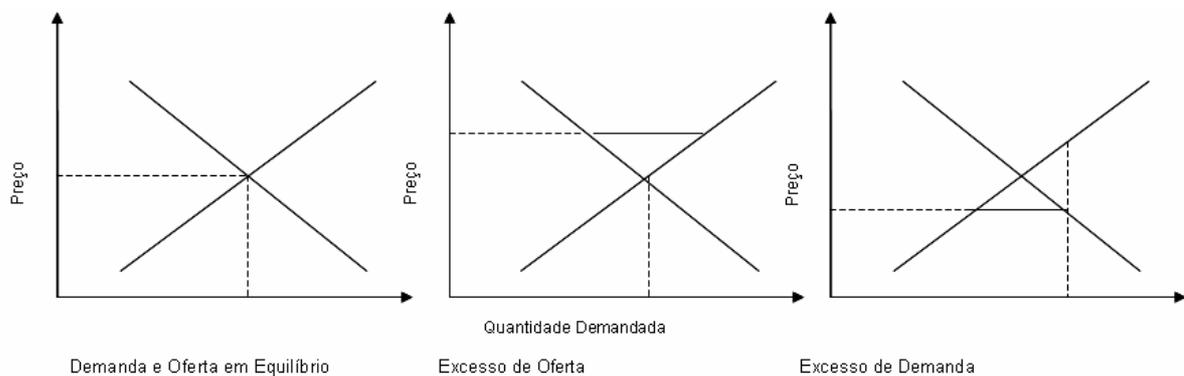


Figura 2: Encontrando o excesso de demanda ou de oferta – Diagrama de elaboração própria

Sabendo-se que a demanda varia com o preço vice-versa, é necessário entender em quanto, em que grau, esta variação se dá. A esse conceito dá-se o nome de elasticidade da demanda em relação ao preço, definida em outra forma como quão grande é a variação da demanda em relação a uma determinada variação de preço.

A simples questão é, o quanto à demanda pode variar em uma majoração de, por exemplo, 10% no preço do produto estudado? Em um cálculo simples, divide-se a variação do demanda em termos percentuais pela, também variação percentual do preço, obtendo-se um número entre zero e infinito. O resultado efetivamente igual a um, demonstra uma elasticidade perfeita; um número entre zero e um representa inelasticidade da demanda ao passo que um valor maior que um representa elasticidade da demanda.

Diversos fatores afetam a elasticidade da demanda tais como a possibilidade de substituição do produto, a periodicidade da alteração do preço e a parcela dos rendimentos do consumidor destinado à compra deste determinado produto.

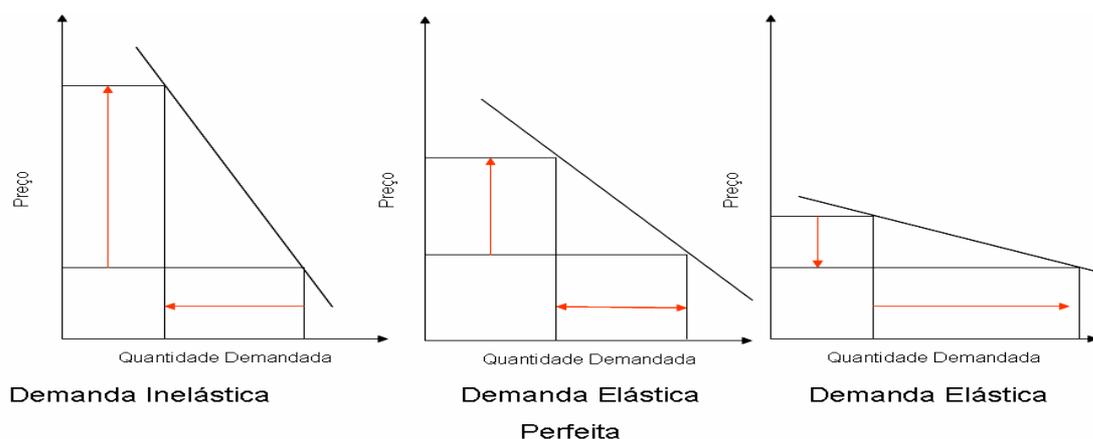


Figura 3: Exemplos de Elasticidade da Demanda – Diagrama de elaboração própria

Quanto maior a possibilidade de substituição, maior é a tendência de elasticidade da demanda, pois os consumidores tendem a migrar de produto se o preço deste se tornar pouco atrativo assim como quanto maior o tempo da última majoração de preço para um patamar desconfortável ao consumidor mais tempo ele terá tido para procurar substituição. Na indústria do esporte, Shilbury (2003), trata da questão da parcela da renda do consumidor está destinada à aquisição de produtos da indústria do esporte como a compra de pacotes de afiliação apenas; no cenário brasileiro deve-se analisar sob um espectro mais amplo, a elasticidade da demanda deve ser estudada no próprio assistir, in loco, a competição esportiva em si, na compra de produtos licenciados e na compra da transmissão esportiva em regime pay-per-view. No capítulo 3, a análise desta elasticidade será aprofundada com dados dos campeonatos brasileiros disputados.

A preocupação com esta elasticidade remete a questão da influência de fatores externos na determinação de preços, novamente, se invoca a multiplicidade de serviços e benefícios associados ao acompanhamento do produto esporte; uma combinação de serviços associados e seus benefícios percebidos podem alterar dramaticamente a elasticidade da demanda se a percepção de qualidade deste “pacote” for bem avaliada pelo consumidor; claramente haverá consumidores dispostos a pagar um preço maior por este leque de serviços agregados enquanto que outros consumidores procurarão formas mais econômicas de consumir este produto. Deve haver espaço para todos estes consumidores em uma arena esportiva em uma futura e clara segmentação que não seja excludente como a que se presencia hoje nos estádios brasileiros pela falta de cuidado com a infra-estrutura e serviços associados, o que desestimula potenciais compradores mais demandantes.

O ponto de equilíbrio em uma organização esportiva não tem cálculo diferente do que nos demais ramos de atividade, e nem deveria ser. Os fatores a considerar no cálculo do ponto de equilíbrio de uma operação são os preços de venda, os volumes de vendas, os custos variáveis e os custos fixos. Cabe uma reflexão sobre quais são os custos fixos em uma organização esportiva, mais especificamente no futebol.

Os custos fixos de um clube de futebol são os salários, normalmente o maior de todos os custos fixos de uma organização desta natureza, o custo de manutenção de seus ativos também pode ser um deles, os deslocamentos da equipe para competições fora de seu domicílio esportivo dentre outros de menor peso. Os custos variáveis são, por exemplo, as premiações por desempenho ou conquistas, a locação de estádios para aqueles que não o possuem dentre outras, também menos relevantes.

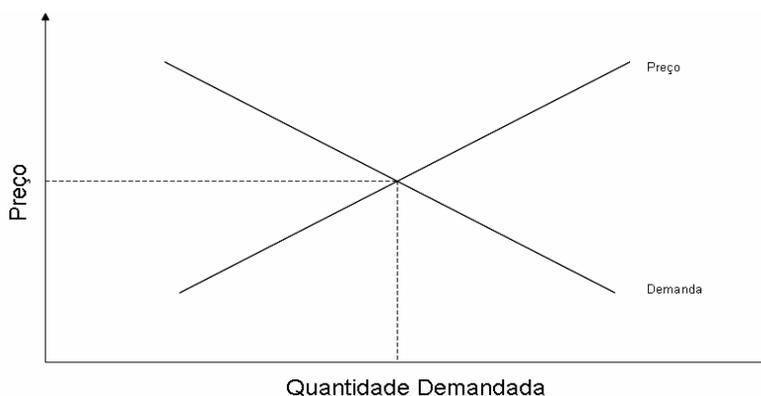


Figura 4: encontrando o ponto de equilíbrio – Diagrama de elaboração própria.

Para simplificar a análise do conceito, levemos em conta apenas uma vertente da operação de um clube de futebol, um evento ou jogo apenas em que se faça necessária a locação de um estádio para sua realização, realidade da maioria dos clubes brasileiros, mesmo de alguns de grande expressão. Tanto o poder público como outros clubes tendem a locar seus estádios aos clubes a um percentual da renda, entre 12% e 18% ou por um patamar acordado, o que for maior.<sup>1</sup>

Desta forma, o clube locatário tem que obter um número mínimo de torcedores naquele evento para auferir lucro com ele, chegando-se a um ponto de equilíbrio, pelo próprio conceito aportado, um evento que traga baixa renda fará que a locação se dê pelo patamar acordado, que invariavelmente, descontadas taxas de arbitragem, INSS, policiamento dentre outras acaba por tornar o evento deficitário.

A determinação dos preços está baseada no custo, na competição, na demanda ou em uma combinação de todos estes fatores, no Brasil ainda temos a intervenção do poder público por vezes, que interfere nos preços, sobretudo, de ingressos algumas vezes; mais do que isso, a preocupação com a lucratividade de uma operação deste porte nos remete a questão da importância da administração de outros itens do composto de marketing, para prestação de

<sup>1</sup> Percentuais extraídos da análise dos borderôs dos jogos do Sport Club Corinthians Paulista dos anos de 2005.

serviços com qualidade e lucratividade, o ponto e a evidência física, próximo assunto, ganham importância relativa ainda maior.

### **2.3.2.3. Ponto e Apresentação**

A exceção da transmissão televisiva de um evento esportivo ou produtos físicos associados ao esporte ou a uma determinada organização esportiva o produto esporte, como já mencionado, é produzido, entregue e consumido em um mesmo momento e em um mesmo local. Por conta desta característica, a arena esportiva se transforma no mais importante componente da distribuição da organização esportiva, em resumo, a arena é o ponto e a apresentação no composto de marketing da organização esportiva.

Uma arena esportiva deve ter diversos atributos para exercer o papel tanto de ponto como apresentação de forma eficiente de modo a proporcionar a satisfação do consumidor caracterizando uma força competitiva.

Estudo conduzido por Wakefield e Blogget (1996) dá conta de que um projeto que facilite a acessibilidade tenha um bom apelo estético, acomodações confortáveis, placares eletrônicos completos e limpeza da arena têm significativa influência em como os consumidores percebem a qualidade da arena, por suposto, quanto maior a qualidade percebida, maior é a satisfação do consumidor.

De acordo com a FIFA, em seu caderno de recomendações para construção de arenas esportivas, a vida útil de uma arena, devido às transformações tecnológicas constantes e conseqüentes mudanças na demanda, cada vez mais por serviços associados, por parte dos consumidores e dos organizadores de competições de alto nível, não deve ultrapassar trinta anos, é um tempo longo o que reforça o que traz à tona a necessidade de um profundo planejamento das facilidades que uma nova arena deverá ter.

Muitas das arenas atuais foram planejadas única e exclusivamente para receber torcedores, buscando única e exclusivamente entretenimento por meio do assistir a um evento esportivo; espaços para camarotes corporativos, para lojas temáticas ou restaurantes estavam absolutamente fora da preocupação; hoje em dia, os profissionais envolvidos neste planejamento de facilidades devem ter isso em mente, camarotes para acomodar parceiros comerciais como patrocinadores e seus clientes, lojas e restaurantes e espaços para eventos são absolutamente imprescindíveis sob ponto de vista comercial e sob ótica de estratégias de diversificação de receitas.

Uma organização esportiva que não tenha em sua arena, ou a que utiliza, estas facilidades se colocam em posição competitiva relativamente desvantajosa. O simples uso da arena para

receber eventos esportivos atualmente não é suficiente para recuperar o investimento em sua construção ou modernização em tempo aceitável, sobretudo no Brasil, onde veremos mais adiante o quanto o tíquete médio e as taxas de ocupação se encontram em patamares bastante baixos. Desta circunstancia nasce o conceito de arena multiuso, arenas que podem ser utilizadas como local para concertos musicais de grande concentração, espaços para camarotes de patrocinadores, camarotes para pessoas físicas, lojas, bares, restaurantes transformando a arena em um centro de receitas diversificadas, fora do âmbito do esporte.

Como qualquer ativo imobilizado de longo tempo de maturação, o planejamento de uma arena traz desafios aos profissionais de marketing do esporte, dos arquitetos e engenheiros envolvidos em antever as demandas do consumidor ao longo da vida útil da instalação; aspectos, especialmente de segmentação e uma clara certeza do público alvo são fatores determinantes no planejamento de uma nova arena.

Da caracterização arquitetônica, da qualidade dos serviços e do conforto provido pela instalação física, talvez o único fator tangível neste produto, nasce mais um item do composto de marketing do esporte, a apresentação ou evidência física.

O quão tangível se torna a apresentação, ou evidência física, pode tornar mais fácil a escolha de compra do consumidor por criar um fator de comparação visível, tanto na configuração da arena em termos físicos quanto à qualidade percebida por meio dos processos de compra e consumo do serviço e da qualidade do tratar com as pessoas que suportam essa compra.

A apresentação também pode, sob outras análises, ser uma forma de expressão da organização esportiva, do clube, por meio de suas formas e aparência, de sua funcionalidade e comodidade, pode passar a mensagem da grandeza do clube, de sua trajetória vitoriosa, algo do qual alguém se orgulha de estar conectado de alguma forma.

Naturalmente, não se trata de considerar que o consumidor abandonará emocionalmente um clube de futebol porque a experiência de assistir a um evento esportivo é mais confortável que na arena de outro clube rival; trata-se simplesmente de ir ou não à arena, a decisão de não ir gera erosão de receitas mesmo que acompanhando pela televisão, o que gera apenas ganhos indiretos.

#### **2.3.2.4. Processos e Pessoas – A Qualidade do Serviço**

A entrega do serviço de entretenimento no esporte se dá, conforme amplamente discutido na arena, que constitui o ponto e a apresentação da organização esportiva com todas as suas mensagens expressas. Shilbury (2003) ressalta que as facilidades de uma arena constituem o ponto mais importante por representar a convergência do marketing com a operação.

A definição de processos é a arquitetura de serviços e descrevem o método e a seqüência em que funcionam sistemas operacionais de serviços e como eles se interligam para criar as experiências e os resultados de serviços que os consumidores valorizarão.

O acompanhamento de uma competição esportiva ao vivo, pode ser entendido como, definido por Lovelock (2006), um serviço de alto contato com o cliente onde este faz parte, também, integrante da operação. Processos mal elaborados tendem a resultar em uma entrega de baixa qualidade, gerando frustração e deixando os clientes aborrecidos. No caso do futebol brasileiro e em geral, o processo mais significativo é o de adquirir ingresso, deslocar-se até o estádio, encontrar seu setor dentro do estádio e ocupar um assento. Processos deficientes podem criar dificuldades ao pessoal de apoio na execução de seu trabalho, também resultando em uma entrega insatisfatória. Conforme visto anteriormente, Branch (1992), salienta a importância do profissional de marketing criar para o consumidor uma experiência positiva de consumo, a estruturação dos processos de compra e consumo exercem papel mais que fundamental na criação desta experiência.

Notoriamente, a administração dos processos de relacionamento e interação com o consumidor não se limitam apenas e tão somente ao profissional de marketing, toda a organização deve estar envolvida dando sua contribuição, na preparação da arena para receber os consumidores. Orientadores, que tiram dúvidas dos consumidores como localização de assentos, vendedores de alimentos, de souvenirs e até de ingressos são peças importantes na experiência do consumidor. É neste acúmulo de serviços que se constrói a percepção do consumidor em relação à qualidade.

Os processos necessariamente devem ser simples, confortáveis e rápidos, especialmente quando se supõe uma operação de compra, seja do ingresso, do carnê de ingressos, de alimentação, de souvenirs, o que seja. Além das pessoas envolvidas, o processo estabelecido, treinado e suprido da infra-estrutura devida pode vir a anular a heterogeneidade das pessoas envolvidas no processo.

Apesar de estas preocupações serem relativamente naturais, Lovelock (2006) ressalta que, frequentemente, o projeto do serviço e sua execução se esquecem totalmente da percepção do cliente, sendo que cada etapa do processo é tratada separadamente sem a devida integração para prover a fluidez que ajuda na criação da positiva experiência.

Para a elaboração de um bom projeto de serviços, profissionais de marketing e de operações devem trabalhar em conjunto. Em serviços nos quais haja grande interação de funcionários do prestador com o público é importante que haja envolvimento da área de recursos humanos da empresa para selecionar e treinar o que podemos chamar de linha de frente.

Os processos, em sua elaboração devem conter todas as atividades, discriminadas em atividades de linha de frente, ou seja, onde haverá intenso contato com o consumidor, os processos

de bastidores, onde serão impressos ingressos, contabilizadas as vendas, distribuição em bilheterias, apenas como um pequeno exemplo. Entendidas tais atividades, deve-se estabelecer quais as conexões entre estas atividades nas necessidades de seqüência, relação e dependências.

Definidas tais atividades e suas características acima citadas, os profissionais de marketing e operação, sugere Lovelock (2006), devem documentar em um esquema, um fluxograma onde se mostra o passo a passo da operação; esta etapa é importante no sentido de diagnosticar pontos de falha tais como descontinuidades de processo ou informação, quebra de seqüencialidade, a possível percepção de dificuldade ou complexidade extraordinária por parte do cliente ou pontos de falha organizacional ou sistêmica.

Do aprendizado na prática, da retro alimentação de sistemas ou com as sugestões e reclamações vindas dos consumidores é possível aferir a eficácia e fluidez do processo estabelecido. Revisões podem ser efetuadas no esquema no sentido de eliminar etapas que não agregam valor, alteração da infra-estrutura física de processos de serviço como equipamentos e instalações até a mudança, eventualmente, para soluções de auto-serviço liberando os funcionários que executavam este atendimento para outras funções de maior valor.

Por mais que se trabalhe na elaboração de processos de serviços, sempre haverá situações de exceção, são situações onde nem sempre há uma resposta do processo ou sistêmica para tal, é neste momento que as pessoas bem treinadas para lidar com situações não previstas pelo sistema, com consumidores mal educados ou que ajam de má fé.

As pessoas são as efetivas responsáveis pela entrega do produto tornando-se importante fator de qualidade percebida na entrega do serviço de entretenimento esportivo por meio do esporte.

A dependência forte de seleção, treinamento, habilidades pessoais em entregar serviços de alta qualidade é alta e fazem a diferença, certamente, na qualidade percebida pelo consumidor.

### **2.3.2.5. Promoção e Comunicação**

Planejar a promoção se caracteriza como um dos mais importantes elementos do composto de marketing do esporte. A promoção envolve o processo de se comunicar com todos os tipos de consumidores do esporte por meio um ou mais meios. Em linhas gerais, segundo Shank (2002), os meios mais comuns de comunicação com o consumidor do esporte são por meio de da publicidade, pessoal de vendas, relações públicas, promoções de vendas, relações públicas e patrocínios.

Dentro de cada um destes componentes de promoção, características especiais na comunicação surgem; um anúncio pode ser configurado para mídia impressa, radiofônica, televisiva ou mesmo nas novas mídias suportadas pela tecnologia da informação, qualquer que seja a mídia,

a maior preocupação dos profissionais de mercado do esporte deve ser a de se comunicar com seu público.

Comunicação, segundo Shank (2002) é um processo interativo estabelecido entre “fonte” e receptor por meio de algum canal qualquer. Shilbury (2003) nos lembra que a comunicação envolve a mensagem em si e seu contexto, os receptores pretendidos, sua codificação e decodificação, o meio, a interferência ou ruído e os resultados deste processo. Conforme estas variáveis vão sendo analisadas com maior profundidade sua complexidade vai emergindo.

De Vito (1999) sugere quatro contextos para a comunicação que são: o físico, cultural, sócio-psicológico e temporal, todos eles são relevantes no contexto do esporte. O contexto físico trata do ambiente físico onde a mensagem é transmitida, uma mensagem de apoio ao clube ou aos atletas locais certamente terá formato distinto em uma partida de tênis que em um estádio de futebol onde dirigir ofensas ao árbitro e ao adversário é corriqueiro enquanto que em uma partida de tênis tal comportamento é impensável. De forma similar, diferentes grupos culturais requerem diferentes processos de comunicação assim como características contexto cultural nos leva a ter a preocupação com o formato da mensagem de acordo com o público receptor; certamente uma mensagem enviada ao público de uma partida de tênis terá que ter um formato menos ruidoso que em uma partida de futebol; da mesma forma, agrupamentos culturais reagem de formas distintas a uma mesma mensagem influenciando em seu formato tal como o público de esportes distintos na construção de seu espetáculo, isso explica o contexto cultural.

No marketing do esporte, as fontes podem ser diversas e em vários formatos variando tais como o endosso de um atleta, dirigentes técnicos ou a própria organização em si. Por vezes, o emissor da mensagem, neste caso não controlada, pode ser algum amigo ou membro da família, o autor deste documento inclui a imprensa como emissora de mensagens com forte característica de formadora de opinião e, no caso visível do futebol brasileiro, como a mais utilizada fonte de informações que um torcedor tem sobre o clube que segue.

O processo de comunicação é interativo estabelecido entre o emissor e o receptor por meio do veículo estabelecido. O processo começa pelo emissor da mensagem. No marketing do esporte a fonte pode ser um atleta que, com sua imagem, provê o endosso necessário. A comunicação pode partir também de uma organização esportiva ou de uma federação.

A efetividade da mensagem em influenciar os consumidores tem forte dependência da credibilidade da sua fonte. Pode-se aferir a credibilidade por meio do conhecimento no ramo ou pela tradição que a instituição traz. Outras características como atratividade, familiaridade e imagem podem também exercer papel importante na determinação da efetividade da fonte de comunicação.

Escolhido o emissor da mensagem, a codificação da mensagem se dá. Define-se codificação como a tradução das idéias do emissor em uma mensagem compreensível. A

codificação mais eficaz usa meios múltiplos para compô-la sempre tendo em mente a percepção do destinatário. Apesar de haver várias formas de construir uma mensagem, (Shank 2002) observa que os profissionais de marketing do esporte variam entre apelos carregados humor ou de racionalismo (números da competição).

A mensagem, uma vez construída, deve ser transmitida ao público alvo por inúmeros meios. A mídia tradicional inclui televisão, rádio, jornais, revistas e publicidade externa. Mídias não tradicionais, como a Internet, emergem como ferramentas poderosas para profissionais de marketing do esporte. Ao decidir quais meios utilizar, deve-se considerar os objetivos a se alcançar, os custos versus orçamentos, qual a melhor forma de alcançar o público alvo e a própria natureza da mensagem.

O meio faz a entrega da mensagem ao público alvo onde a decodificação ocorre. Decodificação é a interpretação da mensagem, gerada pelo emissor pelo meio escolhido. É importante compreender as características do público alvo para assegurar-se da correta decodificação e conseqüente entendimento correto da mensagem, o que pode ser prejudicado pela aparição de algum ruído.

Os elementos finais de um modelo genérico de comunicação são o receptor e a retro alimentação. Novamente, dependendo do propósito da comunicação, o público alvo pode ser composto de espectadores, participantes ou patrocinadores tanto técnicos como publicitários. Independentemente da natureza da audiência, o profissional de marketing do esporte deve compreender a natureza de seu público alvo e se assegurar de gerar a mensagem mais apropriada, em seu formato, para cada público. A efetividade da mensagem é medida pela reação vinda deste público.

## **2.4. Posicionamento**

O posicionamento do produto esporte em seu mercado é de importância crucial, desempenhando papel fundamental na definição das estratégias de marketing tais como a segmentação e as eventuais pesquisas de mercado. Na essência, posicionamento nos possibilita medir o grau de adesão do produto, de modo perceptível, às demandas e percepções do mercado. O sucesso de um produto, em seu mercado alvo, está intimamente ligado em como o produto está posicionado. O produto esporte, como qualquer outro produto, está sujeito à mesma necessidade de entendimento do leque de preferências e percepções dos consumidores.

Estabelecer um posicionamento favorável no mercado é o objetivo primordial de um profissional de marketing do esporte. Segundo Shilbury (2003) tal posicionamento pode ser construído de duas formas, pelo design do produto ou pela publicidade.

O design do produto se dá, eventualmente, por necessidade de torná-lo mais atrativo e interessante por parte do público.

No futebol, as regras são praticamente imutáveis, embora algumas sejam incompreensíveis para um “*light user*”. Isso dificulta sua escalada para um patamar de adoção mais aprofundado. A FIFA, por meio da *International Board*, é irredutível quanto às mudanças das regras do futebol, centenárias; quando muito, permite a adoção de tecnologias de comunicação entre árbitros para facilitar-lhes o trabalho, iniciativas como “replay” eletrônico como no futebol americano são impensáveis. É notório o desejo da manutenção da imponderabilidade e da subjetividade como característica do produto futebol, mesmo que isso venha a prejudicar, no âmbito desportivo, uma ou mais equipes por erros de decisão dos árbitros.

A publicidade, a ser tratada com maiores detalhes mais adiante, tem sido utilizada com cada vez mais frequência pelos profissionais do esporte; normalmente a comunicação é voltada para a promoção do esporte como um todo, para fortalecimento da percepção do público para com a competição como um todo. Aspectos da emoção e da dinâmica do esporte envolvido, do prazer que é acompanhar a competição e eventualmente a associação da competição a pessoas famosas, a título de endosso, são as estratégias mais comuns. Em países, como a Austrália e os Estados Unidos, aspectos informativos sobre as datas de início e fim das temporadas também fazem parte de estratégias de promoção.

Aqui cabe uma crítica do autor desta pesquisa, certamente, em ambientes de negócios em estágios mais avançados, entendam-se ambientes nos quais o consumidor do esporte já é visto como cliente e não como mero torcedor talvez as formas de posicionar o produto esporte se limitem a estas, no entanto, em ambientes como o brasileiro, um forte trabalho de administração para atingir patamares mínimos nos atributos de mensuração da qualidade dos serviços precisa ser realizado.

O consumidor do esporte é um “especialista” no esporte que acompanha, se julga capaz de escalar uma equipe, de planejar esquemas táticos, de prover substituições, de escolher cor de camisa, enfim, de gerir o clube. No Brasil, somos todos técnicos de futebol conforme o dito popular. Isso se deve às próprias características do produto em si, que permite e prevê sua participação por meio das diversas manifestações possíveis. São poucos os ramos que tem, por parte de seus consumidores, uma identificação tão próxima.

### **Imprevisibilidade**

A imprevisibilidade do esporte, em seu cerne, se transfere para o ambiente de negócios quase que na mesma intensidade. O positivo impacto de uma contratação de um grande astro, de uma conquista de campeonato em período anterior pode perder sua força semana a semana com uma seqüência de derrotas, com o afastamento de um atleta importante ou de sucessivas crises administrativas relativamente comuns em alguns clubes brasileiros.

## 2.5. Entendendo o Consumidor do Esporte

Mullin et al. (2004) sugere que modelos de comportamento do consumidor têm características de processo ao contrário de fórmulas prescritivas, no entanto, sugerir que seja possível construir um mapa de comportamento do consumidor traz suas armadilhas já que as fontes de informação são tão diversas assim como a percepção de produto que os consumidores trazem.

Apesar destas dificuldades, o autor em questão propõe um conceito interessante de segmentação pelo grau de adesão dos consumidores em relação ao produto esporte adotando a figura de uma escada rolante. A escada rolante nada mais é que uma representação gráfica do movimento do consumidor desde o não consumidor até o grau mais elevado de envolvimento e, portanto consumo.

Este modelo provê, apesar de suas limitações, interessante ferramenta para distribuir os torcedores de futebol no Brasil para esta pesquisa já que, como veremos no capítulo 4, uma imensa parcela da população brasileira adota algum clube de futebol para torcer, no entanto, o grau de envolvimento está bem abaixo do suficiente para que o consumo gere receitas satisfatórias.

O modelo da escada rolante foi desenvolvido por Dick Lipsey, nos anos 70, e é utilizado ainda pela National Sporting Goods Association-EUA, para acompanhar o movimento rumo à maior adesão dos participantes de diversas modalidades esportivas nos Estados Unidos. Tornou-se claro que os participantes se moviam a um maior grau de adesão na medida em que se aperfeiçoavam na prática do esporte escolhido.

Para os profissionais do marketing do esporte, a escada rolante é importante no sentido de entender movimentos dos torcedores em relação ao incremento no grau de adesão ou perda de interesse no esporte, representa-se o modelo desta forma:

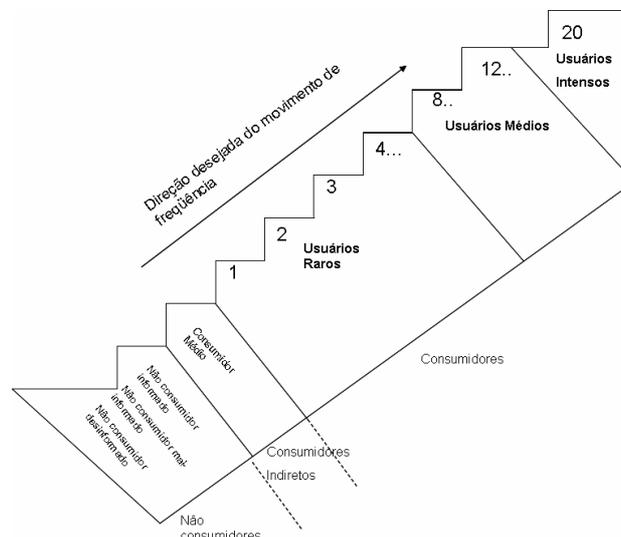


Figura 5: O modelo da escada rolante – Adesão do consumidor ao produto esporte – Adaptado de Mullin (2004).

Contudo, o que leva o consumidor a “subir a escada” é uma pergunta que se tenta responder com pesquisas que se aportam de disciplinas que vão muito além do esporte. Pesquisadores, como Stotlar (2001), indicam que o aporte de ciências como a psicologia, a sociologia aliada a estudos do comportamento do consumir em geral tem muito a contribuir para este entendimento.

O estudo do comportamento humano se faz importante neste estudo e é a razão pela qual a psicologia tem tanto a oferecer neste tipo de pesquisa. Um importante princípio da psicologia é o de que cada indivíduo é único em sua personalidade, percepção, experiências prévias, atitudes, valores e crenças. O assistir e acompanhar ao esporte profissional sempre estará inserido em um contexto de grandes concentrações de pessoas e a interação entre estas pessoas e com o espetáculo e seus atores são partes importantes desta experiência. É importante descobrir como tais interações moldam a experiência de acompanhar um esporte ao vivo e como influi na adesão e consumo.

Para tais estudos, é necessário remeter-se às origens do esporte; uma tentação comum é remeter-se às suas origens tribais mais remotas, a caça como meio de subsistência e a necessidade do aperfeiçoamento das técnicas desta atividade muitas vezes se davam por meio de “competições esportivas” de alguma espécie.

Funk (2000) explora a conexão entre o marketing do esporte e a psicologia, e posteriormente, Funk e James (2001) propõem uma metodologia de estudo das atitudes dos fãs do esporte em relação ao seu time adotado e o que leva ao seu grau de adesão, o modelo tem a pretensão de mapear as diversas conexões psicológicas que os torcedores formam com seu time, este *framework* deu origem ao estabelecimento do que se chamou de “*Psychological Continuum Model*” ou, doravante, PCM. Modelos, como este, são importantes ferramentas para o profissional de marketing do esporte para acompanhar o grau de adesão do torcedor para com seu time bem como descobrir quais os limites desta adesão e motivos para altas e baixas neste grau de adesão.

Aqui se propõe uma questão para reflexão e uma proposta de modelo de diagnóstico, que terá utilidade na interpretação de dados apresentados no capítulo 4. Limite no grau de adesão pode ser entendido de várias formas. Por exemplo, dentro de um determinado segmento que pode ser o grupo de torcedores de um determinado time podemos estabelecer quantos deles, por suas características psíquicas, chegarão ao grau máximo de adesão, tornando-se usuários intensos ou se nunca passarão de médios e assim por diante. No entanto, propõe-se aqui uma diferente abordagem para o caso brasileiro, e a pergunta que advém é o quanto o torcedor brasileiro precisa se sacrificar para acompanhar seu time de perto? A resposta preliminar que será mais bem explicada no próximo capítulo é de sim, um grande sacrifício é necessário. Partindo de um pressuposto simplificado de que é preciso um grande grau de adesão, uma grande paixão, para suplantar os sacrifícios necessários para acompanhar seu time, não seria este um dos problemas a resolver e que resulta em baixas médias de público? Chamemos por hora de balança paixão-sacrifício.

Certamente, alguns fatores influem na decisão de aprofundamento do grau de adesão ou de sua redução, se faz necessário entender o caminho percorrido pelo torcedor neste sentido, Shilbury (2003) enumera alguns fatores.

### **Fatores Primários**

São fatores internos do comprador ou consumidor do esporte. Trata-se de um conjunto de valores e crenças que geram a percepção do impacto que o consumo de um determinado produto ou serviço trará para sua vida, são motivadores intrínsecos do consumo. Tais motivadores variam desde o desejo do bem estar físico, da necessidade de competir, de estabelecer novos relacionamentos ou simplesmente fugir da realidade.

Fatores sociais também contribuem, Silva (2005) pontuou que alguns de seus entrevistados em sua pesquisa sobre a torcida do Vasco da Gama disseram ser torcedores deste clube pelo fato de que, nos anos 20, o clube abriu suas portas para atletas negros e mulatos além de sua identificação com as camadas menos favorecidas da sociedade do Rio de Janeiro.

Zhang et al. (2001) pesquisou a respeito dos fatores sócio motivacionais do acompanhar ao vivo os jogos de ligas menores de "hockey" nos Estados Unidos e chegou a cinco fatores fundamentais: entretenimento como combate ao stress, busca de realização pessoal, catarse e vazão à agressividade, busca pela saúde e imagem perante a comunidade. O autor sugere que os três primeiros itens são importantes na construção de planos de marketing do esporte e de seu plano de comunicação.

### **Fatores Secundários**

São fatores que imediatamente influenciam o processo de tomada de decisão rumo ao consumo. Uma vez detectada a necessidade, o indivíduo explora as mais variadas formas de satisfazê-la. Diversas opiniões são ouvidas por meio das mais variadas fontes, o peso que o consumidor dará às diversas opiniões dependerá do grau de credibilidade atribuído. As experiências prévias que o consumidor teve quando do consumo deste produto também são importantes fontes de informação no processo de decisão, não há dúvidas que experiências positivas prévias pavimentam o caminho tanto para a decisão de consumo quanto para o grau de adesão do torcedor.

Neste aspecto, cabe um comentário aplicado referente ao futebol brasileiro, com a percepção comum de que ir aos estádios no Brasil, sobretudo em jogos de maior interesse, traz riscos ao torcedor, diversos jornalistas esportivos recomendam, reiteradamente, em seus programas de televisão que o torcedor não vá ao estádio, certamente, seu grau de credibilidade afeta a imagem do próprio futebol culminando com médias de público baixas e tornando os clubes cada vez mais dependentes de outras fontes de receita.

A família, como já visto quando se dissertou sobre posicionamento, também exerce um papel importante na decisão de compra ou de grau de adesão, é comum que sucessivas gerações adotem os mesmos códigos, clubes ou grau de adesão. Além da família, grupos sociais freqüentados e aspectos regionais também são fatores importantes nesta decisão.

## Fatores Terciários

São elementos que vão além da imediata esfera de influência, sendo reconhecidos pelo que são especificamente. Podem ser entendidos como iniciativas de modificar ou construir comportamento individual, beneficiando não apenas o consumidor, mas algum grupo que lhe seja alheia. O produto em si, eventos e a mídia provem informações ao consumidor encorajando-o a consumir determinado produto.

Frequentemente procura-se conectar a prática ou o acompanhamento do esporte a um ideal ou a uma ideologia, como a conquista pelo Brasil da Copa do Mundo de 1970 foi largamente utilizada pelo Governo Brasileiro, foi o tempo do “Ame-o ou deixe-o” tendo como “trilha sonora” a canção “Pra frente Brasil”.

Políticos, grupos religiosos e organizações comerciais em geral também fazem uso do esporte para criar uma imagem positiva perante a comunidade em que atuam.

Em um cenário político mais neutro, a mídia tem papel fundamental neste processo de influência; com o intuito natural de obter mais audiência ou vender mais exemplares de suas publicações as seções de esporte dos jornais vêm carregadas de fotos, comentários polêmicos e instigadores despertando o interesse e estimulando uma tomada de partido por parte do espectador ou leitor.

O processo de decisão de compra ou envolvimento se dá, de forma resumida por meio do processo representado abaixo.

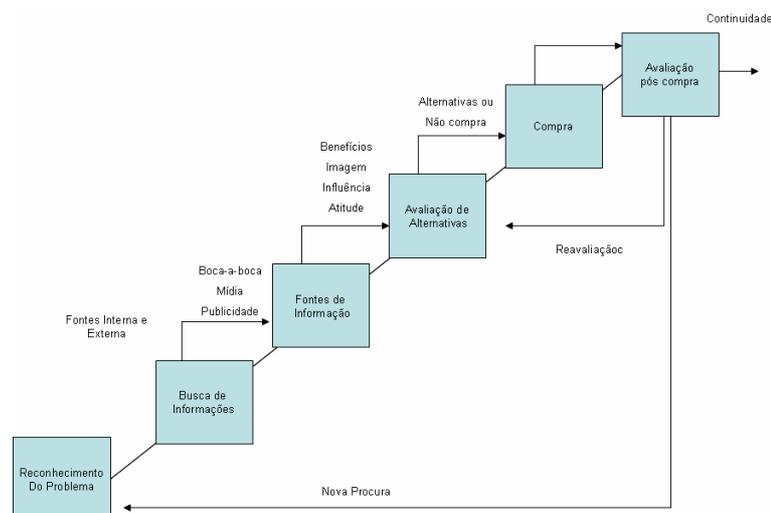


Figura 6: Processo de decisão de consumo – Adaptado de Mullin (2004)

Entender o consumidor do esporte não é uma tarefa fácil, o profissional de marketing do esporte deve estar atento a mais do que os fatores primário, secundário ou terciário apresentados neste texto. Fatores ambientais, sócio-econômicos e culturais devem estar na pauta antes que se definam estratégias empresariais, de marketing além da configuração de atividades para tornar o produto mais atrativo.

## 2.6. A Paixão e sua Origem

O futebol traz uma característica muito peculiar no cenário brasileiro e mundial, tal característica pode ser descrita de diversas formas; não há como fugir, em sua análise, de nomeá-la: paixão, mas de onde vem tal paixão?

Observando o cotidiano brasileiro, Silva (2005), ressalta o quanto o esporte faz parte do cotidiano da sociedade brasileira. Apesar de o futebol ter sido apresentado às elites em sua introdução tanto no Rio de Janeiro por Oscar Cox quanto por Charles Miller em São Paulo no final do século XIX, o futebol foi ganhando adeptos nas fábricas passando a ser praticado por trabalhadores.

Do desejo do convívio social por parte das elites e do esforço modernizador do início do século XX, que Needel (1993) chamou de "*belle époque*", surgem os clubes, os times de futebol e, por consequência, as torcidas com suas idiossincrasias. Aos poucos, o futebol passou a ocupar o papel de veículo para uma série de dramatizações no campo individual e no mundo social.

DaMatta (1982) ressalta que um dos traços essenciais deste drama é o de chamar a atenção, representar e revelar relações, valores e ideologias que podem estar em estado de latência ou virtualidade em algum sistema social dado; tais valores podem ser a lealdade a um time, a segmentação da sociedade em coletividades compactas como corintianos, são-paulinos, vascaínos dentre outras. Daí, do fazer parte destas coletividades, advém o preenchimento de algumas necessidades como identidade, vínculos e sentidos para a vida.

De acordo com Geertz (1989), o ser humano é um animal incompleto e inacabado que se acaba por meio da cultura, por meios muito particulares. O futebol é um destes tipos muito particulares de cultura que forma muitos grupos e de diversas espécies, são grupos de torcedores, de dirigentes dos clubes, dos sócios que se encontram nos mais diversos lugares e que tem em sua história o futebol como pano de fundo.

DaMatta (1982) justifica a imensa popularidade do futebol pontuando que o torcedor vai ao jogo buscando, muitas vezes, a alegria, a realização ou o sucesso que não conseguiu ter naquele dia ou nos últimos tempos de sua vida. A sensação de pertencimento que vêm do torcer por algum clube e a sensação de que "meu clube é rico", "meu clube é vencedor" media a relação deste torcedor com as vitórias, com o sucesso e isso desperta paixões e lealdade.

Segundo Giddens (1991), as transformações sociais associadas à modernidade, com relações efêmeras, distantes, impessoais e globalizadas organizam aspectos da vida cotidiana e tiram o espaço das relações comunitárias locais e mais fisicamente evidenciáveis; neste contexto a lealdade ao, no caso, time de futebol tende a perder importância e relevância na vida do torcedor. Porém, em reação a essa excessiva impessoalidade e ao contrário do que se poderia supor, os torcedores se sentem atraídos pelo que Giddens chamou de “compromisso com rosto”, relações verdadeiras estabelecidas em circunstâncias de co-presença. A paixão, a emoção, o sentimento de companheirismo, de grupo e de pertencimento típicos no torcer tornam-se uma forma de dizer não ao que está posto em termos de relações sociais.

A escolha de um time para torcer é para a vida toda, a lógica do descartável, marca do mundo moderno, não entra neste universo. Morato (2005) observa que o fato de as pessoas escolherem um time para torcer faz com que sejam reconhecidas e identificadas com o nome, as cores e a mascote do mesmo. A sociedade pune o sujeito que muda de time chamando-o de vira-casaca, não só porque ele muda de camisa, mas porque com esse gesto, ele se transforma em outra pessoa, com outro rosto, identidade e compromissos.

A figura de um torcedor de futebol é diferente dos torcedores dos outros esportes. Equipes de outros esportes, como por exemplo, o vôlei, tem como seu primeiro nome o nome da empresa que os patrocina e carregam a marca até que seus objetivos de exposição ou de crescimento do negócio sejam atingidos, então a equipe acaba ou é transferida de localidade e até de esporte.

No futebol, isso não acontece, o patrimônio<sup>1</sup> do de um clube de futebol é permanente, sendo este o aspecto que mais contribui para a fidelidade de um torcedor em relação ao seu time. Para se torcer, a criação de vínculos é necessária. Torcer é uma construção cultural e se baseia em relações e em experiências. Apesar de tantas possibilidades, se escolhe apenas um time, e é um para toda a vida. Essa escolha não é aleatória, ela tem um sentido, segue uma lógica de significados, esta rede lógica de significados, sem dúvida, passa pela relação familiar, pela influência de amigos e parentes, pela região onde se vive ou qualquer outro fator de qualificação do clube.

Silva (2005) em sua pesquisa “A construção da Paixão no Futebol” entrevistou inúmeras pessoas torcedoras do Clube de Regatas Vasco da Gama, do Rio de Janeiro e encontrou diversas justificativas do porque torcer para este clube além das acima descritas. As justificativas mais peculiares advinham da percepção de que o clube tinha identificação e respeito pelas camadas mais pobres da população, pelo fato do clube ter sido, de fato, o primeiro clube a aceitar negros e mulatos em seus quadros atléticos e associativos, dentre outros fatores extraordinários ao desempenho esportivo. Naturalmente, nesta mesma pesquisa, e isso é quase que um senso comum, o desempenho esportivo favorável e o sucesso nas competições das quais participa fazem com que o número de torcedores aumente, pois o período de sucesso, fatalmente ocorrerá no

---

<sup>1</sup> Segundo Morato (2002) o patrimônio de um clube é constituído de sua sede, história, camisa, bandeira, suas cores, seu hino, distintivo, mascote, estádio e títulos.

período de decisão de muitos, o que aconteceu com o Clube de Regatas Vasco da Gama em períodos dos anos 1920, na época do “Expresso da Vitória” de 1944, a profusão de ídolos dos anos 1970 e no final dos anos 1990 com conquistas nacional, continental e intercontinental. Paradoxalmente, um período de baixo desempenho esportivo também leva que uma torcida se torne fiel, apaixonada e chegue até a crescer em um claro mecanismo de solidariedade, os períodos sem conquistas do Botafogo, no Rio de Janeiro, e do Corinthians e do Palmeiras em São Paulo são bons exemplos do crescimento desta paixão.

O São Paulo Futebol Clube, clube de grande expressão e resultados esportivos muito satisfatórios nos últimos anos, aposta, para o crescimento de sua base de torcedores, na lógica moderna da pouca profundidade nas relações estimulando torcedores de futebol de outros times em se tornarem seus torcedores; até uma cerimônia com ritualística religiosa, o chamado “Batismo Tricolor” é oferecido pelo clube. O mote desta campanha de busca de crescimento da base advém do discurso do tipo “aqui você terá o que comemorar” em claro posicionamento baseado no desempenho esportivo do time de futebol; posicionar o clube, a marca e o produto pelo desempenho vitorioso traz sempre os riscos da estratégia não suportar um período de baixo desempenho; tal posicionamento é admitido como frágil no longo prazo pelos profissionais do clube.

O posicionamento do clube de futebol tem relação, e muita, com o que Morato (2005) chama de patrimônio e que descrevemos alguns parágrafos acima. Como a relação do torcedor com seu time é perene, o que muda apenas é sua distância em relação ao clube e seu conseqüente consumo do produto futebol; é recomendável pensar que as bases para o posicionamento da marca do clube também deve se fundamentar em características imutáveis, ou o mais próximo disso que se possa chegar como história, trajetória, localização geográfica, dentre outras.

Naturalmente, o posicionamento do produto futebol, como um todo, também implica na relação de consumo do produto relacionado ao clube. Não existe um posicionamento claro do futebol brasileiro como produto de consumo, pois não se observa uma administração do futebol como tal, com orientação de mercado de nenhuma espécie. O que se pode observar, é que o futebol brasileiro oferece ao seu público um produto de qualidade baixa para os poucos que se decidam a acompanhar seus jogos nos estádios; acomodações ruins, serviços associados precários, processos de compra de ingressos complicados e confusos, enfim, o futebol brasileiro parece ter suas atividades configuradas para uma camada da população já acostumada às dificuldades de sua vida cotidiana, isto sugere um posicionamento voltado às camadas menos favorecidas no aspecto sócio-econômico ou destinado a aqueles cuja paixão é tanta, que faz suplantar todas as dificuldades e correr todos os riscos.

### **3. Futebol Brasileiro – Estudo do Ambiente**

O futebol brasileiro vive um paradigma mercadológico curioso, não há dúvidas que se trate de referência mundial de qualidade no aspecto técnico. Esta láurea deve, sobretudo, aos seus talentos individuais e da seleção brasileira, um sucesso de público aonde quer que vá, mesmo após a apagada participação no Mundial de 2006 na Alemanha. Entretanto, o futebol brasileiro, em seu domicílio, enfrenta problemas relacionados à sua sustentabilidade econômico-financeira, tanto no âmbito setorial, quanto na saúde administrativa e financeira da maioria dos clubes; em dados de 2003, a Revista Balanço Anual mostrou que a dívida de dez grandes clubes brasileiros ultrapassava a época os quinhentos milhões de reais; a Associação dos Funcionários dos INSS (Instituto Nacional de Seguridade Social, órgão ligado ao Ministério da Previdência) publicou, no ano 2000, que a dívida dos clubes de futebol para com tal órgão era da ordem de 200 milhões de reais.

#### **3.1. Introdução e Apresentação**

Como em muitos países, o futebol chegou ao Brasil nos pés de ingleses expatriados. No Brasil, o pai do futebol foi Charles Miller, o filho de um empregado de uma empresa ferroviária. Miller, que era nascido no Brasil, foi à Inglaterra para estudar em uma escola pública daquele país. Lá, se tornou um admirador do futebol e quando retornou ao Brasil, trouxe com ele duas bolas de futebol. Ele então lutou para converter a comunidade de expatriados britânicos da cidade de São Paulo de jogadores de críquete para futebolistas, criando o primeiro clube de futebol no Brasil.

No entanto, há registros que o esporte já tinha dado as caras no país antes. Em 1874, marinheiros estrangeiros disputaram uma partida em praias cariocas. Em 1878, tripulantes do navio Criméia se enfrentaram numa exibição para a Princesa Isabel.

Há também outras histórias, não comprovadas. É dito que em 1882, um homem chamado Mr. Hugh teria introduzido o futebol em Jundiaí, entre seus funcionários.

Diz-se também que entre 1875 e 1876, no campo do Paissandu, na cidade do Rio de Janeiro, funcionários de duas companhias teriam jogado uma partida.

O futebol no Brasil começou como algo apenas praticado pela elite. Diz-se que a primeira bola de futebol do Brasil foi trazida em 1884 pelo paulista Charles Miller. A aristocracia dominava ligas de futebol, enquanto o esporte começava a ganhar as várzeas.

Inicialmente, apenas brancos podiam jogar futebol no Brasil profissionalmente, dado o fato

da maioria dos primeiros clubes terem sido fundados por estrangeiros. Em jogo contra o seu ex-clube, o América, o mulato Carlos Alberto no Campeonato Carioca de 1914, por conta própria, chegou a cobrir-se com pó-de-arroz para que ele parecesse branco, mas com o decorrer da partida, o suor cobria a maquiagem de pó-de-arroz e a farsa foi desfeita. A torcida do América, que o conhecia, pois ele tinha sido um dos jogadores que saíram do clube na cisão interna de 1914, tendo sido campeão carioca em 1913, começou a persegui-lo e a gritar "pó-de-arroz", apelido que foi absorvido pela torcida do Fluminense, que passou a jogar pó-de-arroz e talco à entrada de seu time em campo, proporcionando uma das mais bonitas festas de torcidas para homenagear o seu time.

Na década de 20, os negros começaram a ser aceitos em outros clubes, e o Vasco foi o primeiro dos clubes grandes a vencer títulos com uma equipe repleta de jogadores negros e pobres, mas o que acobertava esta intenção do Vasco era o fato de quererem levar vantagem sobre os seus adversários, pois numa época em que o profissionalismo era proibido, os portugueses do Vasco pagavam os jogadores e os registravam como seus empregados, para que pudessem levar vantagem física e técnica sobre os seus adversários, que trabalhavam durante o dia e não podiam treinar, numa época em que o profissionalismo era proibido. A Liga Carioca teve que mandar fiscais aos treinos do Vasco para coibir este abuso e o Vasco para se defender disse que seus jogadores de cor sofriam perseguição. Quando passaram a ser fiscalizados, o Vasco parou de ter vantagem sobre seus adversários e perdeu a hegemonia inicial, que retornou à dupla Fla-Flu. Depois deste momento, outros clubes passaram a aceitarem jogadores de cor, o que acabou sendo benéfico para o futebol e para a sociedade.

Durante os governos de Vargas, principalmente, foi feito um grande esforço para impulsionar o futebol no país. A construção do Maracanã e a Copa do Mundo do Brasil (1950), por exemplo, foram na Era Vargas. A vitória no Mundial de 1958, com um time comandado pelos negros Didi e Pelé, pelo mulato Garrincha e pelo capitão paulista Bellini, ratificou o futebol como principal elemento da identificação nacional, já que reúne pessoas de todas as cores, condições sociais, credos e diferentes regiões do país.

O futebol rapidamente se tornou uma paixão para os brasileiros, que frequentemente referem-se ao país como "a pátria de chuteiras" ou o "país do futebol". Mais de dez mil brasileiros jogam profissionalmente no Brasil ou mundo afora.

Um aspecto único no futebol do Brasil é a importância dos Campeonatos Estaduais. Por conta do desenvolvimento do esporte em tempos remotos, o tamanho do país e a falta de um transporte rápido, a criação de uma competição de nível nacional era inviável, fazendo com que os primeiros torneios fossem estaduais ou interestaduais, como o Torneio Rio - São Paulo. Mesmo hoje, apesar da existência de um campeonato nacional, os campeonatos estaduais continuam a ser disputados intensamente e as rivalidades dentro de cada estado mantêm-se muito fortes.

### 3.2. Números do Futebol Brasileiro

O futebol brasileiro, no corte de seus vinte e um clubes mais significativos, movimentou aproximados 987 milhões de reais em 2006 sendo que em 2005 este movimento apresentou um volume de 1,06 bilhões; o ano se 2006 mostrou uma retração de aproximados 7,3% em relação ao ano anterior em suas receitas consolidadas.

Os oito clubes estudados do Estado de São Paulo representam 41% do total de receitas, os quatro clubes estudados do Estado do Rio de Janeiro representam 20%, os dois clubes gaúchos representam 16% seguidos pelos clubes mineiros com 11% e dos paranaenses com 9%. Observa-se grande concentração de receitas no eixo Sul-Sudeste.<sup>1</sup>

A principal causa da queda percebida no volume total de receitas percebida em 2006 se deve à queda no volume de transações envolvendo a comercialização de atestados liberatórios<sup>2</sup> de atletas cujo total havia alcançado 331 milhões de reais em 2005 e caiu em aproximados 31% em 2006 totalizando 226 milhões de reais em 2006<sup>3</sup>.

No futebol brasileiro, no universo dos clubes estudados, a distribuição de receitas apresenta o seguinte quadro entre 2004 e 2006: .

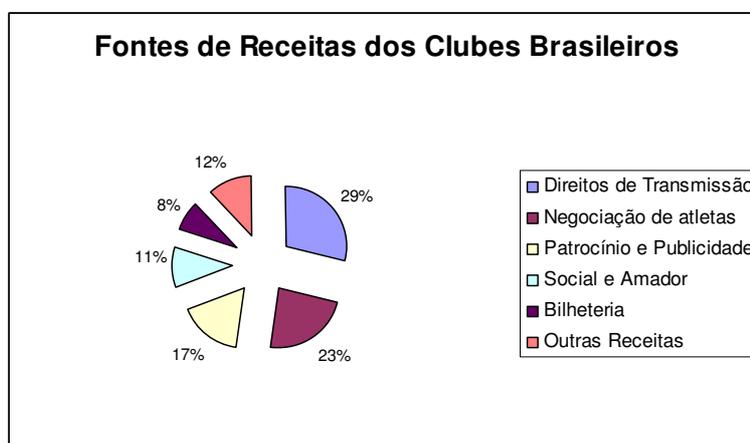


Figura 7: Fontes de Receita dos Clubes Brasileiros – fonte: Casual Auditores (2007).

Nota-se que as receitas predominantes, conforme visto na figura sete, ainda são a comercialização de atestados liberatórios (23% na média) e direitos de transmissão (29% na média); receitas advindas de patrocínio, tanto técnico como publicitário, ficam bem abaixo das predominantes. Este desequilíbrio de receitas e a intermitência com que efetivamente obtém

<sup>1</sup> Clubes estudados : São Paulo-SP, SC.Corinthians-SP, SE Palmeiras-SP, Santos FC-SP, Guarani-SP, AA Ponte Preta-SP, AD São Caetano-SP, GR Barueri-SP; CR Flamengo-RJ, CR Vasco da Gama-RJ, Fluminense FC, Botafogo FR-RJ, CA Paranaense-PR, Coritiba FC-PR, Paraná Clube - PR, Figueirense FC-SC, Gremio FBPA-RS, SC Internacional-RS, CA Mineiro-MG, Cruzeiro EC-MG e C Náutico C.-PE

<sup>2</sup> O atestado liberatório é o instrumento exigido para a comprovação da desvinculação do atleta da associação desportiva à qual presta serviços ("passe livre"), para ser contratado por outra.

<sup>3</sup> Dados da Lista CASUAL Auditores de Clubes – Exercício 2006, publicado em Julho de 2007.

ganhos com cessão de atestados liberatórios tornam os clubes brasileiros de futebol dependentes de seu desempenho esportivo, o que gera bilheteria e maiores direitos de transmissão, e, sobretudo das receitas de direitos de transmissão. Em outras palavras, não é todo ano que os clubes conseguem realizar um bom negócio de transferência de jogadores; as transações de valor elevado estão cada vez mais raras, como veremos adiante, ao passo que a receita de direitos de transmissão tende a ser constante, desde que o clube se mantenha na divisão a qual pertence; o resultado do desequilíbrio nas fontes de receita e o constante aumento das despesas para manutenção do futebol profissional geram um quadro no qual o brasileiro é deficitário salvo raras exceções.

As receitas com esporte amador e departamento social não serão abordadas neste estudo, pois não tem significado no ambiente de negócios estudado, neste caso o futebol. Responsáveis por 12% das receitas, os itens classificados como outros advêm de receitas recebidas de loterias, ganhos em aplicações financeiras, locação de espaços para eventos, festas dentre outras receitas pontuais e não operacionais.

Na ilustração abaixo, figura 8, o estudo da Casual Auditores totaliza o déficit dos clubes estudados de forma total e expurgando as receitas de comercialização de atestados liberatórios, o resultado é que nenhum dos vinte e um dos clubes estudados apresentaria resultado operacional positivo sem essa fonte de receita.

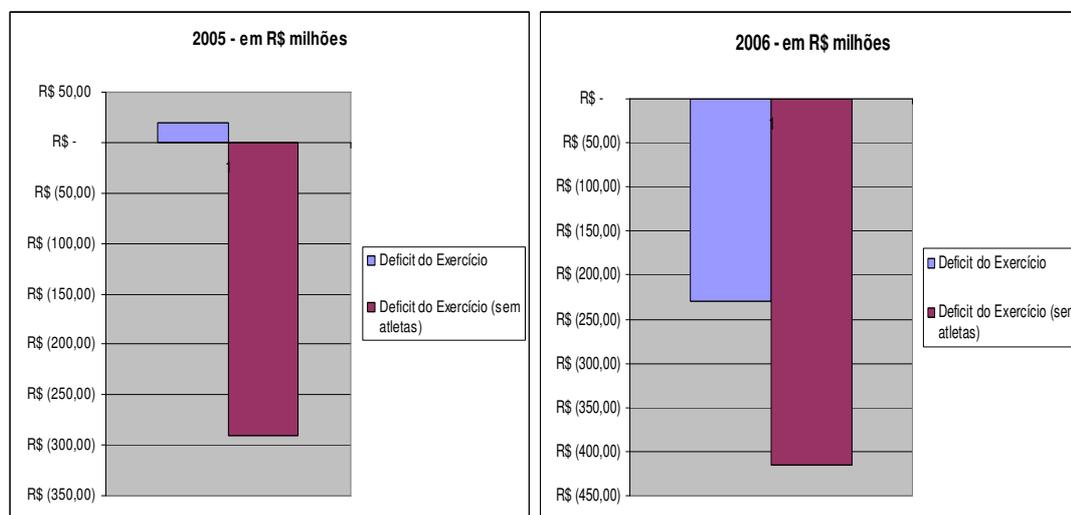


Figura 8: Déficit financeiro dos clubes brasileiros com e sem cessão de direitos federativos de atletas – Fonte: Casual Auditores (2007).

O resultado disto é que a receita predominante acaba por ser a advinda de direitos de transmissão, o que coloca os clubes em difícil condição para negociação ante as emissoras de televisão.

Os resultados negativos vêm se acumulando ano após ano, conforme o mesmo relatório, sobretudo por conta de um notado acréscimo nas despesas relativas ao departamento de futebol

dos clubes em tentativa de reter talentos em suas fileiras e tornar o produto mais atrativo, movimento este notado no mesmo estudo da Casual Auditores.

Os déficits acumulados chegam à casa de um bilhão de reais no exercício de 2006, uma ampliação de 34% em relação ao exercício de 2005. Para ilustrar, o crescimento do passivo total dos clubes estudados passou de R\$1,857 bilhões para R\$ 2,11 bilhões no exercício de 2006, em boa parte pelos motivos expostos acima.

Deste montante, aproximados 39% referem-se à rubrica, impostos e parcelamento, ou seja, passivos jurídicos e dívidas com o Estado e passíveis de parcelamento pela Timemania, estabelecida em lei aprovada em 2007 e em fase de regulamentação<sup>1</sup>.

Seguem alguns números quanto à dívida social<sup>2</sup> de alguns dos maiores clubes de futebol do Brasil:

<b>As dívidas dos principais clubes brasileiros</b>	
<b>Clubes</b>	<b>Dívida*</b>
Flamengo	R\$ 180 milhões
Botafogo	R\$ 160 milhões
Fluminense	R\$ 155 milhões
Portuguesa-SP	R\$ 145 milhões
Atlético-MG	R\$ 112 milhões
Grêmio	R\$ 80 milhões
Vasco	R\$ 70 milhões
Santos	R\$ 62 milhões
São Paulo	R\$ 43,2 milhões
Cruzeiro	R\$ 32 milhões
Corinthians	R\$ 30 milhões
Bahia	R\$ 30 milhões
Palmeiras	R\$ 27 milhões
Coritiba	R\$ 20 milhões
Figueirense	R\$ 6 milhões

Fonte : GloboEsporte-2008

Tabela 3: Maiores dívidas sociais dos clubes de futebol brasileiros – Fonte: Globo Esporte – 2008.

Nota-se total negligência dos clubes de futebol em relação à receita de bilheteria, receita esta que já foi predominante antes do advento das demais em questão e predominantes hoje. Na média, representando aproximados 8% da receita total dos clubes estudados, nada é feito, salvo raras exceções para maximizar esta fonte de receita por falta de recursos ou de visão estratégica.

Analisando estes dados, percebe-se, pela composição de receitas e incremento das despesas relacionadas ao departamento de futebol dos clubes, que o paradoxo do futebol brasileiro se materializa: os clubes brasileiros de futebol tornaram-se exportadores de “matéria-prima” em estado cada vez mais bruto, atletas deixam o clube antes do final de sua formação atlética e

<sup>1</sup> Timemania: A Timemania é uma loteria criada pelo governo federal com o objetivo de injetar nova receita nos clubes de futebol. Com funcionamento semelhante ao da Mega Sena, a loteria utilizará os brasões dos clubes no lugar dos números. Em troca da cedência de suas marcas, os clubes receberão 22% da arrecadação da loteria e destinarão os valores para quitarem dívidas com a União em FGTS, INSS e Receita Federal.

<sup>2</sup> Entende-se por dívida social as dívidas oriundas pelo não pagamento de tributos e recolhimentos ao Estado por força de legislação tributária ou trabalhista.

mercadológica por um valor, por conseqüência, mais baixo; mesmo assim, esta é, de forma geral, a receita predominante, porém, como não é perene, há anos nos quais não há um volume de negócios suficiente para tornar a atividade sustentável. As demais fontes não têm se mostrado suficientes para gerar receitas em um nível base mínimo para que o clube tenha uma vida financeira saudável terminando por se endividar junto ao Estado, aos atletas e às emissoras de televisão, que antecipam receitas aos clubes. Esta antecipação de receita visa, nada mais, que equilibrar o fluxo de salvo raras e insuficientes exceções.

Observa-se que, por meio de demonstrações contábeis, que os clubes são dependentes de seu desempenho esportivo, em forte correlação, para equilibrar seus resultados financeiros. Existem problemas estruturais, inerentes ao ramo de atividade, porém o desempenho esportivo, no nível do clube, o posiciona mais favoravelmente para que seus atletas sejam procurados por outros clubes; o fato de avançar nas competições lhes traz maiores receitas de bilheteria, ainda que esta não seja uma fonte de receita importante e lhe traz maiores receitas em direitos de transmissão, estas sim, significativas. O contrário, ou seja, um desempenho esportivo aquém das expectativas do público consumidor, seus torcedores, leva ao clube a uma situação na qual até seus jogos como mandante são deficitários por não atingirem ingresso mínimo para cobrir as despesas que lhe cabem.

### ***3.3. Visão Estratégica e do Composto de Marketing do Futebol Brasileiro – Fontes de Receita***

Neste tópico, será apresentada uma breve descrição do ambiente de negócios do futebol brasileiro em cada um dos seus componentes de receita. As receitas de licenciamento das marcas dos clubes, por representarem muito pouco no composto de receitas dos clubes, não será descrita, embora represente uma grande oportunidade futura para os clubes.

O objetivo é entender, validando-se posteriormente com as entrevistas efetuadas nos dois clubes brasileiros estudados, a situação atual e entendimento por parte do futebol brasileiro, da importância econômica e mercadológica de cada uma destes componentes de receitas, bem como seu surgimento contextual e possibilidades futuras.

#### **3.3.1. Receitas de Bilheteria**

As receitas provenientes da bilheteria se constituíram como a fonte predominante de receitas dos clubes de futebol até o final dos anos 70, tanto no Brasil como no mundo. Hoje em dia, como vimos acima, representam apenas 8% das receitas dos clubes brasileiros. Caruso, da Golden

Goal,<sup>1</sup> nos mostra que um ingresso em 1971, ano da primeira edição do Campeonato Brasileiro, custava em média R\$4,00 estando em R\$12,00. Tal variação, como vimos não trouxe uma variação de público na mesma proporção, mostrando-se a demanda inelástica, houve queda de público sim na curva média de 1971 a 2006, no entanto a queda é da ordem de apenas 20% e tem correlação com outros fatores esportivos e socioeconômicos como veremos mais adiante.

Com o advento de outras formas de receita, a receita de bilheteria vem sendo relegada ao segundo ou terceiro planos, o resultado desta visão são estádios mal conservados e mal concebidos, processos de aquisição de ingressos mal elaborados, difíceis e sacrificantes além de péssimos serviços no entorno como estacionamento, alimentação e sanitários salvo mui raras exceções.

Em levantamento do Datafolha realizado no começo de 2008, no qual se ouviram 11.786 pessoas em 390 municípios de 25 Estados. Na questão do hábito dos torcedores de ir ao estádio ou acompanhar os jogos pela TV sendo as respostas não excludentes entre si.

Apenas 23% dos seguidores do S.C. Corinthians Paulista afirmam que têm o costume de freqüentar estádios, contra 24% dos são-paulinos, 25% dos palmeirenses e 26% dos santistas.

Comparado com o que acontece com grandes de outros Estados, a apatia paulistana pelas arenas de futebol fica ainda mais evidente. No Rio de Janeiro, 30% dos flamenguistas apontam um campo de futebol como programa. No Nordeste, 36% dos seguidores do Bahia expressam a mesma opinião.

O resultado da pesquisa encontra respaldo na bilheteria nos Brasileiros do ano passado. Tanto o Flamengo, na primeira divisão do campeonato, como o Bahia, na terceira, registraram média de cerca de 40 mil torcedores por partida. O grande paulistano que mais se aproximou disso foi o São Paulo, com 29 mil pagantes por confronto. O Corinthians computou 20 mil fãs por jogo.

Tais resultados geram uma ocupação de aproximados 26% da massa de oferta de assentos nos estádios brasileiros, com tendência de queda em dados obtidos no estudo da *Golden Goal*, do São Paulo F.C. e do S.C. Corinthians Paulista.

Algumas explicações dão conta do risco e da falta de conforto dos estádios brasileiros. Tanto a Polícia Militar, TV, especialistas em marketing e dirigentes de clube são unânimes ao apontar razões que explicam a ausência do torcedor nos estádios: o desconforto e o risco.

*“Pelos nossas observações, quem vai ao estádio, em sua maioria, é o pessoal das classes D e E, que tem no futebol sua diversão e fica na geral e na arquibancada”,* afirma o major Armando

---

<sup>1</sup> A Agência Golden Goal realizou em 2006 um amplo estudo estatístico tentando descobrir o que leva ou não os consumidores aos estádios brasileiros, o estudo foi publicado em 2007 sendo denominado “É disso que o Povo Gosta”. O trabalho testa diversas hipóteses sendo que algumas delas serão citadas neste trabalho complementando a análise estatística do autor.

Tadeu Camargo, 43, comandante do 2º Batalhão de Choque da Polícia Militar, que chefia o policiamento nos estádios.

Ele diz ainda que outros fatores afastam o torcedor. *“Aumento no preço do ingresso, aliado à dificuldade de acesso aos estádios, já que muitos moram na zona leste, os desestimula. Há exceções, como os são-paulinos, público de dois tipos de jogos: clássicos e finais. “E tem a questão da violência.”*

Elton Simões, diretor responsável pelos canais "pay-per-view" da Globosat, que exhibe torneios nacionais, não crê que o maior número de jogos oferecidos pela TV influa no público nos estádios.

*“Nossas pesquisas indicam que a maioria dos assinantes reside a mais de 100 km do local onde as partidas de seu clube são realizadas. “Então, o “pay-per-view” serve a uma população que não poderia ir aos estádios”, diz Simões. “ “Violência, insegurança e falta de conservação e conforto inibe a ida do torcedor aos locais dos jogos.”.*

Até dirigente de clube concorda que as condições das arenas e os serviços oferecidos nele não são ideais. *“É questão de racionalidade [não ir ao estádio]. A pessoa tem o trabalho de comprar o ingresso, deslocar-se ao estádio, passar pela catraca, buscar seu assento. E o que encontra? Banheiros em más condições, perigo de brigas...”,* enumera o vice de marketing do Corinthians, Luis Paulo Rosenberg.

Se a falta de público é encarada como problema, por uma outra ótica Marco Aurélio Klein, especialista em marketing esportivo e professor da Faculdade Getúlio Vargas, vê um nicho de oportunidades.

*“ Pelos números do Datafolha, pouca gente vai ao estádio, porém muitos acompanham futebol pela TV. Isso significa que existe demanda reprimida por futebol. “Há excelentes oportunidades para o futebol, caso ele se organize e proporcione acessibilidade, qualidade e conforto.”*

*“ O futebol é hoje entretenimento. Se houver conforto, as pessoas irão aos estádios. “Veja os cinemas: no passado, tapetes rasgados, iluminação e som ruins afugentavam o público.”*

Curiosamente e apesar de todas as dificuldades que o torcedor enfrenta, existem leis que o protegem e garantem direitos mínimos de conforto no estádio e na prestação de serviços, o desrespeito mais flagrante que se encontra nos estádios brasileiros é o desrespeito ao direito do torcedor de ocupar o lugar marcado no estádio desde que este tenha mais de vinte mil assentos.

A visão de Luiz Felipe Santoro, advogado e presidente do Instituto Brasileiro de Direito Desportivo, é de que apenas a promulgação da lei não é suficiente para que o direito seja respeitado; o brasileiro não tem o hábito de ocupar lugar marcado nem tão pouco exige isso em sua

maioria; dever-se-ia, por parte dos clubes já que são eles que são penalizados pelo não cumprimento da lei, estabelecer uma série de processos, com pessoal treinado como monitores para fazer valer o direito e cumprir a lei, acredita, também, que nos setores onde os ingressos são mais caros, as numeradas, talvez seja até, mas fácil, porém, nos lugares ocupados tradicionalmente pelas torcidas organizadas seria mais complicado.

A grande crítica que cabe neste caso é o abandono desta importante fonte de receita, apenas os que nutrem imensa paixão pelo clube se submeterão aos desconfortos e dificuldades que assistir a um jogo de futebol pressupõe. Desta forma, os clubes não negligenciam apenas as receitas diretas conseguidas na bilheteria, mas também se esquecem que é este o mais importante vetor de relacionamento do público com o seu clube, é por meio do acompanhamento “in loco” é que se consome o produto futebol “in natura” sendo este o mecanismo mais eficiente de aumento de adesão, fidelização e incremento do consumo de demais produtos associados.

Um outro resultado deste abandono é que as fontes predominantes de receita adquirem, como maiores compradores, maior poder de negociação perante os clubes, nesta situação, as receitas advindas destas tendem a ser menores ou aos clubes são impostas condições de negociação e configuração do produto desfavoráveis.

### **3.3.2. Patrocínios Publicitário e Técnico**

Característica única na economia do esporte consiste em uma forma relativamente perene de receita ou com variações de periodicidade tão maior que faz com essa forma de receita possa ser percebida como a de um ramo de atividade que não tenha a imprevisibilidade do esporte. Praticamente esta foi a primeira fonte de receita não advinda da prática esportiva em si.

No Brasil, apenas em 1983 os clubes e federações aprovaram a publicidade nos uniformes de times de futebol; hoje é impensável que algum clube possa competir, em alto nível permanecendo na primeira divisão nacional ou estadual, durante muito tempo sem tal fonte de receita.

Silva (2005), citando Galeano, salienta que a entrada de patrocinadores macula as camisas, os mantos sagrados, dos clubes em troca de algumas moedas. Romantismo a parte, o patrocínio publicitário e técnico representam importantes fontes de receita dos clubes do futebol brasileiro e mundial hoje em dia, sendo uma receita da qual pouquíssimos clubes podem abrir mão.

Para lembrar, os patrocínios trazem aos clubes aproximados 18% das receitas de um clube e consistem em estampar, nas camisas, calções, painéis publicitários no estádio e em outros locais inserções de marcas de empresas que pagam por isso. Nota-se, claramente, que o objetivo é pura exposição na mídia da marca no caso do Brasil.

A **Informídia** publica, todo ano, o quanto essas empresas obtiveram de mídia no período de um ano como se tais empresas tivessem que adquirir este espaço confrontando o quanto foi pago ao clube, segundo dados do São Paulo F.C., o que é pago aos clubes representa aproximados 10% do que foi gerado de exposição.

Tal exposição é medida em todas as mídias, desde o tempo de televisão durante a transmissão do evento até as entrevistas coletivas após o jogo em que os entrevistados aparecem à frente de painéis onde aparece a marca do patrocinador, as fotos que aparecem na mídia impressa, enfim, toda a exposição.

Certamente não é de se esperar que o clube receba 100% deste valor, existem atenuantes, a mensagem que essa mídia gera gira em torno do produto futebol em si, a marca aparece como um ator secundário neste universo, no máximo, essa exposição gera "*share of mind*", não comunicação direta; a credibilidade e a imponderabilidade do produto futebol, onde existe o risco de associar a marca a uma administração incompetente ou desonesta ou a um clube de baixo desempenho esportivo também tendem a ser fatores redutores do valor dos patrocínios.

Prevalece o conceito de que os patrocinadores buscam, na verdade, uma forma mais barata de exposição sem trabalhar questões mais interdisciplinares, como utilizar o esporte como mecanismo de aprofundamento do relacionamento com seus mercados. Lembremo-nos que o esporte é um mercado onde se pressupõe adesão, identificação e fidelidade, antes de tudo, e que as marcas expostas nas competições esportivas podem embarcar neste viés.

<b>PATROCÍNIOS NOS CLUBES BRASILEIROS</b>		
<b>CLUBE</b>	<b>PATROCINADOR</b>	<b>VALOR/ANO</b>
Corinthians	Medial Saúde	R\$ 16,5 milhões
Flamengo	Petrobras	R\$ 16 milhões
São Paulo	LG	R\$ 15 milhões
Palmeiras	Fiat + Suvnil	R\$ 12,1 milhões
Santos	Semp Toshiba	R\$ 8,5 milhões
Botafogo	Luquiágás	R\$ 8 milhões
Cruzeiro	Tenda	R\$ 6 milhões
Vasco	Habib's	R\$ 3,6 milhões
Grêmio	Banrisul	R\$ 3,6 milhões
Internacional	Banrisul	R\$ 3,6 milhões
Atlético-MG	MRV	R\$ 3,1 milhões

Fonte : GloboEsporte 2008

Tabela 4: Maiores contratos de patrocínio publicitário dos clubes de futebol brasileiros – Fonte: Globo Esporte 2008.

O patrocínio técnico, que consiste em fornecer material esportivo ao clube patrocinado, leva em conta, em seus casos financeiros, o potencial de consumo que as torcidas dos clubes patrocinados podem gerar por meio da aquisição de produtos ligados ao clube produzidos por este fornecedor, quanto maior a torcida, em seus cortes quantitativos, maior tende a ser a remuneração

ao clube do contrato de patrocínio técnico, em linhas gerais. Perdem-se aí algumas oportunidades, o preço de uma camisa oficial no Brasil gera em torno de R\$100, podendo chegar a R\$150 dependendo do clube e do patrocinador técnico, isso é aproximadamente 40% do salário mínimo de R\$380 de Janeiro/2008. O resultado é que, segundo o ESPORTEBIZZ, duas em cada três camisas vendidas no Brasil são falsificadas, vindas de fontes não autorizadas. Em entrevista, o advogado Luiz Felipe Santoro que é presidente do Instituto Brasileiro de Direito Desportivo, ressalta imensas dificuldades legais em combater tal prática, pois a lei não torna crime a venda do produto falsificado e sim sua produção.

Em resumo, o ambiente de negócios atual, de pouca credibilidade e a visão de que patrocinar o esporte no Brasil apenas gera mídia barata faz com que tanto os clubes como patrocinadores percam imensas oportunidades de negócio e relacionamento com a comunidade fazendo com que os clubes recebam menos do que podem gerar de exposição, relacionamento e consequentemente consumo.

### **3.3.3. Direitos de Transmissão Televisiva**

Analisando os balanços dos clubes estudados e dados do futebol brasileiro em geral, a receita proveniente do que é pago pelas emissoras de televisão para que possa transmitir seus jogos em modalidade aberta ou em modalidade “pay-per-view” é hoje a fonte de receita mais importante dos clubes brasileiros de futebol. Nos anos 70, a televisão transmitia alguns poucos jogos sem remunerar os clubes, a quantidade de jogos transmitidos era pequena, um jogo por semana predominantemente nos finais de semana e a receita de bilheteria era, como já mencionado, a fonte de receita predominante.

O ano de 1987 foi um marco na história das transmissões televisivas no Brasil, os maiores clubes do Brasil, organizados em uma associação denominada “Clube dos Treze”, já descrita anteriormente no texto, se reuniram com as emissoras de televisão para comercializar os direitos de transmissão dos jogos de um campeonato denominado “Copa União” que congregava os maiores clubes do Brasil, este, pela relevância dos clubes participantes foi um dos campeonatos de maior média de público da história.

A Coca-Cola estampou sua marca em todos os campos utilizados neste torneio pagando aproximados US\$ 3,5 milhões para tal. A partir daí e com mais força a partir de 1990 o futebol foi tomando espaço na televisão, no final da década de 90 projetos de emissoras de televisão dedicadas exclusivamente ao esporte começaram a surgir e o interesse dos anunciantes começou a crescer.

Clubes como o São Paulo F.C. e o S.C. Corinthians Paulista receberam, no ano de 2007, aproximados 25 e 19 milhões de reais, respectivamente, pela transmissão de seus jogos pela televisão, tanto em regime aberto, quanto em regime fechado.

Em dados gerais, os direitos de transmissão representam 28% do total das receitas dos clubes, sendo a maior fonte de receita dos clubes hoje em dia. Existe uma tentação em dizer que a maior fonte de receitas é a cessão de direitos federativos de atletas, pois no total representam 31% do volume de receitas dos clubes, no entanto, cabe ressaltar que a receita de direitos de transmissão é perene, ao passo que não se pode afirmar que um clube terá atletas, a cada temporada e exercício fiscal, para comercializar seus direitos federativos.

Outra tentação comum é atribuir ao fato da televisão transmitir uma partida a queda de público nos estádios; vimos no item anterior, que trata das receitas advindas de bilheteria que não parece ser este o caso, a queda de público se deve mais à piora da experiência em freqüentar os estádios observada a partir dos anos 90 que ao fato da transmissão da partida, inclusive, para a praça onde se realiza.

Porém, a televisão e o futebol brasileiro têm uma relação difícil bem longe da busca por uma simbiose perfeita que se observa no futebol inglês. A maior evidência disto é a imposição, por ser a fonte de receita predominante, de datas e horários, como por exemplo, o de 21h45min ou como se costuma dizer “após o término da novela das oito”; em grandes centros urbanos é notória a dificuldade de deslocamento, sobretudo na volta para casa, dos torcedores de baixa renda que são os que, predominantemente freqüentam os estádios brasileiros hoje. O resultado é um círculo vicioso que termina por reduzir as médias de público e aumenta o poder de negociação das emissoras de televisão.

Outra evidência importante deste relacionamento pouco saudável é o fato de que, no encontro FOOTECON, Congresso Técnico do Futebol, realizado em Dezembro de 2007, o diretor da Rede Globo de Televisão, Marcelo Campos Pinto, criticou a fórmula de disputa do Campeonato Brasileiro duramente sugerindo a mudança para um sistema onde se volte a ter jogos decisivos finais, jogos estes que geram maior interesse e por conseqüência maior audiência.

Em resumo, como fonte predominante de receitas, as emissoras de televisão exercem grande poder de negociação perante os clubes de futebol brasileiro, embora, por fenômeno da concorrência tais receitas venham até crescendo, as condições impostas pelas emissoras, sobretudo quanto às datas e horários, mostram que não existe uma relação simbiótica perfeita entre estas entidades, as emissoras de televisão não entendem que, para valorizar o produto futebol e conseguir mais audiência e credibilidade, se faz necessário que os estádios estejam cheios e que o desempenho esportivo dos atletas seja de boa qualidade. O que se vê, ao contrário, são jogos começando tarde, o que prejudica os torcedores que querem assistir ao jogo no estádio e os atletas, que, pelo horário, já não rendem seu máximo.

### 3.3.4. Cessão de Direitos Federativos

O assédio de clubes estrangeiros sobre jogadores brasileiros está longe de ser um fenômeno moderno puramente ligado à mercantilização do futebol. Desde sua profissionalização, nos anos 30, jogadores são recrutados para atuar em clubes do exterior em troca de remuneração.

Com o efeito da mercantilização do futebol, gerando receitas cada vez mais elevadas tornando-se um fenômeno de mídia e de consumo, a busca por melhores atletas tornou-se uma atividade financeiramente volumosa.

Nos anos 80 a transferência de jogadores ganhou contornos mais similares aos de hoje, porém, a quantidade, os valores e os mercados mudaram.

Para entendermos o quanto este componente de receita avançou, Zico, um dos maiores expoentes do futebol brasileiro, ídolo do CR Flamengo, do Rio de Janeiro, após 637 jogos e 485 gols (fonte : CR Flamengo), diversos títulos e participações na Seleção Brasileira, teve seu “passê” vendido ao clube Udinese, da cidade de Udine, Itália, por quatro milhões de dólares. Essa foi, à época, a maior transação do futebol italiano. Zico permaneceu lá por dois anos, retornando, festejado ao Flamengo em 1985.

A transação de Zico com o futebol italiano teve imensa repercussão, no Brasil e na Itália, passou-se a acompanhar e transmitir o Campeonato Italiano, pois o torcedor, em teoria, queria seguir seu ídolo, e como Zico, outros jogadores famosos como Sócrates, Falcão, Toninho Cerezo dentre outros seguiram o mesmo caminho, a Itália, à época, a liga de futebol mais interessante e recheada de grandes jogadores do mundo.

O que se pode extrair daquela época para a comparação dos dias de hoje são dois pontos fundamentais: os clubes estrangeiros visitavam o mercado brasileiro em busca de atletas já consolidados, de ídolos do futebol mundial que com sua imagem e com seu talento poderiam levar seus clubes a melhores resultados esportivos e de mercado. Havia um limite para quantidade de jogadores estrangeiros em cada equipe e apenas havia espaço para os melhores, os clubes pouco contavam com essa receita e quando a obtinham, preocupavam-se em reforçar suas equipes para suprir a falta que o “craque” faria. As transações envolviam grandes volumes financeiros, afinal, “comprava-se” produto acabado.

O que se vê no futebol brasileiro hoje em dia é um quadro muito diferente. Nada mais nada menos que 854 atletas se transferiram para o exterior em 2006. Hoje, tais atletas não apenas se transferem para clubes menores, quase amadores, de países desenvolvidos como para países de pouca tradição no futebol como Moldávia, Índia ou Bolívia.

A influência de fatores externos, ligados à legislação, é fundamental para que o quadro seja este.

A Lei 9.615, de 24 de março de 1998, mais conhecida como Lei Pelé, que teve o escopo de condensar normas gerais sobre o desporto, introduziu algumas mudanças significativas no futebol, dentre as quais, sem dúvida alguma, sobrepõe-se o § 2º do art. 28, o qual, em uma simples locução, revoluciona o futebol brasileiro. Isto porque o citado parágrafo estabelece que "o vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo de emprego...". Em outras palavras, significa a extinção do instituto do passe, consagrado pela Lei 6.354/76, cabendo esclarecer, todavia, que a "morte" do passe, por expressa disposição legal (art. 93 da Lei 9.615/98), deu-se a partir de 26 de março de 2001.

O passe, na definição do art. 11 da lei nº. 6.354/76, é "a importância devida por um empregador a outro, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois de seu término, observadas as normas desportivas vigentes". A FIFA, no art. 14 do seu Regulamento de Transferência de Jogadores de Futebol, em disposição similar, declara que "*cuando un jugador no aficionado concluya un contrato con un nuevo club, su antiguo club tendrá derecho a una indemnización de promoción y/o formación*". Esta indenização de formação ou promoção nada mais é do que a aquisição, mediante pagamento de uma quantia, do vínculo desportivo do atleta.

Nos contratos firmados sob a égide da inexistência do vínculo desportivo, não existe mais a possibilidade do clube, ao final do contrato, negociar o atleta recebendo do clube contratante uma indenização pelo pagamento do passe. Poderá o clube apenas, da mesma forma como ocorre no futebol europeu, receber indenização no caso de rescisão antecipada do contrato, pelo jogador, mediante o pagamento da cláusula de rescisão previamente fixada no contrato, nos termos do § 3º do art. 28.

A extinção da LEI DO PASSE gerou inúmeras reclamações por parte dos dirigentes dos clubes de futebol no Brasil. Citadini, dirigente do S.C. Corinthians Paulista observa:

Diferentemente do que ocorre em" países europeus, onde os clubes pouco revelam jogadores, e sua prática usual é contratar em outros países, o futebol brasileiro, assim como os demais países da América Latina, sempre teve nas transferências internacionais uma fonte de renda. A mudança da legislação do antigo passe, efetuada a partir de uma visão de países que importam jogadores e desconsideram os clubes que formam atletas, causou inegáveis prejuízos aos países latino-americanos. Os clubes brasileiros tornaram-se presas fáceis dos europeus que, com moeda forte, juros baixos, quando não subsidiados, e outros atrativos, passaram a garimpar jogadores, inclusive os menores de idade, transferindo-os para a Europa mediante valores irrisórios ou sem qualquer paga aos clubes de terceiro mundo "formadores de talentos do esporte.

A visão de Luiz Felipe Santoro, advogado e presidente do Instituto Brasileiro de Direito Desportivo, é que os clubes não souberam se preparar para este novo ambiente de negócios já que quando se trata de regulamentação, não há o que exatamente reclamar e sim apenas cumprir as determinações. O que ocorre é que os atletas e seus procuradores parecem ter sido mais ágeis e

lidam com a regulamentação de forma mais inteligente, compartilha desta visão, o jornalista Milton Leite, do SporTV.

No entanto, conforme os resultados financeiros dos principais clubes brasileiros analisados revelam que os clubes obtêm receitas advindas destas práticas e contam com ela para equilibrar suas contas, lembremo-nos que, como visto anteriormente, nenhum clube teria resultado financeiro positivo sem essa fonte de receita e que o resultado negativo agregado seria ainda maior sem essa atividade.

Explica-se como, mesmo com o advento da Lei Pelé que decretou o fim da “Lei do Passe” os clubes podem obter ganhos com a cessão de direitos federativos de atletas para outros clubes. Os contratos dos atletas para com os clubes que defendem podem ter duração de três a sessenta meses. A multa para quebra de contrato pode chegar a cem vezes a remuneração anual do atleta somando-se os reflexos advindos da Legislação Trabalhista, este valor, no entanto, vai decrescendo ao longo do contrato sendo 80% no segundo ano de contrato, 40% no terceiro, 20% no quarto e apenas 10% no quinto ano, esta redução vale apenas e tão somente para transferências nacionais já que se pode estabelecer uma multa para transferências internacionais diferente do valor da nacional.

Uma fonte de reclamação dos clubes é que, caso o clube não queira mais contar com os serviços do atleta, também é devida uma multa, a mesma que o clube estabeleceu para se proteger caso o atleta queira romper o contrato embora termine por prevalecer o artigo 479 da CLT que estabelece que o atleta receba 50% do que teria para receber até o término do contrato, contando novamente com os reflexos.

Outro problema seria o fato de que os direitos federativos sobre um atleta não poderem mais ser considerados como ativos em um balanço contábil que os clubes devem publicar, auditado, ao final de cada exercício fiscal. Como a verba recebida por cessão de direitos federativos se trata de uma multa, que pode ocorrer ou não, a resolução 1005 do CFC, estabelece que não se trate de um bem ou direito, portanto não pode ser considerado um ativo, o que gerou verdadeiros malabarismos técnicos para que os clubes não ficassem com passivo a descoberto, tais práticas são comuns nos balanços atuais dos clubes, sobretudo os mais endividados.

Toda esta nova regulamentação não impede que um enorme contingente de atletas deixe o Brasil anualmente, cada vez mais jovens, levados ao exterior, para clubes pequenos e países sem visibilidade no futebol mundial para o simples retorno imediato dos investimentos feitos por seus agentes, aspectos como planejamento de carreira, projeção e visibilidade ficam restritos aos atletas que já deixaram o país como ídolos. Uma visão mais crítica deste cenário é o de que, em algum dia, não veremos mais uma seleção brasileira que não joga no Brasil, veremos uma seleção brasileira que nunca tenha jogado profissionalmente no Brasil, pode parecer um exagero, mas seguindo linha de tendência pura e simplesmente, isso pode acontecer já em 2014.

Como a quantidade de atletas que deixa o país cresce e cada vez menos formados como ídolos em seus clubes de origem, seu valor agregado é naturalmente mais baixo, portanto, mais baixo é o valor médio de cada transação.

Traduzindo em números tais informações podem ficar mais claras, dados da CBF de 2007, 1.085 atletas deixaram o Brasil para atuar no exterior. De 2003 a 2006, 464 milhões dólares entraram no país referentes às transações de direitos federativos de atletas sendo alguns jogadores de primeira linha, já ídolos em seus clubes podendo ser considerados como produto acabado e a grande maioria composta de atletas jovens ou sem expressão para mercados e clubes também sem grande representatividade. O valor médio de cada transação destas é da ordem de 138 mil dólares.

Mesmo com esse cenário aparentemente desfavorável, alguns clubes montam verdadeiras estruturas de formação de atletas visando à formação de atletas para suas próprias fileiras e posterior comercialização de seus direitos federativos para clubes do exterior, tais estruturas consistem de bem concebidos centros de treinamento onde se oferece estrutura esportiva, educacional com acompanhamento psicológico, assistência médica e social além de outras facilidades.

Este modelo é passível de várias críticas, o futebol brasileiro carece de ídolos hoje em dia que atuem no Brasil, veremos o quanto eles são importantes no tópico 4.4. Outra crítica é que este modelo também sofre com as imponderabilidades do esporte, pois para comercializar os direitos de um atleta é necessário que o clube esteja em alguma evidência e para tal, o clube deve contar com bons jogadores que custam caro para compor o elenco, além disso, o mercado comprador pode sofrer retrações a médio ou longo prazo, uma ameaça para sobre este modelo.

Em janeiro de 2008, a Agência Reuters publicou uma notícia informando que Joseph Blatter, presidente da FIFA e Michel Platini, presidente da UEFA, prepararam uma determinação para limitar o número de atletas estrangeiros nos clubes europeus, a idéia seria para preservar a identidade dos clubes e, sobretudo, criar seleções européias fortes, dando aos atletas locais a oportunidade de atuarem por seus clubes, apesar da legislação da União Européia ser não discriminatória, a força política destes dois órgãos reguladores do futebol mundial e europeu poderá prevalecer para que alguma restrição venha a surgir. Caso isso aconteça, o mercado tenderá a uma retração que poderá ser fatal para alguns clubes do futebol brasileiro, senão a maioria.

#### **4. Futebol Brasileiro – Estudos de Caso**

Os estudos de caso conduzidos nos clubes brasileiros se iniciaram por meio de pesquisa de dados esportivos e financeiros sobre os clubes buscando as mais diversas fontes possíveis, desde farts, porém pouco qualificadas, matérias da imprensa; pesquisa sobre a história do clube em suas próprias fontes publicadas; estudos acadêmicos até os poucos relatórios setoriais disponíveis.

Destes levantamentos prévios e levando-se em conta a possibilidade de acesso aos profissionais de marketing dos clubes, buscou-se identificar clubes de futebol de representatividade nacional e que apresentassem, frente aos demais, ou um trabalho já mais avançado em sua administração mercadológica, em qual frente fosse, ou que tivessem algum diferencial mercadológico ainda que apenas potencial.

Da prévia revisão teórica e do estudo preliminar do ambiente de negócios constrói-se um questionário, de caráter semi-estruturado, porém orientado pela teoria estudada para a construção da pesquisa. A semi-estruturação da pesquisa tem caráter proposital, afinal, em um ramo pouco estudado e com elevado grau de amadorismo ainda é fundamental abrir espaço para o profissional entrevistado mostrar sua visão de forma mais ampla sem as limitações severas que uma pesquisa mais fechada pode trazer. As entrevistas foram conduzidas nas sedes dos clubes, com recebimento prévio e resposta aos questionários constituindo-se a visita como observação de campo e visita às sedes dos clubes e seus estádios.

O São Paulo Futebol Clube emerge como um clube naturalmente a ser estudado pois tem apresentado ao mesmo tempo desempenho esportivo muito satisfatório ao mesmo tempo em que tem apresentado resultados financeiros satisfatórios, ainda que dependente da receita vinda de direitos federativos. Certamente figura dentre os primeiros clubes a criar e manter um departamento de marketing onde se procura traçar objetivos de longo prazo de ter a maior torcida do Brasil em um período de dez anos; além disto, o clube busca de forma incessante encontrar formas de receita diversas, apresentando crescimento acelerado em suas receitas de patrocínio, uso de sua arena de forma diversificada e licenciamento de marca.

Estudar o Sport Club Corinthians Paulista tem como principal motivador a imensa força de sua marca e de seu patrimônio mesmo em períodos de baixo desempenho esportivo, o período de maior crescimento de seu contingente de torcedores se deu no período de 1954 a 1977 no qual nenhuma conquista significativa ocorreu.

O clube é conhecido como o clube do povo no estado de São Paulo e tem torcedores fanáticos em todo o território brasileiro conhecidos pela sua incólume fidelidade ao patrimônio do clube e aos seus ideais.

Entretanto, mesmo com este imenso potencial, o clube vem sofrendo perdas financeiras ano a ano, fruto de administrações confusas e cercadas de suspeitas evidenciadas por parcerias com investidores externos que, invariavelmente, acabaram de forma indesejada com grandes prejuízos ao clube.

O ápice da crise financeira do clube chegou ao final de 2007 com a deposição de seu presidente e a eleição de Andrés Sanchez para um mandato temporário; logo após tal eleição, o clube foi relegado à segunda divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol por conta de seu desempenho em campo.

A nova administração reconstruiu um departamento de marketing e mesmo neste período de pífio desempenho esportivo, financeiro e de credibilidade o clube obteve um alentador contrato de patrocínio publicitário e lançou diversas campanhas e produtos para aproximar o torcedor do clube em neste momento difícil. Os resultados destas iniciativas vêm sendo relativamente satisfatórios.

A busca por clubes importantes, de trajetória significativa, mas que se encontram em momentos relativamente opostos, procura colher de forma ampla a visão de como é a visão de marketing dos administradores do futebol brasileiro.



#### **4.1. São Paulo Futebol Clube**

O São Paulo Futebol Clube é um dos maiores clubes de futebol do Brasil; sua fundação data de 1935, da forma como se conhece o clube nos dias atuais. Suas atividades esportivas não se limitam, no entanto, ao futebol, o São Paulo Futebol Clube possui grande tradição em outros esportes como o boxe, atletismo, vôlei, ginástica artística, basquete, saltos ornamentais dentre outros.

Atual bicampeão brasileiro, o clube é o maior vencedor brasileiro da Copa Libertadores de América, torneio continental que reúne os campeões e clubes mais bem classificados nas ligas nacionais dos países associados à CONMEBOL<sup>1</sup> com a inclusão de clubes mexicanos como convidados.

---

<sup>1</sup> CONMEBOL : Confederação Sul Americana de futebol; congrega as confederações nacionais dos países sul americanos e tem sede em Assunção-Paraguai. Substitui, para efeitos legais a antiga CSF.

Possui o maior estádio particular do Brasil, o estádio Cícero Pompeu de Toledo, conhecido comumente como “Morumbi” com capacidade para setenta mil pessoas segundo fontes do próprio clube e da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Seu desempenho esportivo satisfatório nos últimos vinte anos, o leva, segundo a pesquisa IBOPE/LANCENET (2004) a ter a terceira maior torcida dentre os clubes brasileiros estando atrás apenas do CR Flamengo-RJ e do S.C. Corinthians Paulista-SP.

O São Paulo Futebol Clube é, pelo senso comum e pelos resultados dentro e fora de campo, entendido como modelo de administração do futebol brasileiro gozando de grande credibilidade junto ao ramo do futebol e parceiros comerciais.

Para esta pesquisa, ouviu-se o gerente de marketing Bruno Aventurato, profissional que atua na equipe de Julio César Casares, Diretor de Marketing do São Paulo F.C. desde 2005. A entrevista se deu em Janeiro de 2008 onde se responderam questões relativas às forças competitivas do ramo de atividade e como o clube administra o composto de marketing, a idéia aqui não é falar em números pura e simplesmente, mas entender como o produto futebol é trabalhado e entendido para que a organização tenha sucesso.

## **Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do São Paulo F.C.**

### **Fornecedores**

O poder de barganha em relação aos fornecedores, mais especificamente os atletas está, em teoria, do lado do São Paulo F.C. por conta de sua estrutura de formação e recuperação de atletas e pela grande exposição que o São Paulo F.C. tem na mídia pelo seu sucesso. O clube conta com uma estrutura de formação de atletas preparando-os para a carreira como um todo com suporte educacional, nutricional e assistência psicológica e social, no entanto, na base, no atleta mirim é que reside o problema; tais atletas normalmente vêm de camadas sociais pouco favorecidas, o que facilita o assédio de empresários que os força a assinar contratos mediante o atendimento de necessidades imediata. Neste caso, apesar de toda a estrutura do clube, o São Paulo F.C. acaba preterido por alguns jovens atletas e seus empresários.

### **Barreiras de Entrada**

As barreiras de entrada existem exatamente como descritas no texto onde se faz a referência teórica, um novo clube terá que passar pelas divisões inferiores até conseguir chegar a um campeonato de maior visibilidade sendo estes intransponíveis barreiras de caráter de regulação. Aventurato concorda com o fato de que as barreiras de entrada no ramo de atividade são altas. O fato de um clube novo ter de começar das divisões inferiores da organização competitiva do futebol faz com que seja difícil obter retorno financeiro, de público e de exposição no curto prazo. Exemplos como o Grêmio Barueri são uma exceção à regra, no entanto, sua falta de patrimônio fará falta quando o clube planejar vôos mais altos.

## **Compradores – Patrocinadores Publicitários e Técnicos**

Os patrocinadores, em sua maioria, buscam mídia barata, exposição apenas, e os do São Paulo F.C. não são diferentes. Porém, a visão do clube, corroboradas por pesquisas encomendadas, é a de que seus torcedores são mais compradores que os demais torcedores o que faz com que o São Paulo F.C. tenha um poder de negociação adicional junto aos patrocinadores tanto publicitários como técnicos. Em pesquisa do Datafolha, o clube realmente apresenta um percentual maior de torcedores nas classes A e B.

## **Compradores – Televisão e Público**

A visão do São Paulo F.C. é a de que, hoje em dia, as emissoras de televisão têm de fato um grande poder de negociação junto aos clubes por ser a receita predominante por sua perenidade. O clube não se sente confortável com isso e procura uma forma de obter receitas diversificadas e reduzir o poder de negociação. A estratégia escolhida vem ao mesmo tempo na redução dos custos do departamento de futebol e obter receitas maiores em uma só ação estratégica.

Tal ação se configura no pleno funcionamento do Centro de formação de Atletas em Cotia-SP de onde poderão sair os futuros atletas do time principal do clube levando a menor necessidade de contratação de atletas de fora e na preparação de atletas para comercializar seus direitos federativos para clubes do exterior.

## **Produtos Substitutos**

Aventurato entende que outras formas de entretenimento representam real ameaça de substituição, porém, acredita que o desempenho do São Paulo F.C. reduza tal ameaça.

## **Produto futebol – Posicionamento Percebido**

A visão do posicionamento do futebol brasileiro por parte do clube estudado é que ele, ao contrário do que parece, não é destinado às camadas menos favorecidas economicamente. Todos os torcedores são tratados como clientes e que todos desejam ser providos de conforto e bons serviços. Tal crença fez com que o São Paulo F.C. abolisse, por conta própria, as “gerais”. A adequação dos estádios brasileiros para efetivamente se prestar bons serviços e prover boas acomodações é difícil na maior parte dos estádios brasileiros, no entanto o São Paulo F.C. se esforça continuamente para tal.

O posicionamento que o São Paulo F.C. trabalha para sua marca pode ser resumido em uma palavra: GLÓRIAS. O clube utiliza o desempenho positivo dentro de campo como ferramenta para posicionar o clube favoravelmente, naturalmente não é só isso, mas essa percepção é a dominante. A questão é a de se tal posicionamento resiste a um período de baixo desempenho dentro de campo ou se para manter esse posicionamento não seriam necessários gastos adicionais no departamento de futebol para manter o desempenho em alta, Aventurato respondeu que seria

necessário repensar a estratégia de marketing em um período de desempenho esportivo inferior ao esperado pelo seu público, reforçando, o desempenho esportivo realmente importa.

Perguntado se um programa sócio-torcedor perenizaria as receitas ajudando a tirar à imponderabilidade do ambiente de negócios a resposta foi negativa; exemplificando, o clube tem um programa de fidelidade de aproximados quarenta e seis mil sócios; quando da entrevista, com o clube campeão brasileiro, mas não campeão do torneio continental, o programa conta com algo em torno de vinte e um e vinte e seis mil usuários ativos. A adesão ao programa é totalmente vinculada ao desempenho em campo.

## **Pessoas e Processos**

O São Paulo F.C. tem preocupação com o treinamento de seus profissionais que lidam com o público, no entanto, existem dificuldades estruturais para a prestação de um bom serviço; as bilheterias são terceirizadas com poucos pontos de venda e que funcionam em horário comercial. Não existem ou não se respeitam os lugares numerados mesmo sendo obrigatório por lei.

## **Apresentação**

O estádio do Morumbi tem sua pintura e decoração seguindo um código de identidade visual estabelecido visando criar uma forma adicional de expressão do clube. Aspectos de seu patrimônio são evidenciados por meio desta identidade visual.

O estádio também é uma consistente fonte de receitas contando com quarenta camarotes corporativos que trazem ao clube receita considerável. Também, no estádio, o torcedor tem a oportunidade de adquirir produtos oficiais em uma loja temática de seu patrocinador técnico com visão para o campo de jogo. Novos planos de diversificação de receitas com a utilização do estádio estão em andamento.

## **Preço**

Entende o São Paulo F.C. que houve uma significativa majoração de preços de ingressos e produtos oficiais, corroborando o estudo da *Golden Goal* quanto ao preço dos ingressos, Contudo, a variável mais significativa está, novamente, ligada ao desempenho do time em campo; para jogos decisivos, sobretudo das competições continentais a demanda tende a ser inelástica.

## **Promoção**

O São Paulo F.C. considera que, em sua página na Internet, são fornecidas boas informações e conteúdo de qualidade, naturalmente há restrições quanto à distribuição de conteúdo multimídia por conta dos contratos de transmissão, no entanto há uma preocupação em se prover bom conteúdo. Aventurato salienta que há setores da imprensa que adotam postura sensacionalista demais, o que atrapalha o relacionamento com o torcedor e que a baixa inclusão digital no Brasil prejudica a adoção de uma política de promoção via Internet.

A marca São Paulo F.C. é uma marca registrada legalmente, mas isso em pouco impede a pirataria de agir livremente. O público também, segundo Aventurato, tem um comportamento incomum; seu desejo de consumo é a camisa oficial, não aceita réplicas ou produtos semi-oficiais e acaba, pelo custo, adquirindo produto pirata. O combate à pirataria é complicado pela extensa burocracia necessária. Mesmo assim, os torcedores do São Paulo F.C. adquirem quinhentas mil camisas oficiais ao ano, o clube recebe em média 12% de “royalties”.

## O São Paulo F.C. em grandes números

<b>São Paulo F.C.</b>	
<b>Receitas Totais 2006</b>	
R\$ 108.672.000,00	
<b>Quebra de Receitas por Origem</b>	
<i>Bilheteria</i>	R\$ 18.536.000,00
<i>Comerciais/Patrocínios/Licenciamentos</i>	R\$ 40.569.000,00
<i>Direitos de Transmissão</i>	R\$ 27.778.000,00
<i>Transferência de Jogadores</i>	R\$ 21.789.000,00
<b>Torcedores</b>	
<i>Número de Torcedores</i>	13.140.000
<i>Público Médio</i>	20.000
<i>Distribuição entre STH E NSTH</i>	
<i>STH</i>	0
<i>NSTH</i>	0
<i>Valor Econômico do torcedor (*)</i>	R\$ 6,61
<i>% Salário Mínimo Brasileiro</i>	1,74%
<i>Rendimento Médio do Torcedor em Dia de jogo</i>	R\$ 33,10
<i>Valor do torcedor na Exposição em TV</i>	R\$ 2,11
<i>Receita Comercial gerada por torcedor</i>	R\$ 3,09
<i>Taxa de Ocupação média de Arena</i>	29%

(\*) Expurgadas receitas de transferência de jogadores

Fonte Dados Financeiros : São Paulo Futebol Clube; balanço auditado pela TREVISAN Auditores Independentes

Fonte do Número de torcedores : IBOPE/Lancenet

Tabela 5 : Quadro resumo de receitas do São Paulo F.C. – Organização própria



Figura 9 : Distribuição de receitas do São Paulo F.C. – Organização própria



## 4.2. *Sport Club Corinthians Paulista*

O Sport Club Corinthians Paulista é um dos clubes mais populares do futebol brasileiro bem como um de seus maiores, foi fundado em 1.o de Setembro de 1910 por cinco operários sendo Miguel Bataglia seu primeiro presidente.

O nome do clube se deve a homenagem que Joaquim Ambrósio, um dos fundadores, sugeriu que se fizesse a um clube inglês que excursionava pelo Brasil em 1910; trata-se do *Corinthians Casuals*, clube que ainda existe, como semi-profissional, disputando as ligas menores do futebol inglês.

São de Miguel Bataglia ainda as palavras que todavia traduzem muito do patrimônio deste clube : *“O Corinthians será o time do povo e o povo é quem vai fazer o Corinthians”*.

Entendido como o time do povo, no estado de São Paulo, tem o segundo maior contingente de torcedores do Brasil, atrás apenas do C.R. Flamengo segundo pesquisa IBOPE/LANCENET de 2004. Curiosamente, o clube tem a fama do crescimento de sua torcida durante um período de vinte e três anos (1954-1977) sem conquistar o Campeonato Paulista, naturalmente não se tem pesquisas adequadas que fundamentem tal crescimento, mas advém deste fenômeno o apelido que denomina a torcida corintiana, fiel.

Em termos de desempenho esportivo o S.C. Corinthians Paulista não vive, em seus dias atuais um período dos melhores. Devido ao seu desempenho em 2007, o clube foi relegado à segunda divisão do Campeonato Brasileiro e passa por um período de intensas transformações não apenas em seu departamento de futebol mas também em sua administração.

Após quatorze anos da administração de Alberto Dualib, que renunciou por denúncias de fraudes no clube, corrupção e lavagem de dinheiro em conjunto com um fundo de investimentos de origem até hoje não explicada, Andrés Sanches assume a presidência do clube tendo que administrar uma dívida de aproximados noventa e cinco milhões de reais.

Para esta pesquisa, ouviu-se o gerente de marketing Caio Campos, profissional que atua na equipe de Luis Carlos Rosenberg, Vice-Presidente de Marketing do S.C. Corinthians Paulista desde o final de 2007. A entrevista se deu em Março de 2008 onde se responderam questões

relativas às forças competitivas do ramo de atividade e como o clube administra o composto de marketing, a idéia aqui não é falar em números pura e simplesmente, mas entender como o produto futebol é trabalhado e entendido para que a organização tenha sucesso.

## **Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do Spot Club Corinthians Paulista**

### ***Fornecedores***

Entendendo os atletas e seus procuradores como os principais fornecedores de um clube de futebol, Campos ressalta que o clube é a única vitrine para o atleta aparecer, logo sem o clube o atleta não aparece, desta forma o clube tem grande poder de negociação pois há realmente vasta oferta de jogadores além da capacidade que o S.C. Corinthians tem de formar e promover seus próprios atletas por meio de forte trabalho de base.

A questão sobre o assédio dos empresários a jovens talentos é minimizada por Campos, o clube tem intenção de criar um departamento ou empresa parceira para que cuide da carreira do atleta, não só de seus contratos, mas de contratos de patrocínio pessoal, endossos, etc.

### ***Barreiras de Entrada***

Além dos aspectos da regulamentação do futebol, que realmente faz como que os clubes novos tenham que começar em divisões de menor visibilidade, Campos observa que as grandes barreiras advêm do aspecto financeiro pois para disputar um campeonato de elite são necessários vários anos de prejuízo e aspectos da dificuldade de criar uma identificação com o público pela ausência de trajetória prévia, existem exceções, porém assim devem ser consideradas. As barreiras são altas.

### ***Compradores – Patrocinadores Publicitários e Técnicos***

Os patrocinadores efetivamente tem o viés da busca pela mídia barata. Costa aponta que o patrocínio tanto publicitário como técnico deve buscar mais que isso. Como o patrocínio pode, se bem trabalhado, influir no posicionamento e na forma como as pessoas vêem a empresa patrocinadora, ações de ativação de patrocínio com produtos direcionados para os torcedores do clube são uma possível agregação de valor. O patrocinador publicitário do clube lançou, em Abril de 2008, um plano de saúde especialmente configurado para os torcedores do Corinthians, além disso, outros parceiros já configuraram produtos e serviços com políticas de descontos para participantes do programa Fiel Torcedor. A resposta vem sendo considerada bastante satisfatória pelo clube e seus parceiros.

### ***Compradores – Televisão e Público***

O S.C. Corinthians Paulista entende claramente que as emissoras de televisão são a fonte de receita predominante e exercem este poder por meio do ajuste do calendário, data e hora, dos

jogos para tê-los adequados à sua programação. A relação não é simbiótica, o clube não se sente confortável com isso e procura diversificar suas receitas para reduzir este poder de negociação, entende-se também que a negociação em bloco, feita pelo Clube dos Treze não é a melhor forma de negociar; o clube pretende negociar parte de seus direitos de transmissão dos jogos da Série B, que disputará em 2008, de forma separada visando maximizar seus ganhos.

Dentre as ações de diversificação estão ações de criação de produtos e serviços com destaque para o programa “Fiel Torcedor” lançado em Março de 2008 que procura estimular a ida aos estádios por meio de uma série de conveniências além de facilitar o acesso aos produtos licenciados.

### ***Produtos Substitutos***

Campos entende que o ramo de atividade futebol não entende que outras formas de entretenimento sejam reais ameaças de substituição, mesmo assim, o futebol, de forma geral vem tentando melhorar a experiência de consumo tornando-a mais atrativa.

### ***Produto futebol – Posicionamento Percebido***

Campos vê no futebol um apelo global, que transcende a questão socioeconômica, contudo a configuração dos estádios e a baixa qualidade reconhecida dos serviços nos estádios e seu entorno dão clara idéia disso sendo este problema algo que precisa efetivamente mudar.

Quanto ao posicionamento que o S.C. Corinthians Paulista a palavra chave, dada sua origem e seu patrimônio, seria a FIDELIDADE. O clube estudado sempre alternou momentos gloriosos e pífios quanto a ser desempenho esportivo. A resposta de público quanto à aproximação e apoio ao clube corroboram este posicionamento.

Rebaixado à segunda divisão do Campeonato Brasileiro, o S.C, Corinthians Paulista lançou campanhas de comunicação e produtos com o lema “Eu Nunca Vou Te Abandonar” invocando essa lealdade típica do torcedor corintiano. O resultado é de uma venda de aproximadas trezentas mil camisetas rendendo aproximados dois milhões de reais aos cofres do clube. O S.C. Corinthians Paulista tem, mesmo com sua queda, apresentado bons volumes de venda de seus produtos licenciados o que reforça a tese da lealdade típica de seu torcedor.

Perguntado se, mesmo assim, o desempenho do time traz erosão das receitas, a resposta de Campos foi afirmativa, e este é um fenômeno estrutural do futebol brasileiro como um todo, como já visto anteriormente; no entanto, Campos ressalta que isso não pode querer dizer que se deva ter um time de bom desempenho que custe o que o clube não pode pagar, para resolver esta equação, outros aspectos da operação empresarial devem ganhar prioridade, como a criação de uma experiência satisfatória de consumo.

## ***Pessoas e Processos***

O S.C. Corinthians Paulista tem a preocupação em prestar um bom serviço, Campos ressalta que os monitores nos estádios recebem treinamento e orientação prévia a cada evento de mando do clube. Contudo, Campos atribui as dificuldades do torcedor às estruturas externas como sistemas de venda de ingressos, policiamento e à própria configuração dos estádios.

## ***Apresentação***

O S.C. Corinthians Paulista não possui estádio próprio que esteja totalmente em condições de uso, antigo e de pouca capacidade, é intenção do clube reformá-lo e passar a utilizá-lo para eventos com potencial menor apelo de público a partir de 2009.

Mandando jogos em estádios alugados, existe dificuldade em configurar a operação para criar maiores comodidades aos consumidores.

## ***Preço***

Na visão do S.C. Corinthians Paulista houve significativa majoração de preços nos ingressos e no material promocional dos clubes, no entanto, a questão preço não é fator preponderante na decisão de consumo do torcedor. Aspectos como violência, má qualidade das instalações e de serviços prestados nos estádios brasileiros e a pirataria de produtos alusivos à marca do são os principais fatores de erosão de receitas do clube.

## ***Promoção***

O S.C. Corinthians Paulista fornece boas informações e conteúdo de qualidade. Sua página da Internet distribui conteúdo variado e em várias camadas, desde o visitante até o sócio-torcedor cadastrado, onde este último tem acesso a uma gama mais ampla e profunda de informações como conteúdo multimídia, galerias de imagens, etc. É compreendido pelo clube a diferença natural entre a comunicação institucional e o papel da imprensa.

A marca S.C. Corinthians Paulista é uma marca registrada legalmente, mas isso em pouco impede a pirataria de agir livremente. Campos atribui ao Estado a falta de políticas de combate à pirataria. O clube tem vendidas por ano aproximadas cento e cinquenta mil camisas oficiais, revertendo ao clube aproximados vinte por cento de seu valor no varejo que é de aproximados cento e quarenta reais.

## O S.C.Corinthians Paulista em Grandes Números

<b>Sport Club Corinthians Paulista</b>	
<b>Receitas Totais</b>	
R\$ 82.288.000,00	
<b>Quebra de Receitas por Origem</b>	
<i>Bilheteria</i>	<i>R\$ 9.290.000,00</i>
<i>Comerciais/Patrocínios/Licenciamentos</i>	<i>R\$ 29.833.000,00</i>
<i>Direitos de Transmissão</i>	<i>R\$ 22.354.000,00</i>
<i>Transferência de Jogadores</i>	<i>R\$ 20.811.000,00</i>
<b>Torcedores</b>	
<i>Número de Torcedores</i>	<i>23.760.000</i>
<i>Público Médio</i>	<i>14.170</i>
<b>Distribuição entre STH E NSTH</b>	
<i>STH</i>	<i>0</i>
<i>NSTH</i>	<i>0</i>
<i>Valor Econômico do torcedor (*)</i>	<i>R\$ 2,59</i>
<i>% Salário Mínimo Brasileiro</i>	<i>0,68%</i>
<i>Rendimento Médio do Torcedor em Dia de jogo</i>	<i>R\$ 23,41</i>
<i>Valor do torcedor na Exposição em TV</i>	<i>R\$ 0,94</i>
<i>Receita Comercial gerada por torcedor</i>	<i>R\$ 1,26</i>
<i>Taxa de Ocupação média de Arena</i>	<i>35%</i>

(\*) Expurgadas receitas de transferência de jogadores  
 Fonte : Balanços publicados nos sites internet dos clubes  
 Fonte do Número de torcedores : IBOPE/Lancenet

Tabela 6: Quadro resumo de receitas do S.C.Corinthians Paulista. – Organização própria

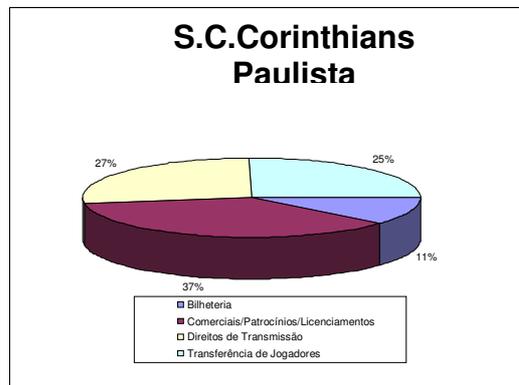


Figura 10 : Distribuição de receitas do S.C.Corinthians Paulista – Organização própria

### 4.3. Campeonato Brasileiro de Futebol

O Campeonato Brasileiro, conhecido popularmente como Brasileirão, é o principal campeonato do futebol brasileiro. Criado pela necessidade de se ter um torneio que unisse o Brasil por completo, ou o mais perto disto que se possa chegar, sucedeu os torneios Roberto Gomes Pedrosa (que tinha o mesmo modelo de um campeonato nacional) e a Taça Brasil (que tinha o mesmo modelo da Copa do Brasil, eliminatório) como o principal torneio nacional do esporte.

O Campeonato Brasileiro, junto com a Copa do Brasil, define os representantes brasileiros nas competições sul-americanas.

Durante seus primeiros anos, sendo que sua primeira edição foi em 1971, a falta de padronização em sua forma de disputa foi o grande problema. Critérios políticos, com o Brasil em plena ditadura militar, levavam clubes sem expressão esportiva e econômica à competição por meio de convite, era a época do “aonde a ARENA vai mal, um time no Nacional”; um exemplo emblemático é o campeonato de 1979 que teve noventa e quatro participantes e uma intrincada fórmula de disputa, o resultado, um fracasso de público.

A organização do campeonato fica a cargo da Confederação Brasileira de Futebol, com sede no Rio de Janeiro, o que sempre gera um estranhamento, sobretudo dos paulistas com acusações de favorecimentos aos clubes locais dentre outras suspeitas, parece que tais acusações são fruto apenas de emoções e rivalidades.

Em 1987, os clubes de maior representatividade fundaram o Clube dos Treze e organizaram um campeonato à parte; a CBF, apesar de ter dado apoio técnico ao torneio (arbitragem, administração e justiça desportiva), organizou o seu próprio torneio com os demais clubes, o resultado é que dois clubes se proclamam campeões brasileiros daquele ano e a CBF nunca se pronunciou, com clareza e força suficientes, para dirimir esta questão.

A aprovação do Estatuto do Torcedor, ou sua iminência de promulgação, que obriga a entidade organizadora a publicar fórmula de disputa, tabelas, datas e horas de jogos levou a necessidade de criar fórmulas de disputa e critérios de promoção e rebaixamento entre as divisões mais consistentes.

Por influência da Europa, o formato escolhido para a disputa do Campeonato Brasileiro das primeira e segunda divisões foi o comumente chamado de “pontos corridos”, fórmula na qual todos os clubes se enfrentam em turno e retorno com inversão de mando de campo no segundo turno sendo proclamado campeão o clube que acumular mais pontos.

O Campeonato Brasileiro também é dividido em três divisões sendo que a primeira conta com vinte clubes, a segunda também com vinte clubes e a terceira divisão vem mantendo uma média de sessenta e quatro participantes em um modelo de disputa regional até culminar em uma fase final com oito clubes sendo que destes quatro ascendem à segunda divisão; infelizmente, a terceira divisão tem pouquíssima cobertura da imprensa e apelo sendo um torneio deficitário. O critério para participar deste torneio é o desempenho nos campeonatos estaduais, desta forma, há representantes de todos os estados da federação neste sistema de divisões do Campeonato Brasileiro.

#### **4.4. O Consumidor do Futebol Brasileiro**

O brasileiro, em linhas gerais, nutre um grande interesse pelo futebol, por motivos pelos quais já se discorreu, o futebol faz parte da identidade do povo brasileiro sendo, reconhecida, como

uma de nossas principais marcas no exterior quando se fala do Brasil. Isso se traduz em um grande contingente de pessoas no Brasil que praticam e acompanham o esporte, trar-se-ão dados apenas e tão somente o do acompanhamento do esporte por meio de dados da pesquisa IPSOS/Marplan-SporTV, feita em 2006.

Tal pesquisa entrevistou 2.334 pessoas em todo o Brasil sobre os hábitos de torcer e acompanhar o esporte em seus cortes mais significativos. Em um primeiro corte se perguntou sobre o hábito de acompanhar o esporte com os seguintes resultados:

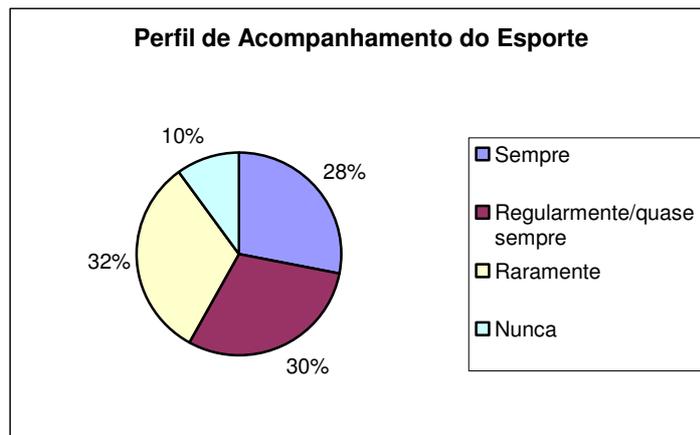


Figura 11 : Perfil de Acompanhamento do Esporte - Fonte : Dossiê Esporte – IPSOS/Marplan-SporTV (2006)

Nota-se que aproximados 58% dos entrevistados demonstram grande interesse em acompanhar o esporte com frequência. O próximo corte da pesquisa versou sobre qual o esporte acompanhado, o futebol é o esporte preferido, no acompanhamento pela mídia, conforme vemos no gráfico abaixo. Vale lembrar que havia a possibilidade do entrevistado optar por mais de um esporte, fazendo com que a soma seja maior que 100%.

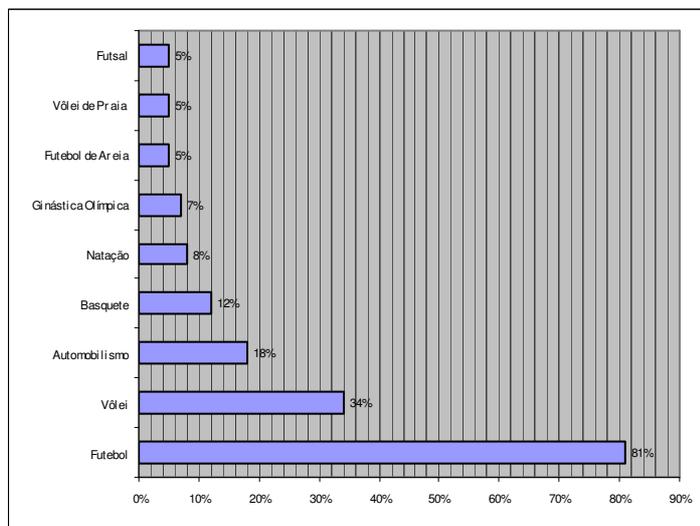


Figura 12: Preferência de Esportes para acompanhar - Fonte : Dossiê Esporte – IPSOS/Marplan-SporTV (2006)

O futebol é realmente um fenômeno de mídia. Dados da TV Globo nos dão um emblemático exemplo que se deu em Março de 2007; na mesma semana tivemos uma partida do campeonato Paulista de Futebol entre o Guaratinguetá e o AD São Caetano e a final da liga nacional de vôlei feminino. Nenhum dos clubes de futebol acima citados figura entre as maiores torcidas do Brasil, mesmo assim, tal partida gerou quatorze pontos de audiência, em TV paga, durante o meio da semana; enquanto isso, a final da liga de vôlei, onde estavam reunidas, entre as duas equipes metade da seleção brasileira vice-campeã mundial, rendeu nove pontos de audiência.

Outro corte importante no acompanhamento do esporte diz respeito à faixa etária, o acompanhamento naturalmente cresce quando o consumidor tem mais tempo livre à disposição, na fase do que se poderia chamar de mais produtiva ou de construção de patrimônio e de família, o envolvimento cai, o que pode ser um fenômeno perverso, pois é justamente nesta fase em que na maioria dos casos as pessoas apresentam maiores rendimentos, apesar de seus compromissos.

O jornalista Nelson Rodrigues costumava dizer que a Seleção Brasileira “é a pátria de chuteiras”, a antropóloga Simoni Lahud Gomes o futebol realmente representa a idéia de nação no nosso país:

*“Nação é uma representação, não é uma coisa concreta. Não se é brasileiro o tempo todo, você é brasileiro, sobretudo em contraste com um estrangeiro. Quando você está no exterior, você é sempre brasileiro. Nos times e na seleção brasileira projetamos as questões prementes da sociedade. O futebol é para nós quase uma terapia, como se através dele estivéssemos explicando para nós mesmos os nossos comportamentos, aprendendo quem somos”.*

O resultado disto, na prática, é que quase todos os brasileiros dizem ser torcedores de um time de futebol conforme a representação gráfica a seguir:

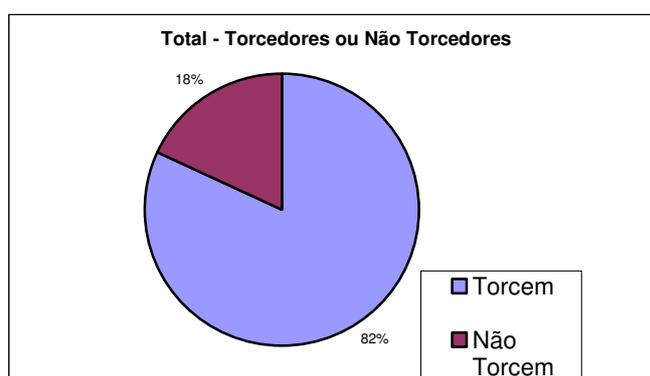


Figura 13 : Totais relativos : Torcedores e Não Torcedores - Fonte : Dossiê Esporte – IPSOS/Marplan-SporTV (2006)

Como vemos, a maioria esmagadora diz ter algum sentimento em relação a um time de futebol. Entre os homens, a proporção de torcedores salta para 90% contra 10% de não torcedores. Entre as mulheres, a proporção das que se declaram torcedoras é de 74%, sendo que as demais não se declaram torcedoras totalizando 26%.

Em um corte por classe social, veremos que, até surpreendentemente, a classe “C” é a que apresenta maior grau de “abstenção” (20%) não se declarando torcedor de time algum e a menor “abstenção” se encontra na classe “A” (16%), nota-se, no entanto, que a distância é pequena conforme podemos ver na representação gráfica abaixo:



Figura 14 : Torcer ou não torcer por Classe Social - Fonte : Dossiê Esporte – IPSOS/Marplan-SporTV (2006).

O próximo dado apresentado, talvez seja um dos mais importantes e emblemáticos para o entendimento dos problemas enfrentados pelo futebol brasileiro, vimos nos cortes da pesquisa anteriores, que o futebol predomina nos corações e mentes da população brasileira independentemente de classe social, no entanto, o número de pessoas que declararam freqüentar os estádios brasileiros não é dos mais animadores.

Em média, 13% dos brasileiros mantêm inalterada a freqüência a estádios de futebol, enquanto 11% diminuíram e 2% têm ido até mais (dos 11% que diminuíram 7% culpam a violência e a insegurança dentro e fora dos estádios). E 54% dos brasileiros não freqüentam estádios. Na tabela a seguir, os percentuais totais e por classe social. A maior queda é na classe A:

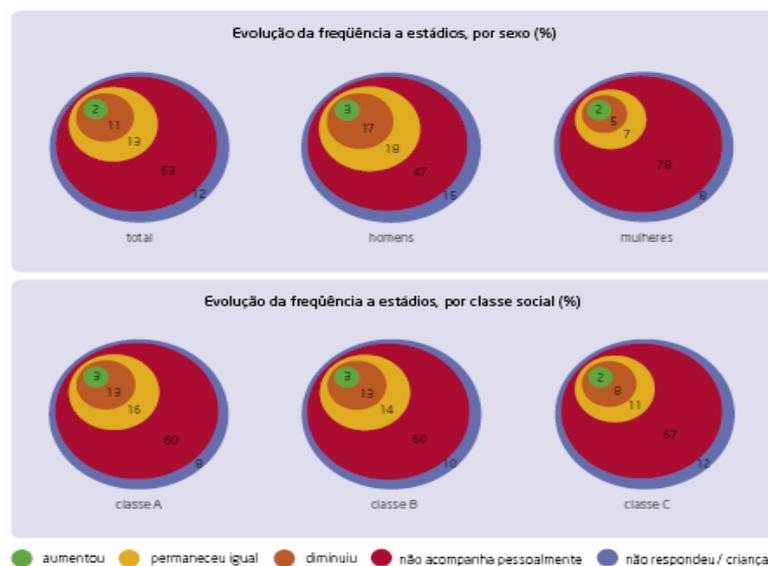


Figura 15 : Evolução da ida a estádios por classe social e por gênero. - Fonte : Dossiê Esporte – IPSOS/Marplan-SporTV (2006)

Além da razão citada do porque não ir aos estádios ser preocupante, em todas as classes sociais pesquisadas existe um grande contingente de torcedores que simplesmente não frequenta estádios. Desta forma, a massa de torcedores que dizem acompanhar o futebol estaria assim distribuída no modelo da escada rolante de Mullin:

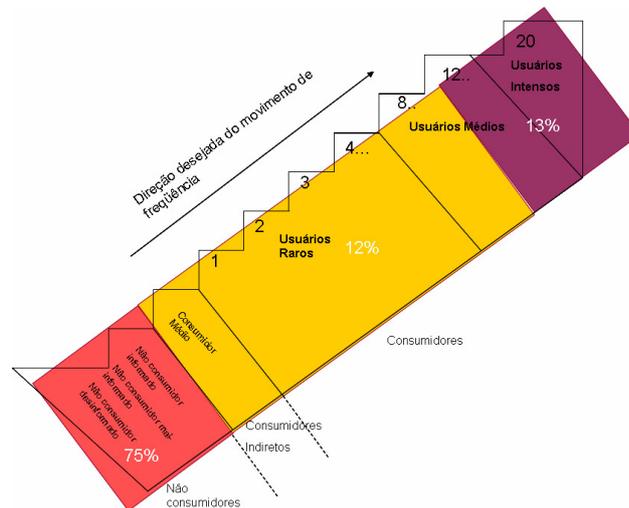


Figura 16 : Modelo da Escada Rolante de Mullin – Cenário Brasileiro – Adaptado de Mullin (2002).

Desta pesquisa e análise feita, vemos a resposta à terceira questão problema proposta nesta dissertação. Assume-se, para responder à questão problema, que o acompanhamento ao vivo das partidas de futebol nos estádios representa o mais alto grau de adesão ao produto em questão e que são estes os consumidores, que por estarem mais próximos e mais aderentes, são os que mais consomem, além do acompanhar ao vivo, a maior parte dos produtos licenciados oferecidos pelo clube sendo os que geram maiores receitas. Desta forma, podemos afirmar que o futebol brasileiro ocupa aproximados 25% de seu mercado potencial, sendo que apenas 13% seriam, de fato, usuários intensos.

Muitos dos entrevistados, como vimos acima, atribuíram à violência real e percebida nos estádios e seu entorno o desistir de acompanhar os jogos de seu time ao vivo. Carlos Eduardo Caruso, diretor da Agência Esportiva *Golden Goal*, reconhece que a queda de público nos estádios brasileiros se deve em parte à violência, sobretudo a partir dos anos 90, uma evidência que corrobora esse pensamento é a de que as partidas entre clubes maiores de mesma cidade onde se pressupõe maior rivalidade e maiores tensões foram as que mais perderam público.<sup>1</sup>

Caruso também atribui a queda de público do campeonato brasileiro ao êxodo de jogadores para atuar em clubes do exterior. Na década de 70, os jogadores da Seleção Brasileira atuavam no Brasil. A partir dos anos 80, alguns haviam se transferido, mas era um movimento mais isolado e os jogadores migravam em idade mais avançada, já ídolos em seus clubes no Brasil. E, hoje, da Seleção Brasileira titular na Copa do Mundo de 2006, nenhum jogador atuava no país. A

<sup>1</sup> A Agência Golden Goal realizou em 2006 um amplo estudo estatístico tentando descobrir o que leva ou não os consumidores aos estádios brasileiros, o estudo foi publicado em 2007 sendo denominado "É disso que o Povo Gosta". O trabalho testa diversas hipóteses sendo que algumas delas serão citadas neste trabalho complementando a análise estatística do autor.

importância do ídolo se faz notar, também na pesquisa Dossiê Esporte IPSOS-SporTV, 59% dos entrevistados dizem nutrir um sentimento especial pelos seus ídolos, a explicação para tal vem das mais diversas e subjetivas formas. Os entrevistados atribuem grande influência dos ídolos do esporte sobre a opinião pública, por estimular a prática esportiva e os exercícios físicos, e ajudar a movimentar a indústria relacionada ao esporte. Essa influência é descrita porcentualmente da seguinte maneira:

O ídolo é um exemplo a ser seguido – 49% dos ouvidos acreditam no poder de sugestão dos ídolos, capazes de influenciar positivamente adolescentes e crianças.

- Ele é um estímulo à prática – 16% consideram os campeões fonte de inspiração para a prática esportiva. Algumas meninas disseram que passaram a fazer ginástica olímpica depois de ver o sucesso de Daiane dos Santos.

- Torna-se foco da torcida - 11% afirmam que o processo de identificação com o ídolo o torna referência para o esporte que pratica e suscita o desejo de acompanhá-lo na superação de dificuldades.

- Gera interesse pelo esporte – 11% dizem que o ídolo faz aumentar a audiência do esporte. A habilidade do ídolo garante o espetáculo.

O preço dos ingressos também parece ter alguma influência conforme o estudo da Golden Goal, O preço médio do bilhete na década de 70 era de R\$ 4. Isso foi mantido por toda a década. A partir do momento em que nós começamos a ter um movimento inflacionário, a cada troca de moeda, o preço real do ingresso subia. E hoje a média é de R\$ 11. Obviamente existe uma variação de clube para clube, região para região, mas essa é uma média geral. Se observarmos a média de público do Campeonato Brasileiro de Futebol, em sua primeira divisão, desde sua primeira edição, observaremos que, dentro do universo de suas edições, de 1971 até 2006, a flutuação é muito grande com edições com grande sucesso de público e edições completamente fracassadas.

Várias hipóteses, ao longo da pesquisa, foram testadas para tentar encontrar a causa para tamanha flutuação. As hipóteses passaram por itens referentes à qualidade técnica da competição, Dentre as várias, mais de trinta, hipóteses testadas para encontrar as causas para tal.

Primeiramente, vejamos a tabela com as médias de público de todas as edições, até 2006, do Campeonato Brasileiro da primeira divisão.

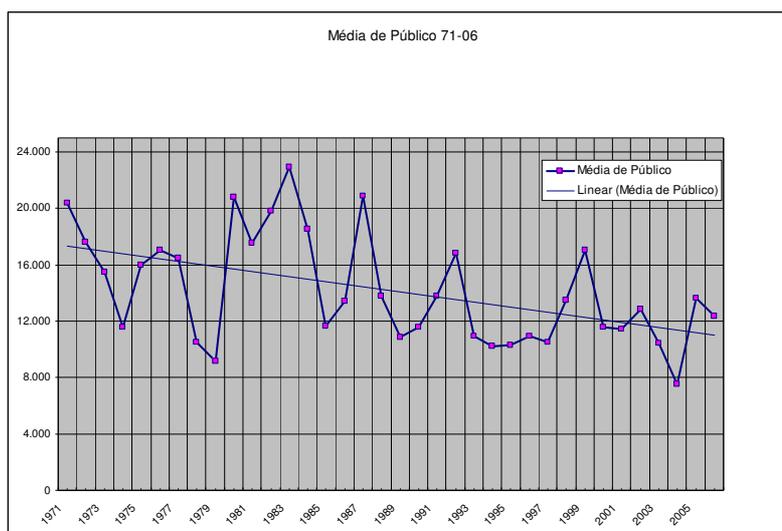


Figura 17 : Média de Público do Campeonato Brasileiro 1971 a 2006 - Fonte: [www.bolanaarea.com.br](http://www.bolanaarea.com.br) e [www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br).

Observa-se uma grande flutuação, como se pode ver na adesão de público e no interesse pelo campeonato brasileiro, no entanto se observa tendência de queda ao longo dos anos. A primeira questão surge é tentar encontrar o ponto comum entre os campeonatos de maior média de público e pontos comuns entre os campeonatos de menor adesão. As variáveis são inúmeras, o campeonato sofreu diversas alterações ao longo de suas edições em aspectos como a quantidade de clubes participantes, fórmulas de disputa, períodos em que foram disputados dentre outras características. Como exemplo, o campeonato de 1979 chegou a ter noventa e quatro participantes, escolhidos por critérios políticos no âmbito do esporte e da política nacional, outro exemplo é o campeonato de 1987 disputado apenas pelos maiores clubes, que formaram o Clube dos Treze quando do racha com a CBF, órgão administrador do futebol brasileiro.

Primeiramente se levantou quais os clubes de maior torcida no Brasil. Os dados seguem:

Clube	% torcedores	Número estimado de torcedores
Flamengo (RJ)	18,10%	32.580.000
Corinthians (SP)	13,20%	23.760.000
São Paulo (SP)	7,30%	13.140.000
Palmeiras (SP)	6,50%	11.700.000
Vasco (RJ)	5,50%	9.900.000
Cruzeiro (MG)	3,70%	6.660.000
Grêmio (RS)	3,50%	6.300.000
Santos (SP)	2,70%	4.860.000
Internacional (RS)	2,60%	4.680.000
Atlético (MG)	2,00%	3.600.000
Botafogo (RJ)	1,50%	2.700.000
Fluminense (RJ)	1,20%	2.160.000
Bahia (BA)	1,10%	1.980.000
Vitória (BA)	1,00%	1.800.000
Sport (PE)	1,00%	1.800.000
Remo (PA)	0,70%	1.260.000
Paysandu (PA)	0,60%	1.080.000
Atlético (PR)	0,50%	900.000
Santa Cruz (PE)	0,50%	900.000
Coritiba (PR)	0,30%	540.000
Juventude (RS)	0,20%	360.000
América (MG)	0,10%	180.000
Seleção Brasileira	0,40%	720.000

Tabela 7 : Clubes Brasileiros de Maior Torcida - Fonte: IBOPE-LANCENET 2004

Assume-se que quanto maior for a torcida, apesar de sua dispersão geográfica, maior é a capacidade de levar torcedores ao estádio gerando receita direta.

Dessa dispersão toda se observa, em uma análise de cluster, a seguinte distribuição entre as diversas edições da competição:

Análise de Cluster Hierárquico – Médias de Público do Campeonato Brasileiro

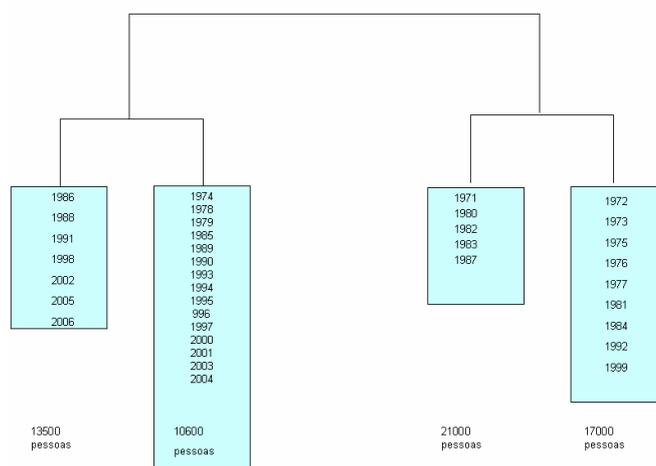


Figura 18 : Análise de Cluster Hierárquico – Médias de Público do Campeonato Brasileiro – Organização Própria.

Os campeonatos que obtiveram maior média de público são aqueles em que na maior parte da amostra, tiveram como Campeão o Clube de Regatas Flamengo como em 1982 e 1983, historicamente o clube com o maior número de torcedores no Brasil. A edição de 1971 teve como fator de adesão do público o fato de ser a primeira edição e o Brasil estar em pleno milagre econômico além de ter como campeão o Clube Atlético Mineiro, clube muito popular; o salário mínimo estava em torno de valores atuais, em R\$ 317,00 (IBGE) e o índice GINI se encontrava em um patamar aceitável para a condição do Brasil da época, também conta o fato do S.C.Corinthians ter chegado entre os quatro primeiros, sem dúvida, o desempenho dos clubes de maior torcida explica o sucesso de público da competição, mas está longe de ser o único fator. O desempenho da Seleção Brasileira na Copa do Mundo de 1970 trouxe o futebol à pauta, lembremo-nos que simplesmente todos os tricampeões mundiais jogavam em clubes brasileiros a aquela época.

Na outra ponta da análise estão os campeonatos com menor média de público, a análise hierárquica utilizada gerou uma amostra grande para encontrar causas comuns devidamente convincentes, no entanto, algumas hipóteses podem surgir analisando-se o ambiente daqueles campeonatos. Analisando-se dados do IBGE, em alguns dos anos estudados verifica-se que nestes períodos verificou-se achatamento salarial, grande inflação e perda de poder aquisitivo por parte da população. Podemos citar como exemplo o ano de 1974 com o final do que se denominou como o milagre brasileiro aliado à crise do petróleo, a explosão inflacionária de 1993 dentre outras incertezas econômicas e políticas que coincidem com as baixas de público, o que faz com que se conclua que tais fatores, ligados à política e economia devam ser levados em consideração além

dos aspectos esportivos. Dentre os fatores esportivos, apesar do S.C. Corinthians ter conquistado seu primeiro título nacional em 1990, assim como o S.C. Internacional de Porto Alegre-RS ter sido campeão em 1979, campeonato com noventa e quatro equipes e dono de uma das piores médias de público da história, os fatores econômicos e políticos, além do desempenho apenas razoável da Seleção Brasileira nos mundiais adjacentes, prevaleceram. Conforme análise de Caruso (2006), da Golden Goal, a partir dos anos 90 a violência nos estádios e em seu entorno aumentou significativamente de forma real e percebida, o que fez com que muitos torcedores deixassem de acompanhar seus clubes presencialmente.

Os fatores são muitos, afinal, se trata de uma amostra de trinta e seis temporadas em décadas de profundas transformações sociais, políticas e econômicas no Brasil e, certamente, o período em que o ramo de atividade futebol profissional, em todo o mundo, sofreu maiores transformações. A análise hierárquica demonstrada acima mostrou a necessidade de partir para a próxima etapa da análise estatística separando a amostra de trinta e seis temporadas em duas fases, a primeira de 1971 a 1989 e a segunda de 1990 até 2006; razões para tal não faltam e se baseiam principalmente em três grandes transformações que o ambiente de negócios sofreu. A primeira é o advento, de forma mais freqüente da transmissão dos jogos pela TV aberta, a segunda é o incremento do êxodo dos ídolos do futebol brasileiro para exercerem sua atividade fora do Brasil, predominantemente na Europa, deixando os campeonatos locais carentes de ídolos enquanto que a terceira se refere à percebida deterioração dos estádios e suas condições do entorno. Como muitos dos grandes palcos são públicos observou-se notadamente a diminuição de suas verbas de conservação.

Na busca de razões mais concretas para a flutuação de público e com os indícios advindos da análise de cluster hierárquica feita, partiu-se para o estudo de uma outra hipótese que correlaciona o público total das edições dos campeonatos brasileiros de 1971 a 2006 com o desempenho dos clubes de maior torcida, a análise inicial mostrou que as edições com maior sucesso de público eram aquelas nas quais o CR Flamengo teve desempenho excelente, algumas vezes (1982, 1983 e 1987) terminando, inclusive, a competição em primeiro lugar. A ferramenta escolhida foi o estudo da correlação de diversos fatores.

Conforme explicado anteriormente, decidiu-se dividir a amostra em dois universos em separado para poder realizar a análise sem que as mudanças, acima citadas, interferissem no resultado. As variáveis escolhidas são: o salário mínimo, o índice GINI como fatores socioeconômicos e um fator, que qualifica o campeonato daquele ano, criado pela soma da pontuação dos clubes de cinco maior torcida do Brasil. Quanto melhor o desempenho dos clubes de maior torcida, maior tende a ser o sucesso de público do campeonato. Porém, este fator sozinho não nos dá uma suficiente correlação, afinal, em períodos de bom desempenho dos clubes de maior torcida, vivemos inúmeras trocas de moeda, crises econômicas e retomadas do crescimento e incontáveis fórmulas de disputa da competição. Desta forma, foram eleitos três grandes fatores para se aferir as razões que levam público aos estádios brasileiros.

O cálculo da correlação se dá por meio do seguinte conjunto de equações:

Grau de correlação do Público total com o desempenho dos cinco clubes de maior torcida:

$$Y = \beta \cdot \alpha_1$$

Grau de correlação do Público total com o desempenho dos cinco clubes de maior torcida somado a fatores socioeconômicos:

$$Y = \beta \cdot \alpha_1 + \beta \cdot \alpha_2$$

Grau de correlação do Público total com o desempenho dos cinco clubes de maior torcida somado a fatores socioeconômicos e ao fator de qualidade do campeonato:

$$Y = \beta \cdot \alpha_1 + \beta \cdot \alpha_2 + \beta \cdot \alpha_3$$

Onde,

Y = Grau de correlação

$\beta$  = Público Total do Campeonato.

$\alpha_1$  = Fator de Desempenho dos clubes de cinco maior torcida.

$\alpha_2$  = Fator socioeconômico = Salário Mínimo x Índice GINI

$\alpha_3$  = Indicador de qualidade do campeonato = Média de gols/quantidade de participantes.

De 1971 a 1989, temos a seguinte composição gráfica do desempenho dos cinco maiores clubes versus a variação de público.

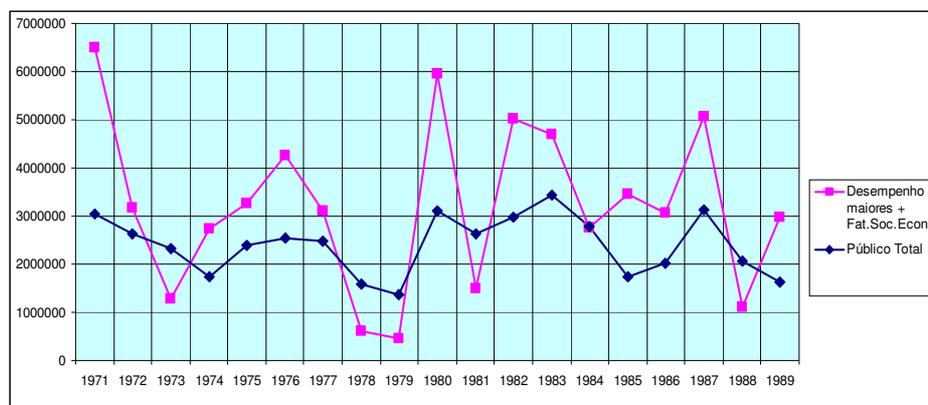


Figura 19 : Representação Gráfica de Média de Público do Campeonato Brasileiro X Desempenho dos cinco maiores clubes mais Indicadores Sócio-econômicos – 1971-1989 – Organização Própria. Fontes : [www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br), IBGE.

Em uma análise de correlação, o desempenho esportivo dos cinco clubes de maior torcida na competição, aliado os fatores sócio-econômicos e qualidade técnica da competição onde se leva em consideração a média de gols da competição e o número de clubes participantes nos leva a uma correlação positiva de 77%. Cabe a pergunta de qual destes fatores tem maior relevância na composição desta correlação positiva.

O simples desempenho esportivo dos cinco maiores clubes corresponde a 62% da correlação, o que é insuficiente para demonstrar, por ele só, que o sucesso de público do campeonato venha apenas deste fator. Os fatores socioeconômicos também têm participação grande, vindo com 23%; estes dois itens compostos já seriam suficientes para que a correlação fosse positiva, no entanto, como vimos na análise de cluster, os campeonatos que tiveram piores médias de público foram aqueles que tinham uma característica adicional referentes à fórmula de disputa ou à quantidade de clubes participantes. Estes dois itens têm importância pelo fato de que para um número de participantes elevado se faz necessário incluir uma série de clubes menores, sem expressão esportiva suficiente para gerar confrontos interessantes o que reduz o interesse na competição, a contribuição da qualidade esportiva com o binômio média de gols e clubes participantes, este como divisor na equação, é responsável por 15% da correlação.

Conclui-se desta forma que o sucesso do campeonato, neste período, está intimamente ligado a dois fatores esportivos que são a necessidade dos clubes de maior torcida ter um desempenho satisfatório na competição participando em um grande número de jogos, alguns deles decisivos e de grande interesse e o interesse que o campeonato desperta gerando confrontos interessantes, entre clubes que tenham rivalidades estabelecidas com a promessa de um jogo de qualidade, os intentos de popular com enormes quantidades de clubes menores o campeonato brasileiro gerou verdadeiros fracassos de bilheteria no período de 1971 a 1989, período este que podemos chamar de “pré TV”.

Ano	Salário Mínimo	Índice Gini	Público Médio	Público Total	Jogos	Gols	Média de Gols	Clubes Participantes	Campeão	Vice-Campeão	3.o	4.o
1971	R\$ 316,55	0,52	20.360	4.662.440	229	419	1,83	20	Atlético-MG	São Paulo	Botafogo	Corinthians
1972	R\$ 321,56	0,53	17.591	6.192.032	352	731	2,08	26	Palmeiras	Botafogo	Internacional	Corinthians
1973	R\$ 329,31	0,54	15.460	10.141.760	656	1202	1,83	40	Palmeiras	São Paulo	Cruzeiro	Internacional
1974	R\$ 312,28	0,51	11.599	5.184.753	447	951	2,13	40	Vasco	Cruzeiro	Santos	Internacional
1975	R\$ 352,08	0,58	15.984	6.873.120	430	972	2,26	42	Internacional	Cruzeiro	Fluminense	Santa Cruz
1976	R\$ 355,22	0,58	17.010	6.991.120	411	915	2,23	54	Internacional	Corinthians	Atlético-MG	Fluminense
1977	R\$ 354,37	0,58	16.472	7.955.976	483	1194	2,47	62	São Paulo	Atlético-MG	Operário-MS	Londrina
1978	R\$ 367,30	0,60	10.539	8.346.888	792	1771	2,24	74	Guarani	Palmeiras	Internacional	Vasco
1979	R\$ 369,44	0,59	9.136	5.308.016	581	1358	2,34	94	Internacional	Vasco	Coritiba	Palmeiras
1980	R\$ 367,24	0,59	20.792	6.383.144	307	826	2,69	44	Flamengo	Atlético-MG	Internacional	Coritiba
1981	R\$ 363,02	0,58	17.545	5.308.016	306	754	2,46	44	Grêmio	São Paulo	Ponte Preta	Botafogo
1982	R\$ 364,04	0,59	19.808	5.764.128	291	799	2,75	44	Flamengo	Grêmio	Guarani	Corinthians
1983	R\$ 356,98	0,60	22.953	7.390.866	322	868	2,70	44	Flamengo	Santos	Atlético-MG	Atlético-PR
1984	R\$ 328,68	0,59	18.523	5.742.130	310	737	2,38	41	Fluminense	Vasco	Grêmio	Corinthians
1985	R\$ 380,31	0,60	11.625	5.394.000	464	1126	2,43	44	Coritiba	Bangu	Brasil-RS	Atlético-MG
1986	R\$ 300,66	0,59	13.423	7.221.574	538	1125	2,09	48	São Paulo	Guarani	Atlético-MG	América-RJ
1987	R\$ 230,33	0,60	20.877	2.630.502	126	223	1,77	16	Flamengo	Internacional	Atlético-MG	Cruzeiro
1988	R\$ 246,22	0,62	13.811	4.005.190	290	545	1,88	24	Bahia	Internacional	Fluminense	Grêmio
1989	R\$ 227,61	0,64	10.857	1.889.118	174	331	1,90	22	Vasco	São Paulo	Cruzeiro	Botafogo

Entre os cinco clubes de maior torcida

Fonte Salário Mínimo e ÍNDICE GINI : IBGE  
 Fonte dados do Campeonato Brasileiro : CBF  
 Fonte Maiores torcidas : Pesquisa LANCENET/IBOPE (2004)

Tabela 8 : Dados do Campeonato Brasileiro e Dados socioeconômicos – 1971-1989. Fontes :

[www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br), IBGE.

O período 1990-2006 é marcado por inúmeras transformações no ambiente de negócios do futebol brasileiro, é a era da televisão e suas receitas, é senso comum que a transmissão do jogo

pela televisão para a praça onde este está sendo realizado erode a presença de público no estádio, tanto que, até hoje, em televisão aberta, salvo em raras exceções é que o sinal é “liberado” para a praça local do encontro. Este período marca também o incremento da venda de atestados liberatórios de atletas para clubes do exterior, e isso vem se dando com atletas cada vez mais jovens, com isso, se gera a já descrita carência de ídolos no esporte, grandes motivadores do acompanhar um clube e uma competição.

Este é o período em que também se presenciou a escalada da violência nos estádios e a deterioração dos mesmos, de 1990 até 2006, a perda de público gira em torno de três mil pessoas em média por partida e continua em queda ainda que com alguns repiques para cima muito comemorados pelos clubes e pela imprensa, mas que se deve às promoções e descontos que muitas vezes fazem com que o evento em si se torne deficitário ou com margens muito reduzidas.

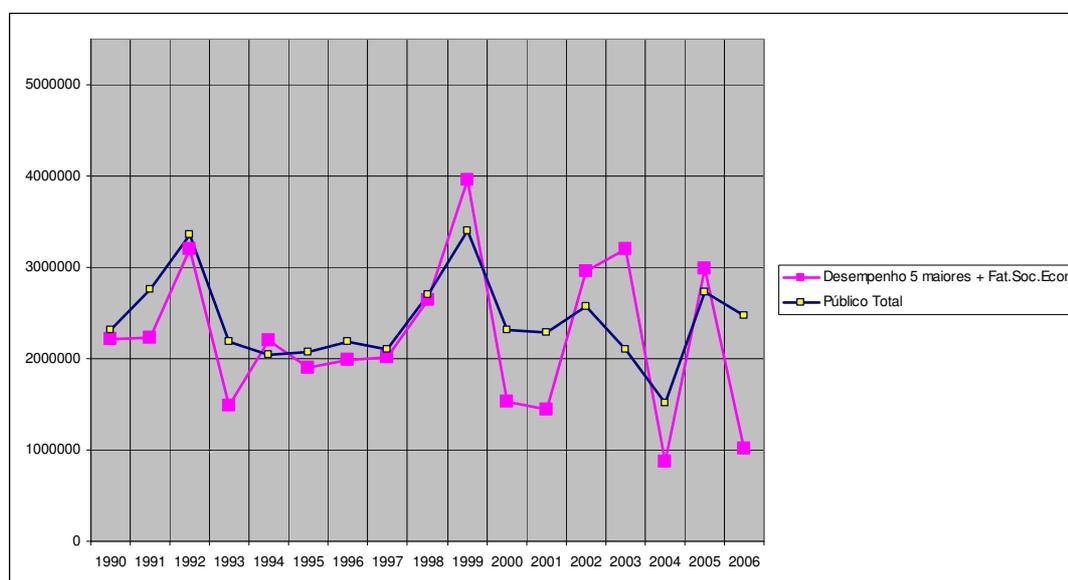


Figura 20: Representação Gráfica de Média de Público do Campeonato Brasileiro X Desempenho dos cinco maiores clubes mais Indicadores Sócio-econômicos – 1990-2006 – Organização Própria. Fontes : [www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br), IBGE.

A mesma correlação aplicada no período 1971-1989 é aplicada neste período e a importância do desempenho dos cinco maiores clubes assumiu uma importância muito maior no período 1990-2006. Vale lembrar que neste período houve uma normalização nas formas de disputa com menos experiências assim como no número de clubes, mínimo de vinte e máximo de trinta e dois em 1993, exatamente um campeonato com uma das piores médias históricas. Também se tem na maioria deste período uma estabilidade econômica, ressalve-se mesmo assim que houve uma perda no poder de compra da população que nos últimos anos vem se recuperando. A correlação dos fatores aplicados ao público total do campeonato atingiu 91%; o desempenho dos cinco maiores clubes é responsável por 80% desta correlação, os fatores socioeconômicos respondem por 15% e apenas 5% são referentes ao grau de interesse despertado pela competição; é importante ressaltar que de 2003 em diante, a fórmula de disputa denominada “pontos corridos”

foi adotada sendo necessário um tempo de aprendizado por parte dos torcedores nesta nova forma de disputa sem jogos finais, que provocam tanto interesse.

Ano	Salário Mínimo	Índice Gini	Público Médio	Público Total	Jogos	Gols	Média de Gols	Clubes Participantes	Campeão	Vice-Campeão	3.o	4.o
1990	R\$ 167,85	0,61	11.600	2.366.400	204	385	1,89	20	Corinthians	São Paulo	Grêmio	Bahia
1991	R\$ 166,06	0,60	13.760	2.696.960	196	435	2,22	20	São Paulo	Bragantino	Atlético-MG	Fluminense
1992	R\$ 248,00	0,58	16.814	3.631.624	216	495	2,29	20	Flamengo	Botafogo	Vasco	Bragantino
1993	R\$ 245,12	0,60	10.914	2.772.156	254	643	2,53	32	Palmeiras	Vitória	Corinthians	São Paulo
1994	R\$ 169,76	0,60	10.222	3.168.820	310	744	2,40	24	Palmeiras	Corinthians	Guarani	Atlético-MG
1995	R\$ 234,47	0,60	10.332	2.913.624	282	712	2,52	24	Botafogo	Santos	Cruzeiro	Fluminense
1996	R\$ 223,92	0,60	10.913	3.164.770	290	787	2,71	24	Grêmio	Portuguesa	Atlético-MG	Goiás
1997	R\$ 224,32	0,60	10.497	3.684.447	351	969	2,76	26	Vasco	Palmeiras	Internacional	Atlético-MG
1998	R\$ 231,98	0,60	13.487	4.005.639	297	851	2,87	24	Corinthians	Cruzeiro	Santos	Portuguesa
1999	R\$ 235,19	0,59	17.018	4.254.500	250	712	2,85	22	Corinthians	Atlético-MG	São Paulo	Vitória
2000	R\$ 247,90	0,60	11.546	3.810.180	330	966	2,93	29	Vasco	São Caetano	Cruzeiro	Grêmio
2001	R\$ 274,29	0,60	11.401	4.400.786	386	1105	2,86	28	Atlético-PR	São Caetano	Fluminense	Atlético-MG
2002	R\$ 279,54	0,59	12.886	4.368.354	339	1025	3,02	26	Santos	Corinthians	Grêmio	Fluminense
2003	R\$ 278,52	0,58	10.468	5.778.336	552	1592	2,88	24	Cruzeiro	Santos	São Paulo	São Caetano
2004	R\$ 287,40	0,57	7.556	4.170.912	552	1536	2,78	24	Santos	Atlético-PR	São Paulo	Palmeiras
2005	R\$ 310,14	0,57	13.630	6.297.060	462	1449	3,14	22	Corinthians	Internacional	Goiás	Palmeiras
2006	R\$ 352,14	0,57	12.378	4.703.640	380	1030	2,71	20	São Paulo	Internacional	Grêmio	Santos

Entre os cinco clubes de maior torcida

Fonte Salário Mínimo e INDICE GINI : IBGE  
 Fonte dados do Campeonato Brasileiro : CBF  
 Fonte Maiores torcidas : Pesquisa LANCENET/BOPE (2004)

Tabela 9 : Dados do Campeonato Brasileiro e Dados socioeconômicos – 1990-2006 - Fontes :

[www.cbfnews.com.br](http://www.cbfnews.com.br), IBGE.

Conclui-se que a deterioração na experiência em ir aos estádios, os riscos associados além da falta de interesse gerada pela ausência de ídolos vem posicionando o produto futebol apenas para aqueles mais apaixonados e que não se incomodam com tais riscos e com as dificuldades vindas dos serviços de baixa qualidade prestados nos estádios brasileiros e em seu entorno, ao invés de afastar a imponderabilidade do ambiente de negócios mais os clubes, se aproximam dela e da lógica do mundo moderno das relações efêmeras, sobre as quais se dissertou no capítulo de posicionamento, onde o acompanhar quem está ganhando prevalece.

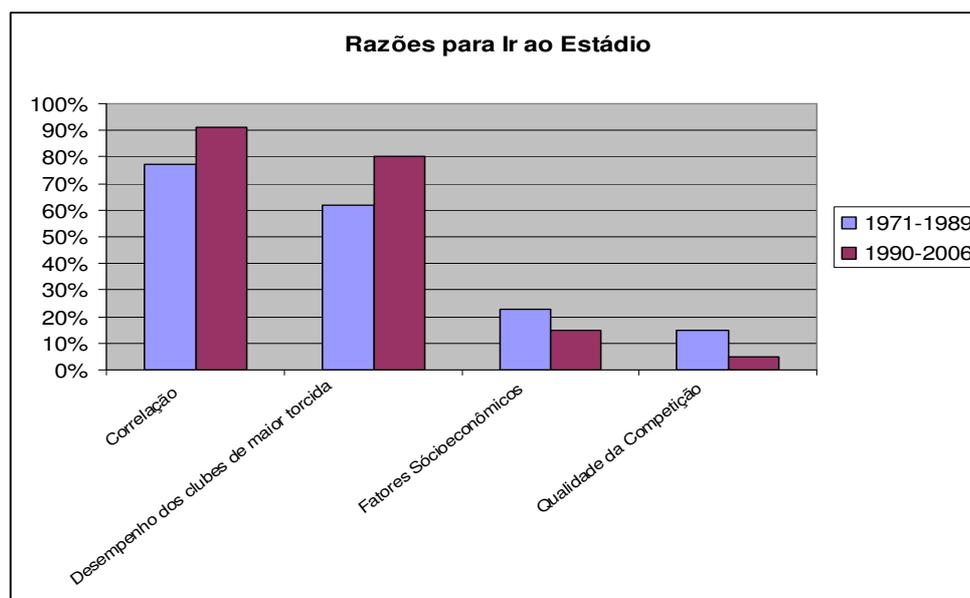


Figura 21 : Razões que levam, ou afastam, os brasileiros aos estádios – Elaboração própria.

## 5. Futebol Inglês – O Paradigma Mercadológico Dominante

O futebol da Inglaterra está organizado em um sistema de ligas interconectadas entre si por meio de sistemas de promoção e rebaixamento por desempenho na temporada anterior. Originalmente, o sistema de ligas foi concebido para abranger todo o Reino Unido, no entanto apenas clubes ingleses tomam parte e, em divisões inferiores, alguns clubes do País de Gales.

O principal campeonato da Inglaterra é a Premier League, uma liga de uma única divisão com vinte clubes, que disputam entre si, a cada temporada, o título máximo do futebol inglês além de vagas para as competições continentais; a Premier League é reconhecida como um exemplo de organização, credibilidade o que a leva ao sucesso tanto na Inglaterra como fora dela.

A Liga imediatamente abaixo da Premier League é a Football League, que agrega as três divisões seguintes do futebol inglês, cada uma delas composta de vinte e quatro clubes, tais ligas também promovem seus clubes mais bem colocados na temporada anterior à divisão imediatamente superior e relegam os clubes de pior desempenho à divisão imediatamente inferior na próxima temporada. Os clubes de ambas as ligas são totalmente profissionais e dividida em três divisões de 24 clubes. Esses 92 clubes são todos inteiramente profissionais, sendo este um importante divisor de águas no sistema de organização do futebol inglês.

Todos os clubes, em teoria, podem ser promovidos até alcançar a Premier League, no entanto, a prática coloca algumas barreiras de regulamentação para tal como, por exemplo, a obrigação de ter um estádio de capacidade mínima de acomodação de público e recursos financeiros.

A partir da “quarta divisão”, por questões relativas a custo, se dividem em demais divisões, totalizando onze, com características regionais. Tal divisão regional faz com que os clubes tenham que se deslocar pouco dentro do território inglês. A prática do futebol, a partir destas divisões é amadora ou, no máximo, semi profissional.

A escolha dos clubes estudados na Inglaterra, naturalmente levadas em conta, também, as questões de acesso a seus profissionais buscou replicar, de alguma forma os clubes brasileiros tentando encontrar alguns pontos em comum com estes.

O Arsenal F.C. representa o clube de maior poder financeiro, moderno, vencedor com grande poder de investir e atrair investimentos; possível paralelo com o clube brasileiro estudado, São Paulo F.C. guardadas as devidas proporções.

O Everton F.C. representa o clube antigo, tradicional, que já viveu dias gloriosos e atualmente tem desempenho de razoável para bom apenas, órbita entre colocações intermediárias

da liga inglesa e, por vezes, se classifica para alguma competição internacional; é o time do proletariado da região de Liverpool, tem forte ligação com sua comunidade e é o típico clube inglês antigo, embora de direção altamente profissionalizada ainda guarda alguns aspectos tradicionais, é um dos clubes cujo contingente de torcedores pode ser chamado de “*walking fans*”, tais clubes foram escolhidos de uma lista de quatro clubes especialmente por proverem o paralelo ideal com os clubes brasileiros estudados, repetiu-se o processo, método aplicado nos clubes brasileiros.



## 5.1. Caso Inglês – Arsenal Football Club

O Arsenal F.C. O Arsenal FC é um dos maiores e principais clubes de futebol da Inglaterra e do mundo. Tem sua origem, ao contrário do que se pode imaginar, em outro bairro que não o de “ARSENAL”, na verdade o clube foi fundado e teve seus primeiros anos de vida na região de Woolwich, estabelecendo-se na região de Highbury até então.

A aproximados cento e cinqüenta metros de estação de trem metropolitano subterrâneo de mesmo nome se localiza seu estádio inaugurado há dois anos. O Emirates Stadium foi construído para substituir o Highbury Park, tradicionalíssimo estádio, porém já insuficiente para atender a demanda do público por um assento nos jogos do Arsenal F.C. Trata-se de um estádio moderno com sessenta mil assentos e acomodações muito confortáveis, é considerado um dos melhores estádios do mundo.

O instituto Roy Morgan, em pesquisa de 2004, atribui ao clube a terceira maior torcida da Inglaterra com três milhões de torcedores; recentemente, pesquisa realizada pelo “Sports Media Group” da Alemanha atribui ao Arsenal F.C. aproximados dois milhões e seiscentos mil torcedores, no contexto mundial, as projeções do clube são da ordem de trinta milhões de torcedores ao redor do mundo.

Os torcedores do Arsenal são conhecidos como “Gunners” na Inglaterra, devido ao time ter sido criado por funcionários de uma antiga fábrica de Armas. O Arsenal também possui uma famosa firma de torcedores Hooligans, que são conhecidos como “Gooners” e são citados no Filme “Green Street Hooligans”, que fez um grande sucesso mundial.

### **Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do Arsenal F.C.**

O executivo de marketing do Arsenal FC, Christopher Bevan, foi entrevistado pelo pesquisador em Agosto de 2007 respondendo a questões relativas às forças competitivas do ramo de atividade e como o clube administra o composto de marketing, a idéia aqui não é falar em

números pura e simplesmente, mas entender como o produto futebol é trabalhado e entendido para que a organização tenha sucesso.

### **Fornecedores**

O poder de barganha em relação aos fornecedores, mais especificamente os atletas varia de acordo com sua posição no mercado, quanto mais talentoso e famoso maior é o seu poder de barganha. Para o caso de jogadores médios que procuram sua primeira chance na Europa, os clubes passam a ter maior poder de barganha caso sejam clubes de projeção continental.

### **Barreiras de Entrada**

As barreiras de entrada existem exatamente como descritas no texto onde se faz a referência teórica, um novo clube terá que passar pelas divisões inferiores até conseguir chegar a um campeonato de maior visibilidade sendo estes intransponíveis barreiras de caráter de regulação. As barreiras mais ligadas à tradição, apesar de existirem, são mais permeáveis, nichos de mercado podem ser encontrados, o entrevistado cita como exemplo clubes recém surgidos e que obtiveram sucesso e aceitação do público como o AFC Wimbledon, por exemplo.

### **Compradores – Patrocinadores Publicitários e Técnicos**

No início do patrocínio publicitário, ainda quando a English Premier League tinha apenas contornos locais, anos 70, empresas locais enxergaram a oportunidade de patrocinar clubes locais em busca da obtenção da lealdade de seus consumidores e de melhorar a imagem de suas empresas junto à comunidade. Hoje em dia, o relacionamento ganha dimensões extraordinárias, o entrevistado cita o exemplo do patrocínio publicitário da Emirates Airlines como uma ferramenta de posicionamento cujo objetivo é gerar conhecimento da marca e credibilidade junto à comunidade ocidental por meio de apoio a vários esportes como automobilismo, futebol e golfe. No caso do patrocínio técnico, fornecimento de material esportivo, os motivadores são similares, com a diferença que ter um ídolo, um grande talento conta muito para este tipo de patrocínio. Um exemplo, o Arsenal FC comercializa 1,2 milhões de camisas oficiais por ano a um preço médio de 40 Libras Esterlinas comprando-as ao custo de 20 Libras Esterlinas. O Arsenal FC prefere trabalhar com um número reduzido de parceiros publicitários, anunciantes, pois julga que os compradores de maiores espaços, quase que predominantes entendem que terão suas marcas expostas mais e melhor, aumentando o valor percebido da inserção publicitária na camisa do clube e nas placas de publicidade dos estádios.

### **Compradores – Televisão e Público**

Neste tópico, talvez um dos pontos mais interessantes da pesquisa com os clubes ingleses aparece, por mais que pareça óbvio, tanto os clubes como as emissoras de televisão entendem que existe uma relação simbiótica entre eles. A emissora de televisão precisa que o produto seja percebido pelo seu consumidor como um produto de valor e qualidade, para isso precisa do estádio cheio como legitimador, além disso, o desempenho esportivo também tem de ser de boa qualidade, desta forma, a televisão não faz interferências nos horários dos jogos para garantir que o jogo a ser

transmitido se dê em horário adequado para a prática esportiva e para o deslocamento seguro e confortável do público de e para o estádio. No ambiente inglês, ao menos os clubes entendem as receitas de bilheteria e de televisão como complementares, nunca como concorrentes.

Mas por que o público continua a freqüentar os estádios se a oferta inglesa da televisão paga é tão atraente? Bevan considera que a presença no espetáculo esportivo é uma experiência social, de integração de convívio com pessoas de mesmos ideais, mesmo que limitados ao âmbito do futebol, e que escolher um clube de futebol para torcer é, também, parte desta experiência social.

## **Produtos Substitutos**

Acompanhar um esporte, sobretudo ao vivo, pode ser considerado entretenimento tendo assim inúmeros produtos eventualmente substitutos, no entanto, existem algumas fundamentais diferenças: os torcedores em um estádio desempenham um papel, interagem e influenciam o evento esportivo em si com suas manifestações. O consumidor em um estádio vive um processo e uma experiência social de inserção. Aspectos tribais e a necessidade intrínseca de pertencimento permanecem no assistir ao vivo um espetáculo esportivo.

## **Produto futebol – Posicionamento Percebido**

O produto futebol não é posicionado para as classes menos favorecidas como era há vinte anos atrás, sendo esta uma visão extremamente ultrapassada. O relatório Taylor, o nascimento da “English Premier League” e um natural aumento no preço médio dos ingressos acabaram por posicionar o produto futebol na Inglaterra para um público de condição sócio-econômica mais favorecida, no entanto, isso não foi deliberado, mas sim emergente. O que ocorre hoje é que a classe média freqüenta os estádios, ao passo que as classes menos favorecidas assistem aos jogos pela televisão.

O desempenho esportivo afeta as receitas do clube, porém não de uma forma significativa a menos que haja uma queda de desempenho que se estenda por vários anos. O ponto ideal para que isso aconteça é ter a divisão mais equânime possível dos ingressos que cada uma das grandes famílias de receitas proporciona (bilheteria, direitos de transmissão e acordos comerciais). Esta divisão permite que uma queda de receitas por um desempenho esportivo ruim por uma ou duas temporadas não traga um dramático problema financeiro aos clubes.

Uma forma de perenizar receitas, pelo menos no ciclo de uma temporada ou ano fiscal é o programa de sócio torcedor que tem por finalidade criar conveniência para o torcedor e ao mesmo tempo garantir receita ao clube. O Arsenal, de um total de sessenta mil assentos em seu estádio, tem ocupados por sócios torcedores que possuem carnês de ingressos aproximados trinta e três mil assentos, aproximados quinze mil são assentos corporativos comprados por empresas parceiras comerciais, os demais são disputados por cento e oitenta mil sócios não possuidores de carnê de ingressos, isso, segundo Bevan, garante ocupação sem tirar a oportunidade de outros sócios quererem assistir, eventualmente, a um ou outro jogo do Arsenal FC.

## **Pessoas e Processos**

O Arsenal FC, como organização se preocupa com os serviços oferecidos ao consumidor em suas instalações seja seu estádio ou suas lojas temáticas, os processos de compra de um programa de afiliação, seja com ou sem carnê ingressos, ou de um produto qualquer em suas lojas temáticas são estudados para sua fluidez e praticidade; para tal, o clube investe em treinamento no pessoal de suporte sendo esta uma preocupação constante. Paralelo a isso, o clube está a investir em uma ferramenta de relacionamento com o consumidor que permeie toda a organização.

## **Apresentação**

A nova arena do Arsenal, o Emirates Stadium, foi projetada para manter os aspectos tradicionais do clube <sup>1</sup> preservando o esquema de cores e identidade do estádio antigo apesar de um novo formato arquitetônico; espaços publicitários foram anulados para que neles fossem inseridos os anos de todas as conquistas do clube bem como seu brasão, é uma forma de dizer algo como “ainda somos nós”.

A arena é entendida como uma fonte de receitas, não apenas de bilheteria, mas um centro onde o clube pode obter receitas advindas de vários tipos de oferta tais como locação de espaços para eventos dos mais diversos como convenções de empresas, aniversários, casamentos, etc. Além de comercializar direitos de nome.

## **Preço**

Com o surgimento da English Premier League e a reconstrução dos estádios por conta do Relatório Taylor, as receitas de televisão tiveram aumento significativo assim como os ingressos, produtos oficiais não tiveram seus preços majorados por conta do posicionamento novo do produto futebol inglês. A questão que permanece unânime na Inglaterra é se a demanda é inelástica ou um novo público foi alcançado com a configuração de atividades.

## **Promoção**

O Arsenal possui uma equipe de comunicação trabalhando ininterruptamente para gerar conteúdo a ser divulgado sobre o clube em todas as mídias disponíveis, existe uma grande preocupação em não invadir a privacidade dos jogadores. Um canal de televisão, o Arsenal TV foi lançado em Outubro de 2007. O departamento de comunicação do Arsenal FC, como se nota, é bem mais que apenas assessorial de imprensa, trata-se de comunicação institucional e geração de conteúdo de entretenimento.

A marca Arsenal FC conta com um departamento de proteção à sua marca, no entanto, existem fortes evidências de pirataria na Ásia. Na Inglaterra, revendedores independentes são supridos pelo clube com produtos oficiais para proteger a marca da erosão provocada pela pirataria;

---

<sup>1</sup> O Arsenal FC inaugurou seu novo estádio na temporada de 2006; denominado Emirates Stadium, o novo estádio tem capacidade para sessenta mil pessoas. O antigo estádio será transformado em um condomínio de apartamentos a ser entregue em 2010.

o uso indevido da marca é fortemente policiado. Por possuir uma base de torcedores considerável na Tailândia e dada a dificuldade do fã local adquirir produtos oficiais, uma linha de produtos “street wear” de produção local foi criada com a finalidade de garantir alguma receita para o clube e também proteger a marca.

## O Arsenal Football Club em Grandes Números

<b>Arsenal FC</b>	
<b>Receitas Totais</b>	
R\$ 538.720.000,00	
<b>Quebra das Receitas por Origem</b>	
<i>Bilheteria</i>	R\$ 178.640.000,00
<i>Comerciais/Patrocínios/Licenciamentos</i>	R\$ 137.760.000,00
<i>Direitos de Transmissão</i>	R\$ 222.320.000,00
<b>Torcedores</b>	
<i>Número de Torcedores</i>	2.600.000
<i>Público Médio</i>	60.000
<b>Distribuição entre STH e NSTH</b>	
<i>STH</i>	35.000
<i>NSTH</i>	150.000
<i>Valor Econômico do torcedor</i>	R\$ 207,20
<i>% Salário Mínimo Inglês</i>	6%
<i>Rendimento Médio do Torcedor em Dia de jogo</i>	R\$ 119,09
<i>Valor do torcedor na Exposição em TV</i>	R\$ 85,51
<i>Receita Comercial gerada por torcedor</i>	R\$ 52,98
<i>Taxa de Ocupação média de Arena</i>	100%
Fonte : Deloitte, Touché & Komatsu - Money Football League 2007	
Fonte Número de torcedores : Arsenal F.C. - entrevistas	

Tabela 10 : Quadro resumo de receitas do Arsenal F.C. – Fonte : Arsenal F.C.

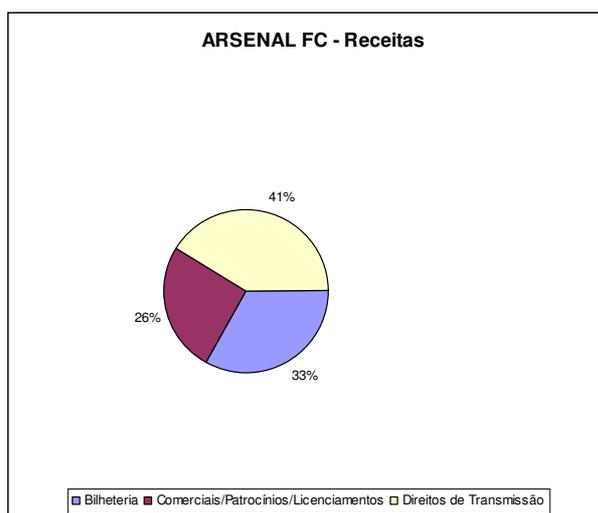


Figura 22 : Distribuição de receitas do Arsenal F.C. – Fonte : Arsenal F.C.



## 5.2. Everton Football Club

O Everton FC é um clube de futebol inglês da cidade de Liverpool e foi fundado em 1878. Trata-se de um dos clubes mais tradicionais da Inglaterra, sendo um dos fundadores da LIGA INGLESA no começo do século 20. Seus torcedores são chamados de “Toffees” em razão de sua cor azul. É o clube de maior número de participações na principal liga inglesa com cento e quatro temporadas.

O Everton F.C. é um dos clubes aos quais pode se atribuir a característica de possuir “walking fans”, ou seja, seguidores da comunidade a que pertence e que lhe dá nome. O resultado disso é uma média de público acima de 36.000 torcedores ou quase 91% de ocupação de sua arena. O clube tem projetos de inclusão social por meio do esporte e empresta suas instalações esportivas para escolas da comunidade que não disponham deste tipo de facilidade, a visão do clube é que esta é uma forma de retribuir o apoio da comunidade.

O clube tem a característica de ser o clube que mais angariou pontos em toda a história da liga inglesa.

Além dos títulos que conquistou, o Everton foi vice-campeão inglês em sete ocasiões, vice da Copa da Inglaterra em sete ocasiões e vice da Copa da Liga inglesa em 1977 e 1984.

Trata-se de um clube médio no âmbito do futebol inglês, tem grande tradição por ser um dos fundadores da liga inglesa no começo do século 20. Os ingleses o definem como um clube regional, muito ligado a sua comunidade, de mesmo nome, tradicionalmente um bairro da classe trabalhadora local.

O clube estuda a construção de uma nova arena a se encontrar a poucos quilômetros da arena atual e do bairro de Everton; as discussões seguem acaloradas pelo apego regional do clube e estreita ligação com seus torcedores, porém, o Goodison Park, estádio bastante antigo e com capacidade de quarenta mil lugares já demonstra ser insuficiente em sua capacidade e instalações para o crescimento da demanda.

## **Visão de Marketing e Ambiente de Negócios do Everton F.C.**

O entrevistado no clube foi o executivo chefe das operações da empresa, Sr. Robert Elstone, que dividiu com o pesquisador suas opiniões sobre a administração esportiva daquela organização.

### ***Fornecedores***

Os clubes europeus têm um poder de barganha maior pelo fato de terem acesso a talentos locais, formados em suas categorias de base; os jogadores de futebol, de forma geral, desejam exercer sua atividade na Europa. No entanto, a localização do clube, a possibilidade do clube disputar as competições continentais, de grande visibilidade e o perfil do treinador são levados em conta.

### ***Barreiras de Entrada***

Começar em ligas menores, pelos aspectos relativos à regulamentação do esporte, é uma barreira média de entrada, porém, vencer é importante, tão importante que, em termos de resposta de público, é melhor vencer seguidamente na segunda divisão que ter um desempenho pobre na primeira. Concluindo, vir de baixo vencendo é bom. Os torcedores são mais volúveis que antes, desta forma a lealdade não é algo com o qual se pode contar eternamente. Eles se identificam com o clube, mas abandonam esta identidade se esta não se mostra com suficiente credibilidade.

### ***Compradores – Patrocinadores Publicitários e Técnicos***

Quanto ao poder de barganha dos compradores tais como patrocinadores publicitários e técnicos está claro para o entrevistado que os motivadores são mais sofisticados que a simples busca por exposição de suas marcas a baixo custo. Tais empresas buscam a efetiva associação com o esporte, com a “English Premier League”, ambiente que, como observado na revisão teórica sugere fidelidade e apego. A aparição em competições continentais adiciona valor ao patrocínio. Em relação a anunciantes de arena, o conceito de que “menos é mais” parece ser um senso comum, os compradores destes espaços percebem melhor exposição em sendo poucos e de grande exposição.

### ***Compradores – Televisão e Público***

A relação simbiótica entre o futebol e as emissoras de televisão também é invocada neste tópico quando da entrevista de validação restando pouco a acrescentar em relação à entrevista anterior, como comentário particular, o Sr. Elstone acrescenta não entender como poderia ser diferente.

Quanto ao público, tratando de um aspecto da volatilidade percebida maior do público, lhe é claro que mudar de time para torcer é mais comum em idades mais tenras e que, majoritariamente, estas mudanças são influenciadas no âmbito familiar, porém, o sucesso esportivo e a presença de ídolos icônicos são poderosos influenciadores para angariar torcedores.

### ***Produtos Substitutos***

A maioria dos clubes entende seu produto como uma forma de entretenimento tendo como produtos substitutos várias outras formas de diversão. O futebol, segundo Elstone, acredita que apenas deva abrir os portões de seus estádios e o público virá automaticamente sem a necessidade de uma comunicação efetiva com o público, isso, provavelmente se deva pelo fato de que apenas o futebol provê uma crível experiência de identificação e inserção social em relação às demais alternativas de entretenimento.

### ***Produto – Posicionamento Percebido***

O futebol não é um produto posicionado para as camadas mais baixas da população, acredita-se que ele tenha um apelo universal, apesar das origens e da localização do Everton F.C. que, como o futebol em si, tem suas raízes na classe operária. Os preços dos ingressos, no entanto, praticados em média, pelos clubes da EPL acabam por posicionar o produto para a classe média, isto acaba por ser uma estratégia emergente, não deliberada. Elstone se propõe uma questão para discutir : a configuração atual de atividades leva aos estádios os “ricos bobos” descritos por Giuliannotti (2002). Estes novos consumidores não fornecem a atmosfera densa, tensa e festiva que os tradicionais torcedores do futebol, vindos das classes trabalhadoras são capazes de prover, e a atmosfera é um fator chave de sucesso que diferencia claramente o futebol de outras formas de entretenimento.

O futebol inglês conseguiu descolar o desempenho financeiro do clube do desempenho esportivo em algum grau, de forma a que se consiga por conta da diversificação de receitas um patamar mínimo que faça com que o clube tenha sustentabilidade administrativa em tempos de baixo desempenho esportivo. Exemplos de grande sucesso comercial apesar de pobre desempenho esportivo existem no próprio Everton F.C.; o bom desempenho esportivo, em um ambiente de receitas diversas são apenas “a cereja do bolo” nas palavras de Elstone. Um dos caminhos neste sentido passa pelo, faça chuva ou sol, aproveitamento da identificação do público com o clube traduzido em presença e consumo. Porém, isso não descaracteriza a importância do objetivo primaz de toda organização esportiva, vencer e vencer.

Os programas sócio torcedor são uma forma de perenizar receitas e descolá-las do desempenho esportivo, o Everton F.C. pratica descontos progressivos para os consumidores que adquirem os carnês de ingressos de parciais ou totais em uma temporada, a lealdade é recompensada com estes descontos e a garantia de escolha de um bom assento na temporada.

### ***Pessoas e Processos***

Existe por parte do Everton F.C. uma preocupação notável com o prover uma boa experiência ao consumidor, Elstone classifica este ponto como uma preocupação geral no ramo de serviços.

Existem treinamentos para as pessoas e uma busca constante na simplificação de processos de compra e afiliação em um grau médio de sofisticação.

### ***Apresentação***

Elstone acredita que uma arena realmente diz muito sobre o clube em seus aspectos de tradição, trajetória e identidade, sendo, também, uma importante fonte de receita tanto em publicidade como em serviços diversos, porém, como é o caso do Goodison Park, existem limitações de seu desenho, idade e localização da arena.

Esta evidência física de tradição, no entanto, não pode impedir um clube de mudar para uma nova arena, um novo domicílio esportivo, existe sempre o desafio de transportar tal herança para a nova arena, porém a demanda reprimida que se percebe e as imensas possibilidades arquitetônicas fazem com valha a pena correr o risco.<sup>1</sup>

### ***Preço***

Mesmo com a majoração de preços dos ingressos com o advento da EPL, Elstone informa que não foi notada variação de público, a dúvida que permanece é se a demanda é realmente inelástica ou um outro público terminou por ser alcançado.

### ***Promoção***

Apesar da imensa popularidade das fontes não oficiais para saber o que se passa no dia-a-dia do Everton F.C., existe uma preocupação em prover, por meio oficial e eletrônico boas informações sobre o clube.

A marca Everton FC protege sua marca contra o mau uso por meio do fornecimento de produtos mais baratos, semi-oficiais, a revendedores terceiros. O Everton F.C. também observa elevados níveis de pirataria no Extremo Oriente, sobretudo na China.

---

<sup>1</sup> O Everton FC planeja uma nova arena distante 5 quilômetros da atual já que esta data em parte dos anos 30 do século passado sendo finalizada nos anos 60 comportando apenas 40.000 pessoas. A estratégia é consultar, por um plebiscito eletrônico em que os sócios votam

## O Everton Football Club em Grandes Números

<b>Everton FC</b>	
<b>Receitas Totais</b>	
R\$ 194.336.150,40	
<b>Quebra das Receitas por Origem</b>	
<i>Bilheteria</i>	R\$ 64.582.641,90
<i>Comerciais/Patrocínios/Licenciamentos</i>	R\$ 25.948.127,52
<i>Direitos de Transmissão</i>	R\$ 103.805.380,98
<b>Torcedores</b>	
<i>Número de Torcedores</i>	1.500.000
<i>Público Médio</i>	36.700
<b>Distribuição entre STH e NSTH</b>	
<i>STH</i>	23.875
<i>NSTH</i>	12.825
<i>Valor Econômico do torcedor</i>	R\$ 129,56
<i>% Salário Mínimo Inglês</i>	4%
<i>Rendimento Médio do Torcedor em Dia de jogo</i>	R\$ 70,39
<i>Valor do torcedor na Exposição em TV</i>	R\$ 69,20
<i>Receita Comercial gerada por torcedor</i>	R\$ 17,30
<i>Taxa de Ocupação média de Arena</i>	91%

Tabela 11 : Quadro resumo de receitas do Everton F.C. - Fonte : Everton F.C; FAPL (2006)

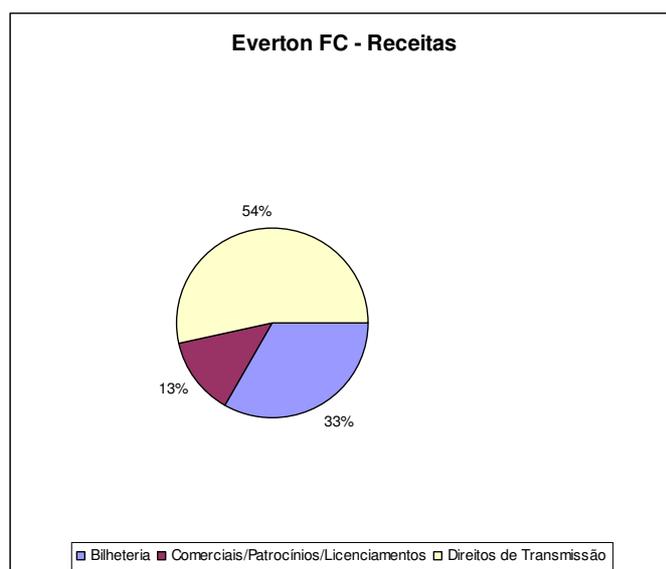


Figura 23 : Distribuição de receitas do Everton F.C. – Fonte : Everton F.C.

### 5.3. Fatos sobre o Ambiente de Negócio Futebol Inglês

O futebol inglês hoje pode ser considerado um sucesso mercadológico, porém nem sempre foi assim. Há pouco mais de vinte anos o futebol inglês convivia com problemas bem similares com os enfrentados no futebol brasileiro, evidenciados pelo distanciamento do público e conseqüente pobre desempenho financeiro.

Os estádios eram desconfortáveis, inseguros e focos de violência, predominavam estruturas sem nenhuma segurança, conforto e lotadas, era a época das gerais (*general admission*)

onde se assistia aos jogos em pé e em concentração de pessoas por metro quadrado que impedia qualquer possibilidade de prover aos torcedores serviços de conveniência, inclusive as mais básicas. O instituto Sir Norman Chester, da Universidade de Leicester, apresenta quadro resumo das grandes tragédias do futebol inglês em sua história:

Ano	Estádio	Ocorrência	Resultados
1902	Ibrox Park	Arquibancada cede e cai	50 mortes, 500 feridos
1914	Hillsborough	Parede cai	80 feridos
1914	Turf Moor	Super lotação	1 morte
1946	Burnden Park	Alambrado cede e cai	33 mortes, 400 feridos.
1957	Shawfield	Alambrado cede e cai	1 morte, 50 feridos
1961	Ibrox Park	Super lotação e alambrado cai	2 mortes
1971	Ibrox Park	Incêndio	66 mortes, centenas de feridos
1985	Valley Parade	Parede cai	56 mortes, centenas de feridos
1985	St. Andrews	Parede cai	1 morte
1989	Hillsborough	Super lotação e esmagamento do público	96 mortes, centenas de feridos.

Fonte: Instituto Sir Norman Chester, Leicester University (1995)

Tabela 12 : Maiores manifestações da violência em estádios ingleses – Fonte : Instituto Sir Norman Chester, Leicester University (1995)

No entanto, tal ambiente desconfortável e inseguro, se constituía em terreno fértil para conflitos e acidentes advindos da lotação. A maior tragédia veio em 1989, em Hillsborough, A "Tragédia de Hillsborough" ocorreu em 15 de abril de 1989 no Estádio de Hillsborough, em Sheffield (Inglaterra). Na ocasião, 96 torcedores foram esmagados contra as grades das arquibancadas do estádio. A tragédia aconteceu durante o jogo entre Liverpool FC e Nottingham Forest, válido pelas semifinais da Copa Associação da Inglaterra. Os 96 mortos torciam pelo Liverpool.

As investigações apontaram que a tragédia não foi causada por ação violenta por parte dos torcedores. As causas foram a superlotação do estádio e seu péssimo estado de conservação. O local descumpria as normas de segurança.

A "Tragédia de Hillsborough" aconteceu quatro anos depois da "Tragédia de Heysel", que ocorreu também durante uma partida do Liverpool FC, e que fez com que o clube tomasse seis anos de suspensão pela UEFA.

Tal investigação, conduzida pelo parlamento inglês, gerou um documento de recomendações que, resumidamente, trazia as seguintes determinações:

Abolição das arquibancadas "gerais" e adoção da política *all-seated*; todos os estádios deveriam ser reformados ou reconstruídos para ter entradas e saídas amplas e cadeiras individuais.

Abolição do alambrado que separava o campo de jogo das arquibancadas;

Contratação, por parte dos clubes, de monitores especializados em controle de tumulto. Adoção, por parte das autoridades policiais, de práticas de controle de fluxo de pessoas ao invés de mecanismos meramente repressores;

Estabelecimento de datas para que os clubes das diversas divisões se adequassem a esta determinação, os clubes da 1.a divisão, por exemplo tiveram que aderir às novas regras a partir da temporada 1995-1996.

Os clubes ingleses necessitavam de financiamento externo para poder executar as obras de adequação ou mesmo de reconstrução de seus estádios, muitos deles bastante antigos. O mecanismo encontrado foi o da renúncia fiscal por parte do governo inglês quanto às apostas do próprio futebol, durante os cinco anos entre o Relatório Taylor, que determinou tais mudanças e o prazo final da adequação, a taxa de 2.5% das apostas feitas no futebol foi repassada para os clubes para a execução das obras. .

Tais medidas, além de seu objetivo principal, que era o de evitar que novas tragédias acontecessem acabaram por criar uma infra-estrutura de qualidade, confortável e segura, que a “nova economia” do futebol inglês soube aproveitar para angariar mais público, mas não é só isso que aconteceu.

Os maiores clubes ingleses, ao criarem a Premier League em 1992, buscavam melhores valores nos direitos de transmissão. Muito do valor crescente do futebol inglês, nos dias de hoje, se atribui aos investimentos das emissoras de televisão em sua promoção e na configuração de produtos de consumo, como os sistemas “pay-per-view”, por exemplo. Aproximados 33% da receita dos clubes advém das receitas de televisão hoje em dia, segundo o relatório Money Football League, da Deloitte, Touché e Komatsu. Vem daí um paradoxo interessante do futebol inglês, que pressupõe alguns riscos, é a classe média que freqüenta os estádios e a classe trabalhadora, em sua maioria, assiste aos jogos pela televisão em sistemas “pay-per-view”. A FAPL (Football Association Premier League) conduz pesquisa ano a ano para entender o perfil dos freqüentadores dos estádios obtendo os seguintes dados.

	AB	C1	C2	DE
Temporada/Público	Classe Média Alta	Classe Média Baixa	Trabalhador Especializado	Classe Trabalhadora/Subsistência
2005/2006	48%	24%	18%	10%
2004/2005	46%	25%	18%	10%
2003/2004	45%	27%	18%	10%
2002/2003	46%	23%	20%	11%

Tabela 13 : Perfil socioeconômico dos freqüentadores dos estádios ingleses - Fonte : FAPL Fan Survey (2005/2006)

Giullianotti (2002) adverte para a perda de atmosfera, fator chave de sucesso do produto futebol, que a migração de público causa no espetáculo em si, as pessoas de condição socioeconômica mais favorável não são capazes de gerar o clima tenso e festivo ao mesmo tempo em que as pessoas oriundas das classes trabalhadoras, tal afirmação advém da própria observação, não de preconceitos e estereótipos estabelecidos, porém, por aspectos de regulamentação e por força de lei, as gerais (*grandstands*) permanecerão no passado.

Estabelece-se aí uma questão problema que o futebol inglês terá que resolver nos próximos anos, a mesma pesquisa FAPL Fan Survey aponta que a média de idade da maioria dos freqüentadores dos estádios ingleses é de 43 anos de idade, entende-se que são estes que atingiram situação econômica favorável para consumir o produto futebol plenamente, o futebol inglês terá, com o tempo, problemas de renovação de sua base de torcedores mantidos os preços atuais dos ingressos, os executivos entrevistados, como vimos, não tem solução imediata para o problema.

O maior aprendizado que se tem do futebol inglês é o de, por meio de uma experiência positiva de consumo nos estádios com segurança, conforto e serviços associados, faz com que o desempenho do clube seja um dos menos importantes fatores de decisão em freqüentar os estádios ingleses como podemos verificar no quadro abaixo quando da resposta à pergunta “razões para ir ao estádio” :

<b>Razões para Ir ao Estádio</b>	
<b>É o meu clube local</b>	51%
<b>Influência Parental</b>	43%
<b>Influência de familiares e amigos</b>	27%
<b>Como meu time joga</b>	22%
<b>Ter visto na televisão</b>	10%
<b>O clube tem sucesso</b>	10%
<b>Boas Instalações no estádio</b>	10%
<b>Para ver um atleta em particular</b>	8%
<b>Mais tempo livre para tal</b>	7%
<b>Outros</b>	12%

fonte : FAPL Fan Survey (2005/2006)

Tabela 14 : Razões para ir ao estádio – Pesquisa da FAPL – Fonte : FAPL Fan Survey (2005/2006)

Mais do que isso, 91% dos freqüentadores de estádios ingleses dizem adquirir, nas lojas oficiais dos clubes produtos associados à marca como, por exemplos, as camisas oficiais dos clubes e demais produtos como DVD's, kits promocionais, pacotes de associação ao clube dentre outra diversa gama de produtos.

As boas acomodações também fazem com que 30% dos torcedores se programe para chegar ao estádio com antecedência, em média duas horas antes dos jogos, para fazer refeições, ir ao bar do estádio, à loja, enfim, consumir e realmente viver a experiência social de freqüentar o estádio de seu clube escolhido.

Concluindo, o futebol inglês configurou uma série de atividades de conveniência para o torcedor em seus estádios potencializando o consumo do produto futebol em sua geração direta de receitas, priorizando-as; soube tirar proveito da regulamentação e das leis vigentes, como a reforma dos estádios, para posicionar o produto como uma forma segura e saudável de entretenimento.

Nem todas as ações de marketing estratégico dos clubes ingleses têm caráter exatamente deliberado, muitas emergiram de fatos externos alheios à sua vontade e que, em primeira análise, seriam ameaças mais que oportunidades, porém, o entendimento de que todas as fontes de receita são importantes e de que é necessário criar uma linha base de receitas para que a atividade seja sustentável colocam os clubes ingleses em situação muito favorável com um produto de credibilidade, seguro e que provê uma real experiência de consumo e social positivas.

## 6. Estudos de Caso – Comparação e Fechamento

A comparação da visão do ambiente de negócios dos clubes descrita nos estudos de caso apresentados, como já observado, não pode representar a pretensão de o simples importar de modelos de sucesso no exterior e tentar aplicá-los no mercado brasileiro, certamente, tal idéia esbarraria em barreiras culturais e sócio-econômicas que não devem ser desconsideradas.

Como fechamento dos estudos de caso, apresentar-se-á como os clubes brasileiros e ingleses administram cada fonte de receita, materializada por componentes do marketing mix de serviços em formato comparativo e como se dá o relacionamento com cada participante desta cadeia de valor.

### ***Fornecedores***

Entendendo como principal fornecedor o atleta profissional o grande hiato entre o futebol inglês e brasileiro já começa pelo fato dos clubes brasileiros entenderem a cessão de direitos federativos como uma receita, mesmo que não operacional e que na maioria dos clubes e exercícios, fundamental para o equilíbrio financeiro.

Porter (1986) ressalta, como já visto, que os trabalhadores, por seu elevado grau de especialização, podem vir a ter elevado poder de barganha, no futebol esse fenômeno emerge com força. Os atletas brasileiros encontram vasta oferta de trabalho no exterior tanto em mercados entendidos como importantes como o europeu ocidental quanto em mercados emergentes; tal oferta em excesso, gerou, nos últimos anos, importante explosão de custos salariais nos departamentos de futebol dos clubes brasileiros em uma tentativa de retenção de seus atletas.

Os clubes ingleses, ao contrário se apresentam como compradores e o poder de barganha tende ao maior equilíbrio; apenas atletas considerados de primeira linha possuem poder de negociação majorado ao passo que atletas emergentes, vindos muitas vezes de países pobres, se sujeitam a contratos menos favoráveis para construir trajetória na Premier League. Os clubes de maior desempenho, aqueles que tradicionalmente se qualificam para as competições continentais detêm maior atratividade para estes atletas pois provêem maior oportunidade de exposição e de trajetória de carreira equilibrando seu poder de negociação.

### ***Compradores – Patrocinadores Publicitários e Técnicos***

Os diversos compradores do produto futebol seguem motivações das mais variadas referentes ao seu negócio tanto no Brasil como na Inglaterra sendo necessário descrever algumas de suas motivações primordiais caso a caso.

Os patrocinadores no Brasil buscam grande exposição midiática sendo esta sua principal motivação, as próprias formas de mensuração deste retorno, como o já citado relatório da Informídia, leva ao entendimento de que este é o principal viés do patrocínio publicitário.

Tal entendimento gera a percepção do pouco valor agregado ao patrocínio. Os potenciais patrocinadores, sabedores da estrutura de custos e receitas dos clubes brasileiros de futebol exercem seu poder de barganha forçando as cotas de patrocínio para abaixo do valor potencial.

Este viés, puramente midiático, também encontrou eco nos primórdios desta prática na Inglaterra, a grande diferença, no entanto, reside no fato de que a *English Premier League* é um produto de grande credibilidade no cenário do futebol o que dá aos clubes ingleses grande poder de negociação além do fato deste campeonato ser transmitido para vários países com grande aceitação do público.

Além desta penetração global, o futebol inglês dá a seus patrocinadores imensas oportunidades aos patrocinadores de pôr em prática outras vertentes naturais do patrocínio como relacionamento com clientes e fornecedores em camarotes corporativos, ações de promoção de seus produtos nos estádios e no seu entorno além da construção, por meio da associação ao esporte, de um posicionamento simpático junto à comunidade.

Brooks (1994) observa que o montante de recursos destinados pelas empresas para patrocínio esportivo é finito, os clubes de futebol e demais modalidades esportivas, ou até mesmo atividades culturais, concorrem por estes recursos de forma acirrada, sabedores deste fato e recorrendo a Porter (1986), que observa que o comprador que conheça a estrutura de custos do fornecedor detenha maior poder de barganha, é claro e plenamente visível que o patrocinador, ao perceber a situação financeira dos clubes brasileiros empreenderá esforços para pagar a menor quantidade possível.

O que podemos concluir é que no Brasil, o futebol brasileiro está abaixo de seu potencial de geração de receita quanto à questão patrocínio pela pouca exploração das demais motivações do patrocínio esportivo e técnico além de oferecer um produto de menor credibilidade, o que, pelo fator risco, normalmente traz as receitas para baixo.

### ***Compradores – Televisão e Público***

As receitas de televisão aparecem como predominantes, assim como a cessão de direitos federativos, como a fonte predominante de receita dos clubes de futebol brasileiro, Aidar e Leoncini (2002) atribuem a esta fonte predominante como a geradora de um efeito anestésico nos dirigentes que passam a negligenciar as demais fontes.

O futebol inglês tem na televisão um parceiro de negócios, Elstone do Everton F.C. observou em sua entrevista ao autor da pesquisa que a televisão e o futebol desenvolvem uma relação simbiótica traduzida de maneira relativamente simples: os estádios cheios e um ambiente festivo dão credibilidade ao produto futebol; portador desta credibilidade o futebol tem maior poder de negociação frente às emissoras de televisão que, por sua vez, consegue melhores cotas de publicidade em uma relação de poder de barganha equilibrada e de ganhos mútuos.

O público do futebol inglês, auxiliado por uma estrutura de prestação de serviços de boa qualidade, responde efetivamente à boa oferta tanto no freqüentar os estádios como em consumi-lo por meio da televisão. Os horários dos jogos ingleses são confortáveis para o torcedor e as emissoras de televisão pouco interferem neles.

No caso brasileiro recorre-se a Porter (1986) quando se invoca tanto o conhecimento da estrutura de custos como a parcela de contribuição das receitas dos clubes brasileiros para que as emissoras de televisão exerçam forte poder de barganha.

Tal poder de barganha se reflete em mudanças de calendário, horários de jogos desconfortáveis para o torcedor tirando credibilidade do futebol brasileiro além de prejudicar os clubes em sua arrecadação com venda de ingressos.

O público reage a esta deterioração da experiência deixando de ir aos estádios e acompanhando os jogos por meio da televisão e até migrando para outras formas de entretenimento, desta forma, observa-se que o consumidor, ao invés de aprofundar seu consumo subindo no modelo da escada rolante proposto por Mullin (2004) acaba por se afastar de sua paixão.

### ***Produto futebol – Posicionamento Percebido***

Tanto no Brasil como na Inglaterra, a questão do posicionamento do produto futebol remetem ao seu apelo global, ou seja, de sua relevância em todas as classes sociais e que encontra eco independentemente de grau de instrução ou outra qualquer variável de segmentação. Esta percepção é um dos poucos pontos em que existe unidade de discurso dentre os profissionais dos clubes estudados.

Silva (2005) atribui o nascimento da paixão pelo esporte e mais especificamente por um clube de futebol como um fenômeno da construção da vida social de um indivíduo, como mecanismo de inserção, da absorção de valores sociais advindos da família e do círculo social no qual o indivíduo se insere.

É curioso observar que tanto no Brasil como na Inglaterra, o produto futebol encontrou eco nas camadas populares, menos favorecidas economicamente, para evoluir de um esporte puramente de elite para o fenômeno de consumo em que se tornou. Em resumo, tanto no Brasil como na Inglaterra, o produto é o mesmo, entretenimento por meio da identificação com um ideal, pela busca do pertencimento e de uma instituição vitoriosa que o represente, porém uma disjunção entre o futebol inglês e brasileiro ocorreu de vinte anos para cá.

O futebol inglês, como já citado, sofreu transformações motivadas por aspectos legais e regulatórios após a tragédia de Hillsborough e da política "all seated". Os desconfortos nos estádios, e sobretudo os riscos, eram exatamente os mesmos que se observam no Brasil hoje.

A diferença fundamental é que o futebol inglês, organizado como produto e administrado profissionalmente, aproveitou-se da oportunidade que a reforma obrigatória dos estádios trouxe para criar uma experiência de consumo positiva enquanto que no Brasil se deu o sucateamento dos estádios e de seu entorno.

Nos dias atuais, apesar do apelo global acima citado, no Brasil observa-se que o consumo do produto futebol é uma experiência árdua e sacrificante mesmo não sendo barata. Tal experiência encontra eco apenas nos mais fanáticos, tendencialmente de poder de consumo mais baixo ao passo que na Inglaterra, a perda de atmosfera, descrita por Giulianotti (2002), e o preço dos ingressos trouxe a classe média aos estádios. Ambos os modelos apresentam seus riscos, porém, no curto prazo, o futebol inglês consegue atender de forma economicamente mais efetiva todo o seu mercado.

### ***Pessoas e Processos***

Investir em estruturas e processos é uma decisão estratégica diretamente ligada à importância dada pelo clube às receitas geradas pelo relacionamento com o público consumidor, tanto para o consumo do produto futebol in loco como o consumo de produtos físicos nas lojas temáticas do clube, tanto em seus estádios como fora.

É neste aspecto que o futebol inglês se mostra em estágio mais avançado. Shilbury (2003) ressalta que as facilidades encontradas em uma arena, ou os serviços associados, constituem importante ponto de preocupação pois é a convergência do marketing com as operações.

Lovelock (2006) define o acompanhamento de uma competição esportiva como um serviço de alto contato com o cliente e que processos mal elaborados tendem a resultar em uma entrega de baixa qualidade, gerando frustração e clientes aborrecidos.

Não há como negar que os processos de compra de ingressos no Brasil são muito mal estruturados, poucos pontos de venda funcionando apenas em horário comercial, longas filas e muito desconforto. Vencido este obstáculo, a qualidade das acomodações no Brasil deixa muito a desejar além dos serviços prestados na arena e em seu entorno. Assistir a uma partida de futebol no Brasil requer esforços inimagináveis em uma relação de consumo saudável; isto mostra a pouca prioridade que esta receita na agenda dos clubes de futebol brasileiros. Vem a questão, tem pouca prioridade por representar pequena parcela do todo ou o contrário? O que não temos como negar é que enquanto a Inglaterra criou condições para que a receita de bilheteria fosse significativa, o futebol brasileiro simplesmente a relega a segundo plano.

Outra crítica possível é a de que o consumo in loco do futebol representa a maior oportunidade de contato com o consumidor podendo-se daí fomentar novas formas de relacionamento e geração de consumo, dever-se-ia aproximá-lo do clube, não afastá-lo.

## ***Apresentação***

O item apresentação tem grande correlação com o anterior pois alguns dos aspectos da arena, como nos lembram Wakefield e Blogget (1996) ao concluírem que uma arena que tenha um bom apelo estético, boas acomodações e limpeza adequada influem decisivamente na qualidade do percebida do evento esportivo como um todo melhorando a experiência de consumo.

O cenário inglês, sob influência de aspectos legais e regulatórios, transformaram suas arenas em importantes centros de receita. A taxa de ocupação das arenas inglesas na Premier League supera os 90% de média, o desempenho dos times mandantes não afeta as médias de público como vemos no Brasil e a qualidade das arenas e das acomodações tem significativa contribuição para a ocorrência deste fenômeno.

Além do potencial de atração pela qualidade e conforto, as arenas inglesas oferecem oportunidades de obtenção de receitas por meio da locação de espaços para camarotes corporativos, festas de aniversário, casamentos (muito mais comum que se possa imaginar) , batizados e convenções empresariais.

Existe imensa preocupação na Inglaterra em utilizar espaços do estádio para comunicar, ou lembrar, seu público de seu legado tais como conquistas anteriores, sua identidade visual, enfim, seu patrimônio.

Muitos importantes clubes brasileiros importantes não tem estádio próprio, tal fato lhes confere posição competitiva desfavorável, como visto anteriormente, os locadores de estádios, sejam outros clubes ou o poder público, lucram boas quantias com essa locação. Tal situação, além dos desembolsos supracitados, impede os clubes de obterem receitas com a múltipla utilização das arenas como no caso dos clubes ingleses e alguns clubes brasileiros como o São Paulo F.C., por exemplo.

## ***Preço***

Tanto no futebol inglês como no brasileiro, os preços de ingressos e produtos licenciados subiram de duzentos a trezentos por cento nos últimos trinta anos, descontadas as inflações dos dois países. Contudo, os estádios ingleses estão cheios e os estádios brasileiros estão vazios.

De ambos ambientes de negócio, percebe-se claramente a inelasticidade da demanda do produto futebol em relação ao preço. Elementos como a paixão, o desempenho e atualmente, a experiência de consumo são os fatores primordiais que levam o consumidor a se aproximar ou se afastar do futebol. Na Inglaterra, a majoração dos preços e melhora da qualidade das acomodações e entorno nos estádios ingleses levou a uma migração de público, porém Giulianotti (2002) atribui à invasão dos “ricos bobos” nos estádios do que o preço do ingresso em si. No Brasil, a ameaça de violência aparece , seguida da má qualidade dos serviços prestados, como o fator mais importante de afastamento do público em relação ao futebol.

## ***Promoção***

Preocupação comum entre os clubes de futebol tanto brasileiros como inglês, a comunicação nunca ocupou, no entanto, prioridade na administração destes. Elstone do Everton F.C. em entrevista de pesquisa atribui ao futebol o rótulo de “desleixado” citando que o pensamento predominante sempre foi o que bastasse abrir as portas do estádio em dias de jogos para que as pessoas viessem até ele para acompanhar o evento.

A modernidade trouxe o acesso a diversas outras formas de entretenimento e o futebol teve de passar a dar prioridade maior à comunicação. No marketing do esporte a comunicação se dá por diversos meios partindo de diversas fontes, o endosso de atletas, dirigentes e outras personalidades do meio.

Tanto clubes brasileiros como ingleses tem hoje, preocupação em fomentar a comunicação entre os clubes e seu público. O meio mais comum, mas não único, tem sido o meio eletrônico por meio da geração de conteúdo exclusivo onde o público busca informações sobre o dia-a-dia de clube, relatos de jogos, imagens e vídeos.

## ***Fechamento dos Estudos de Caso***

Não há dúvidas que os clubes ingleses administrem seu composto de marketing com maior eficiência que os clubes brasileiros. O principal aprendizado que advém do futebol inglês é o da diversificação de receitas levada às últimas conseqüências ao passo que no Brasil vemos a priorização de algumas fontes de receita em detrimento de outras.

O impacto econômico da dependência dos clubes brasileiros de algumas fontes de receita traz impactos econômicos severos ao futebol do Brasil deixando-o fragilizado nas negociações, sobretudo com as emissoras de televisão.

Naturalmente pode-se invocar a ressalva que o ambiente socioeconômico inglês é mais favorável que o brasileiro, em números absolutos esta diferença é flagrante, porém, pode-se argumentar que a estrutura de custos é mais favorável aos clubes brasileiros e que as diferenças socioeconômicas não são suficientes para negligenciar fontes de receita que podem atingir patamares tão significativos como a receita de bilheteria e a venda de produtos licenciados, espaço este ocupado em grande parte por produtos falsificados e piratas.

A estratégia de privilegiar algumas fontes de receita em detrimento de outras traz leva o futebol brasileiro a um cenário pouco favorável quando da negociação de patrocínios e cotas de transmissão televisiva, levando os clubes a aceitarem valores abaixo do potencial de geração de receitas.

Desta forma, responde-se à primeira questão proposta desta pesquisa concluindo que os clubes de futebol brasileiro não administram todos os seus componentes do marketing mix de

forma eficiente e de forma integrada para maximizar suas receitas. A configuração empresarial, novamente ressaltando, é desenhada para satisfazer a necessidade de comercializar direitos federativos e atender às demandas das emissoras de televisão apenas enquanto que as receitas de bilheteria e de venda de produtos licenciados ficam como ações complementares sem a devida prioridade. Aqui neste ponto cabe um exemplo curioso e inexplicável; em clara falta de sintonia com o mercado, se comercializam camisas oficiais de clubes como S.C. Corinthians Paulista e São Paulo F.C. e de outros grandes clubes do futebol brasileiro a cento e cinquenta reais, um terço do salário mínimo brasileiro; este mesmo valor é cobrado por uma camisa oficial de um clube inglês, quarenta libras, ou aproximados dois e meio por cento do salário mínimo inglês.

Respondendo à segunda questão proposta desta pesquisa nota-se que para o futebol brasileiro os impactos econômicos são brutais; os clubes brasileiros gabam-se de ter grandes contingentes de torcedores, as maiores torcidas do mundo dadas as dimensões continentais do Brasil, porém quando o assunto é o valor econômico de cada torcedor a bem pouco do que se vangloriar.

No ambiente brasileiro, um torcedor do São Paulo F.C. rende ao clube pouco mais de seis reais, ou pouco mais de um mais ponto sete pontos percentuais do salário mínimo enquanto que o torcedor do S.C. Corinthians Paulista rende pouco mais de meio ponto percentual de salário mínimo ao ano, como vemos no quadro comparativo abaixo.

				
	<b>Arsenal FC</b>	<b>Everton FC</b>	<b>São Paulo F.C.</b>	<b>S.C. Corinthians Paulista</b>
<b>Receitas Totais</b>	R\$ 538.720.000,00	R\$ 194.336.150,40	R\$ 108.672.000,00	R\$ 82.288.000,00
<b>Quebra das Receitas por Origem</b>				
<b>Bilheteria</b>	R\$ 178.640.000,00	R\$ 64.582.641,90	R\$ 18.536.000,00	R\$ 9.290.000,00
<b>Comerciais/Patrocínios/Licenciamentos</b>	R\$ 137.760.000,00	R\$ 25.948.127,52	R\$ 40.569.000,00	R\$ 29.833.000,00
<b>Direitos de Transmissão</b>	R\$ 222.320.000,00	R\$ 103.805.380,98	R\$ 27.778.000,00	R\$ 22.354.000,00
<b>Cessão de Direitos Federativos</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 21.789.000,00	R\$ 20.811.000,00
<b>Contingente de Torcedores</b>				
<b>Número de Torcedores</b>	2.600.000	1.500.000	13.140.000	23.760.000
<b>Público Médio</b>	60.000	36.700	20.000	14.170
<b>Valores Econômicos</b>				
<b>Valor Econômico do torcedor</b>	R\$ 207,20	R\$ 129,56	R\$ 6,61	R\$ 2,59
<b>% Salário Mínimo Inglês Brasileiro</b>	6%	4%	1,74%	0,68%
<b>Rendimento Médio do Torcedor em Dia de jogo</b>	R\$ 119,09	R\$ 70,39	R\$ 33,10	R\$ 23,41
<b>Valor do torcedor na Exposição em TV</b>	R\$ 85,51	R\$ 69,20	R\$ 2,11	R\$ 0,94
<b>Receita Comercial gerada por torcedor</b>	R\$ 82,98	R\$ 17,30	R\$ 3,09	R\$ 1,26
<b>Taxa de Ocupação média de Arena</b>	100%	91%	29%	35%

Tabela 15 : Quadro Comparativo de Receitas e de valor econômico do torcedor – Organização própria

Além destes números, a distribuição mais uniforme das receitas ajuda a amparar o clube inglês para um eventual período de baixo desempenho esportivo tirando a imponderabilidade do campo de jogo do ambiente de negócios o que possibilita o planejamento de longo prazo.

Pode-se verificar que o modelo de administração do futebol brasileiro e a constante migração de fontes principais de receita são claras adaptações, com base no melhor esforço, das mudanças ambientais do negócio em si ao invés de ações planejadas de longo alcance; seduzidos pela nova fonte de recursos, os dirigentes do futebol brasileiro encontraram dificuldades em orientar suas organizações a maximizar a lucratividade por meio da diversificação de receitas obtendo de cada uma seu máximo.

O resultado disso é claro, sobretudo se comparado à realidade inglesa, o desbalanceamento da parcela de contribuição de cada uma das fontes de receita traz poder à receita predominante quando de uma negociação e é claro que uma fonte de receita é insuficiente para manter a operação de um clube de futebol sustentável.

Um torcedor inglês do Arsenal F.C. gera aproximados 6% de um salário mínimo inglês por ano de receita a seu clube ao passo que um torcedor do Everton F.C. gera, nesta mesma forma de cálculo, 4%. Este cálculo prevê que clubes com maior contingente de torcedores conseguirá melhores cotas de televisão, patrocínios e, tendencialmente, terá maior número de unidades vendidas de seus produtos licenciados, sejam quais forem.

Os clubes brasileiros, detentores das maiores torcidas do mundo, tem valor econômico unitário de seus torcedores muito reduzido já com os devidos filtros que as diferenças socioeconômicas entre os dois países impõe. Um torcedor do São Paulo F.C., clube de bons resultados esportivos e financeiros, tem de cada torcedor a contribuição de pouco mais de 1,74% de um salário mínimo brasileiro por ano ao passo que no Corinthians esse número chega apenas aos 0,68%, é pouco face o mercado potencial imenso que o Brasil representa conforme o quadro resumo acima.

Recorre-se a Aidar e Leoncini (2002) para lembrar o percurso e a mudança das fontes de receita principais e os impactos na administração do composto de marketing dos clubes de futebol mundial:

Era do Estádio: toda a operação girava em torno da receita de bilheteria, aspecto mais puro do consumo do produto futebol surgindo desta fase a ligação do clube com seu torcedor e todas as suas implicações e benefícios. Tanto no Brasil como na Inglaterra os preços dos ingressos eram baixos porém suficientes para sustentar as operações.

Era da Televisão Tradicional: Os sistemas de transmissão pública passaram a transmitir jogos de futebol sem se pagar nada aos clubes de futebol, surgiram deste advento os primeiros patrocinadores por meio de placas de publicidade nos estádios de forma que pudessem ser capturadas pelas câmeras de televisão. Como prevenção para eventual perda de público nos estádios os jogos não eram transmitidos para a praça onde eram realizados, prática que perdura até os dias atuais, exceto em sistemas pay-per-view.

Era dos Patrocinadores: Começo do uso de publicidade nas camisas dos clubes de futebol, amplas discussões se deram sobre o quanto tal prática maculava os símbolos dos clubes

descaracterizando o patrimônio destes. Os números venceram o conservadorismo de alguns passando esta a ser importante fonte de receitas tanto no Brasil como na Inglaterra, empresas de material esportivo, buscando apenas incremento de vendas, passaram a ocupar importante espaço no material esportivo dos clubes ocupando, por vezes, até mais espaço que o próprio escudo do clube.

Era da Nova Mídia: época onde as emissoras de televisão passaram a pagar verdadeiras fortunas para transmitir os jogos, estima-se que um clube brasileiro considerado grande, ou seja, que tenha um contingente de torcedores que o coloque entre os cinco primeiros deste ranking receba o equivalente à renda gerada por quarenta mil pagantes. Como visto anteriormente, esta não é a maior fonte de receita atual dos clubes brasileiros porém é a mais perene. O poder de negociação da televisão é tão elevado que influi na disposição dos jogos no campeonato em data e hora prejudicando a receita de bilheteria com jogos começando em horários pouco confortáveis para o torcedor. Diferentemente disto observa-se o extremo cuidado da Liga Inglesa e das emissoras de televisão em manter a credibilidade do produto futebol inglês por meio de organização impecável e a preocupação em manter os estádios cheios para melhor percepção do produto, a queda de braço brasileira em oposição ao trabalho conjunto com benefício mútuo do futebol inglês.

Era da Transferência de Atletas: Fenômeno pouco recente, sendo esta uma contribuição adicional do autor desta pesquisa em relação à análise de Aidar e Leoncini (2002), já que desde os anos trinta atletas brasileiros desenvolveram carreira na Europa mediante remuneração. A transferência de atletas para o exterior mediante remuneração pela cessão de seus direitos federativos numericamente é a maior fonte de receita dos clubes de futebol brasileiro hoje em dia, apenas não se pode considerar a predominante pela sua intermitência, não é em todos os anos que se terá atletas com desempenho bom o suficiente para gerar interesse dos demais clubes, porém, é fato que nenhum clube brasileiro é capaz de equilibrar suas contas sem esta receita como visto anteriormente ao passo que o futebol inglês, ou europeu no geral, é um dos principais compradores e raramente obtém receitas desta fonte, porém, ao adquirir atletas de países de menor poder econômico os adquire a “preço de matéria prima” e os transforma em ídolos capazes de gerar interesse e receita até mesmo em seus países de origem.

Observa-se neste percurso que, aos poucos, o torcedor, figura tão importante nas origens mais fundamentais do futebol teve seu papel reduzido com o passar do tempo. O jogo, evento máximo do futebol, tem se transformado quase que em um mal necessário no futebol brasileiro, uma vitrine para empresários de atletas exporem seus produtos aos clubes do exterior e um produto para lotar a grade de programação das emissoras de televisão, as dificuldades que o torcedor encontra em querer acompanhar a prática esportiva no estádio dão conta da pouca preocupação que se tem para com ele.

Como visto na pesquisa de campo no futebol inglês, a presença do torcedor em campo não é apenas importante no aspecto esportivo com seu apoio e cores, mas sim pelo fato de que nunca, no futebol inglês se esqueceu que sua presença representa o maior e melhor ponto de contato do clube com seu consumidor e de quantas oportunidades de relacionamento e geração de receitas tal

presença gera, afinal, este é o negócio do futebol, entretenimento por meio do acompanhar um evento esportivo de um clube que represente este torcedor, seja por qual motivo for.

## Considerações Finais

Não há como negar o impacto das transformações do ambiente de negócios do futebol, tanto em nível nacional como mundial no futebol brasileiro. Seu processo de mercantilização ao longo das últimas décadas é visível e se mostra, sobretudo, nas amplas possibilidades de ampliação de receitas por meio das mais diversas formas.

No futebol brasileiro, objeto desta pesquisa, o impacto da modernização que leva a uma orientação mais financeira em caráter global teve efeitos mais devastadores que propriamente benéficos.

O pouco aproveitamento das oportunidades vindas da modernidade esbarra no amadorismo da administração do futebol e em aspectos culturais. Vítima do senso comum, que impera, perpetuado por diversos participantes da cadeia de valor como o Estado, parte da imprensa e torcedores que consideram o espetáculo futebol brasileiro um bem público onde ações de preços, por exemplo, que possam subsidiar melhorias na configuração dos serviços prestados ou investidos na busca de qualidade do produto são consideradas ações quase que criminosas, “**crime contra a economia popular**” como gosta de citar o jornalista Dalmo Pessoa, da TV - Gazeta de São Paulo.

Desta mistura entre entretenimento popular e “política pública” que o futebol brasileiro é refém, uma nova orientação mais voltada à sustentabilidade se faz necessária e este processo começa por se libertar destas amarras.

O percurso que leva o futebol brasileiro ao cenário delicado em que se encontra quanto à sua sustentabilidade como atividade econômica termina por ficar muito claro quando nos remetemos à Aidar e Leoncini (2002), no capítulo cinco, quando da descrição das diversas eras onde em cada uma delas uma receita predominante emergia, saiu-se da era da bilheteria a uma era onde as receitas de direitos de transmissão e de transferência de atletas prevalecem.

A grande diferença que se percebe entre o futebol brasileiro e inglês, em sua orientação sobretudo nas duas últimas décadas, é que o futebol brasileiro, a cada nova fonte de receita a priorizou minimizando esforços na manutenção e maximização das demais receitas ao passo que no futebol inglês as novas fontes de receita foram incorporadas às receitas atuais em administrações que buscam, incessantemente, a maximização de todas elas ao mesmo tempo. Tal prática consolida o futebol inglês como um produto que, além da própria sustentabilidade financeira, tem grande credibilidade em sua organização possibilitando grandes receitas de patrocínio, direitos de transmissão televisiva e com seus estádios cheios.

Naturalmente a questão dos estádios ingleses cheios salta aos olhos e pode, aos olhos de nós brasileiros causar algum estranhamento, afinal, muitos no Brasil duvidam da própria qualidade técnica do futebol inglês o que o depreciaria como produto, no entanto, observa-se que o público inglês considera seu futebol de forma diferente, mostrando-se satisfeito não só com o produto dentro de campo mas também fora dele corroborando Branch (1992) e Mullin (2004) que ressaltam a

importância que o profissional de marketing do esporte deve dar ao entorno. Nem sempre foi assim, como visto, a transformação do futebol inglês se deve, em elevado grau, à regulamentação da arquitetura de serviços e acomodações nos estádios imposta pelo Relatório Taylor após a tragédia de Hillsborough em 1989, conforme visto no capítulo quatro e pela orientação neo-liberal da administração de Margaret Thatcher; em resumo, o futebol inglês transformou aspectos da política econômica e regulatórios em oportunidades de negócio que fomentaram seu crescimento e sua própria sobrevivência ao passo que no Brasil, os dirigentes dos clubes locais queixam-se, de forma uníssona, dos efeitos da Lei Pelé sobre suas receitas de transferências de atletas ao exterior como descrito no item 3.3.4 deste texto.

Com tantas fontes de receita diversas, cada uma delas com suas particularidades e com um perfil e estrutura de compradores tão distinta a questão de qual é o negócio principal do futebol emerge. Apesar dos números pouco alentadores vindos das bilheterias brasileiras e mesmo não sendo predominante nos clubes ingleses estudados, não há como abandonar a essência do futebol em sua missão primaz, o de prover entretenimento ao seu público por meio do acompanhamento da prática esportiva, de alto rendimento, ao vivo e em prover um real mecanismo de identidade e de pertencimento. Torcer por um clube de futebol é o único, ou um dos poucos, rótulos que uma pessoa aceita que lhe seja atribuída; não há como negar que este é o “*core business*” do futebol, em sua essência sendo as demais receitas consequência desta popularidade e apelo. De pouco adianta os clubes de futebol brasileiros terem as “maiores torcidas do mundo”, algumas até maiores que a população de importantes países se o valor econômico de cada torcedor é baixo e insuficiente até para manter suas finanças equilibradas.

Com o advento, no entanto, de negócios complementares como o patrocínio, tanto técnico como publicitário, os direitos de transmissão televisiva e a cessão de direitos federativos, o negócio principal do futebol acima descrito entrou em uma espiral decrescente perdendo participação no composto de receitas dos clubes de futebol e prioridade; prover serviços de qualidade nos estádios e criar estruturas e processos de forma a criar comodidades ao torcedor na compra de ingressos, no deslocamento aos estádios e no frequentar os estádios brasileiros continua, nos dias de hoje e com raras exceções, uma atividade absolutamente negligenciada. Muito deste fato também reside no fato dos estádios tanto públicos como privados, salvo raras exceções se encontrarem em péssimas condições de uso desde seu acesso até os assentos e as instalações sanitárias, muitos dos estádios brasileiros são antigos e de conservação difícil. Reside aí o maior erro da administração do futebol brasileiro hoje em dia, ao contrário do futebol inglês onde mesmo o desempenho ruim altera pouco a média de público, prevalece a positiva experiência de consumo e o clube como um símbolo da própria célula social onde o torcedor se insere.

As dificuldades encontradas pelo torcedor no acompanhar ao vivo os eventos esportivos de seu clube cria um fenômeno prejudicial bastante perceptível e descrito no item 3.6 desta pesquisa : o sucesso de público de um Campeonato Brasileiro depende, majoritariamente, do desempenho esportivo dos clubes de maior torcida o que traz a imponderabilidade do resultado esportivo para o ambiente de negócios, em outras palavras, o sacrifício apenas vale a pena com a promessa de um bom resultado, conhecedores deste fenômeno, os clubes tem aumentado significativamente os custos

de seus departamentos de futebol, em busca deste desempenho gerando prejuízos financeiros apenas equilibrados, com sorte, com a venda de seus principais atletas no meio ou no final da temporada. Qualquer discussão a respeito do custo dos ingressos ou do custo total de acompanhar uma partida de futebol e sua influência na presença de público cai por terra pois se observa inelasticidade da demanda em relação ao preço tanto no Brasil como na Inglaterra, no caso do Brasil a variação do preço do ingresso de 1971 a 2007 é de aproximados duzentos por cento enquanto a variação de público beira os dez por cento para baixo.

A recuperação financeira dos clubes de futebol do Brasil passa, desta forma, em trazer de volta o torcedor aos estádios. A presença do torcedor nos estádios não traz apenas a natural arrecadação com a venda de ingressos como pode se supor de forma simplista.

A presença de torcedores nos estádios representa o melhor ponto de contato do clube com seu consumidor abrindo um sem número de oportunidades tais como :

Gerar maior credibilidade do produto futebol: estádios cheios dão credibilidade a quem assiste a um espetáculo esportivo no geral, ver as arquibancadas vazias, segundo Elstone, COO do Everton F.C., gera um desconforto no espectador televisivo desvalorizando o produto, a oportunidade que advém da credibilidade é a de obter melhores cotas de transmissão televisiva;

Atividades de Ativação de Patrocínio e “*Sampling*”: Patrocinadores, tanto técnicos como puramente publicitários, tem a oportunidade de mostrar seus produtos em um ambiente emotivo e entretido onde há, naturalmente, uma propensão ao consumo pelo “desarme dos espíritos”; além disso, o patrocinador associa sua imagem à prática esportiva emprestando para seus produtos valores de apego e fidelidade que o esporte provê. As oportunidades que advém daí são o incremento das cotas de patrocínio e vendas de produtos oficiais do clube.

Receita adicional de locação de espaços: Comerciantes locais passarão a ter interesse em locar espaços comerciais nos estádios para atender às demandas por alimentação, por produtos licenciados do clube e outros serviços por parte do público presente; para os clubes que tem estádio próprio esta é uma oportunidade não apenas de receita adicional como de melhorar a experiência do torcedor em freqüentar os estádios.

Concluindo, trazer o negócio futebol para sua essência em uma volta às origens, recuperando o prazer do torcedor em freqüentar os estádios, patamar máximo de relacionamento com seu objeto de paixão tende a ser o grande mecanismo e volta ao curso da sustentabilidade financeira do futebol e colocar o produto na pauta das opções de entretenimento de todas as classes sociais do país; como visto no item 3.6 e na pesquisa de campo, tanto no Brasil como na Inglaterra, o futebol tem apelo global, permeia todas as classes sociais sem nenhum caráter excludente, é parte do patrimônio cultural do Brasil bastando uma adequada administração do composto de marketing para cada segmento criando e administrando com viés mercadológico a oferta de bens (produtos oficiais e licenciados em geral) e serviços (ingressos, programas de fidelidade, etc.) de forma a penetrar todos os segmentos de forma satisfatória e maximizar as receitas advindas de cada um dos segmentos, afinal é inadmissível que uma camisa oficial no Brasil custe o mesmo que na Inglaterra representando um terço do salário mínimo brasileiro, mas um vigésimo do salário mínimo inglês, é imperativo que se

configurem ofertas de bens e serviços que possibilitem a todas as classes sociais consumirem o produto futebol dentro da realidade brasileira, no tocante às camisas, por exemplo, espaço amplamente ocupado pela pirataria e falsificações.

Todas estas ações tomadas têm como condição a administração contínua e integrada do composto de marketing de serviços, posto já afirmado que o entretenimento por meio do acompanhar o esporte se caracteriza como tal, em planos complexos, não necessariamente de longo prazo, mas de logo alcance com ofertas voltadas, desde pacotes de associação até produtos promocionais para todos os segmentos da sociedade.

É desta forma que se poderá gerar receitas de forma saudável e sustentável para que os clubes de futebol brasileiro não precisem se submeter às condições de quem negocia seus contratos em posição desfavorável como é a negociação com emissoras de televisão, patrocinadores, fornecedores de material esportivo e demais participantes da cadeia de valor e que consiga reter seus ídolos mais tempo em suas fileiras, até para que haja tempo de seus atletas transformarem-se em tal obtendo os benefícios potenciais que o ídolo pode trazer.

Esta pesquisa impele o próprio autor e demais pesquisadores a abrir novas frentes de investigação em relação à administração mercadológica do esporte brasileiro como um todo, mais especificamente o futebol. O Brasil, como se sabe, será sede da Copa do Mundo de 2014; sabe-se também, que os estádios brasileiros terão que passar por reformas profundas para atender às normas da FIFA ou que até terão que ser substituídos por novos, uma frente de pesquisa possível é investigar, sob a luz da teoria financeira, quais as formas de tornar estes investimentos exequíveis e rentáveis, preferencialmente, sem o financiamento público que traz vícios e riscos associados; esta frente também traz a oportunidade de mostrar o quanto o torcedor estará sensível à essa mudança e se estará disposto consumir, de forma mais intensa, o produto futebol de forma a remunerar tais investimentos, eventualmente também sob a luz de propostas mais recentes como a Economia da Experiência.

Outro desafio de pesquisas futuras passa por estudar, sob a luz de teorias associadas ao Marketing de Serviços e à Tecnologia da Informação, a comunicação por meio das novas mídias, a potencial criação de programas de relacionamento como programas sócio-torcedor, já existentes tanto no Brasil como na Inglaterra podendo-se incorporar práticas e ferramental de CRM (*Customer Relationship Management*), e torná-los independentes do desempenho esportivo das equipes em campo buscando a perenização destas receitas com o objetivo de criar um nível base de receitas de forma a sustentar a operação.

## Referências Bibliográficas

**AIDAR, ANTÔNIO CARLOS K.; LEONCINI, MARVIO PEREIRA; OLIVEIRA JOÃO JOSÉ;** A nova gestão do Futebol, Rio de Janeiro-RJ – Editora FGV; 2002.

**ANDREWS, DAVID L.; MASON, DANIEL S.; SILK, MICHAEL L.;** Qualitative Methods in Sport Studies, Oxford-UK, Berg, 2005.

**BOURG, JEAN FRANÇOIS; GOUGET, JEAN-JACQUES;** Economia do Esporte, Bauru-SP, EDUSC, 2005.

**BRANCH, D.;** Rethinking sport's product position and program concept; Sport Marketing Quarterly, Sidney-Austrália, 1992.

**BROOKS, CHRISTINE M;** Sports Marketing – Competitive Business Strategies for Sports; New York-NY-EUA, Prentice Hall, 1994.

**COAKLEY, JAY; DUNNING, ERIC;** Handbook of Sports Studies – SAGE, London-UK; 2006.

**CRAVENS, DAVID W.; PIERCY, NIGEL F.;** Strategic Marketing – 7th. Edition, Nova York-NY-EUA, Ed. McGraw Hill, 2003.

**DA MATTA, ROBERTO;** Esporte na Sociedade: um ensaio sobre o futebol brasileiro. In : DA MATTA, ROBERTO (org.), Universo do Futebol: esporte e sociedade brasileira, Rio de Janeiro-RJ, Pinakothke, 1982.

**DE VITO, J.A.;** The Essentials of Human Communication, New York-NY-EUA, Addison Wesley Longman, 1999.

**DRANOVE, DAVID; MARCIANO, SONIA;** Estratégia-Conceitos, Ferramentas e Modelos para Profissionais, São Paulo-SP, Atlas, 2007.

**FOER, F.;** Como o Futebol explica o mundo:um olhar inesperado sobre a globalização, Rio de Janeiro-RJ, Jorge Zahar Editor, 2005.

**FOOTBALL ASSOCIATION PREMIER LEAGUE**; Fan Survey-2005/2006, FAPL, London-UK, 2006.

**FUNK, D.; HAUGTVEDT, C.; HOWARD D.**; Contemporary Attitude Theory in Sport: Theoretical Considerations and Implications, *Sport Management Review*, 3 (2), pp.125, 2000.

**FUNK D.; JAMES J.**; The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an individual's Psychological Connection to Sport, *Sport Management Review* 4 (2), and pp.119.

**GEERTZ, CLIFFORD**; A interpretação das Culturas, Rio de Janeiro-RJ, Guanabara Koogan, 1989.

**GIDDENS, ANTHONY**; As conseqüências da Modernidade, São Paulo-SP, UNESP, 1991.

**GIULIANOTTI, RICHARD**; Sociologia do Futebol, São Paulo-SP, Nova Alexandria, 2002.

**GOLDEN GOAL SPORTS VENTURES**; É Disso que o Povo Gosta - Uma Análise Sobre Demanda no Futebol Brasileiro e as Razões que Levam Público ao Estádio, Rio de Janeiro-RJ, Golden Goal, 2007.

**GRAHAM, STEDMAN**; The ultimate guide to sports marketing, New York-NY-EUA, McGraw Hill; 2001

**GRATTON, CHRIS; JONES, IAN**; Research Methods for Sport Studies, Abingdon-UK, 2004.

**GRELLET, CELSO**; O Marketing do Futebol. IN: AIDAR, ANTÔNIO CARLOS K.; LEONCINI, MARVIO PEREIRA; OLIVEIRA JOÃO JOSÉ; A nova gestão do Futebol, Rio de Janeiro-RJ – Editora FGV; 2002.

**GRÖNROOS, Christian**; Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

**GURGEL, ANDERSON;** Futebol S/A – A Economia em Campo, São Paulo-SP, Editora Saraiva, 2006.

**HELITZER, MELVIN;** The Dream Job-Sports-Publicity, Promotion and Marketing 3.a ed., University Sport Press, 2000.

**IPSOS/MARPLAN; SPORTV;** Dossiê Esporte, São Paulo-SP, 2006.

**KASZNAR, ISTVAN K.; GRAÇA FILHO, ARY S.;** Estratégia Empresarial-Modelo de Gestão Vitorioso e Inovador da Confederação Brasileira de Voleibol, São Paulo-SP, Makron Books do Brasil, 2006.

**KELLER, KEVIN LANE; MACHADO, MARCOS;** Gestão Estratégica de Marcas, São Paulo-SP, Pearson Prentice Hall, 2006.

**KOTLER, PHILLIP; KELLER, KEVIN LANE;** Administração de Marketing 12.a ed., São Paulo-SP, Pearson Prentice Hall, 2006.

**KUANG-CHENG, WANG;** A Process view of SWOT Analysis; National Taipei University, Taipei, Taiwan, R.O.C., Lecturer, Business Management, 2007.

**LOVELOCK, CHRISTOPHER; WIRTZ, JOCHEN;** Marketing de Serviços-Pessoas, Tecnologias e Resultados 5.a ed., São Paulo-SP, Pearson Prentice Hall, 2006.

**McCARTHY, J.E.; PERREAULT, W.D.;** Basic Marketing 10<sup>a</sup> ed., Homewood-IL-EUA, Irwin, 1990.

**MINTZBERG, H., QUINN, J.B.;** O Processo da Estratégia, Porto Alegre-RS, Bookman, 2001.

**MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, JOSEPH;** Safári de Estratégia, Porto Alegre-RS, Bookman, 2000.

**MORATO, MÁRCIO PEREIRA;** A Dinâmica da Rivalidade entre Pontepretanos e Bugrinos. IN : DAOLIO, J. (organizador); FUTEBOL, Cultura e Sociedade, Campinas, SP, Autores associados, 2005.

**MORGAN, MELISSA JOHNSON; SUMMERS, JANE;** Marketing Esportivo, São Paulo-SP, Thomson Learning, 2008.

**MULLIN, BERNARD J.; HARDY STEPHEN; SUTTON, WILLIAM A.;** Marketing Esportivo, Porto Alegre-RS, Bookman, 2004.

**NEEDEL, JEFFREY D.;** Belle Époque Tropical, São Paulo-SP, Cia. Das Letras, 1993.

**PITTS, BRENDA G.; STOTLAR, DAVID K.;** Fundamentos de Marketing Esportivo, São Paulo – SP; Editora Phorte, 2002.

**PORTER, MICHAEL E.;** Estratégia Competitiva, Rio de Janeiro-RJ, Campus, 1986.

**PORTER, MICHAEL E.;** Vantagem Competitiva, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

**REIN, IRVING; KOTLER, PHILIP; SHIELDS, BEN;** Marketing Esportivo- A reinvenção do esporte na busca de torcedores, São Paulo, Bookman, Porto Alegre, 2008.

**SILVA, SILVIO RICARDO;** A construção Social da Paixão no Futebol. IN: DAOLIO, J. (organizador); FUTEBOL, Cultura e Sociedade, Campinas,SP; Autores associados, 2005.

**SHANK, MATTHEW;** Sports Marketing – A strategic Perspective 2nd. Edition, New York-NY-EUA, Prentice Hall, 2002.

**SHILBURY, DAVID; QUICK, SHAYNE; WESTERBACK, HANS;** Strategic Sport Marketing 2nd. Edition; Sidney-Austrália; Crows Nest, Allen & Unwin, 2003.

**STOTLAR, DAVID K.;** Developing Successful Sport Marketing Plans, Morgantown-WV-EUA, Fitness Information Technology, 2001.

**WAKEFIELD, K.L.; BLODGETT J.G.;** The effect of the servicescape on customer's behavioral intentions in leisure service settings, Journal of Services Marketing, 10 (6), pp.45-61, 1996.

**YIN, ROBERT K. ;** Estudo de Caso – Planejamento e Métodos 3.a edição, Bookman, Porto Alegre, 2005.

**ZEITHAML, VALARIE; BITNER, MARY JO; GREMLER, DWAYNE D.;**  
Services Marketing, New York-NY-EUA, McGraw Hill, 2000.

**ZHANG J.J.; PEASE D.G.; LAM T.C.; BELLERIVE L.M.; PHAM U.L.;**  
**WILLIAMSON, D.P.; LEE J.T.; WALL K.A.;** Sociomotivacional Factors Affecting  
Attendance at Minor League Hockey Games, Sport Marketing Quarterly, 10 (1),  
pp.43-56, 2001.

## **ANEXOS**

### ***Roteiro das Entrevistas nos Clubes de Futebol***

O roteiro das entrevistas efetuadas nos clubes de futebol é relativamente simples, alguma desestruturação foi deliberadamente criada para que o profissional entrevistado não se sentisse limitado e ocultasse, pelo rigor da entrevista, aspectos de sua visão do ramo de atividade que poderiam trazer contribuições importantes na construção da pesquisa.

Os entrevistados foram convidados a responder o questionário previamente sendo lhes dado um prazo razoável para tal, além de informar o grau de adesão à sentença questão estes foram convidados a escrever seus comentários em relação à questão.

Recebidos os questionários respondidos, o pesquisador conduziu uma entrevista de validação nas instalações dos clubes sendo recebido por estes. De acordo com as respostas dadas, perguntas adicionais e validação de informações obtidas na imprensa, nas publicações dos clubes e em outras fontes foram contrastadas, recorrentemente as respostas eram confrontadas com os dados financeiros dos clubes para que se pudesse associar a visão ao resultado financeiro.

Desta forma, o roteiro da entrevista basicamente seguiu a ordem das questões propostas complementando-se com questões adicionais que as respostas iniciais geraram.

## **ANEXO I – Questionário enviado ao São Paulo F.C.**

### **Parte I – São Paulo Futebol Clube**

Esta parte do questionário tem por finalidade apresentar apenas e tão somente uma definição muito simples do clube estudado contendo um texto bem preliminar e de fonte terceira antes de entrar nas questões, sintá-se à vontade para pular esta parte e ir direto às questões.

O São Paulo Futebol Clube é uma associação esportiva brasileira. Fundado em 1930 e redesenhado em 1935 após um breve período de inatividade, é um dos principais clubes esportivos do país, tendo grande tradição no futebol, boxe, atletismo, vôlei, ginástica artística, basquete, saltos ornamentais, entre outros.

O São Paulo é o time brasileiro mais vezes campeão da Libertadores e do Mundial Interclubes. Neste torneio, também está entre os times que mais vezes o venceu, ao lado de Peñarol, Nacional do Uruguai, Boca Juniors, Real Madrid e Milan, três vezes cada.

Segundo pesquisa realizada pelo IBOPE, em 2004, o time possuía a terceira maior torcida do país, atrás somente de Flamengo e Corinthians.

Segundo a revista de esportes Placar, o São Paulo é o segundo time de futebol que mais cedeu jogadores para a Seleção Brasileira em Copas do Mundo, atrás apenas do Botafogo.

Estádio :

Cícero Pompeu de Toledo, “Morumbi”

Capacidade:80.000

Fonte : wikipedia.org

### **Dados Financeiros e Composição de Receitas (Balanço do Clube 2006)**

Receitas totais : 122.302 (R\$ mil)

### **Quebra das Receitas pelo Modelo Deloitte’s Money Football League adaptado**

Bilheteria : 18.536 (R\$ mil)

Receita Comercial : 40.569(R\$ mil);

Direitos de Transmissão: 27.780 (R\$ mil)

Esporte Amador : 13.628 (R\$ mil)

Atestados Liberatórios : 21.789 (R\$ mil)

Números obtidos no balanço patrimonial do clube.

Número estimado de torcedores: 15 milhões

Público médio no estádio em 2006: 28.000

### Parte I – Análise das Forças Competitivas

Entende-se que os fornecedores mais importantes de um clube de futebol são os atletas profissionais e seus agentes. O poder de barganha é mais forte do lado dos clubes pois estes dispõem de vasta oferta de contratação de jogadores a preços baixos e os pode formar em suas próprias categorias de base.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O Ramo de atividade futebol profissional tem enormes barreiras de entrada por conta dos regulamentos existentes. Um novo clube teria que iniciar suas atividades nas divisões anteriores o que pode não ser interessante sob aspecto financeiro, além disso, angariar torcedores em um mercado em que a tradição e influência parental e familiar traz elevada influência na hora de adotar um clube de futebol para torcer constitui uma barreira de entrada para novos entrantes.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Patrocinadores publicitários que estampam suas marcas em camisas de clubes, simplesmente, estão em busca de mídia barata para exposição de suas marcas já que o patrocínio é mais barato que o espaço publicitário em diversas mídias para o mesmo tempo de exposição. O poder de barganha do clube reside na diferença entre o custo do patrocínio e o custo da propaganda tradicional.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Patrocinadores técnicos, majoritariamente fornecedores de material esportivo, buscam mercado para seus produtos por meio da associação de suas marcas com os clubes de futebol levando seus torcedores a consumir seus produtos. O poder de barganha reside na quantidade conhecida de torcedores e a receita potencial que a empresa pode ter com esta base de potenciais clientes. De acordo com isso, pode-se dizer que o São Paulo F.C. tem um bom poder de barganha com o seu provedor dado seu número de torcedores e sua história e tradição.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O São Paulo F.C. tem espaço, no Estádio do Morumbi, para comercializar espaço publicitário para quantos anunciantes puder. Isso dá ao clube um grande poder de barganha pelo fato de que há mais interessados em utilizar tais espaços que “slots” disponíveis.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Direitos de transmissão são a maior fonte de receitas dos clubes brasileiros hoje dando à emissora de televisão um imenso poder de negociação frente aos clubes. Tal poder dá à emissora de televisão o poder de ditar datas e horários dos jogos em detrimento do conforto do torcedor e desempenho atlético dos jogadores.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Os torcedores se ligam a um clube por influência de pais, demais familiares e amigos em um mecanismo de inserção social; quando uma pessoa decide torcer por um clube fora da comunidade a qual pertence uma reação adversa é esperada; este fato dá aos clubes locais um poder de barganha maior por conta das ligações emocionais que fazem com que mudar de clube seja improvável ou pouco comum.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O Futebol compete com diversas outras formas de entretenimento; tais ofertas podem ser entendidas e vistas como produtos substitutos. O ramo de atividade futebol entende que prover ao torcedor uma experiência agradável quando em um jogo de futebol, bem como uma transmissão

televisiva de boa qualidade e a preço justo e produtos licenciados ou oficiais de boa qualidade dentre outras conveniências reduz a ameaça de produtos substitutos.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

## Parte II – Administração do Composto de Marketing

O Produto Futebol é destinado às camadas menos favorecidas no âmbito econômico; tais consumidores são menos exigentes quanto à qualidade das acomodações nos estádios o que leva a menores investimentos nas arenas e no seu entorno; a mesma política de produtos de qualidade baixa se aplicam a mercadorias, processos de venda de ingressos, etc.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Existe uma significativa flutuação no público médio, demanda por produtos licenciados ou oficiais e audiência televisiva em correlação ao desempenho esportivo do time; isto significa que, a qualquer custo, o clube deve ter uma equipe competitiva para ter um desempenho bom, caso contrário, haverá perdas consideráveis de receita.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Um programa sócio torcedor tem por finalidade criar conveniência para o consumidor e mitigar o risco da imponderabilidade do desempenho esportivo que pode prejudicar as receitas com a resposta negativa do público caso a equipe não vá bem dentro de campo. Isso faz com que o planejamento financeiro da operação se torne mais fácil pois há garantia de receita.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Existe uma grande preocupação em prover treinamento adequado para as pessoas que vão lidar com o público que frequenta o estádio, público este que é entendido como cliente; tais profissionais estão cientes dos processos, direitos e deveres do consumidor, produtos disponíveis nas lojas temáticas e todos os serviços que o clube oferece em suas instalações. Esta preocupação se deve pelo entendimento de que prover ao consumidor uma experiência satisfatória leva ao aprofundamento do relacionamento entre consumidor e clube o que gera fidelidade e, por consequência, maiores receitas.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Uma arena é, hoje em dia, entendida como um centro de receitas, não apenas seus aspectos funcionais são considerados. Sua utilização diversa é considerável fonte de receita que cobre os custos fixos, ou a maior parte deles. O clube pretende incrementar seu uso nestes negócios complementares.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Uma arena, em seus aspectos particulares, diz muito a respeito do clube; aspectos como tradição, glórias passadas, sua trajetória, localização e atmosfera são expressas pelo clube sendo estas apresentadas em cada detalhe da arena. O clube se expressa, de alguma forma, para seus torcedores, para a comunidade e para o ramo de atividade como um todo.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Houve, nos últimos anos uma significativa majoração nos preços dos ingressos e de produtos oficiais; isso pode ser atribuído a recente e nova orientação mercadológica do futebol, do crescimento de seu apelo global e conseqüente incremento de público dado maior interesse. Mesmo assim, a resposta de público permanece inalterada demonstrando a inelasticidade da demanda ou um pequeno grau de elasticidade.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

A comunicação com os consumidores e torcedores está totalmente sob controle dos clubes. Os torcedores tem o hábito de buscar informações sobre o clube nos próprios meios de comunicação deste; tais meios podem ser a Internet, revistas dentre outros meios. Entende-se que este papel não deva ser relegado à imprensa, que desempenha um outro papel totalmente diferente que um departamento de comunicação institucional.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O Escudo do S.P.F.C. é uma marca registrada legalmente e seu uso desautorizado está sob as penas de crime contra propriedade intelectual ou algo parecido. Existe pouca imitação e pirataria no futebol brasileiro por conta das altas penalidades impostas que fazem com que o risco seja elevado.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

## **ANEXO II – Questionário enviado ao S.C. Corinthians Paulista**

### **Parte I – Sport Club Corinthians Paulista**

Esta parte do questionário tem por finalidade apresentar apenas e tão somente uma definição muito simples do clube estudado contendo um texto bem preliminar e de fonte terceira antes de entrar nas questões, sinta-se à vontade para pular esta parte e ir direto às questões.

O Sport Club Corinthians Paulista é um dos principais clubes desportivos do Brasil. A agremiação foi fundada como clube de futebol por um grupo de operários no dia 1 de setembro de 1910 no bairro do Bom Retiro, São Paulo. Ao longo dos anos o clube se desenvolveu e passou a competir também em outras modalidades, como remo, basquete, natação, vôlei, tênis, taekwondo, futsal, judô, peteca e handebol. Mesmo assim, suas principais conquistas e seu reconhecimento foram alcançados pelo futebol profissional, com destaque para o título de campeão do primeiro Mundial de Clubes da FIFA.

Sua torcida, a "Fiel" (como é conhecida), representa segundo pesquisas, a segunda maior quantidade de torcedores de um clube do país. Um dos possíveis fatores para isso é o fato de o Corinthians sempre haver atraído muitos seguidores pertencentes aos grupos mais pobres da sociedade, que representam uma grande porcentagem da população brasileira. Isto pode resultar do Corinthians ter sido o primeiro clube de São Paulo a abrir espaço para pessoas de origem mais humilde. Esse fato se reflete em um de seus apelidos: clube dos operários.

Estádio :

Alfredo Schurig , “Fazendinha”

Capacidade: 15.000

Fonte : S.C. Corinthians Paulista – Depto. de Marketing.

**Dados Financeiros e Composição de Receitas (DRE do Clube 2007)**

Receitas totais : 119.990 ( R\$ mil )

**Quebra das Receitas pelo Modelo Deloitte's Money Football League adaptado**

Bilheteria : 8.393 (R\$ mil)

Receita Comercial: 19.151 (R\$ mil);

Direitos de Transmissão: 23.361 (R\$ mil)

Esporte Amador: 11.976 (R\$ mil)

Atestados Liberatórios: 71.392 (R\$ mil)

Números obtidos no balanço patrimonial do clube.

Número estimado de torcedores: 24 milhões

Público médio no estádio em 2007: 15.000

## Parte I – Análise das Forças Competitivas

Entende-se que os fornecedores mais importantes de um clube de futebol são os atletas profissionais e seus agentes. O poder de barganha é mais forte do lado dos clubes pois estes dispõem de vasta oferta de contratação de jogadores a preços baixos e os pode formar em suas próprias categorias de base.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O Ramo de atividade futebol profissional tem enormes barreiras de entrada por conta dos regulamentos existentes. Um novo clube teria que iniciar suas atividades nas divisões anteriores o que pode não ser interessante sob aspecto financeiro, além disso, angariar torcedores em um mercado em que a tradição e influência parental e familiar traz elevada influência na hora de adotar um clube de futebol para torcer constitui uma barreira de entrada para novos entrantes.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Patrocinadores publicitários que estampam suas marcas em camisas de clubes, simplesmente, estão em busca de mídia barata para exposição de suas marcas já que o patrocínio é mais barato que o espaço publicitário em diversas mídias para o mesmo tempo de exposição. O poder de barganha do clube reside na diferença entre o custo do patrocínio e o custo da propaganda tradicional.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Patrocinadores técnicos, majoritariamente fornecedores de material esportivo, buscam mercado para seus produtos por meio da associação de suas marcas com os clubes de futebol levando seus torcedores a consumir seus produtos. O poder de barganha reside na quantidade conhecida de torcedores e a receita potencial que a empresa pode ter com esta base de potenciais clientes. De acordo com isso, pode-se dizer que o Sport Club Corinthians Paulista tem um bom poder de barganha com o seu provedor dado seu número de torcedores e sua história e tradição.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O Sport Club Corinthians Paulista tem espaço, em seu estádio, para comercializar espaço publicitário para quantos anunciantes puder. Isso dá ao clube um grande poder de barganha pelo fato de que há mais interessados em utilizar tais espaços que “slots” disponíveis.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Direitos de transmissão são a maior fonte de receitas dos clubes brasileiros hoje dando à emissora de televisão um imenso poder de negociação frente aos clubes. Tal poder dá à emissora de televisão o poder de ditar datas e horários dos jogos em detrimento do conforto do torcedor e desempenho atlético dos jogadores.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Os torcedores se ligam a um clube por influência de pais, demais familiares e amigos em um mecanismo de inserção social; quando uma pessoa decide torcer por um clube fora da comunidade a qual pertence uma reação adversa é esperada; este fato dá aos clubes locais um poder de barganha maior por conta das ligações emocionais que fazem com que mudar de clube seja improvável ou pouco comum.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

O Futebol compete com diversas outras formas de entretenimento; tais ofertas podem ser entendidas e vistas como produtos substitutos. O ramo de atividade futebol entende que prover ao torcedor uma experiência agradável quando em um jogo de futebol, bem como uma transmissão televisiva de boa qualidade e a preço justo e produtos licenciados ou oficiais de boa qualidade dentre outras conveniências reduz a ameaça de produtos substitutos.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

## Parte II – Administração do Composto de Marketing

O Produto Futebol é destinado às camadas menos favorecidas no âmbito econômico; tais consumidores são menos exigentes quanto à qualidade das acomodações nos estádios o que leva a menores investimentos nas arenas e no seu entorno; a mesma política de produtos de qualidade baixa se aplicam a mercadorias, processos de venda de ingressos, etc.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Existe uma significativa flutuação no público médio, demanda por produtos licenciados ou oficiais e audiência televisiva em correlação ao desempenho esportivo do time; isto significa que, a qualquer custo, o clube deve ter uma equipe competitiva para ter um desempenho bom, caso contrário, haverá perdas consideráveis de receita.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Um programa sócio torcedor tem por finalidade criar conveniência para o consumidor e mitigar o risco da imponderabilidade do desempenho esportivo que pode prejudicar as receitas com a resposta negativa do público caso a equipe não vá bem dentro de campo. Isso faz com que o planejamento financeiro da operação se torne mais fácil pois há garantia de receita.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Existe uma grande preocupação em prover treinamento adequado para as pessoas que vão lidar com o público que frequenta o estádio, público este que é entendido como cliente; tais profissionais estão cientes dos processos, direitos e deveres do consumidor, produtos disponíveis nas lojas temáticas e todos os serviços que o clube oferece em suas instalações. Esta preocupação se deve pelo entendimento de que prover ao consumidor uma experiência satisfatória leva ao aprofundamento do relacionamento entre consumidor e clube o que gera fidelidade e, por consequência, maiores receitas.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Uma arena é, hoje em dia, entendida como um centro de receitas, não apenas seus aspectos funcionais são considerados. Sua utilização diversa é considerável fonte de receita que cobre os custos fixos, ou a maior parte deles. O clube pretende incrementar seu uso nestes negócios complementares.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Uma arena, em seus aspectos particulares, diz muito a respeito do clube; aspectos como tradição, glórias passadas, sua trajetória, localização e atmosfera são expressas pelo clube sendo estas apresentadas em cada detalhe da arena. O clube se expressa, de alguma forma, para seus torcedores, para a comunidade e para o ramo de atividade como um todo.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

Houve, nos últimos anos uma significativa majoração nos preços dos ingressos e de produtos oficiais; isso pode ser atribuído a recente e nova orientação mercadológica do futebol, do crescimento de seu apelo global e conseqüente incremento de público dado maior interesse. Mesmo assim, a resposta de público permanece inalterada demonstrando a inelasticidade da demanda ou um pequeno grau de elasticidade.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

A comunicação com os consumidores e torcedores está totalmente sob controle dos clubes. Os torcedores tem o hábito de buscar informações sobre o clube nos próprios meios de comunicação deste; tais meios podem ser a Internet, revistas dentre outros meios. Entende-se que este papel não deva ser relegado à imprensa, que desempenha um outro papel totalmente diferente que um departamento de comunicação institucional.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

9. O Escudo do Sport Club Corinthians Paulista é marca registrada legalmente e seu uso desautorizado está sob as penas de crime contra propriedade intelectual ou algo parecido. Existe pouca imitação e pirataria no futebol brasileiro por conta das altas penalidades impostas que fazem com que o risco seja elevado.

Concordo Totalmente		Concordo Parcialmente			Neutro	Discordo Parcialmente		Discordo Totalmente	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comentários:

## **ANEXO III – Questionário enviado ao Arsenal F.C.**

### **Part I – Arsenal F.C. Data**

This part of the questionnaire is meant to define the studied club; it will consist of a very rough text about the club before entering the questions. Feel free to jump out directly to the questions.

London's most successful Premier League club was formed by workers at the Royal Arsenal, Woolwich and was initially known as Dial Square before adopting the name Royal Arsenal in 1886. Renamed Woolwich Arsenal in 1891, they moved to Highbury in 1913 and dropped the prefix. They had to wait until the 1930s for their first period of sustained success when five Division One championships were won under Herbert Chapman and George Allison. Another pair of league trophies was lifted soon after the Second World War before further success arrived with the league and FA Cup Double in 1971. More near misses came before George Graham, a hero of 1971, was named manager in 1986 and the glory days returned. Two league titles, two League Cups, the FA Cup and the European Cup Winners' Cup were garnered during his nine-year reign. Frenchman Arsene Wenger was named Gunners boss in 1996 and the roll of honor continued. A first Premier League title made up half of the club's second Double in 1998. Their second Premier League title in 2002 - when they ended the season on a 28-game domestic unbeaten run - was also coupled with victory in the FA Cup final. Wenger guided the Gunners to the Champions League final in 2006. Their hopes were dented by the early dismissal of goalkeeper Jens Lehman, but Sol Campbell's header gave the north London side a half-time advantage. However, Barcelona hit back with two late goals to clinch the title in Paris.

Stadium Address:

Emirates Stadium, Ashburton Grove, London

Capacity: 60,000

Source: Premier League.

**Financial and Revenue Composition Data (Last season available)**

Total Revenues: 192.400(EUR thousands)

**Breakdown under Delloitte's Money Football League Standards**

Match day Revenues : 63.800 (EUR thousands);

Commercial Revenues: 49.200(EUR thousands);

Broadcasting Revenues: 79.400(EUR thousands).

If number publishing is not allowed, percentages are fine, if balance sheet is published, please inform where it can be located.

Number estimated of fans: 27m worldwide

Attendance Average : 60,000

Distribution between STH and NSTH :

STH: 35,000 (capped)

NSTH: 150,000 registered members non-season ticket

### Part I – Competitive Forces Analysis

It is understood that most significant suppliers in the football industry are the athletes or their agents, and arena renters. The bargain power is stronger at the club as the club has a worldwide market to sign athletes and the club can form athletes on youth categories.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Football Industry has huge entry barriers due to the sport regulations. A new club would have to start from minor divisions and that could not be interesting under a financial perspective, besides that, gathering fans in a market in which tradition and parental, family and friends influence matters when adopting a club to support would also be a huge entry barrier for new competitors.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Sponsors that stamp their brands in the club's jerseys, to simplify, are seeking for cheap brand exposure only as sponsoring a football club is cheaper than buying the same exposure time in all Medias in which their brands are exposed during football press coverage and broadcasting. The club bargain power resides in the difference between the cost of sponsoring and the cost of traditional media exposure.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Technical Sponsors, mainly apparel providers, are seeking for market to their products due to the association of their brands to clubs leading their fans to consume their products. The bargain power resides on the amount of club fans and the potential revenue that these fans can generate for both apparel providers and the club. According to this, it can be said that Arsenal FC has a good bargain power due to the great number of fans due to its tradition and history.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Arsenal FC has room, at Emirates Stadium, to sell space for publicity for as many companies as necessary. That gives Arsenal FC a major bargain power due to the fact that the amount of slots for adds insertion is limited and there are many companies interested on using this external media.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Transmission rights are the biggest revenue source to the English Premier League club giving television chains a major bargain power. Such bargain power allows television chains to dictate matches dates and times disregarding athletic performance and attendance convenience aspects placing matches on dates and times that fit the TV schedule only.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

The fans are linked to the clubs by local, parental, family and friends getting close even to a kind of tribal relationship, being a fan is a kind of mechanism of social insertion; when a person decides to support a club outside the belonging community a reaction is expected, it gives the club a major bargain power due to emotional attachments as switching clubs is very unlikely and not very common.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Football competes, in a way with other entertainment offerings; these other offerings can be understood and seen as substitutes. The football industry has a full understanding that providing a good experience to the fan while attending a match, available and affordable broadcasting as well as merchandising among other conveniences reduces the threat of substitute services.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

## Part II – Marketing Mix Management

The product “FOOTBALL” is designed to the economic lower classes; these fans are not demanding on high quality accommodation at the attendance leading to few investments in arenas infrastructure and around them. The same non high quality standards are set to general merchandise, ticket selling process, etc.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

There is a significant fluctuation of attendance, merchandise demand and broadcasting audience according to the in field team’s performance in a close to perfect correlation; this means that, no matter at what costs, a team must have a fully competitive roster to get a good performance, otherwise, there is a major loss in the incoming revenues.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

A Season Ticket Holder program is meant to create both convenience to the customer/fan and to mitigate the risk of the season intangibility that may put in risk the revenues coming from the fans due to an eventual poor performance, a STH program ensures that the club will have a solid and already known incoming all along the season turning a financial plan easier.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

There is a major concern on training support people to interact with the fans which are seen and understood as customers; customer support people is fully aware of the processes, customer rights and obligations, products available on stores and of all the product and service offerings regarding the club. This concern is due to the understanding that the experience given to the fan lead to the deepening of the relationship between club and fan, generating fidelity and, consequently, more revenues.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

An arena is nowadays understood as a centre of revenue, not only the functional aspects are regarded. Its multifunctional usage is a considerable source of revenue that practically fits the fixed costs of it. The club intends to increase its usage to these complementary businesses.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

An arena, with all its particular aspects, can say much about the club, aspects such as tradition, past glorious moments, trajectory, its location and atmosphere are expressed by the club by the physical evidences demonstrated in an arena by its architecture way on how the club expresses itself to the fans, to the community and to the football industry as a whole.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

There has been a significant ticket, merchandise and membership prices rise in the last years; that can be attributed to the football market orientation in a global level and the improvement of the attendance facilities and quality of the merchandise et al. Even tough, the public response or remained the same or may have even increased revealing a non elasticity on demand or very few relevant one.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

The communication with the customers and/or fans is fully under the club control. The fans mostly seek news in the club means that can be Internet, magazines, fanzines and other means; this communication role is not regarded to the press as the press plays another role, totally different from a corporate communication department plays.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Arsenal FC badge is a registered trade mark and the non authorized usage of this brand is subject to intellectual property persecution. There is very little imitation and brand piracy in the English football due to high penalties that make it not worth the risk.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

## **ANEXO IV – Questionário enviado ao Everton F.C.**

### **Part I – Everton F.C. Data**

This part of the questionnaire is meant to define the studied club; it will consist of a very rough text about the club before entering the questions. Feel free to jump out directly to the questions.

Everton's long, proud history ensures them a place in the top bracket of English football. Founder members of the Football League and formed in 1878 - 14 years older than their great rivals Liverpool - the nine-time English champions have an enviable record. Dixie Dean enjoys legendary status at Goodison Park and scored an all-time record of 60 goals in the Division One title-winning season of 1927/28. Two more league triumphs followed in the 1930s before a boom time for the Toffees arrived in the 1960s and 1970s, with an FA Cup win and two league titles. The 1980s then produced two more First Division championships, a European Cup Winners' Cup and FA Cup final victory as Everton emerged as one of Europe's most-feared clubs. Leaner times arrived in the 1990s and beyond but Everton resolutely retained their Premier League status and hold the impressive record of any team currently in the top flight for having spent the most seasons in the highest division of English football, despite their longest consecutive run only starting in 1954. Their FA Cup final win over Manchester United in 1995 also provided a welcome cause for celebration among the club's loyal band of supporters.

Stadium Address:

Goodison Park, Liverpool, L4 4EL

Capacity: 40,260.

Source: Premier League.

**Financial and Revenue Composition Data (Last season available)**

Total Revenues: ( EUR thousands)

**Breakdown under Delloitte's Money Football League Standards**

Match day Revenues : (EUR thousands);

Commercial Revenues: (EUR thousands);

Broadcasting Revenues: (EUR thousands).

If number publishing is not allowed, percentages are fine, if balance sheet is published, please inform where it can be located.

Number estimated of fans:

Attendance Average :

Distribution between STH and NSTH :

STH:

NSTH:

### Part I – Competitive Forces Analysis

It is understood that most significant suppliers in the football industry are the athletes or their agents, and arena renters. The bargain power is stronger at the club as the club has a worldwide market to sign athletes and the club can form athletes on youth categories.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Football Industry has huge entry barriers due to the sport regulations. A new club would have to start from minor divisions and that could not be interesting under a financial perspective, besides that, gathering fans in a market in which tradition and parental, family and friends influence matters when adopting a club to support would also be a huge entry barrier for new competitors.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Sponsors that stamp their brands in the club's jerseys, to simplify, are seeking for cheap brand exposure only as sponsoring a football club is cheaper than buying the same exposure time in all Medias in which their brands are exposed during football press coverage and broadcasting. The club bargain power resides in the difference between the cost of sponsoring and the cost of traditional media exposure.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Technical Sponsors, mainly apparel providers, are seeking for market to their products due to the association of their brands to clubs leading their fans to consume their products. The bargain power resides on the amount of club fans and the potential revenue that these fans can generate for both apparel providers and the club. According to this, it can be said that Everton FC has a good bargain power due to the great number of fans due to its tradition and history.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Everton FC has room, at Goodison Park, to sell space for publicity for as many companies as necessary. That gives Everton FC a major bargain power due to the fact that the amount of slots for adds insertion is limited and there are many companies interested on using this external media.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Transmission rights are the biggest revenue source to the English Premier League club giving television chains a major bargain power. Such bargain power allows television chains to dictate matches dates and times disregarding athletic performance and attendance convenience aspects placing matches on dates and times that fit the TV schedule only.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

The fans are linked to the clubs by local, parental, family and friends getting close even to a kind of tribal relationship, being a fan is a kind of mechanism of social insertion; when a person decides to support a club outside the belonging community a reaction is expected, it gives the club a major bargain power due to emotional attachments as switching clubs is very unlikely and not very common.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Football competes, in a way with other entertainment offerings; these other offerings can be understood and seen as substitutes. The football industry has a full understanding that providing a good experience to the fan while attending a match, available and affordable broadcasting as well as merchandising among other conveniences reduces the threat of substitute services.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

## Part II – Marketing Mix Management

The product “FOOTBALL” is designed to the economic lower classes; these fans are not demanding on high quality accommodation at the attendance leading to few investments in arenas infrastructure and around them. The same non high quality standards are set to general merchandise, ticket selling process, etc.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

There is a significant fluctuation of attendance, merchandise demand and broadcasting audience according to the in field team’s performance in a close to perfect correlation; this means that, no matter at what costs, a team must have a fully competitive roster to get a good performance, otherwise, there is a major loss in the incoming revenues.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

A Season Ticket Holder program is meant to create both convenience to the customer/fan and to mitigate the risk of the season intangibility that may put in risk the revenues coming from the fans due to an eventual poor performance, a STH program ensures that the club will have a solid and already known incoming all along the season turning a financial plan easier.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

There is a major concern on training support people to interact with the fans which are seen and understood as customers; customer support people is fully aware of the processes, customer rights and obligations, products available on stores and of all the product and service offerings regarding the club. This concern is due to the understanding that the experience given to the fan lead to the deepening of the relationship between club and fan, generating fidelity and, consequently, more revenues.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

An arena is nowadays understood as a centre of revenue, not only the functional aspects are regarded. Its multifunctional usage is a considerable source of revenue that practically fits the fixed costs of it. The club intends to increase its usage to these complementary businesses.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

An arena, with all its particular aspects, can say much about the club, aspects such as tradition, past glorious moments, trajectory, its location and atmosphere are expressed by the club by the physical evidences demonstrated in an arena by its architecture way on how the club expresses itself to the fans, to the community and to the football industry as a whole.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

There has been a significant ticket, merchandise and membership prices rise in the last years; that can be attributed to the football market orientation in a global level and the improvement of the attendance facilities and quality of the merchandise et al. Even tough, the public response or remained the same or may have even increased revealing a non elasticity on demand or very few relevant one.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

The communication with the customers and/or fans is fully under the club control. The fans mostly seek news in the club means that can be Internet, magazines, fanzines and other means; this communication role is not regarded to the press as the press plays another role, totally different from a corporate communication department plays.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

Everton FC crest is a registered trade mark and the non authorized usage of this brand is subject to intellectual property persecution. There is very little imitation and brand piracy in the English football due to high penalties that make it not worth the risk.

Totally Agree		Partially Agree			Neutral	Partially Disagree		Totally Disagree	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Comments:

## ANEXO V -Glossário do Futebol (fonte TVE BRASIL-2006)

### A

- Abrir a caixa de ferramentas: Investir violentamente de chuteira sobre um adversário sem bola.
- Abrir o jogo: (1) Mudar o jogo para as laterais. (2) Atacar pelas extremidades. (3) Demonstrar desinteresse. (4) Facilitar aproximação e entendimento por meio de suborno.
- Aceitar de longe: Deixar passar para o interior da meta a bola chutada de longe.
- Afastar curtinho: Desviar a bola com um leve toque.
- Ala: Jogador que atua em cada um dos lados (direito ou esquerdo) da linha do campo. Expressão introduzida pelo técnico Sebastião Lazaroni da seleção brasileira, na Copa de 90.
- Alambrado: Cerca de fios resistentes de arame, alta, para separar o campo do público; aramado.
- Amarrar o jogo: (1) Interromper freqüentemente a partida, apitando faltas numerosas. (2) Prender o jogo, cometendo faltas e praticando a catimba: prender o jogo, amarrar, cozinhar.
- Amistoso: Jogo não-oficial, em que não há contagem de pontos.
- Animal: (1) Açougueiro. (2) Jogador de temperamento difícil, que agride verbal e fisicamente os adversários e estranhos aos jogos.
- Apanhar da bola: Levantar a bola no corpo sem ter conseguido dominar o lance. (2) Mostrar dificuldade no trato da bola.
- Apito: Pequeno instrumento de metal, que se faz soar por meio de sopro; assobio.
- Apoiador: Jogador responsável pela ligação do meio-campo e ataque.
- Área: Grande área: Área maior junto à meta delimitada por um retângulo, e dentro da qual as faltas cometidas por jogador de time que a defende são punidas com pênalti. Única parte do campo que o goleiro pode utilizar as mãos para pegar a bola. Pequena área. A área menor, retangular mais próxima da meta, e no interior da grande área.
- Árbitro: Aquele que dirige um jogo, com direito de decisão quanto ao seu desenvolvimento ou aos fatos disciplinares; juiz.
- Armador: Jogador cuja função é organizar lances de ataque a partir do meio campo. Nessa posição, atleta também é chamado de apoiador.
- Arqueiro: Termo antigo usado para se referir ao jogador que tem por função defender a meta e é o único que pode tocar a bola com a mão em sua grande área; goleiro, guarda-meta, guarda-rede, golquíper.
- Arranhar a trave: Raspar a trave.
- Arrumar a casa: Reformular taticamente o time (o treinador) no intervalo da partida.
- Artilheiro: (1) Atacante que marca muitos gols. (2) Máximo goleador de um torneio ou competição.

- Ataque: Ofensiva realizada por um ou mais jogadores de uma equipe no empenho de vencer o adversário e marcar o gol. (2) Grupo de jogadores que têm a função de marcar os gols.

- Atacante: Jogador da linha de ataque, que tem a função de marcar os gols.

## B

- Banco: Banco de reservas: local onde ficam sentados os jogadores reservas, médico, massagista, técnico e seus auxiliares.

- Bandeira: Pedaco de pano, que se hasteia num pau, e carrega o distintivo, legendas e/ou as cores do time.

- Bandeirinha: Árbitro auxiliar ou assistente, encarregado de acenar com uma pequena bandeira ao observar uma infração ou a transposição da bola pelas linhas laterais e de fundos.

- Banheira: (1) Posição irregular de um jogador na grande área, sem adversário pela frente, a não ser o goleiro, no momento em que a bola lhe é lançada: está na banheira; "off side", impedimento, fora de jogo (em Portugal). (2) Jogador que costuma ficar na espera, perto da meta adversária para fazer gol com facilidade.

- Balançar a rede: Marcar gol.

- Baliza: Termo antigo utilizado para se referir a cada uma das traves; meta, linha ou quadro a ser atingido com a bola.

- Barreira: Obstáculo formado por um grupo de jogadores que se organiza em linha, a 9,15 m do local da infração para dificultar o chute em benefício do goleiro.

- Bater roupa: Quando o goleiro defende a bola parcialmente, espalmando-a para o meio da área.

- Beque: Termo antigo utilizado para se referir aos jogadores que compõem a defesa do time. (2)

- Becão: Zagueiro forte e competente, que tranquiliza o time.

- Bicho: (1) No passado, quando do amadorismo, estímulo em dinheiro dado a jogadores de modesta condição social. (2) Remuneração extracontratual a jogadores de um time por vitória ou empate. (3) Recompensa em dinheiro a titulares, reservas e comissão técnica, de clube ou seleção, pela conquista de torneio ou campeonato. (4) Prêmio em dinheiro. (5) Jogador que é a estrela do time e a garantia do bicho.

- Bico: Chute dado com o bico da chuteira. (2) Dar uma bica: Dar um chute.

- Bola: (1) Artefato esférico de borracha ou de outro material, freqüentemente envolto em couro, feltro, etc., que, em geral, salta por efeito da elasticidade. (2) Bater bola: Jogar futebol.

- Boleiro: Aquele que joga futebol muito bem.

- Buscar serviço: Correr para onde a bola está e disputar o seu controle.

## C

Cabeçada: Ato de atirar ou rebater a bola com a cabeça.

- Cabeça-de-área: (1) Jogador de meio campo, viril e decidido na disputa de bola, que protege a zaga e oferece o primeiro combate à ofensiva do adversário. (2) Jogador que, na antiga formação do time, atuava entre o laterais direito e o esquerdo: centromédio.

- Campo: Local especialmente preparado e demarcado para a prática do futebol.

- Capitão: Integrante do time que representa sua equipe perante o árbitro.

- Carimbar: (1) Atingir, com a bola, juiz, companheiro ou adversário. (2) Estourar a bola, com violência, num dos paus da baliza.

- Carrinho: Forte impulso dado pelo jogador ao próprio corpo, sentado ou quase deitado na grama, como se usasse um rolimã, cujo lance eventualmente faz com que o adversário perca o domínio da bola.

- Cartola: (1) Dirigente de um clube ou de federação, liga ou confederação. (2) Ex-dirigente que continua a exercer influência nas decisões de cúpula.

- Catimba: Malandragem durante a partida sob diversas formas, para enervar o adversário ou para obter proveito com a marcação, pelo juiz, de infração inexistente ou até gol feito ilícitamente. (2) Prática de jogo caracterizada pela violência ou pela abundância de infrações com paralisações freqüentes, chutões pela lateral, demora na cobrança de falta: antijogo.

- Chapéu: (1) Lance em que o jogador eleva a bola sobre um adversário e a recupera às suas costas. (2) Igual tipo de jogada, para um companheiro melhor colocado em relação ao gol do adversário.

- Chapéu de carretilha: Lance em que o jogador eleva a bola como calcanhar sobre um adversário e a recupera às suas costas.

- Clássico: (1) Confronto entre clubes de primeira linha. (2) Jogo entre clubes rivais por tradição.

- Clube: Associação de pessoas que compõem e/ou administram um time.

- Cobertura: Proteção a companheiro, facilitando-lhe a sua investida para o gol adversário: dar cobertura.

- Colocada: Bola colocada à feição dentro do gol, com malícia e precisão.

- Comer a bola: Jogar futebol muito bem, primorosamente.

- Conferir: (1) Correr atrás da bola aparentemente perdida na tentativa de ter a posse dela. (2) Avançar para o goleiro quando ele praticamente agarrou a bola, na expectativa de que a solte: pagar para ver.

- Confronto: Jogo, partida.

- Córner: (1) Cada um dos quatro ângulos retos formados pela interseção da linha de fundo com a lateral. (2) Infração que consiste na saída da bola pela linha de fundo, tocada por um jogador que defende; escanteio, tiro de canto.

- Cruzamento: Lançamento de bola, de média ou longa distância, de uma das laterais para a grande área.

## D

Dar um passeio: Demonstrar supremacia absoluta sobre o adversário numa partida, com troca de passes e jogadas de efeito, sem a preocupação de fazer mais gols.

- Defesa: Grupo de jogadores que atuam na defensiva, protegendo o seu gol.
- Defensor: Cada um dos integrantes da defesa.
- Derrota: revés, insucesso.
- Desarmar: (1) Apoderar-se de bola dominada por adversário. (2) Perdê-la para jogador de outro time.
- Drible: De posse da bola, ultrapassar o adversário, ludibriando-o por meio de movimentos corporais.
- Drible da vaca: Modalidade de drible em que o jogador lança a bola por um lado adversário e corre pelo outro para recuperá-la adiante.

## E

- Ela: A bola.
- Eliminatória: Partida que desclassifica o time do torneio ou do campeonato.
- Empate: Conclusão do jogo sem que haja vencedor.
- Engolir o apito: Quando o juiz está mal no jogo.
- Encher o pé: Chutar a bola com vigor.
- Ensebar: Prender exageradamente a bola, em prejuízo do próprio time.
- Entrar com bola e tudo: Driblar os adversários, inclusive o goleiro, invadindo a meta com a bola.
- Equipe: Jogadores que participam juntos numa competição esportiva; time.
- Escanteio: Infração que consiste na saída da bola pela linha de fundo, tocada por um jogador que defende; córner tiro de canto.
- Espalmar a bola: Quando o goleiro apara a bola com as palmas das mãos.
- Espirrada: Desvio súbito que a bola sofre por ter sido chutada com imperícia ou por haver tocado em qualquer jogador.

## F

- Fazer cera: Ato de retardar o andamento do jogo.
- Fechar o gol: Quando o goleiro pratica defesas constantes, impedindo que o time adversário marque gol.
- (FIFA: Federation International of Football Association (Federação Internacional de Futebol Association), fundada em 1904 pela França, Holanda, Bélgica Suíça, Espanha, Dinamarca e Suécia). Sigla do órgão que congrega os países a ela filiados e que edita normas do jogo e estabelece punições.
- Finalíssima: Partida decisiva que determina o campeão de determinado torneio ou competição.

- Finta: De posse da bola, ultrapassar o adversário, ludibriando-o por meio de movimentos corporais; drible.

- Firula: Jogada de efeito para a torcida e para a televisão, sem resultado prático no rendimento da partida.

- Frango: Bola que, embora fácil de defender, o goleiro deixa passar para dentro do gol. (2) Engolir um frango: quando o goleiro permite que uma bola fácil de defender entre e se faça o gol.

- Frangueiro: Goleiro que permite que bolas fáceis entrem no gol.

- Freguês: Quando um time perde sucessivamente para outro.

- Futevôlei: Recreação que envolve certos lances do futebol e do vôlei, em que os jogadores não podem tocar a bola com a mão ou braço, mas com os pés, os ombros, o peito e a cabeça.

## G

Gato: atleta que falsifica a documentação para, em efeitos legais, ser inserido em categorias inferiores à sua real idade e se destacar entre os mais jovens.

Gol: (1) Linha ou quadro que a bola deve transpor, como principal objetivo do jogo. Meta, arco, baliza. (2) Ponto que se marca quando a bola transpõe a meta do adversário.

- Gol cavado: O que é conseguido à custa de grande empenho pessoal do autor.

- Gol contra: aquele marcado involuntariamente por um jogador contra a sua própria equipe.

- Gol de bicicleta: Jogada em que o jogador salta e chuta no ar, para trás, por cima da própria cabeça.

- Gol de honra: O único gol marcado por uma equipe que sofreu uma derrota.

- Gol de morrinho: Gol em que a bola, antes de entrar no gol, passa por saliência do gramado, enganando o goleiro.

- Gol de placa: Conceito criado a partir de um gol espetacular de Pelé. Atualmente utilizado para designar quando um jogador marca um gol primoroso.

- Gol olímpico: Gol feito de uma cobrança de escanteio.

- Golaço: Quando um jogador marca um gol primoroso, de forma espetacular. Gol de placa.

- Goleada: Vitória por muitos gols de diferença.

- Goleiro: Jogador que tem por função defender o gol e é o único que pode tocar a bola com a mão em sua grande área; arqueiro, guarda-meta, guarda-rede, golquíper.

- Golquíper: Do inglês: goalkeeper. Goleiro, arqueiro, guarda-meta.

## H

Homem base: O jogador que, na formação ou barreira, se posiciona numa das extremidades dela, dependendo do local da cobrança da falta no geral, um pouco além do ângulo de visão do goleiro ao encostar-se à trave para evitar que um chute em curva o surpreenda, passando pelo lado.

- Homem-gol: Artilheiro.

**I**

- Impedimento: Infração que consiste em o jogador estar mais próximo da linha de fundo do que a bola que lhe é lançada de trás, sem ter, pelo menos, um adversário ao seu lado e um à sua frente.

- Infiltração: Penetração veloz por mínimos espaços da linha defensiva adversária. Inversão de jogo: Lançamento de uma lateral para outra.

- Ir por cima da bola: Atingir deslealmente a perna do adversário, pelo alto, em posição mais elevada que o percurso da bola.

**J**

- Jogada: Determinada ação, prévia e engenhosamente arquitetada, com vista a determinado fim.

- Jogada de ataque ou de defesa: lance. (2) Jogada de efeito: quando a ação é realizada com perfeição.

- Jogador: Aquele que sabe jogar e o faz por profissão.

- Júnior: Jogador iniciante, recém-promovido ao time principal.

- Juiz: Aquele que dirige um jogo, com direito de decisão quanto ao seu desenvolvimento ou aos fatos disciplinares; árbitro.

**L**

- Lance: Jogada, situação, ocorrência.

- Lançamento: Passe de longa distância.

- Lateral: (1) Linha que vai de córner a córner, sem passar pelo gol, e que representa o comprimento do campo. (2) Infração que consiste em lançar a bola fora do campo, por essa linha, com as mãos. (3) Cobrar lateral: reposição da bola em jogo, mediante arremesso manual. (4) Jogador cujo campo de ação é próximo à lateral; ala.

- Líbero: Zagueiro que atua à frente ou na retaguarda da linha de beques, sem marcar especialmente nenhum adversário, e que tem por função aproveitar as ocasionais sobras de disputas de bola, ou cobrir as eventuais falhas de seus companheiros.

- Linha: Termo antigo utilizado para se referir aos cinco jogadores atacantes; linha de ataque. (2) - - Lugar imaginário do campo de futebol, onde atuam todos os jogadores com exceção do goleiro.

- Liquidar a fatura: Vencer um jogo.

- Luva: Peça do vestuário do goleiro que protege suas mãos. (2) Luvas: Soma em dinheiro para a jogador e a treinador no ato da assinatura do contrato.

**M**

- Mala: O cartola, ou seu preposto, que carrega mala com dinheiro em espécie para premiar o time com bicho extra nas excursões internacionais.

- Mando de campo: (1) O exercido por um clube ao atuar no próprio estádio ou cidade que tem sede. (2) O exercido por time, em jogo internacional, no país de origem.

- Marcação: Estar atento e perseguir determinado jogador adversário. Marcação cerrada: A que é feita por um time, de perto e em bloco.

- Marmelada: Arranjo entre dirigentes e jogadores, ou conluio entre eles para fraudar resultado de uma partida.

- Máscara: Dissimulação de simplicidade de um jogador de primeira linha, ocultando a vaidade, petulância e empáfia.

- Matador: Goleador de peito forte que não teme confronto, que afasta marcadores e rompe caminho na investida para o gol.

- Média de gols: Operação aritmética que resulta da divisão dos gols conquistados por um clube ou seleção pelo número de partidas disputadas.

- Melar o jogo: (1) Acabar a partida antes do tempo normal por grave perturbação da ordem. (2) Tumultuar o jogo com provocações e lances violentos.

- Meia: Jogador que ocupa e atua na parte intermediária do campo; meio-campista.

- Meio-campo: Região intermediária do campo de futebol. (2) Jogador que ocupa, predominantemente, essa posição; centromédio.

- Meter: (1) Passar a bola. (2) Completar o lance e fazer gol.

- Misto: Time formado por alguns titulares e enxertado de reservas e de juniores, quando o time principal tem outro compromisso mais conveniente para o clube.

- Montinho artilheiro: Calombo de terra ou grama no qual a bola resvala e entra no gol.

- Morte-súbita: Do inglês: Golden Goal. É quando a partida termina, geralmente na prorrogação, após um time marcar o primeiro gol. Gol de morte súbita: "O comitê técnico da Fifa resolveu ontem que a morte súbita (ou gol de ouro) decidirá as partidas que terminarem empatadas nos 90 minutos regulamentares a partir das quartas-de-final (...)".

## N

- Na raça: (1) À custa de ação extra-esportiva: lance ganho não por habilidade técnica, mas por violência na disputa. (2) Partida vencida por esse modo: no peito, na marra, no grito, na saúde. (3) Marcação de falta.

- Na sobra: Aproveitamento e domínio de bola espirrada ou que tenha escapado de outro jogador.

- Não achar: Esforçar-se para interceptar a bola e não alcançá-la.

- Não perder viagem: Ir buscar a bola longe que está em poder do adversário e conseguir recuperá-la e dominá-la.

- Não ter intimidade com a bola: Demonstrar dificuldade no trato com a bola.

- Não ter pegada: Faltar vontade ao jogador.
- No ângulo: Num dos ângulos superiores da meta, por onde a bola entra vazando o goleiro.
- Nó no marcador: Giro ou volta com a bola dominada em torno do adversário para livrar-se da marcação e avançar.
- Numerada: Assento individual no estádio, com ampla visão de campo.
- No grito: (1) A custa de ação extra-esportiva: lance ganho não por habilidade técnica, mas por violência na disputa. (2) Partida vencida por esse modo: no peito, na raça, na marra, na saúde.

## O

- Obstrução: Ação faltosa de impedir com o corpo que o adversário dispute a bola. Ofensiva: Ataque de um time objetivando fazer gol.
- Oitavas-de-final: Etapa de classificação por eliminação de perdedores em que dezesseis clubes buscam credenciar-se para as fases seguintes.
- Organizada: Grupo de torcedores de um clube que se organiza legalmente, com estatuto, sede, diretoria, bandeira e uniformes próprios.

## P

- Padrão tático: Sistema que o técnico implanta no time, definindo o entrosamento dos seus três blocos (defesa, meio campo e ataque), estabelecendo posições e deslocamentos básicos.
- Pagantes: Público dos estádios que paga ingresso.
  - País sede: Aquele que, por decisão da Fifa, organiza e é sede da Copa e outros torneios.
  - Pagar para ver: (1) Ir atrás da bola aparentemente perdida. (2) Correr para o goleiro no momento em que ele defende a bola, na expectativa de que a solte.
  - Paredão: (1) Barreira. (2) Ótimo goleiro. (3) Proteção dada com o corpo ao goleiro para impossibilitar que um adversário pegue a bola.
  - Passe: (1) Ato de passar a bola a um companheiro de equipe bem colocado para recebê-la. (2) Contrato de vinculação exclusiva de um atleta profissional a um clube.
  - Passe livre: Transferência para outro clube negociada pelo próprio jogador por ser dono do seu passe.
  - Partida: Prélio esportivo, jogo, confronto.
  - Pé de apoio: A perna desajeitada para chutar, que só serve de apoio.
  - Pegar de calça curta: Surpreender o adversário numa ofensiva inesperada, com atacantes em número maior que defensores.
  - Pegar mal na bola: Resvalar a bola na chuteira por imperícia de outro jogador.
  - Pegar por baixo: Impulsionar a bola parada pela parte inferior dela, fazendo-a descrever trajetória errada, geralmente para o alto: pegar em baixo.

- Pelada: (1) Jogo bruto inspirado no futebol de campo, de número incerto de jogadores, praticado em campo acanhado e de terra. (2) Partida pobre em técnica e violenta.

- Pênalti: Falta máxima, dentro da grande área, cometida por jogador que defende, e que é punida por um tiro direto, sem barreira, a 11 metros do gol; penalidade.

- Pendurado: (1) Diz-se do jogador que tomou o segundo cartão amarelo, o terceiro determinando suspensão automática de uma partida. (2) Diz-se do clube na iminência de eliminação de um campeonato.

- Pendurar as chuteiras: Abandonar o futebol profissional, aposentar-se formal ou informalmente dele.

- Peneira: Seleção a que são submetidos candidatos ao plantel de time grande, indicados por olheiros de peladas e de jogos do subúrbio ou do interior. (2) Goleiro que deixa passar bolas fáceis: frangeiro e padeiro.

- Placar: (1) Resultado de um jogo expresso em gols. (2) Painel existente em certos estádios para registrar os gols marcados.

- Ponta: Termo utilizado em determinados esquemas táticos para se referir ao jogador que atua, predominantemente, em um dos dois lados do campo de ataque. Ponta-de-lança: Termo antigo que se refere ao meio-campista lançador.

- Pontuação: Pontos ou gols de cada time numa partida. 2. Pontos conquistados por um clube num campeonato.

- Pôr lá dentro: Fazer gol.

- Prender o jogo: (1) Interromper o jogo apontando faltas sucessivas. (2) Praticar ação proposital ou não que ocasione interrupções freqüentes da partida: amarrar o jogo.

- Prorrogação: Tempo adicional fixado em regulamento do campeonato, geralmente de 30 minutos em dois tempos de 15, para a definição do ganhador.

## Q

- Quadro: Termo obsoleto, utilizado para se referir a um time.

- Quadrangular: Na decisão de um campeonato cujo regulamento assim estabeleça rodízio de jogos entre quatro clubes.

- Quartas-de-final: Etapa de classificação de torneio ou campeonato, por eliminação de perdedores, em que oito clubes ou seleções procuram passar para a fase seguinte.

- Quicada: Ato ou efeito de a bola pular ou quicar.

## R

- Raça: Ímpeto, bravura, determinação de vencer o jogo.

- Rachão: Partida de profissionais que, em dado momento, cai de nível, sem preocupação técnica e tática.

- Rebaixamento: Descida de um clube para divisão inferior em decorrência de sua classificação.

- Reserva: Jogador que pode ser escalado para determinada partida, substituindo o titular contundido, suspenso ou sem condições técnicas.
- Retranca: Tática que consiste na defesa em bloco para exploração de contra-ataques.
- Retranqueiro: Técnico partidário da retranca. (2) Time que pratica essa tática.
- Revés: Derrota, insucesso.
- Rixa: Desavença entre clubes rivais por determinada causa. 2. Desavença entre jogadores.
- Rodada: Série de jogos entre disputantes de torneio ou campeonato.
- Rolinho: Jogada em que o jogador toca a bola por entre as pernas do seu adversário e a recupera depois.

## S

- Saldo de gols: Fórmula para desempatar clubes em igualdade de pontos, levando a melhor o que registrar diferença maior entre gols feitos e gols tomados.
- Salto alto: Jogar preocupado em não se machucar nem cometer infração.
- Segurar o jogo: (1) Fechar-se na defesa, tentando garantir o resultado conveniente para o time. (2) Garantir o placar mediante artifícios para que o adversário não se aposse da bola.
- Seleção: (1) Equipe constituída pelos melhores atletas, que num torneio ou competição esportiva representa um país; selecionado, combinado, escrete. (2) Seleção canarinho: A seleção brasileira de futebol, em virtude da cor amarelo-ouro, que lembra a do canário-da-terra, da camisa dos seus jogadores.
- Sem-pulo: Termo usado para descrever uma jogada na qual o jogador salta, colocando o corpo quase paralelo ao solo, para chutar a bola enquanto ela ainda está no ar.
- Soçaite: Modalidade praticada em campos de reduzidas dimensões, com número reduzido de participantes para cada time.
- Substituição: Quando um jogador entra no lugar de outro.
- Súmula: Documento elaborado pelo juiz, reportando as ocorrências da partida e destinada à entidade promotora do jogo.
- Sururu: Confusão na pequena área, quando jogadores se amontoam, querendo uns fazer gol e outros tentando evitá-lo.

## T

- Tabela: (1) Jogada na qual dois ou mais jogadores, na corrida, trocam passes entre si; um-dois. (2) Quadro de jogos de torneio ou campeonato.
- Tapetão: No Brasil, a justiça desportiva.
- Técnico: Especialista que dirige, instrui um time, determinado a maneira como os jogadores devem se distribuir em campo.
- Tempo: Primeiro e segundo tempo: cada um dos períodos em que se dividem certas partidas, com duração de 45 minutos cada.

- Time: número de pessoas selecionadas que, na disputa de uma partida, constituem a equipe.

- Ter pernas: Correr no jogo sem parar.

- Torcedor: Aquele que torce e prefere determinado time ou seleção.

- Torcida: Ato de torcer em coletividade de adeptos para um clube esportivo; grupo de torcedores; galera.

- Totó: (1) Passe curto, dado levemente com a face da chuteira. (2) Chute fraco.

- Trivela: Passe ou chute de trivela: Diz-se do chute com que o jogador, usando o lado externo do pé, imprime à bola um efeito especial. ("de três dedos").

- Tungan: Prejudicar um time com arbitragem.

## U

## V

- Vaia: Manifestação de desagrado ruidosa e geralmente coletiva, em forma de gritos, assovios, etc.

- Valorizar: (1) Exagerar no efeito de contusão banal para o time ganhar tempo com a paralisação da partida; catimbar. (2) Avançar com a bola controlada, sem pressa.

- Vazado: Vencido, batido, ultrapassado: "Foi o goleiro mais vazado".

- Vitória: Ato de derrotar o competidor, sucesso, bom êxito.

- Volante: Jogador que faz parte do meio-campo e tem a função de proteger a zaga.

- Voleio: Jogada na qual o jogador salta, colocando o corpo quase paralelo ao solo, para chutar a bola enquanto ela ainda está no ar; sem pulo.

## X

- Xerife: (1) Jogador que tem procedimento próprio de policial truculento, atribuindo-se o comando do time durante a partida. (2) Zagueiro que defende a sua área com rispidez.

## Z

- Zaga: (1) Grupo de jogadores que atuam na defensiva, protegendo o seu gol. (2) Posição da defesa, dos zagueiros, entre a linha média e o goleiro.

- Zagueiro: Jogador que ocupa a zaga; beque.

- Zona: (1) Área que define imaginariamente a posição, em campo, de cada um dos grupos de jogadores destacados para a defesa, ataque e meio de campo. (2) Sururu.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)